

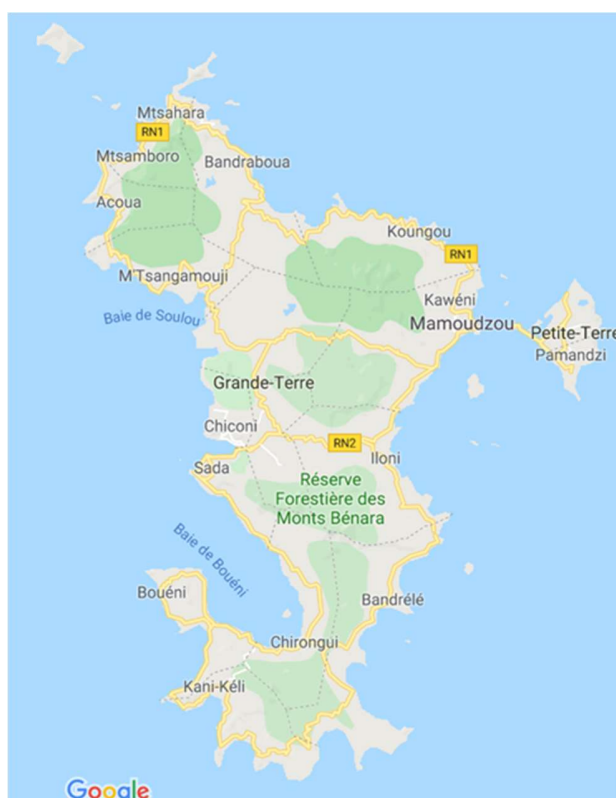
## Etude d'impact de l'opération de rachat du groupe Vindemia par le groupe GBH

Pour :

l'Observatoire des prix de marges et des revenus de Mayotte

# Rapport final d'étude

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



## Table des matières

1.	Le contexte général de l'opération, de son examen par l'Autorité de la concurrence et de la mission d'étude	6
2.	La finalité et les objectifs visés par l'étude	9
3.	La démarche méthodologique adoptée par Bolonyocte Consulting	10
4.	Les conditions particulières de mise en œuvre de l'étude	11
4.1	La conception d'une base de données fiable et descriptive de l'équipement commercial des secteurs de la distribution généraliste structurée et du commerce de proximité (Doukas)	11
4.2	L'audition de tous les protagonistes de l'opération et des principaux acteurs susceptibles d'être impactés	12
4.3	La volonté des protagonistes de l'opération de ne pas contribuer à l'étude et la méconnaissance de beaucoup des acteurs entendus de ses enjeux	13
5.	Présentation, analyse du périmètre et de la portée de l'opération de concentration	14
6.	Présentation et analyse du profil des protagonistes de l'opération de concentration (Vindemia, GBH et Make Distribution)	17
6.1	Le groupe Vindemia, la cible	17
6.2	Le groupe GBH	23
6.2.1	Structure de l'activité à La Réunion	26
6.2.1.1	Part du groupe GBH dans la consommation courante des ménages à La Réunion	29
6.2.2	Structure de l'activité à Mayotte	30
6.2.3	Une intégration verticale couvrant toute la chaîne de valeur de la distribution généraliste	31
7.	Préalables méthodologiques à l'analyse des impacts de l'opération: définition des marchés pertinents et de leurs zones de référence, <i>nécessité d'une approche analytique dynamique</i>	31
7.1	Les problématiques identifiées liées à la spécificité du territoire de Mayotte	31
7.1.1	Définition des marchés de produits pertinents	31
7.1.2	Définition de la délimitation géographique des marchés locaux ou zones de chalandise des magasins :	34
7.1.3	Estimation à un bon niveau de précision du chiffre d'affaires des Doukas	35
7.1.4	La nécessaire prise en compte de l'évolution profonde de l'urbanisme commercial à Mayotte	36
7.1.5	La nécessaire prise en compte des effets majeurs des changements d'enseigne	37
7.2	Les choix méthodologiques adoptés	39
8.	Analyse des potentiels effets de l'opération sur la structuration du marché aval, en termes d'évolution des rapports de force des acteurs au niveau régional	41
8.1	Méthodologie et hypothèses du dispositif de calcul	41
8.2	Présentation des données de référence introduites dans le dispositif de calcul	44
8.2.1	Données générales d'estimation des chiffres d'affaires par groupe d'enseignes en 2019 :	44

8.2.2 Données générales d'estimation du marché de référence par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting	45
8.2.3 Données générales d'inventaire du total des surfaces commerciales par groupe d'enseignes	46
8.2.4 Données générales d'inventaire des surfaces commerciales par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting	47
8.3 Les principaux acteurs en présence des marchés amont et aval et leur situation particulière	48
8.3.1 Les acteurs du marché aval	48
8.3.2 Les acteurs du marché amont	50
8.4 Analyse de l'évolution de l'environnement concurrentiel global en nombre d'acteurs avant et après l'opération	52
8.5 Evolution de l'équipement commercial du marché de la distribution alimentaire généraliste	53
Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire en 2019, y compris les commerces de proximité alimentaire	53
Zoom sur la zone de chalandise de Mamoudzou	54
Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire à l'horizon 2021, y compris les commerces de proximité alimentaire	55
Zoom sur la zone de chalandise de Mamoudzou	56
8.6 Analyse de l'évolution des parts de surfaces commerciales détenues par les acteurs avant et après l'opération	57
8.7 Analyse de l'évolution des parts de marché en chiffre d'affaires détenues par les acteurs, avant et après l'opération	62
Comparaison des parts de marché des acteurs en surface et en CA	63
Analyse du différentiel entre les deux indicateurs de part de marché	64
8.8 Conclusions sur l'analyse de l'évolution des rapports de force au niveau régional	67
9. 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	68
9.1 La création préalable de zones de chalandise découpant le territoire	68
9.2 Analyse de l'évolution des rapports de force des acteurs au niveau local des zones de chalandise constituées	71
9.2.1 Situation des rapports de force en 2019, avant l'opération	71
9.2.2 Situation des rapports de force à l'horizon 2021, après l'opération	73
9.2.3 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour le nouvel ensemble GBH/BDM 75	75
9.2.4 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour le deuxième acteur Sodifram	76
9.2.5 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour le commerce de proximité (Doukas)	77

9.2.6 Conclusions de l'analyse des rapports de force au niveau local après l'opération de concentration	78
10. 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	79
10.1 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché aval	81
10.1.1 Position dominante conférant à l'acteur la détenant une performance économique inatteignable par les autres acteurs du marché	81
10.1.2 Positions dominantes dans 4 zones de chalandise de nature à entraver l'accès au libre choix et la diversité pour les consommateurs	82
10.1.3 Capacité illimitée de négociation avec les fournisseurs locaux	85
10.1.3 Pouvoir de marché inédit susceptible de déstabiliser tous les acteurs du marché aval	85
10.2 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché amont	86
10.2.1 Formation d'une dépendance économique excessive de la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs locaux	86
10.2.2 Effets de la montée en puissance de GBH sur le marché aval combiné avec son intégration verticale en termes de verrouillage du marché amont	88
10.2.3 Verrouillage du marché aval des produits laitiers, limitant son accès à un concurrent du marché amont	89
10.2.4 Verrouillage du marché de l'approvisionnement en produits de grandes marques avec les effets combinés du contrôle des grossistes de marques Bamyrex et SDCOM	90
11. 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	95
11.1 Conséquence de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste : des risques sérieux de disparition de certains acteurs, en particulier les commerces de proximité et de fragilisation des acteurs majeurs	97
11.1.1 Evolution prévisible du paysage de la distribution généraliste à Mayotte	97
11.1.2 La situation particulière du commerce de proximité : des risques sérieux de disparition à court terme de 1000 Doukas et de son déclin inexorable	100
11.1.3 La situation particulière du deuxième acteur Sodifram, des risques sérieux de fragilisation	101
11.3 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	103
11.4 Conséquence de l'opération sur les prix et la diversité de l'offre : une probable hausse des prix à terme par les effets du duopole créé par l'opération	105
12. 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	109
12.1 Opinion sur le bien-fondé de l'opération de concentration au regard des exigences de pluralisme concurrentiel	109
12.2 Remèdes susceptibles d'atténuer les risques d'atteinte à la concurrence de l'opération notifiée	112

13. 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 Mayotte	114
13.1 Analyse des solutions alternatives à l'opération notifiée par GBH, le premier acquéreur retenu puis écarté par Casino et l'« Alternative réunionnaise »	114
13.2 Une troisième voie pour faire de la vente de Vindemia une opportunité pour redessiner le paysage de la distribution à Mayotte comme à La Reunion et affirmer un nouveau modèle de distribution	118
13.2.1 Un préalable, l'exercice par le gouvernement de son droit d'évocation	118
13.2.2 Une nouvelle voie avec un acteur déjà impliqué	119
14. Recommandations sur les initiatives à engager par les pouvoirs publics et les évolutions du cadre réglementaire à engager pour changer le paysage de la distribution à Mayotte et limiter la concentration des acteurs	121
14.1 Les initiatives à prendre à court terme par les pouvoirs publics	122
14.1.1 Application immédiate de l'Article L. 410-6. du code de commerce (loi EROM)	122
14.1.2 Gel de toute les instructions et décisions de la CTOACA pour améliorer voire réformer son fonctionnement	123
14.1.3 Mise en place d'une politique publique active favorisant la structuration en coopérative des acteurs du commerce de proximité indépendant	124
14.2 les évolutions du cadre réglementaires à engager pour changer le paysage de la distribution à Mayotte	126

## 1. Le contexte général de l'opération, de son examen par l'Autorité de la concurrence et de la mission d'étude

Le Groupe Bernard Hayot (GBH) est un conglomérat présent essentiellement dans les territoires ultramarins dans les secteurs de la distribution généraliste et spécialisée, de l'automobile et de l'industrie. Il exploite notamment, s'agissant du secteur de la distribution alimentaire, l'enseigne Carrefour en Martinique, en Guadeloupe, à La Réunion et en Guyane.

GBH 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, acteur majeur du secteur de la distribution généraliste dans l'océan indien par sa présence à La Réunion, Mayotte, Madagascar et l'île Maurice. Le groupe Vindemia, directement ou par ses filiales contrôlées à 100%, est le premier acteur du marché de la distribution généraliste à La Réunion et le deuxième acteur de ce secteur à Mayotte.

A la date d'annonce de la transaction et 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, s'agissant du territoire de La Réunion, quatre hypermarchés exploités sous l'enseigne Jumbo, respectivement situés à Sainte-Marie, Saint-André, Saint-Denis Le Chaudron et Savannah, 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.

Étant précisé que l'opération porte sur le rachat, outre des actifs de Vindemia à La Réunion, de ceux de sa filiale BDM (Bourdon distribution Mayotte) implantée à Mayotte, et qu'aucun engagement n'a été annoncé par le groupe GBH sur ce territoire.

Eu égard à son ampleur en termes économiques (la cible Vindemia a en effet réalisé en 2018, 880 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour 3 milliards d'euros pour le groupe GBH l'acheteur), cette transaction constituant une opération de concentration est soumise à l'autorisation préalable de l'Autorité de la concurrence (l'Autorité). L'opération présente en effet des caractéristiques entrant dans les critères de déclenchement du contrôle de l'Autorité (conformément aux dispositions de l'article L430-2 du code de commerce).

A cet égard, il convient de préciser que s'agissant de Mayotte, si l'opération ne relève pas de l'extension du périmètre d'un acteur existant, le groupe GBH n'étant en effet pas présent sur le marché de la distribution de détail à Mayotte, elle relève bien d'une opération de concentration au sens des dispositions de l'article L. 430-1 du code de commerce. Par conséquent, tout comme pour son volet relatif au territoire de La Réunion, la transaction à Mayotte doit également faire l'objet du contrôle préalable de l'Autorité s'agissant des actifs cédés.

Bien qu'elle ait été annoncée le 22 juillet 2019, l'opération n'a été formellement notifiée à l'Autorité que le 24 janvier 2020, date à partir de laquelle ont commencé à courir les délais réglementaires de son instruction (conformément aux dispositions de l'article L430-5).

A noter, comme l’Autorité de la Concurrence l’a indiqué par un communiqué de presse en date du 9 octobre 2019, que par anticipation, et compte tenu de l’importance de cette opération, considérée à ses yeux, comme « *la plus grosse opération de fusion-acquisition en terme de chiffre d’affaires, jamais examinée en outre-mer* », elle a dépêché une délégation d’enquêteurs qui s’est rendue à La Réunion en novembre 2019 (soit environ 3 mois avant la notification formelle) afin d’auditionner les opérateurs économiques et les acteurs concernés par cette transaction.

Il convient de préciser qu’à ce jour, l’Autorité n’a pas dépêché d’enquêteurs pour en faire de même à Mayotte, territoire pourtant également impacté par l’opération.

L’OPMR de Mayotte considérant cette opération comme potentiellement très structurante sur le marché de la distribution alimentaire et généraliste de détail à Mayotte et susceptible d’avoir un impact significatif sur les enjeux de pluralisme concurrentiel, a souhaité disposer d’une étude d’impact de cette dernière, outre sur ce même marché, sur l’économie de l’île toute entière, dans la mesure où le groupe GBH exerce ses activités dans l’océan indien sur bien d’autres secteurs (en particulier sur ceux de la distribution spécialisée, de l’automobile et de la production) et ce compris à Mayotte, notamment s’agissant du marché amont de l’approvisionnement.

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 de différentes missions d’étude que les OPMR de La Réunion et de Mayotte lui avait confiées, notamment celle relative à une même étude d’impact de l’opération projetée, conduite sur le territoire de La Réunion. Cette même étude a donné lieu à la remise d’un rapport rendu public, lors de la séance plénière de l’OPMR de La Réunion tenue le 6 mars 2020, au cours de laquelle Bolonyocte Consulting a été invité à présenter ses conclusions et autres recommandations.

Ce rapport rendant compte en particulier d’une analyse détaillée (tant au niveau régional que local) de l’évolution de la part de marché du groupe GBH sur le marché aval de la distribution de détail à dominante alimentaire, ainsi que de celle du pouvoir global de marché de ce dernier sur l’économie de l’île de La Réunion, a notamment conclu que l’opération de concentration sous sa forme notifiée à l’Autorité, se traduirait par la formation d’une position dominante de GBH sur les marchés amont et aval de la distribution généraliste comme sur l’économie tout entière de ce territoire. Le rapport soulève également des risques sérieux d’atteinte à la concurrence sur différents aspects, notamment s’agissant du verrouillage des marchés amont et aval et de la dépendance économique importante à l’acteur dominant des fournisseurs locaux. Il formule enfin différentes recommandations relatives aux conditions dans lesquelles toute autre voie alternative à l’opération projetée, pourrait contribuer au développement du pluralisme concurrentiel et de la diversité de l’offre sur le marché de la distribution généraliste à La Réunion.

A la date de remise du présent rapport et selon les informations figurant sur le site internet de l’Autorité, l’instruction par ses soins de l’opération est toujours en phase dite 1, phase initiale de l’instruction qui peut en comporter une deuxième, dite phase 2, laquelle peut être déclenchée par l’Autorité, pour le cas d’opération complexes nécessitant un examen approfondi et un délai plus long d’instruction, conformément aux dispositions de l’Article L430-5 du Code de commerce et dans les conditions prévues à l’article L. 430-6 ou le ministre de l’économie conformément aux dispositions de l’article L. 430-7-1.

Certains des acteurs susceptibles d'être concernés à La Réunion (notamment les distributeurs et les fournisseurs) ont été entendus par l'Autorité lors de la mission de ses enquêteurs intervenue en novembre 2019. L'Autorité a par ailleurs procédé à plusieurs tests de marché (actes de procédure consistant pour l'Autorité à interroger les acteurs concernés quant à leur opinion sur l'opération, notamment sur les engagements proposés par le notifiant). Cela encore très récemment, le 26 avril dernier, à l'occasion de nouveaux engagements proposés par GBH en date du 24 avril 2020.

Ces nouveaux engagements intervenant d'ailleurs plus de 9 mois après l'annonce de l'opération et des premiers engagements proposés par GBH, portent en particulier sur la cession à un nouvel acteur TAK (exploitant à La Réunion l'enseigne Intermark), de deux supermarchés exploités par Vindemia à La Réunion sous l'enseigne Score et sur des engagements comportementaux visant selon le groupe GBH, à remédier au risque de dépendance économique excessive à ce dernier, des acteurs du marché amont (les fournisseurs locaux) à La Réunion. Ces risques avaient été relevés par l'Autorité, tout comme par Bolonyocte Consulting dans son rapport rendu à l'OPMR de La Réunion.

A noter qu'à ce stade de l'instruction de l'opération et comme ce fut le cas à la date d'annonce de celle-ci, aucun engagement n'a été annoncé par le groupe GBH s'agissant des actifs de Vindemia à Mayotte (via sa filiale BDM).

La plupart des acteurs distributeurs et fournisseurs de la Réunion ont été rendus destinataires des différents tests de marché engagés par l'Autorité, mais force est de constater qu'aucun acteur sur le territoire de Mayotte, qu'il s'agisse des distributeurs concurrents de GBH ou des fournisseurs locaux, susceptibles d'être impactés directement ou indirectement par l'opération, n'a été sollicité dans leur cadre, ni entendu par cette dernière.

Cette réalité peut légitimement soulever des interrogations, dans la mesure où les effets d'une opération de concentration d'une telle ampleur (portant en particulier sur un acteur majeur du marché à Mayotte), compte tenu du profil très singulier du groupe GBH, ne peuvent qu'être très structurants, à tout le moins sur les marchés amont et aval de la distribution de détail à dominante généraliste de ce territoire et ce, d'autant plus en raison de ses spécificités en terme de fragilité économique et sociale (84% de ses habitants vivent sous le seuil de pauvreté). Autant d'éléments de contexte de l'opération de concentration projetée, dont on peut penser tout aussi légitimement qu'ils devraient mériter à Mayotte la même attention que celle portée à La Réunion par l'Autorité, notamment s'agissant de l'audition des acteurs susceptibles d'être impactés au premier chef, et de la sollicitation de leur opinion dans le cadre des tests de marché mis en œuvre.

Il convient enfin de souligner qu'à la demande du président de l'OPMR de Mayotte, Bolonyocte consulting a formulé des observations préalables à soumettre à l'Autorité s'agissant des impacts prévisibles de l'opération sur le territoire de Mayotte, tel que le permet la procédure d'instruction de l'opération. L'Autorité avait fixé la date limite de réception des observations au 19 février 2020, par courriel qui lui a régulièrement adressé le 18 février par le président de l'OPMR, cette dernière a donc été saisie d'observations préalables faisant état de risques sérieux d'atteinte à la concurrence notamment s'agissant du verrouillage des marchés amont et aval. L'OPMR a enfin informé l'Autorité que les conclusions de l'étude d'impact confiée à Bolonyocte Consulting, lui seraient transmises courant mai.



C'est donc dans ce contexte que Bolonyocte Consulting, missionnée en décembre 2019 par l'OPMR et le SGAR de Mayotte, a conduit l'étude d'impact de l'opération de concentration projetée par le groupe GBH. Les travaux d'étude ont débuté dès janvier 2020 par un déplacement de 10 jours à Mayotte pour entendre les principaux acteurs susceptibles d'être impactés, leur poursuite a été perturbée par la crise sanitaire du Covid -19, mais ils ont repris en avril et mai depuis Paris où se trouve basée Bolonyocte Consulting.

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

La finalité de l'étude d'impact requise visait à éclairer objectivement l'OPMR et le SGAR de Mayotte, outre sur la nature et les spécificités de l'opération de rachat des actifs de Vindemia par le groupe GBH, sur ses effets potentiels sur le territoire de Mayotte, 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 sur la zone de l'océan indien dans d'autres secteurs de la distribution spécialisée (bricolage, sport, restauration, pièces détachées...), de l'automobile et de la production ; 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 et le SGAR dans leur saisine, l'étude devait apporter un éclairage analytique objectif sur les aspects suivants de l'opération visée :**

- Nature, spécificités et conditions de la transaction
- Conséquences en matière de structuration globale du marché de la grande distribution généraliste à Mayotte 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, et au niveau local, de chacune des zones d'attraction des grands pôles urbains
- Évaluation 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

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 requises, l'OPMR a également souhaité que Bolonyocte Consulting émette une opinion objective sur la question de savoir si l'opération de concentration projetée pourrait être ou non de nature à porter atteinte au pluralisme concurrentiel. Enfin, l'OPMR a demandé que Bolonyocte Consulting 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. La démarche méthodologique adoptée par Bolonyocte Consulting

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 mars 2020 à l'OPMR de La Réunion, relatif à l'étude d'impact de l'opération projetée par GBH sur le territoire de La Réunion et applicables à Mayotte :

- 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 descriptive de l'équipement commercial pour le secteur de la distribution généraliste de détail à dominante alimentaire (hypermarchés, supermarchés, supérettes, doukas), qu'il s'agisse des acteurs structurés (grande enseignes de distribution) ou du commerce de proximité (Doukas)
- 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 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 fermés restituant la mobilité réelle 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
- 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 Mayotte
- 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
- Recommandations générales

## 4. Les conditions particulières de mise en œuvre de l'étude

### 4.1 La conception d'une base de données fiable et descriptive de l'équipement commercial des secteurs de la distribution généraliste structurée et du commerce de proximité (Doukas)

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, et surtout prendre en compte les spécificités de Mayotte en matière de commerce alimentaire de proximité, comptant notamment plus de 2000 petits commerçants indépendants (les Doukas), il est apparu indispensable de constituer au préalable une base de données fiable, actualisée et exhaustive, descriptive de l'équipement commercial actuel et futur (au regard de projets autorisés par la CTOACA), s'agissant du marché de la distribution généraliste de détail à dominante alimentaire à Mayotte. Cette base devant recenser tous les points de ventes des acteurs de la grande distribution structurée, comme l'exhaustivité des Doukas (à tout le moins celles immatriculées à l'INSEE). Un travail important de collecte, de recoupement d'informations recueillies auprès des acteurs entendus ou des acteurs institutionnels (notamment l'INSEE, la CCI, la CTOACA) et de repérage sur le terrain par une collaboratrice de Bolonyocte Consulting déléguée sur place à Mayotte, de l'exhaustivité des points de vente de tous les acteurs de la grande distribution structurée, a ainsi été engagé 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, intégrant les enseignes, les surfaces et les chiffres d'affaires pour les années 2018-2019, a ainsi pu être constituée. S'agissant des données d'activité des points de vente identifiés, pour certaines, elles ont pu être collectées auprès des enseignes elles-mêmes qui ont accepté de les fournir, ou bien ont été estimées et vérifiées par croisement d'autres sources d'informations par une approche analytique objective, avec un bon niveau de précision (de l'ordre de 5 %).

À cette base de données a été ajouté un inventaire précis, élaboré par Bolonyocte Consulting, de la plupart des Doukas présentes à Mayotte, par traitement du fichier Sirene de l'INSEE du territoire et recoupement avec des données de certains fournisseurs locaux approvisionnant directement la plupart des acteurs du commerce de proximité, notamment le premier producteur local de boissons Mayco, le producteur de produits laitiers La Laiterie de Mayotte et certains grossistes locaux.

La création de cette base de données exhaustive de tous les points de vente du marché de la distribution généraliste, a constitué une composante majeure et solide du dispositif d'analyse mis en place par Bolonyocte Consulting pour mettre en œuvre ses travaux d'étude. Une telle base de données, inédite au demeurant, constitue un acquis important en ce qu'elle permet d'appréhender précisément toute la singularité du secteur de la distribution de détail à dominante alimentaire à Mayotte et d'ouvrir bien d'autres applications en matière d'études économiques ou sociales.

#### 4.2 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 une sélection des principaux acteurs susceptibles d'être impactés à Mayotte ont été entendus au travers d'entretiens personnalisés d'une durée d'au moins deux heures, menés à Mayotte ou en métropole, entre janvier et mai 2020.

Des auditions ont ainsi été organisées avec les dirigeants des groupes **GBH, Vindemia** et **BDM, la filiale de ce dernier à Mayotte**.

**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 3 acteurs de la grande distribution généraliste présents à Mayotte ont été entendus : les groupes **Sodifram (enseignes Sodifram, Baobab, Sodicash et Jéjé), BDM (Jumbo, Score, Snie, Douka Be) et SOMACO**.

De même, certains acteurs de la distribution spécialisée présents directement ou indirectement à Mayotte ont été entendus, notamment les **groupes Caillé** ou **Ravate**.

Des entretiens ont aussi pu avoir lieu avec des acteurs du commerce alimentaire de proximité indépendant, de taille et de niveau d'activité significatif.

Des auditions ou échanges ont également été organisés avec les acteurs les plus significatifs de la production locale et de la vente en gros (grossistes ou représentants de marques), notamment **Mayco, La Laiterie de Mayotte, La Mahoraise de distribution, Distrimax, Avima** et la **COPAQ**.

Enfin, les principaux acteurs institutionnels, en particulier le **Conseil départemental**, la **Chambre de commerce et d'industrie** et le **Conseil économique, social et environnemental (CESEM)** (pour ces deux dernières instances un entretien avec leur président respectif a pu avoir lieu), et les principales organisations syndicales et professionnelles susceptibles d'être concernées par l'opération, ont été entendues ou sollicitées, notamment **la CPME, le MEDEF et certains syndicats**.

Au total, 31 auditions ont pu être organisées.

### 4.3 La volonté des protagonistes de l'opération de ne pas contribuer à l'étude et la méconnaissance de beaucoup des acteurs entendus de ses enjeux

Dans leur grande majorité, et à l'exception notable des deux protagonistes de l'opération projetée, les acteurs entendus à Mayotte se sont montrés très ouverts, contributifs et globalement transparents dans leurs réponses 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 grande transparence dont ont fait preuve les groupes Sodifram et Somaco, lesquels ont accepté, de fournir un inventaire précis de leur parc de magasins et les chiffres clés de leurs données d'activité pour les deux dernières années significatives.

Tel n'a pas été le cas s'agissant des deux protagonistes de l'opération projetée, les groupes GBH (acquéreur) et Casino (cédant), lesquels ont marqué clairement leur volonté délibérée de ne pas contribuer à éclairer les travaux d'étude en refusant de répondre à beaucoup des questions qui leurs ont été soumises lors des auditions et de fournir les informations requises.

S'agissant de GBH, si l'un des dirigeants a accepté le principe de l'entretien (Mr Delavigne dirigeant de l'activité distribution alimentaire à La Réunion), au demeurant dans un climat de grande tension, celui-ci a refusé de répondre à toutes les demandes d'informations, formulées par écrit par Bolonyocte Consulting, relatives aux données d'activité de ses différentes filiales ou encore à la nature mêmes de leurs activités respectives, qu'il s'agisse de celles opérant à La Réunion, comme de celles opérant directement ou indirectement à Mayotte.

Le groupe Vindemia, pourtant entendu dans un climat serein, a lui aussi refusé de fournir toute donnée d'activité sur ses filiales ou magasins, notamment celles basées à La Réunion où ce dernier réalisé 80% de son activité, ou encore celle relative à sa filiale BDM à Mayotte.

Le dirigeant exécutif de BDM à Mayotte, monsieur Berlioz, s'il a quant à lui accordé un entretien à Bolonyocte Consulting, s'est montré particulièrement réservé et bien peu enclin à coopérer pour éclairer les travaux d'étude, son attitude relevant parfois même de la volonté délibérée de faire obstacle aux investigations de Bolonyocte Consulting, cette attitude se manifestant notamment par des omissions ou même des inexactitudes délibérément affirmées lors de son audition.

Ce dernier a notamment refusé de fournir tout chiffre d'activité de BDM qu'il s'agisse du chiffre d'affaires global ou de celui des magasins du groupe dont il n'a pas non plus accepté de fournir l'inventaire précis. Monsieur Berlioz n'a enfin pas plus cru devoir répondre aux demandes d'informations écrites que Bolonyocte Consulting lui a adressées.

Une telle attitude de deux principaux protagonistes de l'opération de concentration objet de l'étude, bien qu'elle ait rendu particulièrement difficile 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, exprimer une opinion objective sur l'opération et formuler des recommandations.

Il est 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.

À 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 certains acteurs du marché de la distribution généraliste à Mayotte en particulier, de l'économie de l'île en générale.

À noter enfin que beaucoup d'acteurs entendus et ce compris certains acteurs institutionnels, même si la plupart avaient plus ou moins précisément connaissance de l'opération de concentration projetée par le groupe GBH, semblaient clairement méconnaître, outre le profil et le périmètre d'activité de ce dernier, la portée de celle-ci comme ses effets potentiels sur le marché de Mayotte. Les auditions menées ont ainsi offert l'opportunité à ces acteurs de mieux les appréhender.

Tous se sont enfin étonnés de constater le traitement réservé à Mayotte par l'Autorité, différent de celui réservé à La Réunion, et ont déploré l'absence d'audition des acteurs concernés par l'opération sur ce territoire, leur non-sollicitation dans le cadre des tests de marché déjà engagés et le manque d'informations données par cette institution sur les conditions de mise en œuvre de son instruction.

## 5. 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).

Par cette opération, le groupe GBH deviendrait l'actionnaire majoritaire unique de Vindemia et en détiendrait donc le contrôle.

Les protagonistes de cette transaction, 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, qui s'élève à 219 millions d'euros.

Dans la mesure où, d'une part, le groupe GBH est déjà présent sur le marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire à La Réunion, celui-ci contrôlant par l'intermédiaire de ses filiales Soredeco, Hyperbam et Hyper CK, 3 hypermarchés exploités sous l'enseigne Carrefour, mais aussi sur le marché de l'approvisionnement de produits à dominante alimentaire à Mayotte, d'autre part que ce dernier et

l'entreprise cible réalise ensemble et séparément un chiffre d'affaires supérieur aux seuils au-delà desquels la notification est requise auprès de l'Autorité de la concurrence, cette transaction relève d'une opération de concentration soumise au contrôle préalable de l'Autorité au sens de l'article L. 430-1 du code de commerce.

L'opération annoncée porte donc sur la totalité des activités et des actifs du groupe Vindemia développés dans l'océan Indien, en particulier à La Réunion, à Mayotte, à Madagascar et à l'île Maurice par l'intermédiaire 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 et un magasin exploité sous l'enseigne Agora**
- **110 magasins de proximité et autres stations-services exploités sous l'enseigne Vival (franchise du groupe Casino)**. 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

**S'agissant de Mayotte**, l'opération projetée permet au groupe GBH de prendre le contrôle de la filiale Bourbon Distribution Mayotte de Vindemia, et par voie conséquence de ses activités de centrale d'achat, de logistique et de vente en gros, ainsi que de l'ensemble de ses magasins exploités sous différentes enseignes du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire, soit :

- 1 hypermarché exploité sous l'enseigne « Jumbo »
- 2 supermarchés exploités sous l'enseigne « Score »
- 1 supermarché exploité sous l'enseigne « SNIE »
- 32 supermarchés ou supérettes exploités sous l'enseigne « Douka Bé »

Selon ses différentes déclarations publiques ou lors de l'audition de l'un de ses dirigeants s'agissant du territoire de La Réunion, 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). Le groupe n'a en revanche pas véritablement précisé ses intentions pour le territoire de Mayotte s'agissant des changements d'enseignes qu'il entend engager pour les différents magasins contrôlés par BDM.

Par ailleurs, s'agissant de La Réunion et 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**, créée en août

2019 à l'occasion de la transaction et 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. Néanmoins, 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.

Aucun engagement particulier n'a été annoncé par le groupe GBH au moment de l'annonce de la transaction en juillet 2019, s'agissant des actifs de la filiale BDM de Vindemia à Mayotte.

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 Mayotte** ». (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.

Par ailleurs, dans le cadre de l'instruction conduite par l'Autorité, cette dernière a soulevé auprès du groupe GBH, sans d'ailleurs que cet acte de procédure ne soit rendu public, les différents risques d'atteinte à la concurrence suivants que pourrait engendrer l'opération de concentration :

- sur le marché aval de la distribution de détail dominante alimentaire à La Réunion, en particulier dans les zones de chalandise de 4 hypermarchés exploités sous l'enseigne Jumbo (ceux de Sainte-Clotilde, de Sainte-Marie, de Saint-Denis, de Saint-André et de Saint-Benoît) et de 4 supermarchés (situés à Saint-Pierre, Saint-Denis et Sainte-Clotilde), définie selon la pratique de l'Autorité dans une zone accessible à 30 minutes en voiture pour les hypermarchés et à 15 mn en voiture pour les supermarchés
- Sur le marché aval de la distribution de détail de produits culturels, dans la zone de chalandise de trois magasins exploités sous enseigne Agora et FNAC respectivement situé à Saint-André, Saint-Benoît et Sainte-Marie, également définie dans une zone accessible à 30 minutes en voiture
- Sur le marché amont de l'approvisionnement en produits à dominante alimentaire des grandes surfaces, par le renforcement de l'état de dépendance économique au groupe GBH de certains fournisseurs locaux



Dans ce contexte, le 23 avril 2020, soit plus de 9 mois après l'annonce de la transaction et 3 mois après sa notification officielle à l'Autorité, le groupe GBH a modifié ses engagements initiaux en les élargissant, s'agissant de La Réunion, par la cession de 2 supermarchés situés tous deux à Saint-Pierre, et d'un magasin Agora situé à Saint-André. Outre cette cession de 3 magasins supplémentaires, le groupe GBH a proposé des engagements comportementaux visant à remédier au risque de dépendance économique excessive des fournisseurs locaux à lui-même.

Ces nouveaux engagements, constituant donc le nouveau cadre et périmètre de l'opération de concentration, ont fait l'objet d'un nouveau test de marché engagé par l'Autorité, le 25 avril 2020, auprès de la plupart des acteurs des marchés amont et aval de la distribution généraliste à dominante alimentaire de La Réunion pour solliciter leur avis sur l'efficacité ou non de ces nouveaux engagements.

Comme ce fut le cas au moment de l'annonce de l'opération en juillet 2019, il convient de souligner qu'à l'occasion de la notification de ses nouveaux engagements le 23 avril 2020, aucun n'a été proposé par GBH s'agissant de ses effets sur le territoire de Mayotte. De même aucun acteur des marchés amont et aval de la distribution de détail à dominante alimentaire à Mayotte, n'a été rendu destinataire du test de marché dont l'Autorité a pris l'initiative en avril 2020.

Tel est donc à la date de remise du présent rapport le périmètre et la portée de l'opération de concentration notifiée à l'Autorité par le groupe GBH, notamment s'agissant de ses effets à Mayotte.

## 6. 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 de ses deux protagonistes, la cible Vindemia d'une part, et le groupe GBH, le repreneur d'autre part.

Le profil des repreneurs secondaires des actifs que ce dernier a proposé de céder dans ses derniers engagements (en date d'avril 2020), les sociétés Make Distribution et TAK, n'a pas lieu d'être examiné ici, dans la mesure où ces acteurs ne sont présents que sur le marché particulier de La Réunion et pas à Mayotte. Le profil de Make distribution a quant à lui été précisément analysé dans le rapport rendu par Bolonyocte Consulting à l'OPMR de La Réunion en mars 2020.

### 6.1 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, dont la centrale d'achat se substituera à celle du

groupe Cora enseigne que le groupe Bourbon exploitait jusqu'à l'année 2003, 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 880 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 :**

	<p>Entité regroupant différentes enseignes de distribution de détail et de gros à La Réunion</p>
	

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 :

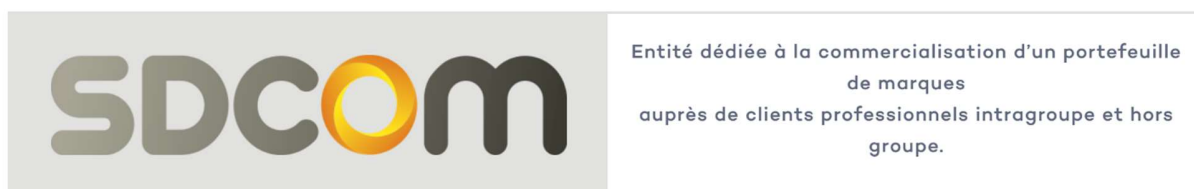
- **7 hypermarchés exploités sous l'enseigne Jumbo**, totalisant 35 454 m<sup>2</sup> de surface commerciale
- **15 supermarchés exploités sous l'enseigne Score**, totalisant 16 969 m<sup>2</sup> de surface commerciale
- **5 magasins de type généraliste à dominante alimentaire de l'enseigne de gros Supercash**
- **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).** 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

	<p>Entité dédiée aux achats, aux approvisionnements et à la logistique. Elle centralise les services achats, informatique, commercial, marketing et merchandising du groupe.</p>
---	--



**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 m<sup>2</sup> 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.**



Cette filiale représente en particulier les grandes marques suivantes, qu'elle commercialise auprès de tous les acteurs de la grande distribution généraliste à Mayotte (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, PÊCHEURS DE FRANCE, SEVIMA, TRAMIER, ZWAN, CACOLAC, SAMBO, LANSON, LES MOULINS BEAUSEJOUR, TALL HORSE, NESTLE WATERS (PERRIER), ROZANA, VICHY CÉLESTINS, 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 bien 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.**

**À Mayotte, Vindemia exerce ses activités à travers sa filiale Bourdon distribution Mayotte (BDM)** laquelle s'est établie en 2001 sur ce territoire en exploitant l'enseigne Cora, a renforcé sa présence par la prise de contrôle des magasins à l'enseigne SNIE (par conversion d'actifs en capital au bénéfice de la société Nel Import propriétaire desdits magasins, qui est ainsi entrée au capital de BDM pour en sortir définitivement en 2019), puis a rompu son contrat d'enseigne au profit des enseignes Jumbo et score.

BDM concentre ses activités dans le seul secteur de la distribution généraliste et exploite 35 magasins multiformat sous les différentes enseignes suivantes :

- 1 hypermarché exploité sous l'enseigne « Jumbo »
- 2 supermarchés exploités sous l'enseigne « Score »
- 1 supermarché exploité sous l'enseigne « SNIE »
- 32 supermarchés ou supérettes exploités sous l'enseigne « Douka Be »



Si les enseignes Jumbo, Score et SNIE présentent les caractéristiques classiques respectivement des hypermarchés et des supermarchés avec un assortiment de produits relativement développé (pour le marché de Mayotte, de 13 000 à 30 000 références produits pour les hypers et de 3 000 à 7 000 pour les supermarchés), l'enseigne Douka Bé se distingue avec un concept de magasins de proximité très singulier. Créée dans les années 2010, dans le contexte des grosses difficultés de mobilité sur le territoire avec un nombre très significatif d'habitants ne possédant pas de véhicule, réduisant sensiblement l'attractivité de ses grandes surfaces (en particulier celle de son seul hypermarché), la vocation de cette nouvelle enseigne visait à développer l'activité de BDM par un concept de magasin de proximité susceptible d'atteindre les populations rurales modestes sans grande mobilité au cœur des villages (et ce compris la population des clandestins).

Avec un format de petite surface (70 à 300 m<sup>2</sup>, avec la majorité des points de vente entre 90 et 120 m<sup>2</sup>) le concept de l'enseigne Douka Bé se caractérise par une offre très réduite de produits de première nécessité de bas niveau de gamme, centrée sur les besoins de base des populations rurales à très faible revenus (riz, poulet surgelé, boissons de type soda et alcool, conserves de base: tomates pelées et sardines).

A noter qu'au regard du faible niveau de gamme des produits, l'enseigne pratique des niveaux de prix élevés (souvent plus élevés d'ailleurs que ceux pratiqués dans les autres magasins de BDM pour des produits équivalents). Cette enseigne s'est rapidement développée avec un rythme très soutenu d'ouvertures à partir de l'année 2012 et une performance économique peu commune avec des niveaux de rentabilité très importants, expliquant au demeurant l'accélération de la croissance de BDM, mais avec un impact très négatif sur le commerce de proximité indépendant (les Doukas). Celui-ci étant confronté à la concurrence d'un nouvel acteur de proximité à la puissance d'achat sans commune mesure, contrôlé de plus par l'un de ses propres fournisseurs majeurs.

Une situation privant mécaniquement les Doukas indépendantes situées à proximité des magasins Doukas Be, de toute compétitivité et donc les fragilisant, les paupérisant, ou même les conduisant à la fermeture.

Fin 2019 l'enseigne Doukas Be comptait 32 magasins réparti sur toute l'île, avec de nouvelles ouvertures prévues sur les deux prochaines années.

**La filiale BDM**, bénéficie de la puissance d'achat du groupe Vindemia et donc de l'accès à la centrale d'achat du groupe Casino, mais dispose également d'un dispositif logistique et d'une centrale d'achat locale.

Compte tenu de la spécificité de l'offre proposée par ses enseignes, notamment l'enseigne Douka Bé, la centrale d'achat locale de BDM approvisionne ses magasins pour plus de 50% de leur assortiment, par des filières d'importation auprès de différents pays (hors UE, zone pour laquelle la plupart des achats sont centralisés par la centrale d'achat du groupe Vindemia) ou par des achats auprès des producteurs ou fournisseurs locaux.

En matière de logistique, BDM dispose d'une plate-forme de stockage de 11 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt, organisée autour de trois sites différents, Kawéni (site du magasin SNIE) avec 4000 m<sup>2</sup> de stockage sec, zone Industrielle de Kawéni avec 4000 m<sup>2</sup> de stockage notamment froid et la zone logistique du magasin Jumbo situé à Majicavo Lamir avec environ 3 000 m<sup>2</sup> de surface de stockage mixte.

BDM développe également une activité de découpe, conditionnement et vente en gros de viande à travers son unité UTV (unité de transformation de la viande) qui approvisionne ses propres magasins et d'autres acteurs notamment ceux du commerce de proximité.

Outre ses activités développées à Mayotte à travers sa filiale BDM, le groupe Vindemia est indirectement présent sur le marché amont de l'approvisionnement des acteurs de la distribution généraliste par la vente en gros d'un portefeuille de marques, à travers sa filiale SDCOM active à La Réunion, mais dont le périmètre géographique d'action potentielle couvre également Mayotte. SDCOM n'est pas directement présente à Mayotte mais est fournisseur de BDM et donc indirectement des acteurs s'y approvisionnant.

Comme à La Réunion, le groupe Vindemia est donc aussi présent à Mayotte sur le marché aval 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 Mayotte, BDM employait 560 salariés en 2019 et a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros, totalisant l'activité de ses 35 magasins.**

**Comme pour le cas du groupe Vindemia, contrairement à ses obligations réglementaires, sa filiale BDM ne publie pas ses comptes sociaux, les chiffres précédents ont donc été estimés par recoupement de sources concordantes avec un bon niveau de précision (de l'ordre de 5%) .**

## 6.2 Le groupe GBH

Fondé en 1960, le Groupe Bernard Hayot (GBH) est un groupe martiniquais à capitaux d'origine exclusivement familiale à dimension internationale. **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 %) dont certaines exercent leurs activités indirectement à Mayotte, notamment s'agissant du marché de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante.



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 directement par des filiales locales ou des établissements dans les différentes zones suivantes, mais l'essentiel de ses activités est développé dans les départements et territoires d'Outre-mer :

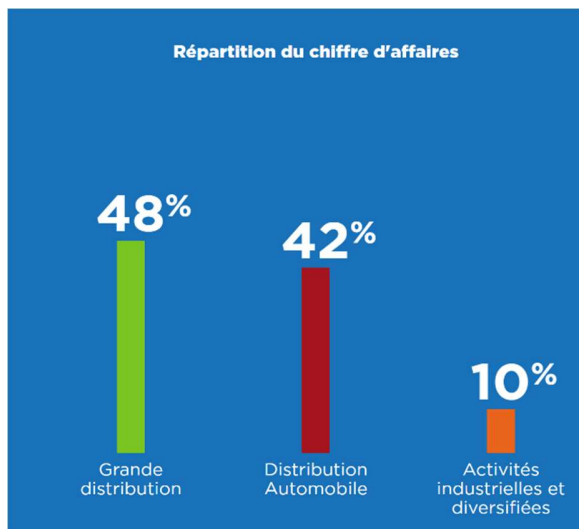
- **La Caraïbe** (Martinique, Guadeloupe, Guyane, Cuba, Sainte-Lucie, République Dominicaine, Trinidad-et-Tobago)
- **La Nouvelle-Calédonie**
- **L'océan Indien** (La Réunion, île Maurice, Madagascar)
- **La France métropolitaine**
- **L'Afrique** (Maroc, Algérie, Ghana, Côte d'Ivoire)
- **La Chine**

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

- La grande distribution (généraliste ou spécialisée)
- 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 115 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 qu'il exploite sur tous les territoires où il est présent par des filiales :



### 6.2.1 Structure de l'activité à La Réunion

**Sur le territoire de La Réunion, où il réalise plus de 40% de son activité, 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 pour l'année 2018 (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 m<sup>2</sup>

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 m<sup>2</sup>

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, fabricant de yaourts et produits laitier et sous la marque Danone

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

Les différentes activités du groupe GBH énumérées précédemment et qu'il a été possible d'identifier précisément, totalise un chiffre d'affaires global de 1,17 milliard d'euros. 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. Elles totalisent, selon une estimation de chiffre d'affaires, 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, agissant dans des secteurs divers tel que l'immobilier, la production électrique et la logistique.

En ajoutant l'estimation du CA de ces autres filiales de GBH au total des CA des principales activités énumérées, le CA consolidé des activités du groupe GBH à La Réunion s'élève donc à 1,3 milliard d'euros.

#### *6.2.1.1 Part du groupe GBH dans la consommation courante des ménages à La Réunion*

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

Cette estimation s'appuie sur les résultats globaux de l'enquête « Budget des famille 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.

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. Cette notion de consommation courante regroupe ainsi les postes de consommation suivants (selon la nomenclature INSEE) :

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

**La consommation courante à La Réunion, selon la définition précédente peut quant à elle être évaluée à 3,8 milliards d'euros** (Chiffre 2017, source INSEE budget des familles).

L'ensemble des activités du groupe GBH couvrant, totalement ou partiellement les différents postes pris en compte (lesquels sont évalués dans leur ensemble), après analyse et retraitement de chacune des activités concernées pour soustraire la part de chiffres d'affaires réalisée auprès des professionnels ; soit un montant du chiffre d'affaires global de GBH réalisé auprès des particuliers d'environ 1,12 milliards d'euros, **avant l'opération de concentration, le groupe GBH représentait donc en 2018 :**

**30 % du panier de consommation courante des ménages de La Réunion.**

### 6.2.2 Structure de l'activité à Mayotte

Avant l'opération projetée, le groupe GBH n'est pas présent à Mayotte sur le marché aval de la distribution de détail à dominante alimentaire.

Il n'est pas plus directement présent à Mayotte par une ou plusieurs filiales, voir établissements, établis sur le territoire, ce qui ne signifie pas pour autant que le groupe n'y exerce pas d'activité. En effet, certaines de ses filiales présentes à La Réunion développent leurs activités à Mayotte. C'est le cas, en particulier, de la société Sorelait, productrice et importatrice de produits laitiers sous la marque Danone, qui approvisionne la plupart des acteurs de la grande distribution généraliste au premier rang desquels le premier acteur (le groupe Sodifram), mais aussi le 2<sup>ème</sup> acteur BDM, tout comme certaines Doukas qui s'approvisionnent chez ces deux derniers acteurs pour ce type de produits.

La plupart des filiales du groupe GBH établies à La Réunion, exploitant des enseignes ou représentant des grandes marques, dispose des droits d'étendre leurs activités sur le territoire de Mayotte, quand bien même ses droits ne sont pas à encore à ce jour exercés.

C'est le cas, en particulier, des filiales Bamyrex, importateur et représentant d'un portefeuille important de marques, SAS Marebam, exploitant l'enseigne de sport Decathlon, Korebam et Norebaum, exploitant les marques de centres de réparation automobile Speedy et Norauto, Cotrans Automobiles représentant notamment les marques Volkswagen, Mercedes, Mitsubishi, Skoda, ou encore d'autres filiales dans les domaines de la distribution spécialisée, de la location de voiture (VL ou véhicules utilitaires), ou encore des pièces détachés pour l'automobile (VL et véhicules industriels). Autant d'activités que GBH est en mesure de développer à Mayotte par extension de ses droits et contrat d'exploités à La Réunion.

### 6.2.3 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 à La Réunion avec 3 hypermarchés exploités sous l'enseigne Carrefour, totalisant à eux seuls 20 250 m<sup>2</sup> et 17 % de part de marché ( voir le détail ci-après), comme sur le marché amont de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante, à La Réunion comme à Mayotte avec ses filiales Bamyrex (ventes en gros de grandes marques), Sorelait (production de produits laitiers) et Ficarex (logistique).

## 7. Préalables méthodologiques à l'analyse des impacts de l'opération: définition des marchés pertinents et de leurs zones de référence, *nécessité d'une approche analytique dynamique*

### 7.1 Les problématiques identifiées liées à la spécificité du territoire de Mayotte

L'analyse des impacts de l'opération de concentration projetée, structurante à bien des égards pour un territoire très singulier comme Mayotte, compte tenu de son profil socio-économique, 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, a été nécessaire. Ces problématiques sont exposées ci-après.

#### 7.1.1 Définition des marchés de produits pertinents

La définition du marché amont (marché de l'approvisionnement) à prendre en compte pour l'analyse des impacts de l'opération ne pose pas de difficulté particulière, il peut être défini de façon classique et conformément à la pratique décisionnelle constante des autorités de concurrence, comme étant le marché de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante à dominante alimentaire.

En revanche, la définition du marché aval (marché de la distribution de détail) est plus complexe à appréhender en raison des spécificités du territoire de Mayotte, notamment en matière de profil et de comportement de consommation de la population, mais aussi de réalités du marché de la distribution alimentaire.

De façon générale, le marché aval pertinent à prendre en compte en l'espèce pour l'analyse, est le marché de la distribution de détail à dominante alimentaire, mais dont la structure est très particulière à Mayotte et bien différente de celle observée à La Réunion et plus encore en métropole.

La pratique décisionnelle courante adoptée par l'Autorité de la Concurrence pour un tel marché se résume à une segmentation classique par 3 formats type de magasins : les hypermarchés (magasins de plus de 2 500 m<sup>2</sup>), les supermarchés (magasins de 400 à 2500 m<sup>2</sup>) et le commerce de détail (magasins de moins de 400 m<sup>2</sup>). Sur la base de cette segmentation, l'Autorité considère que les segments définis sont distincts et n'exercent pas nécessairement de concurrence entre eux, notamment s'agissant des hypermarchés qui ne pourraient être concurrencés que par d'autres hypermarchés, ce qui ne serait pas le cas pour les supermarchés qui pourraient être en revanche concurrencés par les hypermarchés. Dans cette approche, le commerce de proximité constitue lui aussi un marché distinct, lequel est même systématiquement écarté, en ce qu'il n'est pas de nature à concurrencer les deux autres segments.

Cette approche très réductrice n'est pas applicable à Mayotte, pas plus qu'elle ne l'est d'ailleurs à La Réunion et dans bien des territoires ultramarins. En effet le marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire dans ce territoire se caractérise d'abord par des formats de magasins de type grandes surfaces de taille beaucoup plus réduite que celle observée à La Réunion ou en métropole.

Il n'y existe ainsi que 3 magasins assimilables au type hypermarché, d'une surface respective de 2000, 3000 et 3400 m<sup>2</sup> et seulement 8 magasins de plus de 400 m<sup>2</sup>, dont un seul de plus de 1000 m<sup>2</sup>, lesquels ensemble peuvent être considérés comme des supermarchés ou plus exactement comme des supérettes. L'ensemble du parc de points de vente des acteurs du segment de la distribution considérée comme structurée (entreprises centralisées exploitant des magasins sous enseigne), qui ne compte que 3 acteurs (Sodifram, BDM et SOMACO), représente quant à lui, pour l'ensemble du territoire, 83 magasins d'une surface de 80 à 3400 m<sup>2</sup>, avec une surface moyenne de 320 m<sup>2</sup>.

Outre ces réalités, ce qui fait la singularité du marché de Mayotte qui relève d'ailleurs d'une spécificité culturelle, est l'existence ou plutôt la survivance d'un tissu de 2 500 petits commerçants indépendants de proximité, les Doukas, d'une surface moyenne de l'ordre de 30 m<sup>2</sup>, lesquels ensemble représentent une part significative du marché de la distribution de détail et qui ne saurait être écartée dans l'analyse des impacts de l'opération.

Il convient enfin d'ajouter qu'il existe une grande diversité et hétérogénéité dans la nature de l'offre proposée par les différents magasins y compris dans un même format, les petites surfaces proposant par exemple elles aussi des produits non-alimentaires (des vêtements au petit voire gros-électroménager) avec de plus une grande mixité dans la fréquentation de ces différents formats de magasin par les consommateurs, ce qui montre qu'ils les considèrent comme substituables de sorte qu'il n'est pas concevable de distinguer des marchés indépendants par format.



Dans un tel contexte et à la lumière de ces spécificités, la pratique classique de définition des marchés de référence de l'Autorité de la concurrence n'est donc à l'évidence, pas applicable à Mayotte. L'ensemble des formats de magasins, qu'il s'agisse des hypermarchés, des supermarchés, des supérettes comme des Doukas, doivent être nécessairement considérés comme un seul et même marché, chacun des formats se concurrençant entre eux, même à des degrés différents. Une telle approche même imparfaite est la seule de nature à estimer précisément les rapports de force entre les acteurs considérés comme évoluant dans le même marché concurrentiel.

Même dans une moindre mesure et indépendamment de la singularité de Mayotte s'agissant du commerce de proximité (le phénomène des Doukas), cette problématique de la mixité de fréquentation par les consommateurs des différents formats de magasin et de l'hétérogénéité de leur offre respective, se pose aussi à La Réunion, ce qui a d'ailleurs conduit Bolonyocte Consulting dans son rapport rendu à l'OPMR de La Réunion, à ne pas segmenter le marché de référence selon les formats de magasin au profit d'une approche unifiée comme il convient de le faire pour Mayotte.

On peut à cet égard s'étonner de l'approche que l'Autorité de la concurrence a choisi d'adopter pour son instruction de l'opération de concentration projetée par le groupe GBH, visant à suivre sa pratique courante de définition des marchés de référence par la segmentation des formats de magasins, comme en témoigne son analyse formalisée dans le document de présentation du dernier test de marché qu'elle a engagé auprès des acteurs en présence à La Réunion. Une telle approche, outre le fait qu'elle n'est pas applicable à la situation particulière de La Réunion, comme à celle de Mayotte, introduit un biais important dans l'analyse des rapports de force entre acteurs rendant ainsi les résultats de celle-ci erronés et inutilisables.

Ce choix est d'autant plus étonnant que dans ses lignes directrices, l'Autorité de la concurrence précise bien, qu'elle n'est pas tenue à une définition immuable dans la définition des marchés pertinents et qu'elle peut faire évoluer sa pratique décisionnelle selon les spécificités des situations examinées.

Elle évoque très clairement cette démarche souple et évolutive de sa pratique en ces termes (Id, 347 page 93) :

*« L'Autorité tient compte, dans son analyse, des décisions antérieures des autorités de concurrence communautaire et nationales portant sur les marchés concernés, ou des délimitations de marché pertinent développées dans les avis des autorités nationales de régulation sectorielle. Toutefois, l'évolution des marchés peut rendre obsolète une délimitation antérieure, par exemple lorsque de nouveaux produits sont apparus, ou que les marchés se sont internationalisés ou sous l'effet d'évolutions technologiques majeures. C'est pourquoi l'Autorité vérifie si les décisions et analyses antérieures restent pertinentes et peut être amenée à délimiter les marchés pertinents d'une manière différente. Dans de nombreux cas, la pratique décisionnelle antérieure a laissé la question de la délimitation précise des marchés ouverte, dans la mesure où, même en retenant la délimitation la plus étroite, l'opération ne soulevait aucun problème de concurrence. La délimitation proposée n'est alors qu'une première approximation qui doit être précisée si cela s'avère nécessaire au vu des problèmes posés dans le cas d'espèce »*

### 7.1.2 Définition de la délimitation géographique des marchés locaux ou zones de chalandise des magasins :

Cette question de la délimitation géographique du marché de référence et notamment s'agissant du marché aval (les distributeurs) est majeur pour appréhender rigoureusement et objectivement les effets de l'opération sur l'évolution des rapports de forces entre les acteurs. Dans le cas du marché de la distribution de détail généraliste, il convient de définir des zonages ou zones de chalandise permettant de bien prendre en compte le ou les marchés locaux pertinents pour analyser les parts de marché des différents acteurs, au sein duquel ils réalisent l'essentiel de leur activité et dans lequel il existe une réelle substituabilité des acteurs pour le consommateur.

Sur cet aspect majeur, les spécificités du territoire de Mayotte en termes de comportements, de mobilité des consommateurs, de difficultés de déplacement, dans un territoire très contraint et où seulement 30% des ménages disposent d'un véhicule, imposent là encore d'adopter une démarche spécifique.

En la matière, la pratique courante de l'Autorité de la concurrence fondée sur une définition des zones de chalandise type, élaborée sur la base de temps de parcours en voiture à partir d'un magasin donné selon son format, n'est à l'évidence pas applicable à la situation de Mayotte.

En effet l'Autorité considère dans sa pratique courante deux zones distinctes, la première correspondant à la zone accessible à moins de 15 minutes de temps de déplacement en voiture à partir du magasin cible, la seconde, correspondant à la zone accessible à moins de 30 minutes de temps de déplacement à partir du même magasin cible. Selon cette approche, l'Autorité considère ainsi que les deux zonages doivent être appliqués pour le cas des hypermarchés, dans la mesure où ce format concurrence les supermarchés et vice versa. En revanche s'agissant des supermarchés, une seule zone leur est applicable, les formats hypermarché et supermarché n'étant pas considérés comme substituables.

Une telle approche d'analyse très théorique et rigide, laquelle prend en compte des temps de parcours moyens ou calculés en temps normal, si elle est appliquée au territoire de Mayotte comme à celui de La Réunion, a pour effet d'élargir de façon artificielle et excessive les zones de chalandises des magasins, ce qui ne correspond en rien aux réalités des comportements de mobilité des consommateurs et introduit des biais importants rendant l'estimation des parts de marché arbitraire et surtout erronée.

C'est pourtant cette approche que l'Autorité a retenue pour la délimitation des marchés géographiques pertinents dans son analyse des effets de l'opération projetée par le test de marché qu'elle a engagé. Elle en a fait de même pour sa décision récente rendu le 23 mars dernier (Décision n° 20-DCC-40 du 23 mars 2020), laquelle autorise le groupe Leclerc à reprendre l'hypermarché des Casernes à Saint-Pierre. Une telle approche d'analyse la conduit à des estimations des rapports de force entre les acteurs pour le moins biaisées (dans un sens comme dans l'autre d'ailleurs) voire aberrantes, considérant à titre d'exemple que l'actuel hypermarché Jumbo de Saint Denis se trouve dans le même marché pertinent que celui de l'hypermarché de Saint Leu, ou encore que l'hypermarché Jumbo de Saint-Benoit serait

dans celui de l'hypermarché Carrefour de Sainte-Clotilde et donc que ces différents magasins seraient substituables pour le consommateur, ce qui n'a pas de sens au regard des réalités de l'île.

Comme pour la définition du marché aval des produits, il est là aussi légitime de s'étonner du choix opéré par l'Autorité, alors même que dans ses lignes directrices, elle indique clairement que la pratique décisionnelle courante en la matière ne saurait être exclusive et que d'autres méthodes de définition des zones peuvent être adoptées selon les spécificités des différentes situation examinées.

Les lignes directrices de l'Autorité précisent notamment page 98 :

*« Ce temps de parcours peut aussi être apprécié sur la base du comportement réel des consommateurs sur une zone donnée à travers les informations collectées par les points de vente sur la localisation de leurs clients. La zone de chalandise réelle d'un point de vente peut ainsi être assimilée à celle qui regroupe les consommateurs représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires de ce point de vente, ou à défaut, un certain pourcentage de l'ensemble des clients de ce point de vente. L'application de cette méthode « d'empreinte réelle » permet d'obtenir une photographie précise des clients sur lesquels le magasin exerce une attraction ».*

La définition des marchés locaux pertinents, à Mayotte doit donc participer d'une approche spécifique et adaptée, visant à constituer des marchés locaux restituant les comportements de mobilité des consommateurs dans lesquels ces derniers peuvent réaliser leurs achats alimentaires dans tous les magasins qui s'y trouvent implantés quel que soit leur format (grande et moyenne surface, et commerce de proximité). Les limites géographiques d'un tel marché local pertinent s'arrêtant là où commence celles d'un autre marché local, dans le cadre duquel les consommateurs fréquentent d'autres magasins.

C'est précisément l'approche que Bolonyocte Consulting a adoptée pour la définition des marchés locaux pertinents dans son rapport relatif aux impacts à La Réunion de l'opération projetée par le groupe Hayot. Ce rapport révèle des estimations de parts de marché régionales et locales des acteurs en présence et notamment celles du groupe GBH très différentes de celles estimées par l'Autorité, avec par voie de conséquence des conclusions très différentes sur les effets prévisibles de l'opération. La même approche spécifique a été mise en œuvre pour Mayotte comme exposé ci-après.

### 7.1.3 Estimation à un bon niveau de précision du chiffre d'affaires des Doukas

Comme évoqué précédemment et contrairement à la métropole ou ce segment d'acteurs à quasiment disparu, l'analyse des rapports de force des acteurs en présence, avant et après l'opération, suppose de mettre en place un dispositif d'estimation du chiffre d'affaires réalisé par le commerce de proximité indépendant, soit les 2 500 Doukas répertoriées par Bolonyocte dans la constitution de sa base de référence décrivant l'ensemble des magasins du secteur de la distribution généraliste, qui représente ensemble une part de marché significative qu'il convient d'évaluer à sa juste valeur.

Sur cette problématique, Bolonyocte Consulting a pu mettre en place un dispositif d'estimation original lequel est formalisé ci-après (dans le chapitre relatif aux choix méthodologiques adoptés).

#### 7.1.4 La nécessaire prise en compte de l'évolution profonde de l'urbanisme commercial à Mayotte

Une autre difficulté que présente l'opération à analyser, projetée par le groupe GBH, réside dans le contexte d'évolution très significative 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 d'ailleurs, avec notamment la création ou le renforcement très significatif de zones commerciales existantes.

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

- **Le centre commercial de Combani** centré sur un nouvel hypermarché exploité sous l'enseigne **Jumbo** et donc potentiellement Carrefour, d'au moins 1 500 m<sup>2</sup> (ouverture prévue à l'horizon 2021), avec l'ouverture à proximité d'un magasin Monsieur Bricolage d'une surface de 900 m<sup>2</sup> et la mise en place d'une galerie commerçante visant à accueillir différentes enseignes ou magasins spécialisés pour une surface totale de l'ordre de 2000 m<sup>2</sup>
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mtsangadoua (ouverture prévue courant 2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Bouéni (ouverture prévue courant 2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mtsamoudou (ouverture prévue courant 2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mtsangadoua (ouverture prévue courant 2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mramadoudou (ouverture prévue courant 2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Kahani (ouverture prévue courant 2021)
  
- Le nouveau magasin **Sodifram** de 1 000 m<sup>2</sup> à Dembéni (ouverture prévue à l'horizon 2021)
- Le nouveau magasin **Sodicash** de 200 m<sup>2</sup> à Kani Keli (ouverture prévue courant 2020)
- Le nouveau magasin **Sodicash** de 200 m<sup>2</sup> à Dembéni (ouverture prévue courant 2021)

Ces différents projets, certains déjà concrétisés, mais 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 projetée par GBH, de tels projets doivent nécessairement 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.

### 7.1.5 La nécessaire prise en compte des effets majeurs des changements d'enseigne

Une autre problématique essentielle, qu'il est apparu important de considérer dans le contexte d'une opération de concentration si structurante, est la nécessaire prise en compte des effets majeurs des changements d'enseigne des 36 magasins, portant les enseignes Jumbo, Score, SNIE et Douka Bé, vers les enseignes Carrefour (cession à GBH).

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 m<sup>2</sup> (CA/surface) observée par enseigne, notamment à Mayotte s'agissant des enseignes des groupes Sodifram et BDM, mais aussi à La Réunion s'agissant de l'enseigne Carrefour en comparaison avec la performance de l'enseigne Jumbo à Mayotte.

**Ainsi, la performance moyenne du groupe Sodifram (toutes enseignes confondues) à Mayotte s'établit à 13 674 euros/m<sup>2</sup>, alors que celle du groupe BDM (toutes enseignes) n'atteint que 10 371 euros/m, soit 24 % de moins et celle de SOMACO 7 549 euros/m<sup>2</sup>, soit 45% de moins.**

**La comparaison, par enseigne, de l'indicateur de performance au m<sup>2</sup> est aussi éclairante sur les fortes disparités observées, ainsi :**

- Ainsi les disparités de performance moyenne entre les 3 hypermarchés existants à Mayotte sont de l'ordre de 30 % (*afin de préserver la confidentialité des informations transmises par les acteurs et compte tenu du faible nombre de magasins de ce format, les rendements par magasin ne peuvent être divulgués sans l'accord de ces derniers*)
- La performance moyenne de l'enseigne Sodifram (exploitée par Sodifram) s'établit à 18 871 euros/m<sup>2</sup>
- La performance moyenne de l'enseigne Score (exploitée par BDM) atteint 11 283 euros/m<sup>2</sup>
- La performance moyenne de l'enseigne Douka Bé (exploitée par BDM) atteint 13 183 euros/m<sup>2</sup>

Au final une performance au m<sup>2</sup> à Mayotte de 7 000 euros à 18 871 euros, soit une différence entre enseignes et sur le même marché de 169%, établissant donc de fortes disparités.

**Par ailleurs, la comparaison des performances de l'enseigne Jumbo à Mayotte, exploitée par le groupe BDM comparée à celle de la même enseigne exploitée par Vindemia est également très éclairante :**

En effet, la performance du magasin Jumbo (exploitée par BDM) s'établit à environ 7 000 euros/m<sup>2</sup>, à comparer à la performance moyenne de tous les hypermarchés Jumbo de l'île de la Réunion (exploités par Vindemia) qui s'élève à 11 366 euros/m<sup>2</sup>, soit 62 % de plus.

**Enfin la comparaison de la performance moyenne de l'enseigne Carrefour exploitée par GBH à La Réunion et celle de l'enseigne Jumbo exploitée par Vindemia, montre que si cette performance s'établit à 18 600 euros/m<sup>2</sup> pour Carrefour, celle de Jumbo exploitée par Vindemia n'atteint que 11 360 euros/m<sup>2</sup>, soit 40 % de moins.**

**À la lumière de ces comparaisons, et étant précisé que les disparités de performance observées pour une même enseigne entre La Réunion et Mayotte sont à relativiser, compte tenu du profil très différents de ces deux territoires et 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 donc 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, au demeurant trop souvent considéré par la pratique courante de l'Autorité comme le seul à prendre en compte. En effet cet indicateur de part de surface ne saurait suffire 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.

## 7.2 Les choix méthodologiques adoptés

Pour résoudre les différentes problématiques exposées précédemment et outre la nécessaire constitution d'une base de données exhaustive descriptive de l'équipement commercial pour le secteur de la distribution 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 CTOACA 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
- Estimation du chiffre d'affaires des Doukas par estimation (par modélisation) de la dépense totale des ménages en 2019 sur les seuls postes de consommation correspondant au périmètre de la distribution généraliste, en utilisant les résultats globaux de l'enquête budget des familles millésime 2017 (projetés avec les données d'estimation des ménages en 2019), déduite du total des chiffres d'affaires réels des acteurs et hors activité hors foyers
- 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 et ce compris celui des Doukas, en prenant en compte les impacts des nouveaux équipements sur les équipements existants et les effets des changements d'enseigne. Cette estimation intervenant par observation des spécificités de chacune des enseignes présentes à Mayotte en termes de performance à environnement comparable

Sur le plan de la méthode relative à la définition des marchés de référence à considérer dans l'évaluation des impacts de l'opération, l'approche suivante a été adoptée :

- **Marché aval de référence** : marché englobant le segment de la distribution généraliste structurée (enseignes de la grande distribution) et celui non structuré du commerce de proximité indépendant (Doukas) à dominante alimentaire, sur le périmètre d'offre des Hypermarchés/Supermarchés/Supérettes et Doukas, en réintégrant dans la part de marché des 3 principaux acteurs, le chiffre de vente de gros que ces derniers réalisent auprès des Doukas
- **Marché amont de référence** : marché de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante, en prenant en compte les activités de gros des deux acteurs majeurs du marché aval
- **Périmètres géographiques des marchés de référence** : deux niveaux : le niveau régional, correspondant à l'ensemble de la région de Mayotte, 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 (voir le chapitre relatif à la définition géographique des marchés locaux)

Ces différents choix méthodologiques retenus par Bolonyocte Consulting, eu égard à la nature de l'opération intervenant dans le segment de la distribution de détail généraliste, sont différents de la pratique décisionnelle classique de l'Autorité de la concurrence, mais sont en revanche parfaitement conformes à ses lignes directrices en matière de définition et de délimitation géographique des marchés pertinents, compte tenu des spécificités du territoire de Mayotte.



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

### 8.1 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 :

- L'analyse de l'évolution de l'environnement concurrentiel global en nombre d'acteurs avant et après l'opération
- L'analyse de l'évolution des parts de surfaces commerciales détenues par les acteurs avant et après l'opération
- L'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)

Conformément aux choix méthodologiques adoptés (cf. 7), visant à intégrer une approche dynamique des phénomènes, les analyses ont porté sur les deux périodes de référence suivantes :

- 2019 pour la situation actuelle avant l'opération (prenant en compte les surfaces existantes et les CA en 2019 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 toutes les enseignes du marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire ainsi que le commerce de proximité indépendant (Doukas).

**Cette base intègre 2658 points de vente couvrant les 3 groupes d'enseignes présents à Mayotte (Sodifram, BDM et SOMACO) et l'ensemble des Doukas du territoire.**

**Le parc de points de vente de l'ensemble des acteurs structurés compte 93 magasins à enseignes.**

**Le parc de points de vente du commerce indépendant de proximité, compte 2 565 Doukas.**

**Le parc total de points de vente totalise en 2019 :  
103 147 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales existantes (avec estimation des surfaces de toutes les doukas)**

S'agissant du marché aval de référence tel que défini  
et selon les modélisations intervenues pour sa quantification

il est estimé pour l'année 2019 à :

**350 Millions d'euros**

Les chiffres d'affaires des magasins des enseignes structurées pour l'année 2019, proviennent, ou bien de données réelles fournies par les acteurs eux-mêmes (Sodifram et Somaco), ou bien, pour ceux qui ont refusé de le faire (BDM), ont été estimés avec un bon niveau de précision. Ils ont été traités pour déduire le chiffre d'affaires réalisé par les ventes hors foyers (ventes aux collectivités, entreprises, voire pour certains acteurs, aux commerces spécialisés).

S'agissant du chiffre d'affaires des Doukas, comme évoqué précédemment (Cf 7), il a été estimé par modélisation, de la dépense totale des ménages en 2019, par utilisation des données de l'enquête budget des familles de l'INSEE (millésime 2017), déduite des données d'activité réelles ou estimées des acteurs.

Les chiffres d'affaires de tous les magasins pour l'année 2021, ont été estimés par l'utilisation de l'indicateur de la part de marché locale selon les zones définies, 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) à périmètre de marché constant. Les projections de chiffre d'affaires des différents acteurs pour l'année 2021, ont été réalisées en prolongeant les tendances d'évolution de la population observées sur les 3 dernières années.

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, les supermarchés, les autres supérettes et les Doukas
- Performance et attractivité de l'enseigne, en utilisant notamment les indicateurs de rendement au m<sup>2</sup>, 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 des populations selon les zones de chalandise élaborées par Bolonyocte Consulting, validées par les indications données par certains acteurs et sondages auprès de consommateurs

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 les enseignes suivantes : Sodifram, Somaco, ce qui a permis de couvrir 51 % du marché de référence par des données réelles (cf. part de marché en CA des acteurs exposées 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 Mayotte 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 considérés par Bolonyocte Consulting comme suffisamment fiables et robustes pour appuyer les conclusions du présent rapport (malgré l'impossibilité d'obtenir certaines données réelles du fait des refus des protagonistes de l'opération).

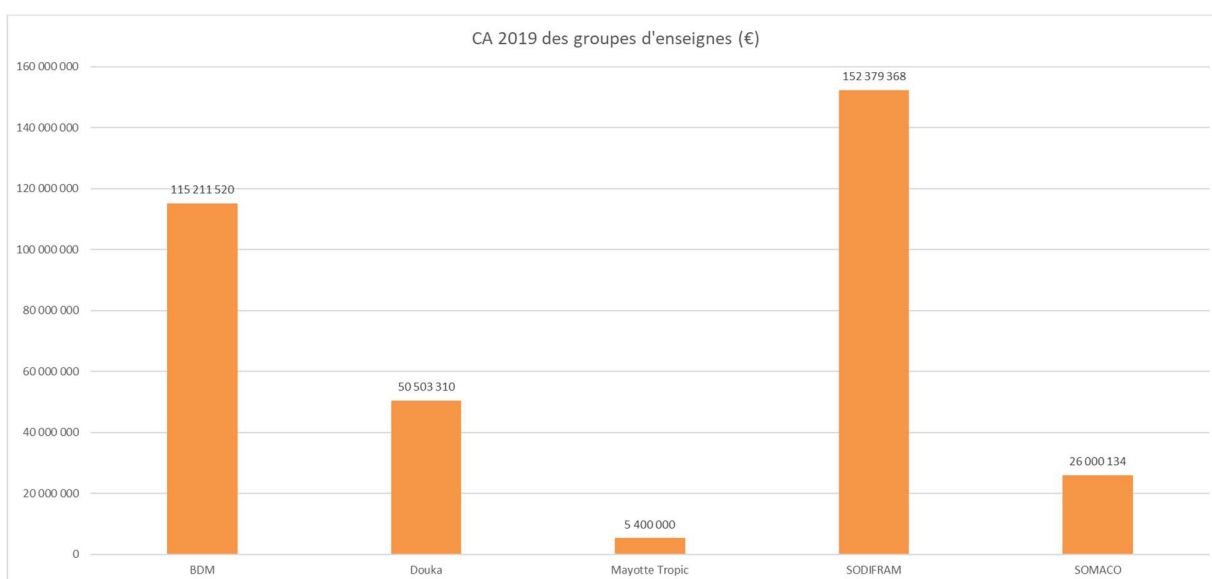
Les nouveaux équipements pris en compte sont ceux énumérés au chapitre 7, à noter que tous auront été ouverts et/ou auront atteint leur niveau de maturité à l'horizon 2021 (avec une réserve pour la date d'ouverture du projet ZAC de Combani, mais qui a été considéré comme à prendre en compte pour l'estimation des effets de l'opération de concentration à l'horizon 2021) :

- **Le centre commercial de Combani** centré sur un nouvel hypermarché exploité sous l'enseigne **Jumbo** et donc potentiellement Carrefour, d'au moins 1 500 m<sup>2</sup> (ouverture prévue à l'horizon 2021), avec l'ouverture à proximité d'un magasin Monsieur Bricolage d'une surface de 900 m<sup>2</sup> et la mise en place d'une galerie commerçante visant à accueillir différentes enseignes ou magasins spécialisés pour une surface totale de l'ordre de 2000 m<sup>2</sup>
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mtsangadoua (ouverture prévue 2020/2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Bouéni (ouverture prévue 2020/2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mtsamoudou (ouverture prévue 2020/2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mtsangadoua (ouverture prévue 2020/2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Mramadoudou (ouverture prévue 2020/2021)
- Le nouveau magasin **Douka Bé** d'environ 100 m<sup>2</sup> à Kahani (ouverture prévue 2020/2021)
- Le nouveau magasin **Sodifram** de 1 000 m<sup>2</sup> à Dembéni (ouverture prévue à l'horizon 2021)
- Le nouveau magasin **Sodicash** de 200 m<sup>2</sup> à Kani Keli (ouverture prévue courant 2020)
- Le nouveau magasin **Sodicash** de 200 m<sup>2</sup> à Dembéni (ouverture prévue courant 2021)

## 8.2 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 chiffre d'affaires.

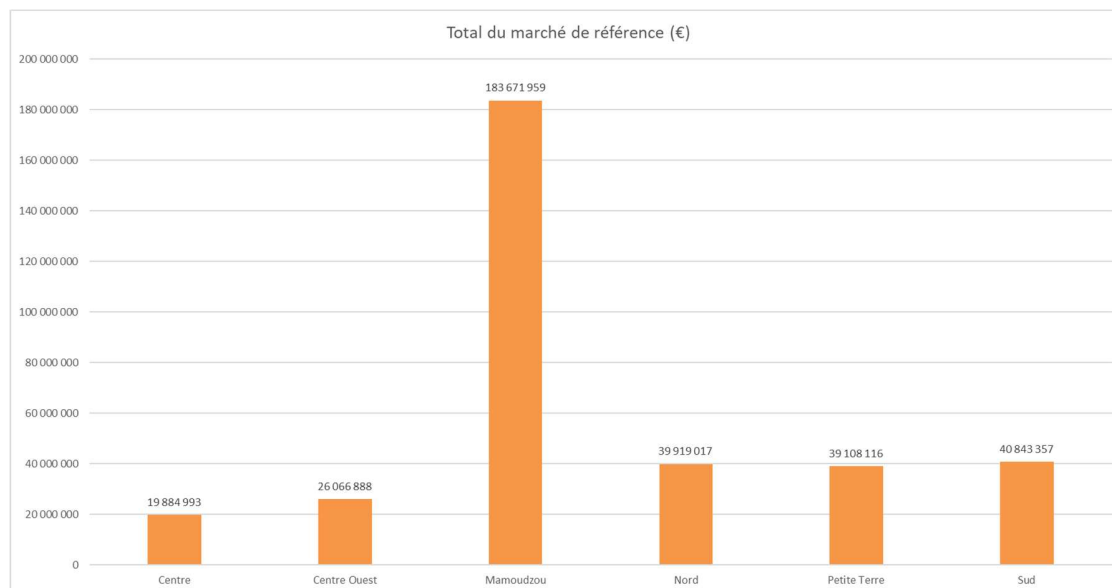
### 8.2.1 Données générales d'estimation des chiffres d'affaires par groupe d'enseignes en 2019 :



(Chiffres intégrant l'activité grossiste des acteurs concernés)

A noter que l'estimation (faite par modélisation) du chiffre d'affaires global du commerce de proximité (soit l'ensemble des 2 565 doukas), selon la méthode exposée précédemment, conduit à une quantification pour l'année 2019 s'élevant à 50,5 millions d'euros, soit plus que le chiffre d'affaire de l'acteur Somaco, ce qui est significatif au regard de la très grande précarité de ces acteurs.

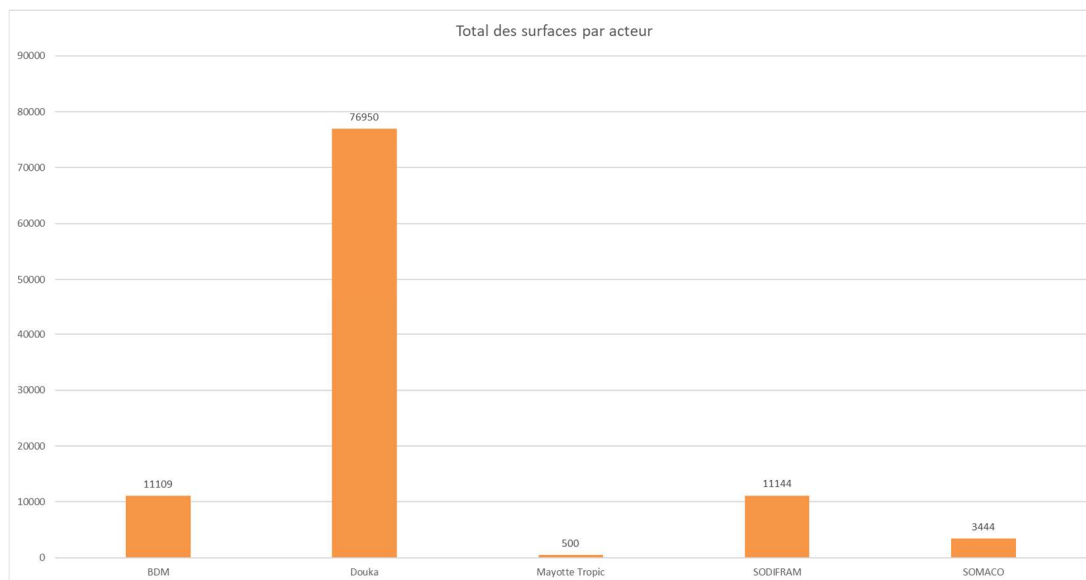
## 8.2.2 Données générales d'estimation du marché de référence par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting



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

L'analyse de la répartition en valeur du marché de référence aval par zone de chalandise, montre l'importance du poids de la zone de Mamoudzou au regard du poids des autres zones, lesquelles restent assez comparables. Cette structure confirme la centralisation extrême de l'économie de Mayotte sur la zone d'attraction du pôle urbain de sa commune la plus peuplée.

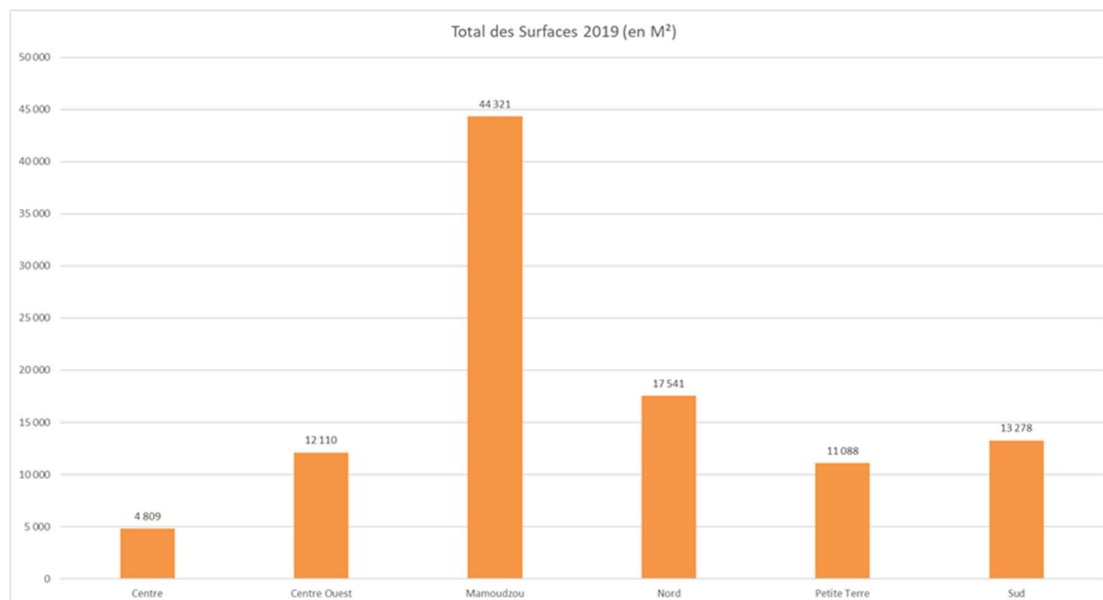
### 8.2.3 Données générales d'inventaire du total des surfaces commerciales par groupe d'enseignes



(Chiffres intégrant les surfaces estimées des doukas)

Logiquement et vu leur nombre, la somme des surfaces estimées des Doukas, représente environ 3 fois la surface totale des magasins des 3 acteurs du segment de la grande distribution généraliste.

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



Logiquement la répartition par zone de vie de la surface commerciale totale, rend compte du poids économique de la zone de Mamoudzou, où l'on observe logiquement le plus grand nombre de Doukas.

## 8.3 Les principaux acteurs en présence des marchés amont et aval et leur situation particulière

### 8.3.1 Les acteurs du marché aval

#### Les enseignes structurées

Avant l'opération projetée par le groupe GBH, le marché aval de la distribution généraliste de détail à dominante alimentaire compte, s'agissant des acteurs majeurs structurés les 3 groupes suivants exploitant une ou plusieurs enseignes qu'ils contrôlent et disposant chacun de leur propre centrale d'achat locale :

- **Sodifram exploitant les enseignes Sodifram, Sodicash, Baobab et Jéjé :**

Sodifram représente en 2019 un CA total de 160 millions d'euros et compte 23 magasins pour une surface totale de 11 144 m<sup>2</sup> :

- 2 hypermarchés sous enseigne HD et Baobab
- 18 supermarchés sous enseigne Sodifram
- 3 supermarchés sous enseigne Sodicash
- 1 supérette de proximité sous enseigne Jéjé

Outre ses activités de distribution de détail, Sodifram développe une activité de vente de gros auprès des commerçants de proximité, des restaurateurs et des collectivités

- **BDM, exploitant les enseignes Jumbo, Score, SNIE et Douka Bé :**

BDM compte 36 magasins pour une surface totale de 11 109 m<sup>2</sup> :

- 1 hypermarché exploité sous l'enseigne « Jumbo »
- 2 supermarchés exploités sous l'enseigne « Score »
- 1 supermarché exploité sous l'enseigne « SNIE »
- 32 supermarchés ou supérettes exploités sous l'enseigne « Douka Bé »

Comme c'est le cas pour Sodifram, et même si son dirigeant a indiqué lors de son audition qu'il n'exerçait aucune activité de vente de gros, outre ses activités de distribution de détail, BDM développe bien aussi une activité de vente auprès des commerçants de proximité, des restaurateurs et/ou des collectivités



- **Somaco, exploitant les enseignes Somaco avec leurs variantes Cash et Karibu** (enseigne à bas prix) :  
Somaco compte 20 magasins pour une surface totale de 3 444 m<sup>2</sup>.  
Somaco développe aussi une activité de vente de gros auprès des commerçants de proximité, et dans une bien moindre mesure auprès des collectivités

### Les acteurs du commerce de proximité :

S'agissant du commerce de proximité, le marché aval tel que défini compte 2 565 petits commerçants indépendants isolés et non structurés de type Douka. Une singularité à souligner du marché de la distribution de détail des produits alimentaires à Mayotte laquelle n'a pas d'équivalent en métropole où le tissu des petits commerçants indépendants à quasiment disparu.

Ils représentent à eux seuls une surface totale de l'ordre de 77 000 m<sup>2</sup>, avec une surface moyenne d'environ 30 m<sup>2</sup>.

Ces commerces de proximité s'approvisionnent pour 40 à 60% de leurs assortiments auprès des trois acteurs majeurs structurés qui pour la plupart ne leur accordent qu'une marge d'achat très faible, ne leur permettant pas d'être réellement compétitifs. Pour le restant de leur assortiment, ils s'approvisionnent auprès des producteurs et fournisseurs locaux, peu nombreux et qui ne leur accordent pas plus de conditions vraiment préférentielles.

Certains de ces acteurs se regroupent pour organiser des opérations d'importation de la métropole ou des pays de l'Union Européenne, mais le plus souvent de Dubaï ou la Chine, pour importer des produits bas de gamme à coût très bas et bien souvent ne respectant pas les normes en vigueur à Mayotte.

Mais ces opérations relèvent le plus souvent d'opérations opportunistes, mises en œuvre de façon artisanale et désorganisée, sans qu'elles ne structurent vraiment des filières d'importation régulières autonomes.

De façon générale les Doukas restent pour une part majeure de leur approvisionnement, très dépendantes des 3 acteurs majeurs de la distribution généraliste qui se trouvent être aussi leurs concurrents.

Compte tenu de la réalité des conditions très défavorables d'achat qui leur sont concédées par les acteurs de la distribution ou les fournisseurs locaux, les commerçants de proximité, s'approvisionnent à des prix d'achat bien souvent supérieurs aux prix de vente aux consommateurs, observés dans les grandes surfaces.

Dans une telle situation la plupart des Doukas ne peuvent donc structurellement atteindre un niveau de compétitivité correct au regard des acteurs de la distribution généraliste, au demeurant, leur premier fournisseur.

La stratégie du groupe BDM au travers du très fort développement de son enseigne Doukas Bé, laquelle compte à ce jour 32 points de vente implantés au cœur des villages du territoire avec 6 nouvelles ouvertures prévues à l'horizon 2021, place les acteurs du commerce de proximité en situation de grande faiblesse, avec des fermetures quasi-systématiques pour celles situées dans les zones de proximité immédiate des magasins Douka Bé et la marginalisation et précarisation des Doukas plus éloignées.

Dans ce contexte, les acteurs de commerce de proximité, privés de filière d'approvisionnement autonome des acteurs des grandes surfaces généralistes, ne pouvant réellement exercer leur rôle, sont réduits à un rôle secondaire de dépannage avec une offre paupérisée et sans véritable perspective de développement.

### 8.3.2 Les acteurs du marché amont

Compte tenu d'une production locale encore très peu développée à Mayotte, les acteurs du marché amont local (île de Mayotte) sont peu nombreux.

A noter qu'il n'existe à Mayotte aucun grossiste généraliste jouant véritablement son rôle pour offrir aux petits commerçants des filières d'approvisionnement réellement intéressantes, autres que les 3 acteurs majeurs de la distribution généraliste, mais qui ne proposent pas vraiment de conditions de gros en cumulant deux rôles incompatibles dans le cas particulier de Mayotte (distribution de détail et commerce de gros).

On compte peu de producteurs locaux significatifs (lesquels restent malgré tout de taille très modeste, moins de 20 millions de CA au regard du niveau de CA des 3 acteurs majeurs de la grande distribution) parmi lesquels :

- **May Co**, embouteilleur local sous licence, produisant les produits de la gamme Coca-Cola et important différentes autres marques contrôlées ou représentées par ce groupe
- **La laiterie de Mayotte**, filiale du groupe Cilam basé à la Réunion, produisant et distribuant les produits laitiers sous la marque Yoplait.
- **Avima** : producteur local d'œufs en batterie et seule exploitation de type élevage intensif à Mayotte

Sont également présents quelques importateurs locaux ou grossistes spécialisés, mais dont l'offre est souvent limitée à quelques catégories de produits spécifiques mais sans périmètre de couverture large, dans la mesure où ces importateurs peinent à être compétitifs face aux acteurs majeurs du marché aval de la distribution qui jouent seuls et par défaut le rôle de grossiste généraliste, notamment pour le commerce de proximité, mais sans en avoir vraiment le profil ni les attributs.

Parmi les fournisseurs locaux les plus significatifs peuvent être cités les acteurs suivants, **Distrimax**, un des rares grossistes spécialisés sur certaines catégories de produits qui approvisionnent les Doukas pour une part prépondérante de son activité au regard de celle auprès des acteurs de la distribution structurée, **Mayotte Tropic**, grossiste en produits surgelés notamment viande de poulet, mais vendant au détail pour environ 50% de son activité, **La Mahoraise de distribution** avec une offre de marques centrée sur les produits d'entretien du corps ou de la maison et **Pro à Pro** dont l'activité est plutôt centrée sur les cafés hôtels, restaurants et collectivités.

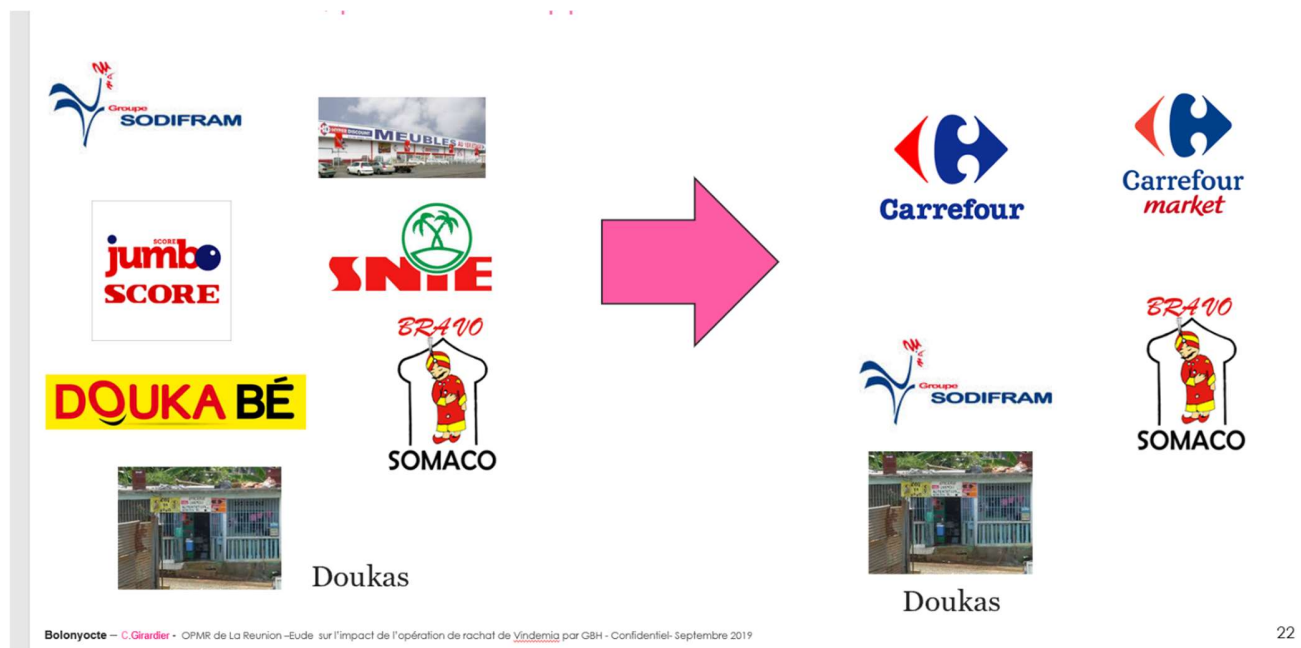
Sont enfin présents par des bureaux ou des représentants, certaines grandes marques telles que **Nestlé**, **L'Oréal** via **Cosmebelle** (représentant de la marque) ou encore des industriels réunionnais souhaitant élargir leur marché local, tel que **Royal Bourbon Industrie**, producteur réunionnais de conserves alimentaires et autres jus de fruits.

De façon générale, à une exception notable près (le grossiste spécialisé Distrimax) la plupart de ces producteurs ou fournisseurs locaux sont très dépendants des commandes des acteurs de la distribution généraliste organisée notamment BDM et Sodifram et dans une moindre mesure Somaco, dont les achats représentent de 30 à 80 % de leur chiffre d'affaires.

Hors des acteurs de la distribution structurée qui représentent une part prépondérante de leur activité et en l'absence d'une dynamique d'exportation pour les producteurs locaux, les seuls autres débouchés accessibles pour ces acteurs du marché amont sont en tout premier lieu les commerçants de proximité (les Doukas), et dans une moindre mesure les cafés/Hôtels/restaurants et les collectivités. Leur niveau de dépendance économique aux acteurs de la grande distribution est donc inversement proportionnel à la part de marché du commerce de proximité sur le marché de la distribution de détail généraliste.

A cet égard le développement rapide et récent de l'enseigne Douka Bé, en ce qu'il est à l'origine de la disparition ou de la baisse drastique de l'activité des doukas situées à proximité, a affecté de façon très significative la structure de l'activité de beaucoup de fournisseurs locaux par la baisse de leurs ventes auprès du commerce de proximité, au profit de celles auprès des acteurs de la grande distribution, renforçant d'autant leur dépendance économique à ces derniers. A noter que ce transfert représentant dans les deux dernières années et selon les fournisseurs interrogés une diminution de 20 à 30 % de la part des ventes auprès des doukas, est intervenu sans augmentation du volume global des ventes et surtout avec une baisse en valeur en raison des exigences des distributeurs en termes de conditions d'achat, bien supérieures à celles des commerçants indépendants isolés.

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



22

Au niveau global, le groupe GBH n'étant pas présent sur le marché aval avant l'opération, celle-ci consiste en la prise de contrôle d'un acteur existant (BDM), par un autre acteur (GBH), entendant exploiter les enseignes du groupe Carrefour (Carrefour market, Carrefour Express), en lieu et place de celles exploitées par la cible de l'opération (Jumbo, Score, SNIE, Douka Bé), entraînant ainsi leur disparition, mais sans extension du périmètre du nouvel acteur entrant (hors projets de développement).

**Au final, il n'y a donc pas de concentration du marché aval à la date de la transaction, ni 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 l'opération reste le même.**

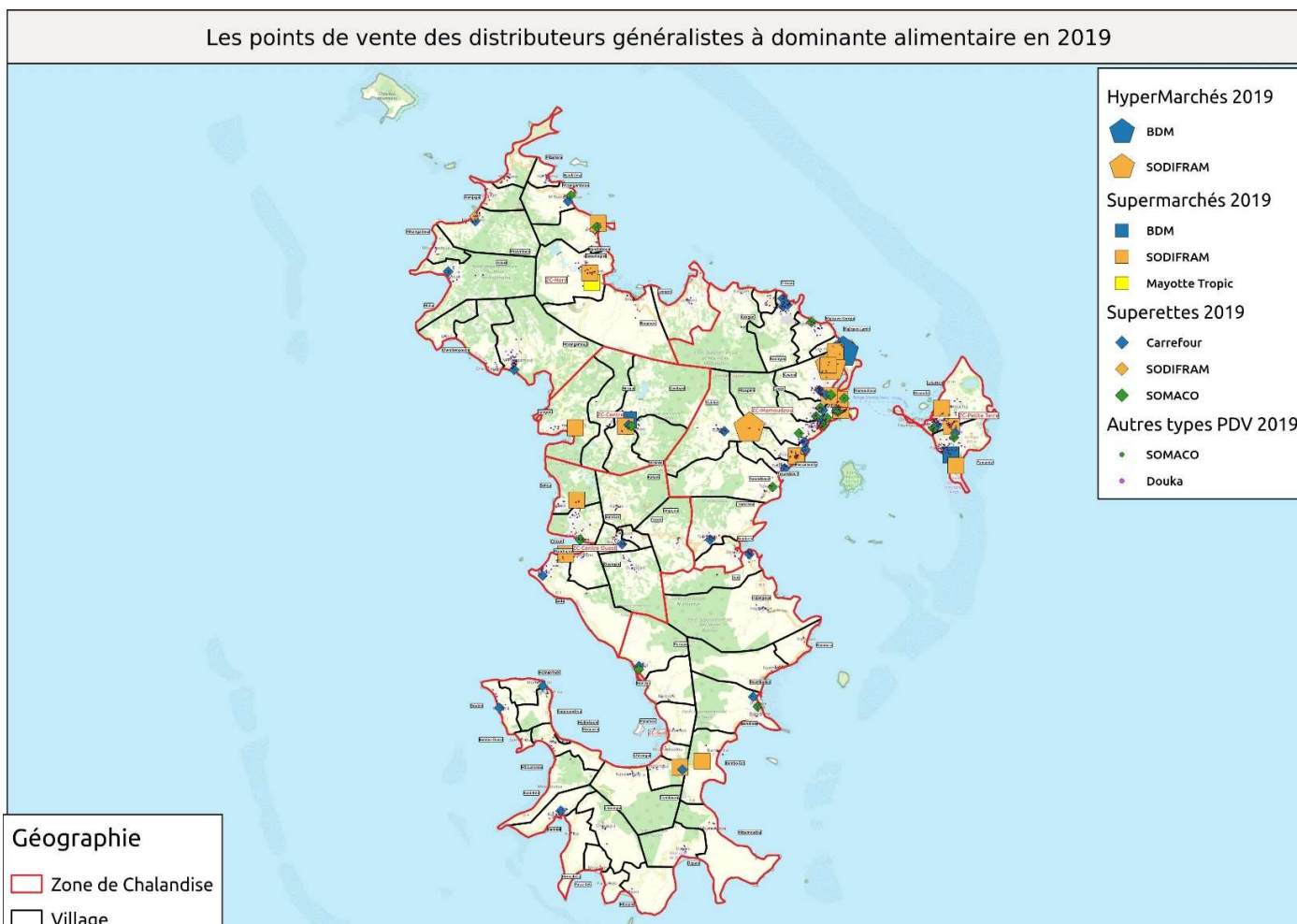
Il s'établit en l'espèce à 3 avant l'opération (GBH, Sodifram, Somaco)

et outre les acteurs du commerce de proximité.

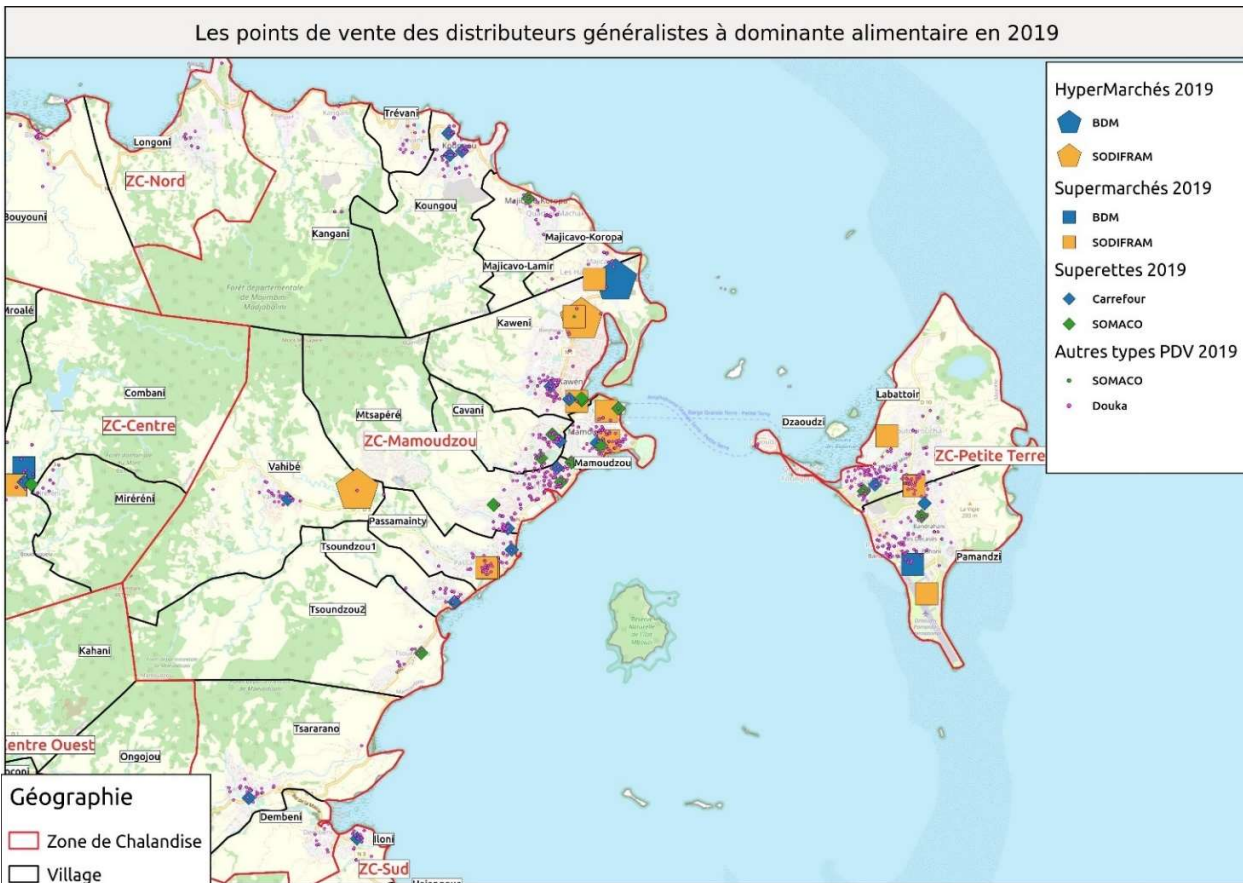
### 8.5 Evolution de l'équipement commercial du marché de la distribution alimentaire généraliste

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

Avant l'opération, l'équipement commercial du marché aval se compose d'une part de 73 magasins de 80 m<sup>2</sup> à 3 400 m<sup>2</sup>, dont 3 hypermarchés, 46 supermarchés et 24 supérettes, exploités par les trois acteurs structurés de la grande distribution généraliste sous leurs enseignes respectives, et d'autre part, de 2 665 doukas. La répartition géographique de ces différents points de vente est représentée sur les cartographies ci-dessous.



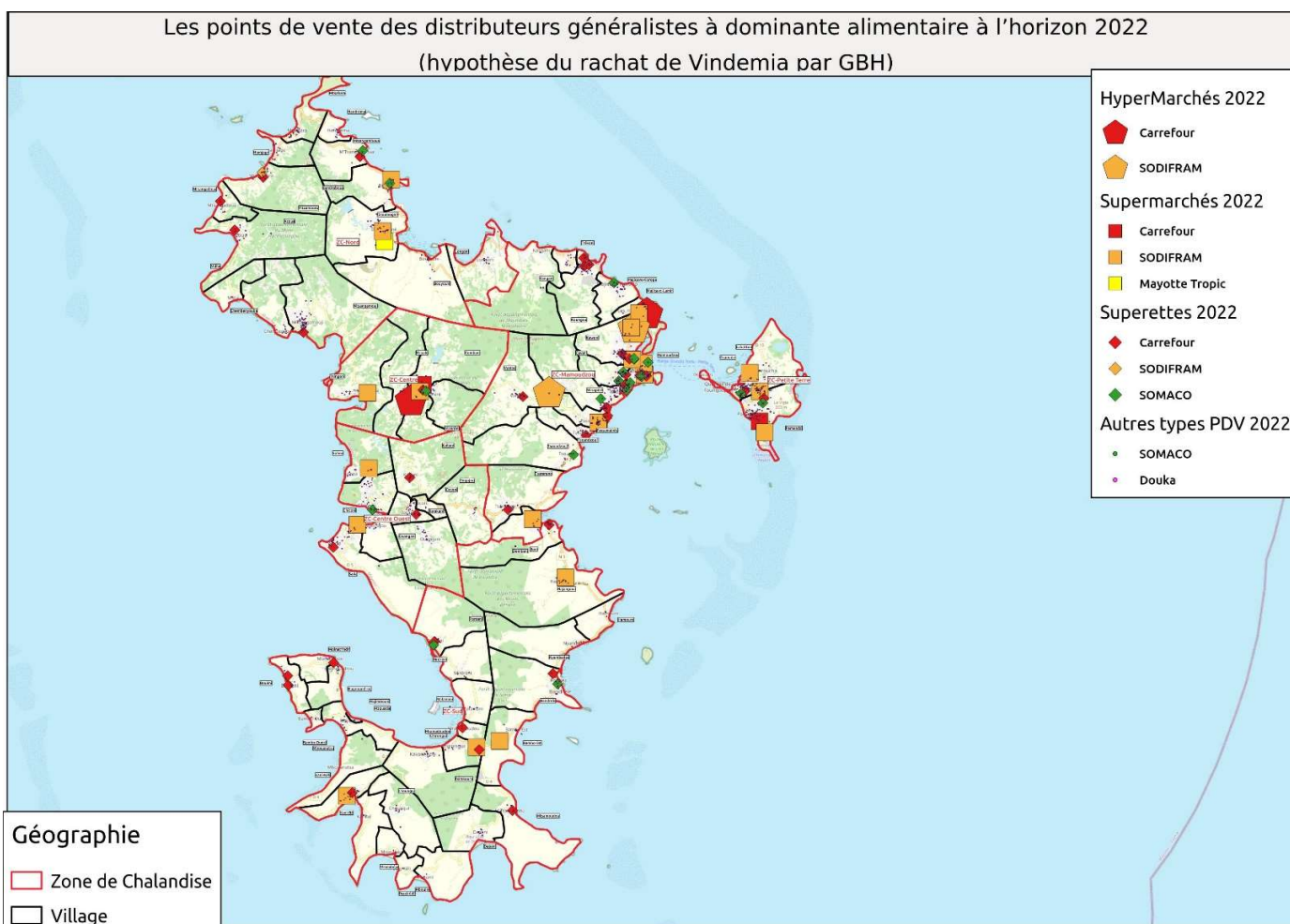
Zoom sur la zone de chalandise de Mamoudzou



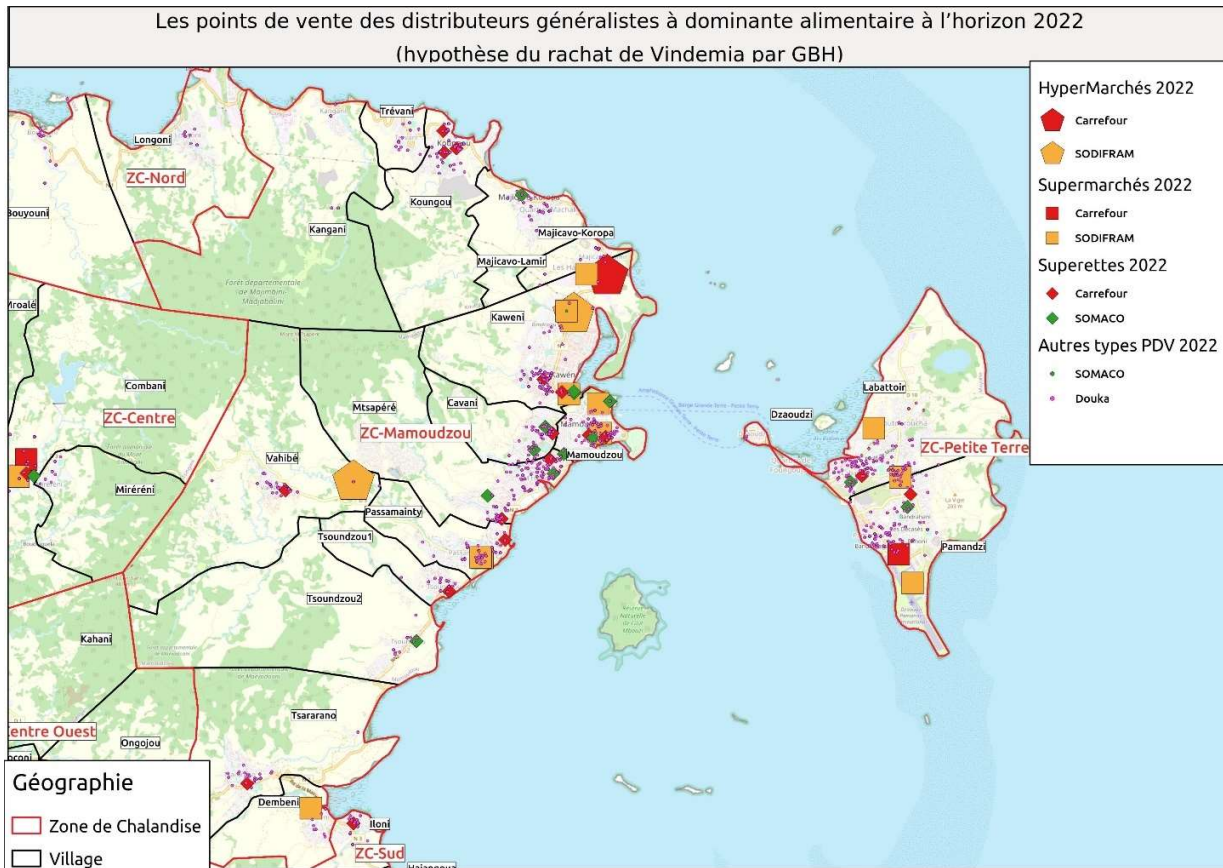


Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire à l’horizon 2021, y compris les commerces de proximité alimentaire

Après l’opération et quand elle aura produit tous ses effets, l’équipement commercial du marché aval se composera d’une part de 92 magasins de 80 m<sup>2</sup> à 3 400 m<sup>2</sup>, dont 4 hypermarchés, 56 supermarchés et 32 supérettes, exploités par les trois acteurs structurés de la grande distribution généraliste sous leurs enseignes respectives, et d’autre part de 2 665 doukas. La répartition géographique de ces différents points de vente est représentée sur les cartographies ci-dessous.



Zoom sur la zone de chalandise de Mamoudzou





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

### La répartition des surfaces commerciales en 2019 avant l'opération :

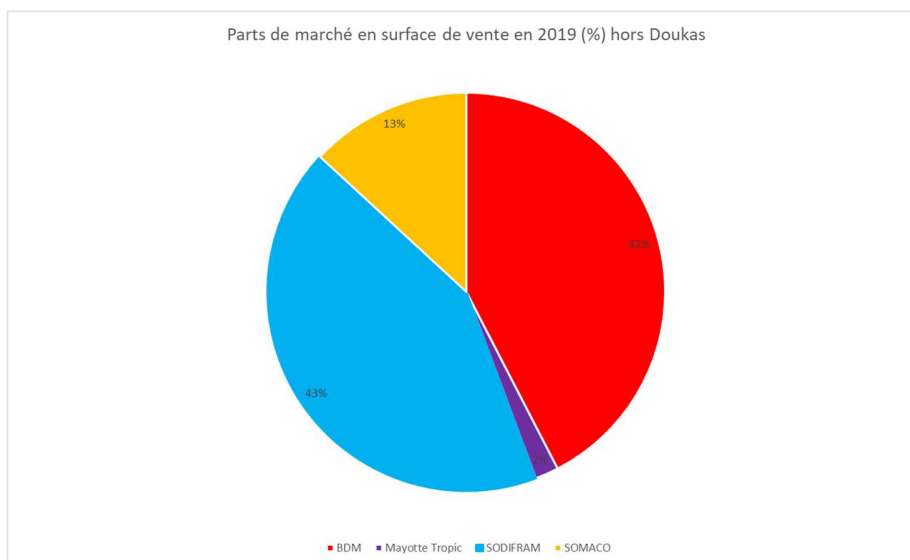
En excluant le commerce de proximité et en ne prenant en compte que les seuls magasins à enseigne, soit de façon générale les surfaces de 80 m<sup>2</sup> et plus,

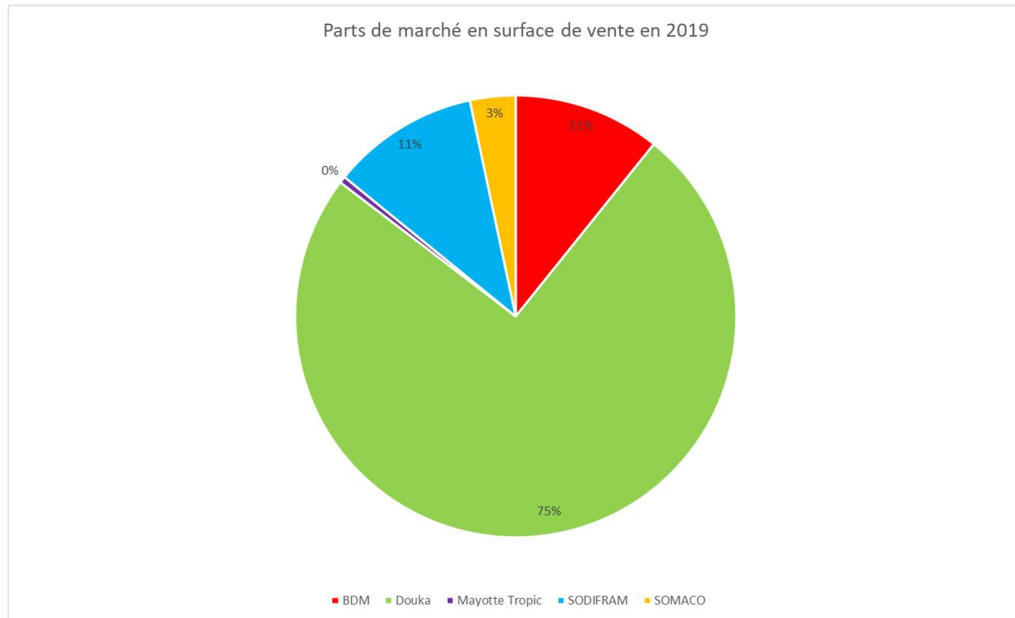
Les groupes Sodifram et BDM représentent sensiblement la même part de marché avec respectivement 43% et 42% des surfaces commerciales. A eux seuls, ils totalisent 85% des surfaces de vente.

Le troisième acteur le groupe Somaco détient quant à lui 13 % des surfaces, pour 2% pour le dernier acteur, Mayotte Tropic.

En tenant compte du commerce de proximité, segment intégré dans le marché de référence, les groupes Sodifram et BDM représentent chacun 11% des surfaces pour 3% pour Somaco.

L'ensemble des Doukas représente quant à elle de par leur nombre important, 75% des surfaces de vente.





**La répartition des surfaces commerciales en 2021, après l'opération (et projets d'ouverture)**

En excluant le commerce de proximité et en ne prenant en compte que les seuls magasins à enseigne, soit de façon générale les surfaces de 80 m<sup>2</sup> et plus,

**Le groupe GBH deviendrait le premier acteur avec 45% des surfaces commerciales,**  
Sodifram en détiendrait 42%.

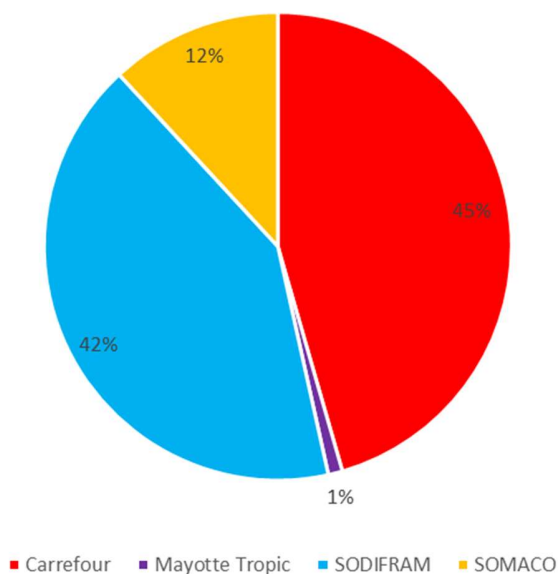
**A eux seuls, ces deux acteurs totaliseraient 87% des surfaces de vente.**

Le troisième acteur le groupe Somaco, détiendrait quant à lui 12 % des surfaces, pour 1% pour le dernier acteur, Mayotte tropic.

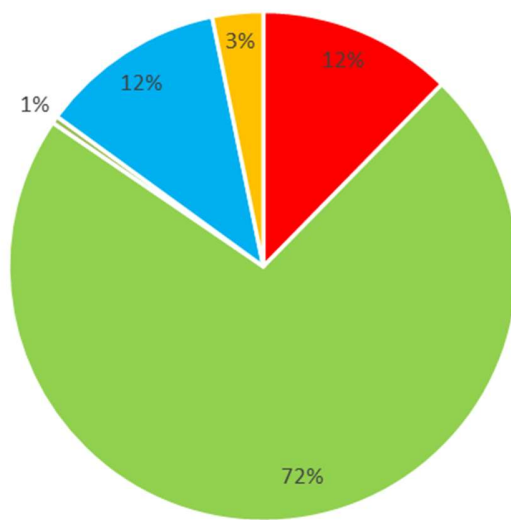
En tenant compte du commerce de proximité, segment intégré dans le marché de référence, les groupes GBH et Sodifram représenteraient chacun 12% des surfaces commerciales pour 3% pour Somaco. L'ensemble des Doukas représenterait alors 72% des surfaces commerciales.

Hormis le fait que le groupe GBH deviendrait le premier acteur en part des surfaces commerciales avec une part de 45%, la répartition des surfaces entre acteurs du marché de référence resterait peu changée par l'opération de concentration.

Part de marché en surface 2021 (%) hors Doukas



Part de marché en surface 2021 (%)

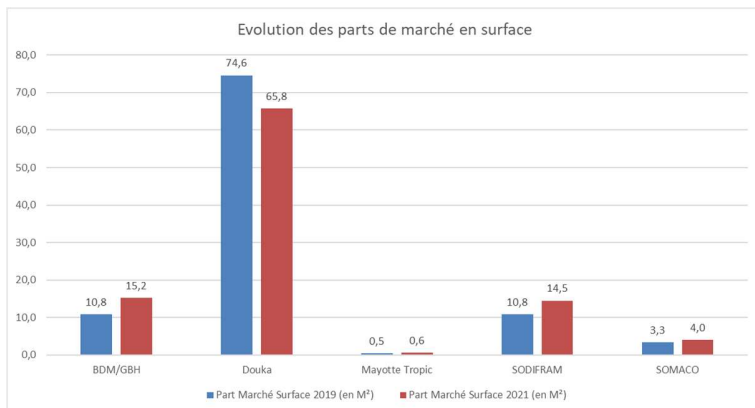


■ Carrefour ■ Douka ■ Mayotte Tropic ■ SODIFRAM ■ SOMACO

### Evolution des parts de surface en 2021 :

Le groupe Hayot du fait des projets d'ouverture de nouveaux magasins de la cible de l'opération (BDM), verrait sa part de marché en surface commerciale progresser de 41 %. Celle de Sodifram, également avec ses projets d'ouverture de magasins, verrait la sienne progresser de 34 %.

Tous les autres acteurs du marché verraient quant à eux logiquement leur part de marché respective baisser légèrement (leurs projets de développement étant très modestes).



	Part Marché Surface 2019 (en M²)	Part Marché Surface 2021 (en M²)	Evolution 2021/2019 (%)
BDM/GBH	10,8	15,2	41,0
Douka	74,6	65,8	-11,8
Mayotte Tropic	0,5	0,6	19,7
SODIFRAM	10,8	14,5	34,1
SOMACO	3,3	4,0	19,2

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

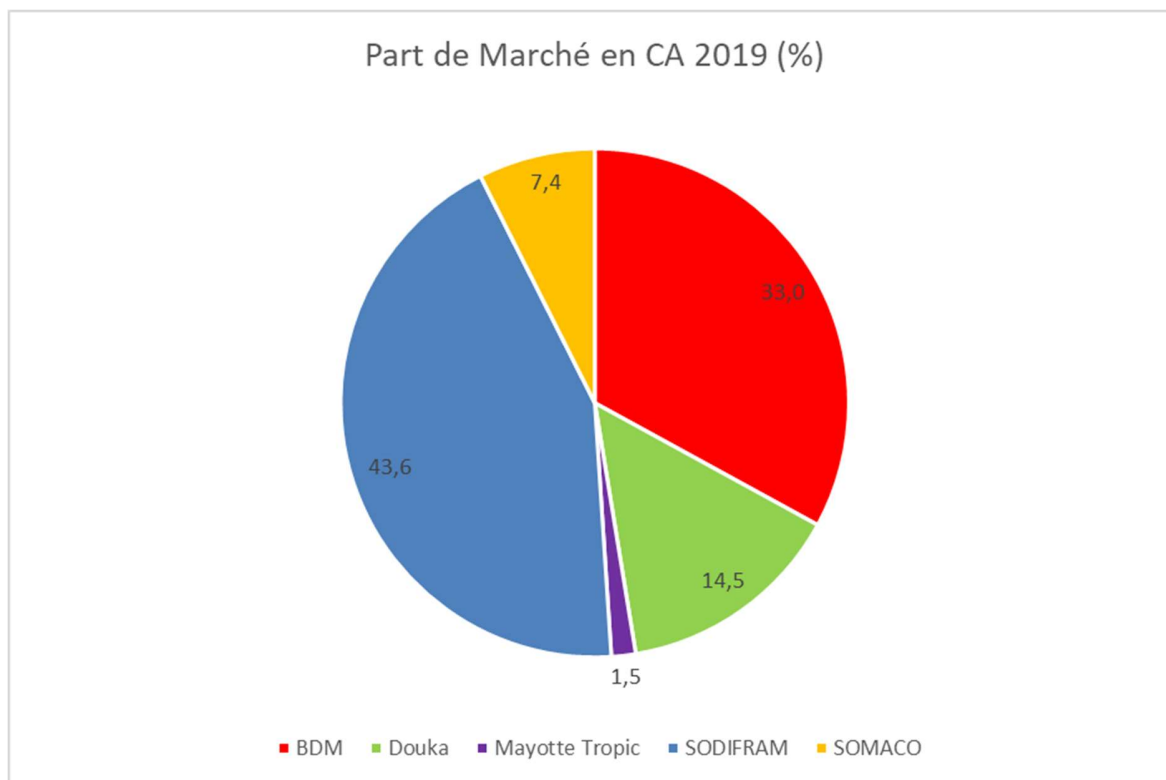
**Les rapports de force et parts de marché en CA en 2019 au niveau global de l'île, avant l'opération :**

**Le groupe Sodifram (Sodifram/Sodicash/HD) occupe la première place avec 43,6 % de part de marché,**  
Le groupe BDM occupe la deuxième place avec 33 % de part de marché  
et 10 points d'écart avec l'acteur leader.

**Les Doukas occupent ensemble 14,5 % de part de marché, une part faible certes, mais malgré tout  
significative pour ce secteur très paupérisé par la concurrence des 3 acteurs majeurs  
de la distribution généraliste.**

Somaco occupe la quatrième place avec 7,4 % de part de marché, suivi par Mayotte Tropic qui occupe la dernière place.

**Au final, et avant l'opération, un marché déjà très concentré avec les deux premiers acteurs totalisant  
ensemble 76,6 % de part de marché.**



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

La comparaison des rapports de force des acteurs en 2019, 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 groupes Sodifram et BDM, dont les parts de marché en CA sont significativement supérieures à celles en part de surface.

C'est en revanche l'inverse pour le commerce de proximité qui totalise 75% des surfaces commerciales pour seulement 14,5 % de part de marché en chiffre d'affaires.



## 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 acteurs majeurs Sodifram, BDM et Somaco sont les plus performants en termes de rendement au m<sup>2</sup>, avec néanmoins un niveau de performance significativement supérieur pour Sodifram comparé à celui de BDM et surtout de Somaco. Par comparaison et ce qui n'est pas surprenant compte tenu de leur situation très précaire, le niveau de performance des Doukas est très inférieur à celui des acteurs majeurs.

L'analyse de ces disparités de performance entre acteurs et par format est tout aussi éclairante et a notamment permis d'affiner les estimations de CA par magasin après l'opération.

	Part de Marché CA 2019 (%)	Part de Marché en surface 2019 (%)	Différentiel CA/Surface (en %)
BDM	33,0	10,8	206,1
Douka	14,5	74,6	-80,6
Mayotte Tropic	1,5	0,5	218,7
SODIFRAM	43,6	10,8	303,6
SOMACO	7,4	3,3	122,8



### Les rapports de force et parts de marché en CA à l'horizon 2021 :

**Les effets de l'opération de concentration, modélisés par le dispositif de simulation et d'estimation élaboré par Bolonyocte Consulting, ferait du groupe GBH (avec l'enseigne Carrefour) le premier acteur avec une part de marché dominante de 45,5%.**

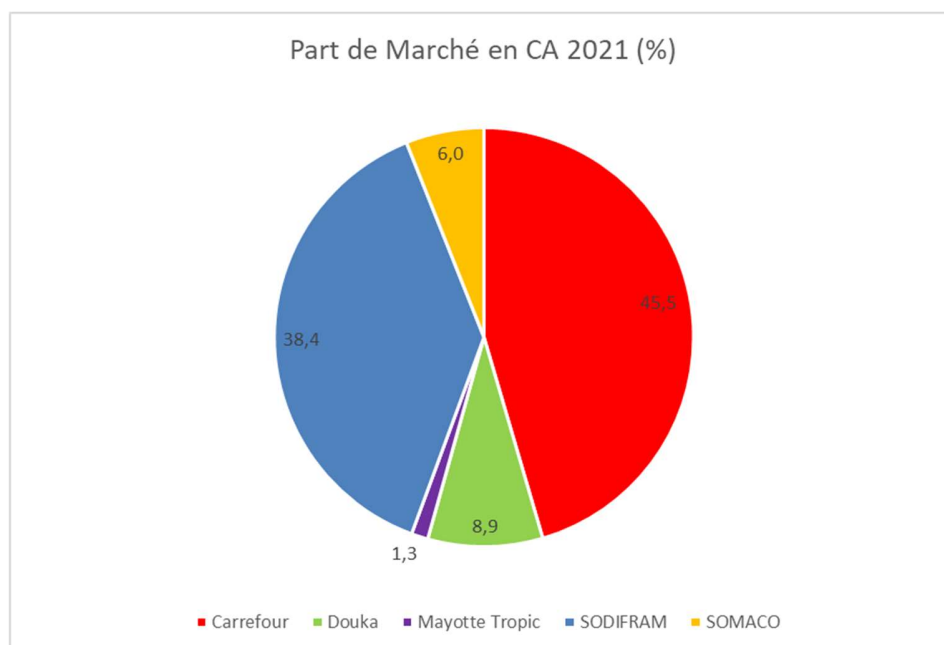
L'opération se traduirait de plus par la formation d'un duopole avec le groupe Sodifram qui détiendrait une part de marché de 38,4 %, soit 7 points de moins que l'acteur dominant.

Le troisième acteur, le commerce de proximité (Doukas), avec 8,9 % n'atteindrait pas les 10 % de part de marché avec une différence de 29 points avec le deuxième acteur et de 37 points avec le premier.

Somaco, se situant à la quatrième place avec 6% de part de marché.

**Un marché donc, significativement plus concentré après l'opération (du fait notamment des effets de changement d'enseignes) avec les deux premiers acteurs totalisant ensemble 84 % de part de marché, pour 76,6 % pour les deux acteurs leaders avant l'opération, soit un indice de concentration progressant de 9,5 %.**

Le commerce de proximité garderait la troisième place mais verrait sa part de marché diminuer très sensiblement.



### Evolution des parts de marché en CA à l'horizon 2021 :

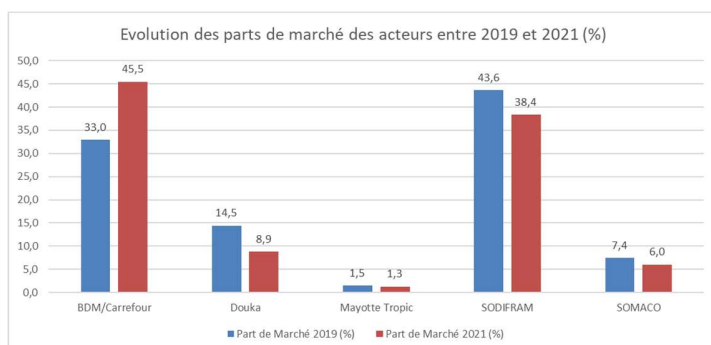
L'opération de concentration aura pour effet une forte progression du nouvel ensemble GBH/BDM (Carrefour) qui verrait sa part de marché atteindre 45,5 % et progresser de 38% au regard de celle que la cible (BDM) détenait avant l'opération de concentration.

Tous les autres acteurs verraient leur part de marché diminuer sensiblement y compris celle de l'acteur majeur Sodifram qui perdrait donc son leadership, avec une diminution de sa part de marché de 12% et ce malgré de nouvelles ouvertures de magasins dans la période et compte tenu de la forte progression du nouvel ensemble (GBH/BDM).

**L'impact le plus significatif de l'opération de concentration, outre la progression de la position du nouvel ensemble, serait la très forte diminution de la part de marché du commerce de proximité qui s'affaiblirait de 39%. Compte tenu de la situation de grande fragilité des Doukas à Mayotte et en intégrant leurs spécificités économiques actuelles, on peut estimer que cette baisse de la part de marché de ce segment pourrait entraîner la disparition ou la précarisation d'environ 1 000 Doukas sur les 2 500 existantes avant l'opération.**

De plus, ce risque de disparition probable d'un nombre significatif de Doukas, s'accompagnerait d'un risque tout aussi sérieux de paupérisation plus marquée encore de la plupart de ces acteurs qui résisteront mais verront leur activité être significativement impactée à la baisse.

A noter que la forte progression du nouvel ensemble GBH/BDM Interviendra au détriment de tous les autres acteurs qui verront leur part de marché baisser significativement, de - 12% pour Sodifram et -18,9% pour Somaco à -39% pour le commerce de proximité.



	Part de Marché 2019 (%)	Part de Marché 2021 (%)	Evolution 2021/2019 (%)
BDM/Carrefour	33,0	45,5	37,9
Douka	14,5	8,9	-38,7
Mayotte Tropic	1,5	1,3	-17,2
SODIFRAM	43,6	38,4	-12,0
SOMACO	7,4	6,0	-18,9

## 8.8 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 nouvel ensemble GBH/BDM atteindrait 45,5 %, soit une part de marché 38 % supérieure à celle que détenait la cible BDM avant l'opération.

L'opération renforcerait davantage le duopole préexistant avant l'opération entre GBH et Sodifram , à l'avantage notable de l'acteur dominant GBH, avec un écart significatif de 7 points entre le premier et le deuxième acteur.

Sans conteste, l'opération marquerait donc une évolution significative du niveau de concentration déjà élevé avant cette dernière, du marché aval de référence, avec renforcement de la domination de l'acteur majeur et création d'un duopole totalisant à lui seul plus 84% du marché .

L'impact le plus significatif de l'opération interviendrait sur le commerce de proximité qui verrait sa part de marché diminuer de 39%, passant de 14,5 à 8,9% avec pour effet un risque sérieux de disparition ou précarisation d'environ 1 000 Doukas sur les 2 500 existantes avant l'opération.

Un duopole reléguant les autres acteurs à des niveaux de parts de marché secondaires, le troisième acteur, le commerce de proximité à 8,9% n'atteindrait pas les 10 % tout comme le quatrième Somaco à 6% .

Au final, l'opération permettrait au groupe GBH de devenir l'acteur dominant du marché de la distribution généraliste du simple fait de son pouvoir de marché actuel et conduirait objectivement à un renforcement très significatif du niveau de concentration du marché, clairement défavorable au pluralisme concurrentiel avec une précarisation de la quasi-totalité des acteurs du commerce de proximité.

## 9. 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

### 9.1 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 des consommateurs. Pour répondre à ce préalable comme aux spécificités du territoire de Mayotte, Bolonyocte Consulting a donc constitué des zones de chalandise, conformément aux principes exposés précédemment (Cf 7.1.2), regroupant les pôles communaux attracteurs et rendant compte de la mobilité des consommateurs, s'agissant de leurs achats de produits alimentaires et de consommation courante. Ces zones de chalandise ainsi construites, établissent des marchés locaux de référence cohérents, avec une évason limitée des uns vers les autres, les consommateurs y résidant fréquentant majoritairement les magasins s'y trouvant, lesquels sont donc globalement substituables.

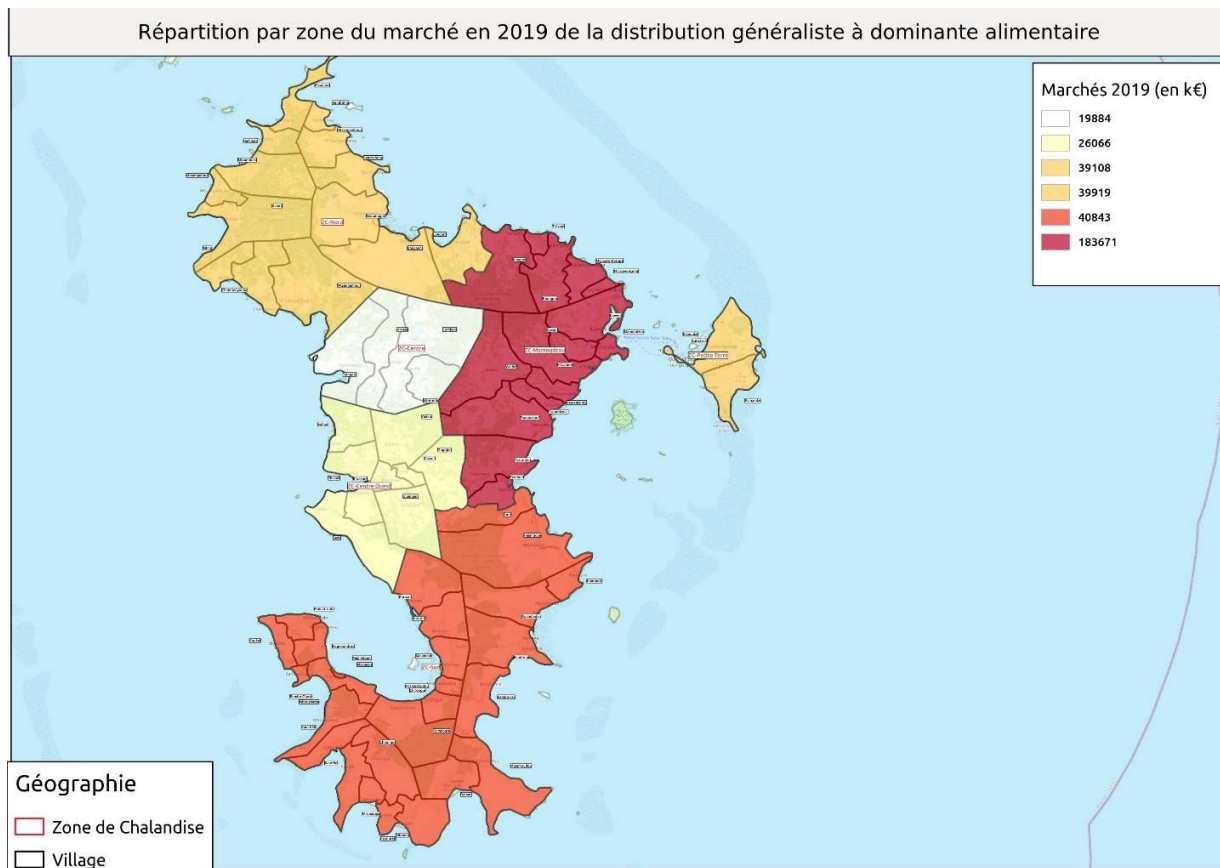
Cette cartographie des marchés pertinents, constituée sur la base d'indicateurs économiques pertinents, d'entretiens directs avec des acteurs locaux, a été confrontée pour validation aux acteurs du marché, comme à certains acteurs institutionnels. Définies de façon à rendre compte de la situation particulière de Mayotte, ces zones répondent par ailleurs en tous points aux lignes directrices de l'Autorité en matière de définition des marchés pertinents.

**Cartographie des zones de chalandise élaborée par Bolonyocte Consulting (avec visualisation des villages)**

Les zones de chalandise de la mobilité des consommateurs pour leurs courses alimentaires



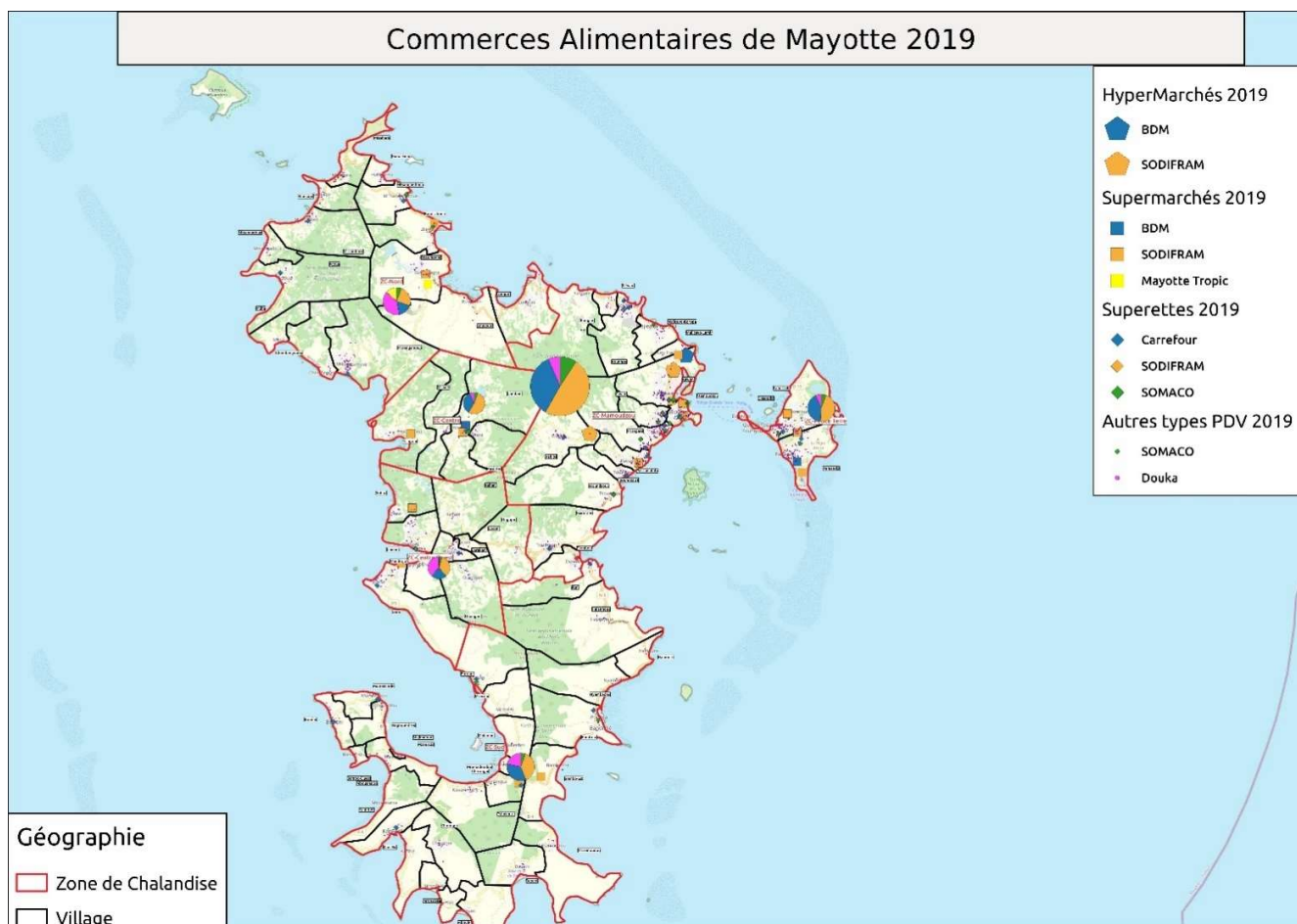
**Analyse de la répartition du marché de référence par zone de chalandise élaborée par Bolonyocte Consulting**



## 9.2 Analyse de l'évolution des rapports de force des acteurs au niveau local des zones de chalandise constituées

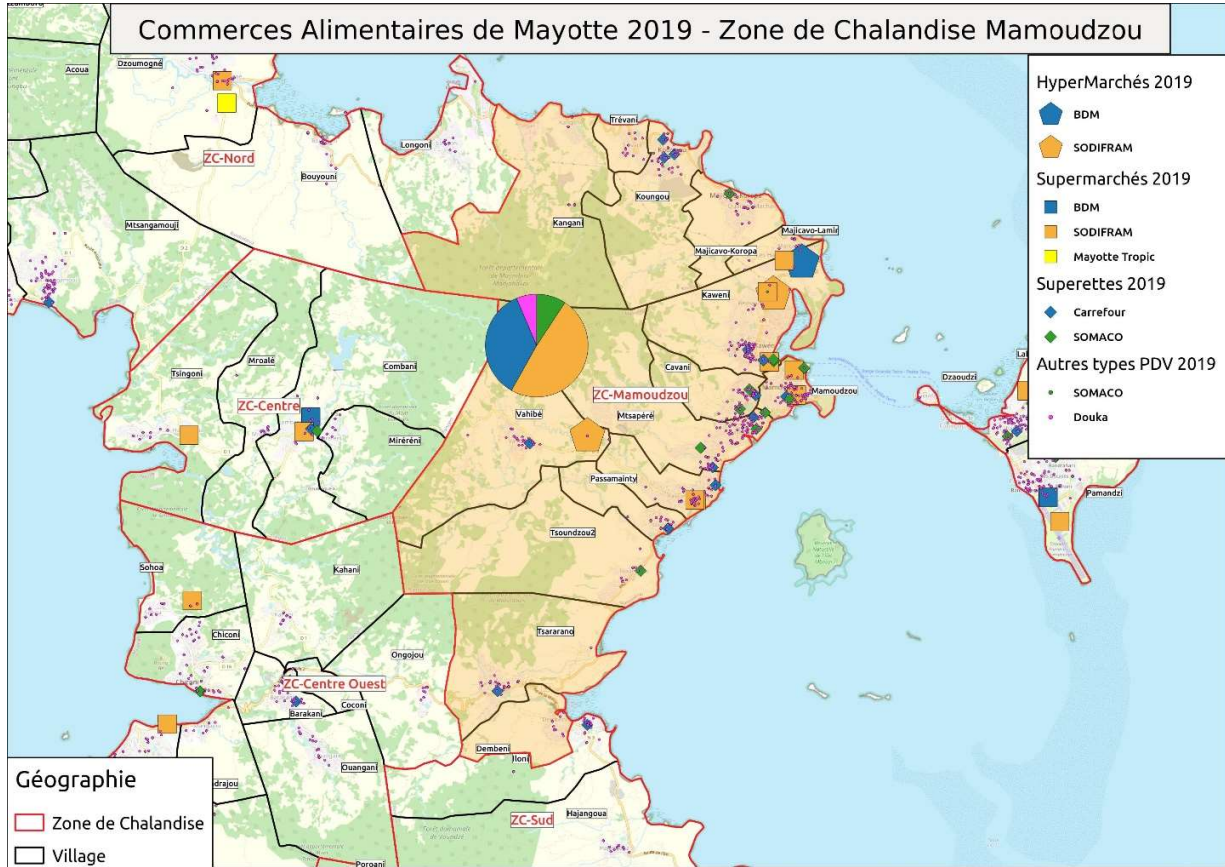
### 9.2.1 Situation des rapports de force en 2019, avant l'opération

La carte ci-dessous montre l'analyse des parts de marché des acteurs pour l'année 2019 au niveau de chacune des zones de chalandise constituées. Chaque camembert représente les parts de marché en CA des différents acteurs en présence. La taille des camemberts est proportionnelle à la taille en valeur du marché local de référence (marché amont de la distribution généraliste).





**Analyse des parts de marché des acteurs pour l'année 2019 au niveau de chacune des zones de chalandise constituées, zoom sur la zone de Mamoudzou.**



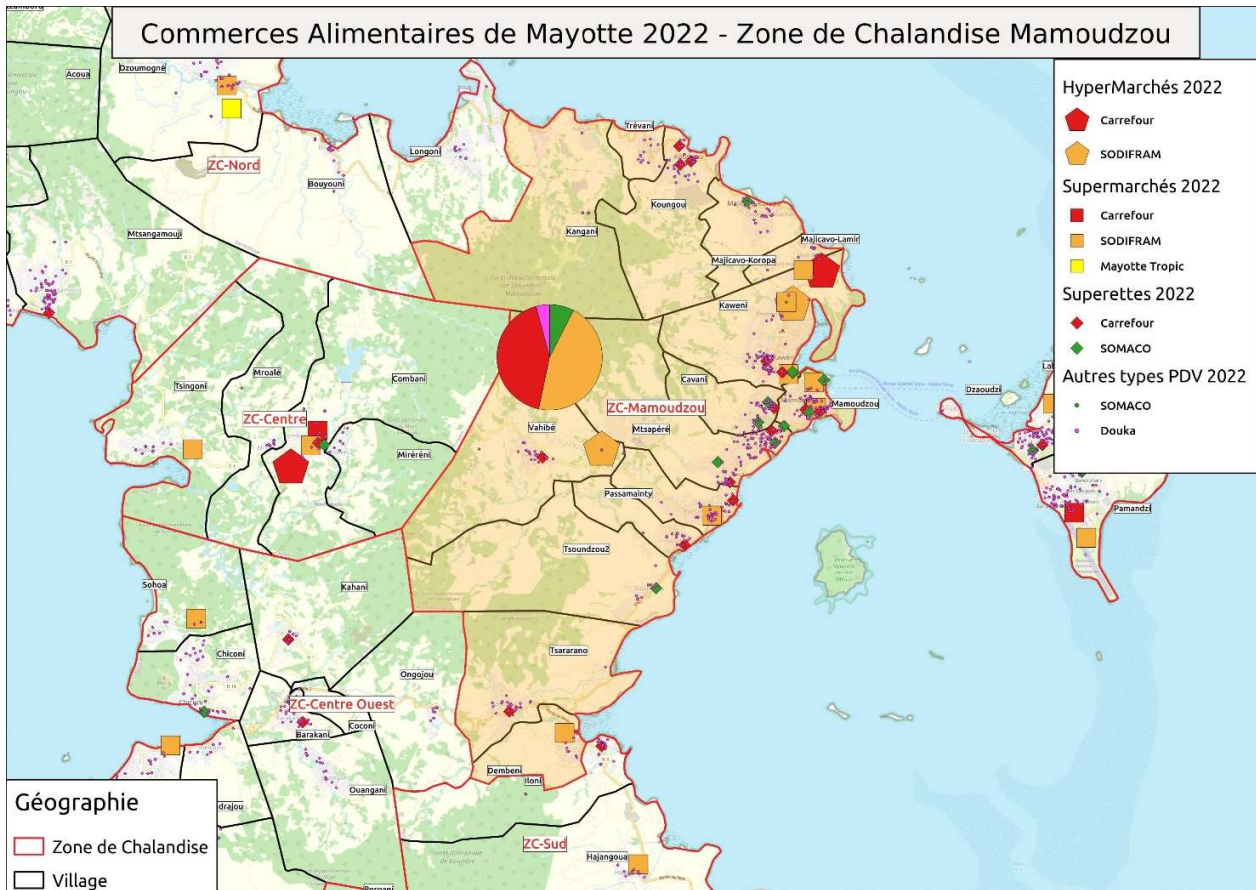


### 9.2.2 Situation des rapports de force à l'horizon 2021, après l'opération

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. Chaque camembert représente les parts de marché en CA des différents acteurs en présence. La taille des camemberts est proportionnelle à la taille en valeur du marché local de référence (marché amont de la distribution généraliste).

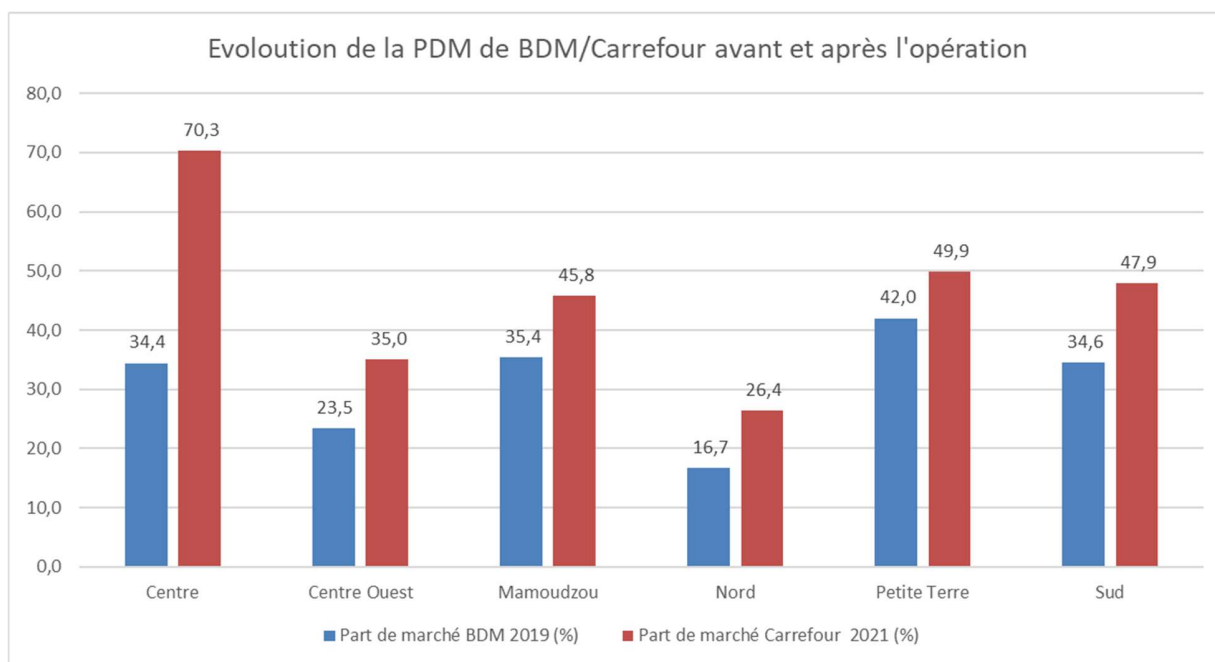


Analyse des parts de marché des acteurs à l'horizon 2021 au niveau de chacune des zones de chalandise constituées, zoom sur la zone de Mamoudzou.



### 9.2.3 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour le nouvel ensemble GBH/BDM

Le graphique ci-dessous montre l'analyse des évolutions des parts de marché du nouvel ensemble GBH/BDM par zone de chalandise entre la situation avant l'opération de concentration, 2019 et à l'horizon 2021, lorsque celle-ci aura produit tous ses effets.



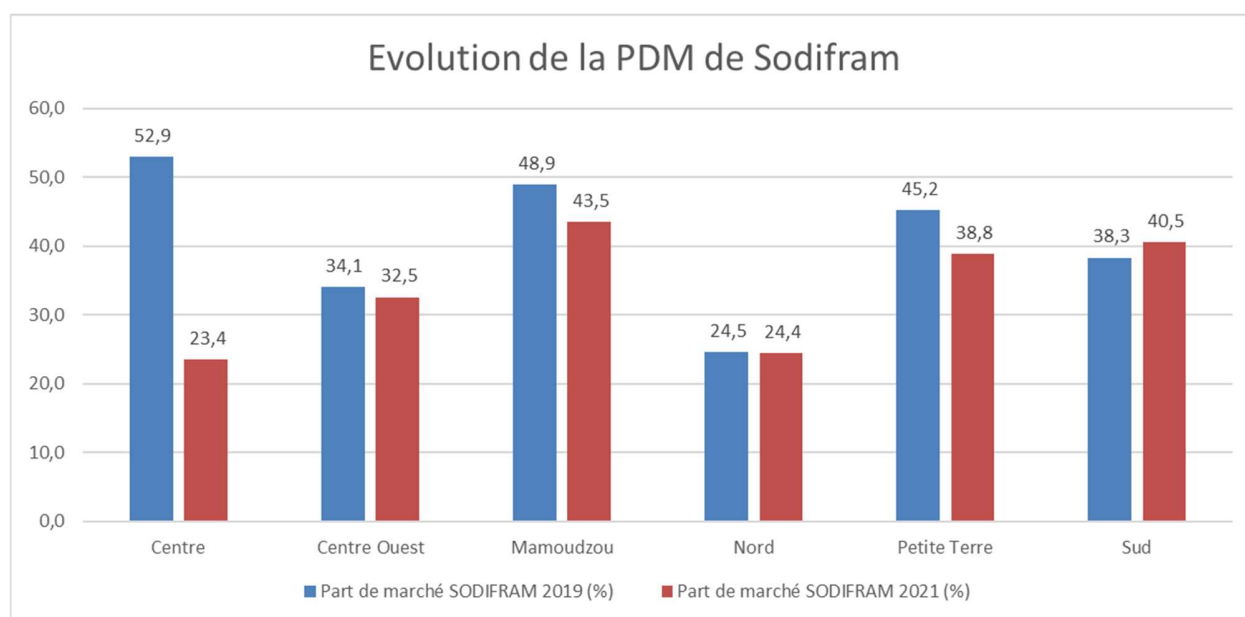
L'opération va s'accompagner d'un renforcement très significatif du degré de concentration du marché aval au niveau local, avec la formation de positions dominantes du nouvel acteur GBH/BDM, dans 4 zones sur les 6 que compte le territoire.

**En effet, avant l'opération le groupe BDM ne dépassait les 40% de part de marché locale, que dans la seule zone de Petite terre. Après l'opération de concentration, le nouvel ensemble GBH/BDM dépassera les 40% de part de marché locale dans 4 zones sur 6.**

Le nouvel ensemble atteindra ainsi 70% de part de marché sur la zone centre, 49,9% sur celle de Petite terre, 47,9 % sur celle du sud et 45,8% sur celle de Mamoudzou, la zone la plus importante du territoire.

### 9.2.4 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour le deuxième acteur Sodifram

Le graphique ci-dessous montre l'analyse des évolutions des parts de marché du deuxième acteur Sodifram par zone de chalandise, entre la situation avant l'opération de concentration, 2019 et à l'horizon 2021, lorsque celle-ci aura produit tous ses effets.



L'opération va s'accompagner d'une diminution significative de la part de marché du groupe Sodifram, le deuxième acteur du duopole qui se formerait donc, au niveau local dans 4 zones sur 6.

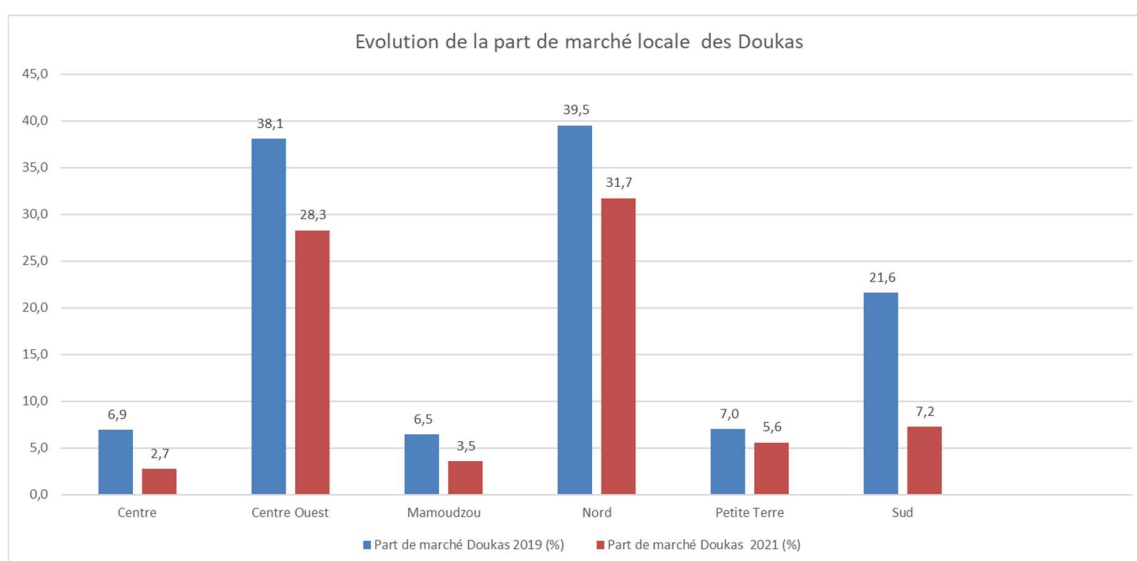
La diminution serait ainsi la plus forte dans la zone sud où Sodifram verrait sa part de marché passer de 53% à 23,4 %. Sur la zone de Mamoudzou celle-ci passerait de 49% à 43,5 %, sur la zone centre-ouest elle passerait de 34,1 à 32,5% et sur celle de petite terre de 45,2 à 38,8 %.

Le groupe Sodifram, compte tenu de ses projets d'ouverture de magasin, progresserait uniquement sur la zone sud, sa part de marché passant de 38,3 à 40,5%.

L'opération aurait au final pour effet de contenir les positions les plus dominantes de Sodifram avant l'opération, notamment les 3 zones où cet acteur totalisait avant l'opération une part de marché supérieure à 45% (Mamoudzou, centre et petite terre). Mais cette diminution de l'emprise de Sodifram se ferait au profit du nouvel ensemble GBH/BDM avec la formation de nouvelles positions plus dominantes encore pour cet acteur.

### 9.2.5 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour le commerce de proximité (Doukas)

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



L'opération va s'accompagner d'une diminution drastique de la part de marché du commerce de proximité, dans la plupart des zones du territoire.

La diminution serait ainsi la plus forte dans la zone sud où les Doukas verraient leur part de marché passer de 21,6 % à 7,2 %. Sur la zone nord celle-ci passerait de 39,5 % à 31,7 %, sur la zone centre-ouest de 38,1 à 28,3 %, sur celle du centre de 6,9 à 2,7 %, sur celle de Mamoudzou de 6,5 à 3,5 % et enfin sur celle de petite terre de 7 à 5,6%.

Les conséquences de l'opération les plus importantes en termes de disparition de Doukas et de précarisation de celles qui résisteraient, s'observeraient dans les zones de Mamoudzou, centre-ouest, nord et sud.

### 9.2.6 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 plus significatif qu'au niveau régional, au profit du groupe GBH (enseigne Carrefour), lequel dépasserait les 40% de part de marché locale dans 4 zones sur 6 .

Le nouvel ensemble atteindrait ainsi 70% de part de marché sur la zone centre, 49,9% sur celle de Petite terre, 47,9 % sur celle du sud et 45,8% sur celle de Mamoudzou, la zone la plus importante du territoire.

Par ailleurs, le duopole Carrefour/Sodifram se renforcerait au niveau local dans la totalité des zones et plus particulièrement dans les zones de Mamoudzou, Petite terre et sud

où il totaliserait près de 90 % de part de marché.

L'opération va s'accompagner d'une diminution drastique de la part de marché du commerce de proximité, dans la plupart des zones du territoire. Les conséquences les plus importantes en termes de disparition de Doukas et de précarisation de celles qui résisteraient, s'observeraient dans les zones de Mamoudzou, centre-ouest, nord et sud.

**Au final donc un paysage plus concentré encore au niveau local qu'au niveau régional, pour la totalité des zones de chalandise avec un renforcement plus marqué de la concentration pour les zones centre-ouest, nord et sud.**

## 10. 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 sur le marché aval avant et après l'opération de concentration, celle-ci à elle seule et par les effets des changements d'enseignes et des projets de développement prévus par la cible BDM, permettrait donc au groupe GBH de devenir le premier acteur du marché de la distribution de détail à dominante alimentaire à Mayotte dès l'horizon 2021 (quand l'opération aura produit ses effets), en atteignant une part de marché régionale de 45,5 %.

Cette montée en puissance s'accompagnerait du renforcement sensible du duopole qui existait avant l'opération avec Sodifram qui atteindrait quant à lui une part de marché 38,4%, mais avec un pouvoir de marché bien inférieur à celui de l'acteur dominant.

L'opération porterait le chiffre d'affaires de GBH de 120 millions d'euros à environ 170 millions d'euros\* à l'horizon 2021, soit une croissance organique de l'ordre de 40% .

***Avec sa très forte montée en puissance à La Réunion que lui confèrerait l'opération de concentration, avec une part de marché régionale qui passerait de 17 à 37%\*\* sur ce territoire, le groupe GBH dominerait également le marché de la distribution généraliste à Mayotte, avec un pouvoir de marché renforcé par sa structure conglomérale et verticale, de nature à lui permettre d'accroître rapidement son emprise sur d'autres secteurs de l'économie de l'île.***

\*cf détail des estimations de CA des acteurs en 2021 au 11.1.1

\*\*Cf rapport de Bolonyocte Consulting relatif à l'étude d'impact de l'opération sur le territoire de La Réunion

Outre cette nouvelle situation qui ferait donc du groupe GBH l'acteur dominant du marché aval de la distribution généraliste à Mayotte, celui-ci détiendrait des parts de marché locales de plus de 45 % dans quatre zones de chalandise sur six, notamment celle au potentiel de développement le plus significatif, la zone de Mamoudzou, où sa part de marché atteindrait 45,8%.

Même si le marché de la distribution généraliste était déjà concentré à Mayotte avant l'opération de rachat, le nouveau contexte que celle-ci instaurerait, avec une augmentation significative de la part de marché du nouvel acteur dominant par comparaison à celle que détenait l'acteur cible avant l'opération, serait sans précédent (tout comme pour la situation observée à La Réunion d'ailleurs), sur un marché de la taille de celui de Mayotte, qui représenterait environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2021, et de surcroît en forte progression du fait de la forte dynamique démographique de ce territoire.



Si l'opération de rachat par le groupe GBH de Vindemia pouvait donc à première vue laisser penser qu'elle serait sur le territoire de Mayotte, sans impact sur la situation concurrentielle existante du marché aval de la distribution, dans la mesure où le groupe n'y est pas présent, à la lumière de l'évolution des rapports de force entre les acteurs après l'opération, force est de constater que tel n'est pas le cas et que les effets de l'opération dans ce territoire seraient même très singuliers.

En effet par sa taille déjà très significative dans l'océan indien avant l'opération et notamment à la Réunion avec 1,3 milliards d'euros de chiffres d'affaires (qui sera porté à 1,7 milliards d'euros après l'opération), sa structure verticale et conglomérale au travers d'un grand nombre d'activités appelées précisément à se développer à Mayotte et la puissance de l'enseigne Carrefour qu'il détient, le groupe GBH va pouvoir bénéficier d'un effet de levier considérable dans sa prise de contrôle de la filiale BDM de Vindemia, lui conférant de fait, par les seuls effets de l'opération, une position et un pouvoir de marché déjà dominant.

Une situation inédite en outre-mer pour une opération de concentration de cette nature et plus particulièrement sur un territoire de la fragilité de celui de Mayotte, laquelle à l'évidence est de nature à avoir des impacts majeurs sur les marchés amont et aval de la distribution généraliste mais plus largement sur l'économie de l'île tout entière.

De tels bouleversements sont de nature à déstabiliser les acteurs en présence et ce compris le deuxième acteur du duopole (Sodifram), en les plaçant en situation de ne plus pouvoir exercer leur activité dans un environnement concurrentiel équilibré. Ils pourraient avoir aussi des effets sur la fragilisation et même la disparition de certains des acteurs, au premier rang desquels le commerce de proximité qui pourrait voir la disparition d'environ 1000 doukas (Cf 8), mais aussi et par voie de conséquence, sur la situation des acteurs du marché amont de l'approvisionnement, et notamment les producteurs et les importateurs locaux.

C'est précisément l'une des situations 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 du nouveau pouvoir de marché et de la position dominante qu'octroierait au groupe GBH la prise de contrôle de BDM, notamment en matière d'atteinte à la concurrence.



## 10.1 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché aval

### 10.1.1 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 45,5 %, 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, Sodifram.

Par sa présence dans de multiples secteurs de la distribution spécialisée à La Réunion, mais aussi et dans une moindre mesure à Madagascar et à l'île Maurice, 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 le deviendra à Mayotte par l'opération. Le groupe bénéficie de conditions très préférentielles des compagnies maritimes et notamment CMA /CGM, MSC, les deux seules qui desservent Mayotte, 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 deviendra le premier annonceur et donc bénéficiera de conditions préférentielles) et de façon générale de tous les frais généraux et de support.

L'accroissement significatif de son activité sur le secteur de la distribution alimentaire par la prise de contrôle de BDM, cumulé à celle qui doublera à La Réunion par les effets de l'opération projetée, 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. Beaucoup ne pourront pas rivaliser avec ces pratiques déstabilisatrices et s'affaibliront, voire disparaîtront par l'enchaînement des conséquences qui en suivront (cf. 11 s'agissant des conséquences prévisibles).

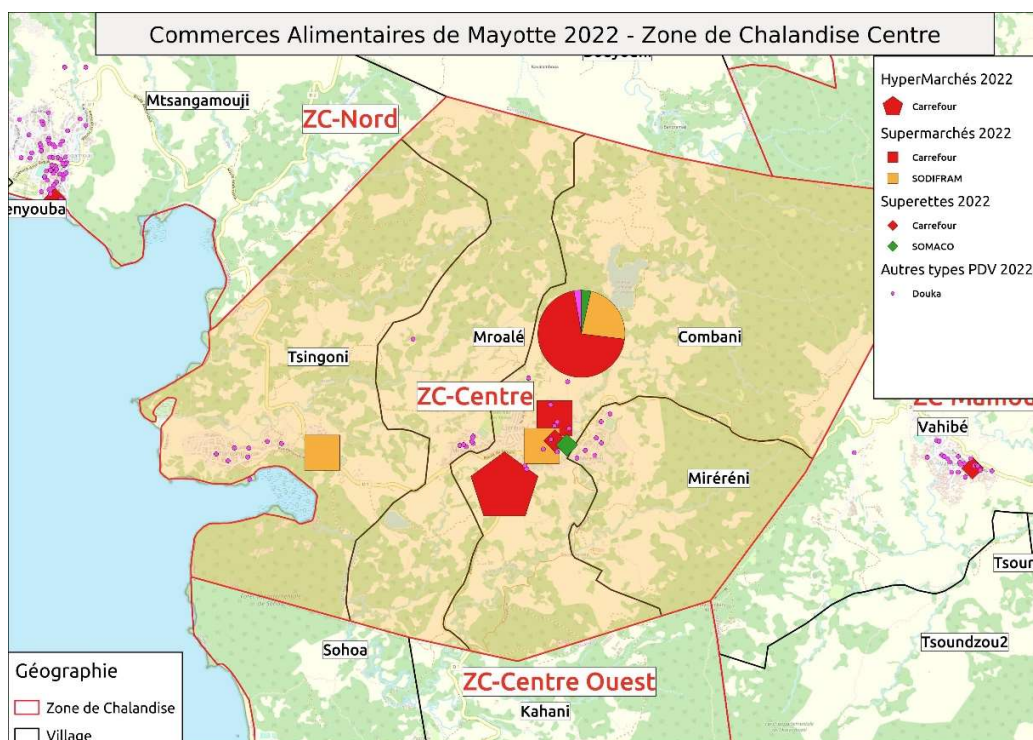
Dans une moindre mesure et malgré sa position de deuxième acteur du duopole, Sodifram sera lui aussi affaibli (notamment par les risques de verrouillage du marché amont de l'approvisionnement, voire ci-après) et pourra résister, mais avec un impact très significatif sur sa rentabilité pour maintenir sa stratégie de prix bas.

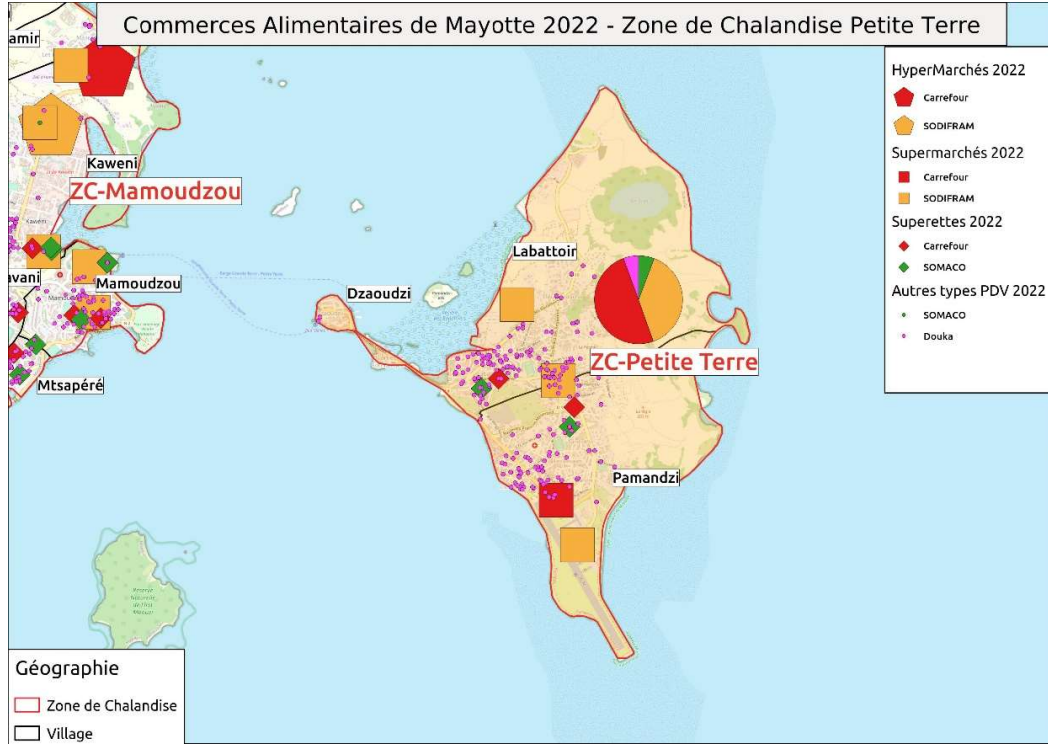
### 10.1.2 Positions dominantes dans 4 zones de chalandise de nature à entraver l'accès au libre choix et la diversité pour les consommateurs

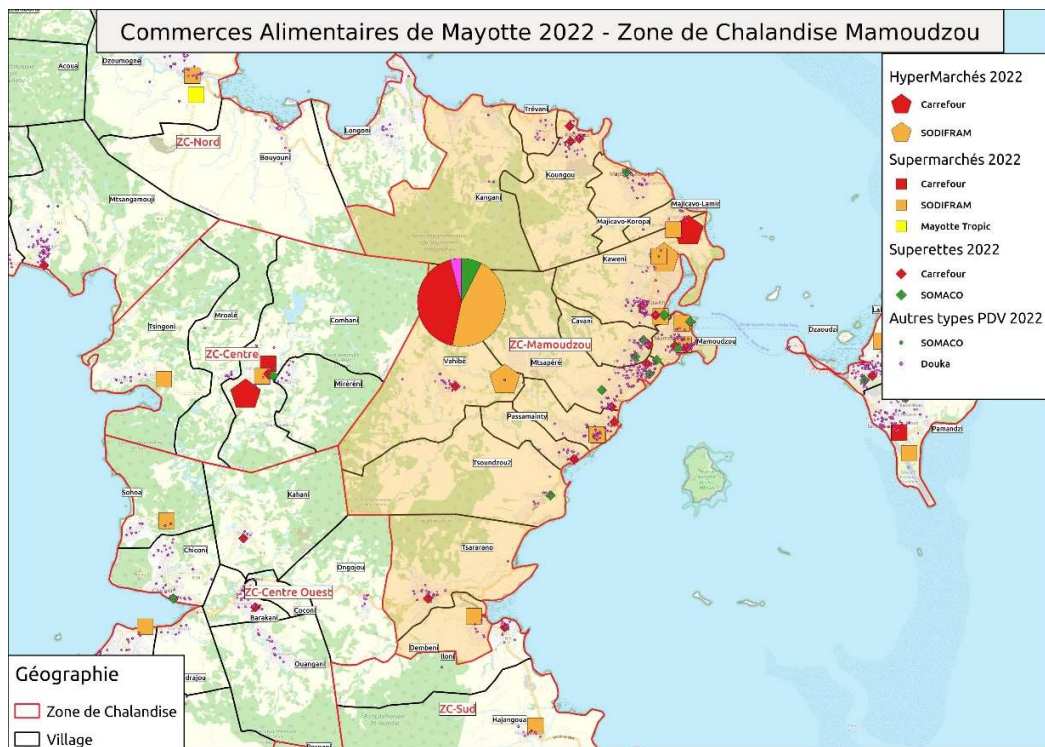
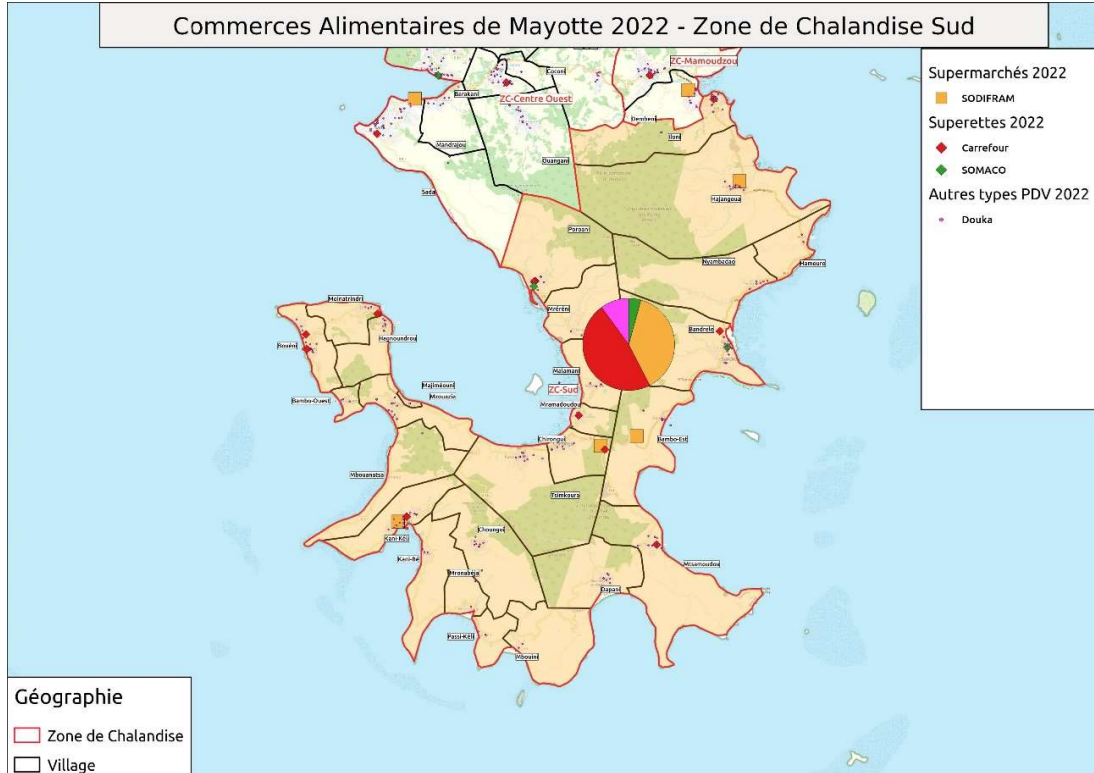
Comme l'établit l'analyse des parts de marché en chiffre d'affaires au niveau local (Cf 9.2.3), Après l'opération de concentration, le nouvel ensemble GBH/BDM dépassera les 40% de part de marché locale dans 4 zones sur 6.

Le nouvel ensemble atteindra ainsi 70% de part de marché sur la zone centre, 49,9% sur celle de Petite terre, 47,9 % sur celle du sud et 45,8% sur celle de Mamoudzou, la zone la plus importante du territoire.

Voir ci-dessous les cartographies des quatre zones identifiées :







De tels niveaux de part de marché au niveau local des zones de chalandise définies par Bolonyocte Consulting, relèvent de positions dominantes qui sont de nature d'une part à permettre à GBH qui pourrait les détenir, d'exercer une pression sur les prix ou encore sur la réduction de l'offre, d'autre part de réduire significativement l'accès par les consommateurs au choix et à la diversité, faute d'offre de substitution.

Ces situations dans ces quatre zones, relèvent de risques d'atteinte à la concurrence.

### 10.1.3 Capacité Illimitée de négociation avec les fournisseurs locaux

Par un tel pouvoir de marché sur le marché aval, décuplé par une augmentation de l'activité de l'ensemble GBH/Bdm de l'ordre de 40% du fait de l'opération de concentration, le groupe GBH pourra négocier de meilleures conditions d'achat avec tous les fournisseurs locaux, qu'il s'agisse des grossistes des importateurs et plus particulièrement des producteurs locaux.

S'agissant plus particulièrement de ces derniers, non seulement aucun des concurrents du secteur et ce compris le deuxième acteur Sodifram qui verrait sa part de marché se réduire de 12%, là où celle du nouveau ensemble bondira de 39%, ne pourra obtenir des conditions d'achat au niveau préférentiel qu'obtiendra le groupe GBH, mais encore celui-ci aurait 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 pourrait donc influencer sur la définition des conditions d'achat des produits issus de la production locale de ses concurrents, exigences auxquelles les fournisseurs locaux ne pourront pas s'opposer.

### 10.1.3 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, au moins dans une première étape, des prix de vente et de promotion à des niveaux bien inférieurs à celui accessible par ses concurrents, affectant par conséquent l'attractivité de leur magasin et 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.



## 10.2 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 :

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

Si la montée en puissance très significative de GBH aura des conséquences significatives sur le marché amont des 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 dès lors qu'à ce niveau (métropolitain et mondial), le pouvoir de marché du groupe GBH reste faible, compte tenu de leur taille et de leurs débouchés accessibles.

Il n'en sera évidemment pas de même sur le marché amont local (région de Mayotte) pour les fournisseurs et producteurs locaux, de taille plus modeste, et confrontés aux limites et autres contraintes d'un marché insulaire qui n'offre pas, comme précisé précédemment d'autres débouchés que les acteurs de la grande distribution généraliste, les Doukas, les CHR (cafés/hôtels/restaurants) et les collectivités.

En effet, qu'il s'agisse des acteurs de la production locale, des grossistes, importateurs ou agents de marques locaux (hors filiales de GBH ou de Vindemia reprises, analysées ci-après), tous seront confrontés à l'émergence d'un acteur dominant contrôlant de 45,5 % de part de marché, alors même que, pour la plupart, leur premier client était ou bien Sodifram, ou bien BDM, mais avec une part de marché et une puissance 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 Mayotte, et notamment de sa taille limitée, n'offrant donc aux fournisseurs et producteurs locaux que peu d'autres débouchés que le marché de la grande distribution, représentant au demeurant pour la plupart d'entre eux plus de 40 à 70 % 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 l'ordre de 46 %).

Cette dépendance sera de plus renforcée par la baisse drastique de la part de marché du commerce de proximité du fait de la montée en puissance du nouvel ensemble GBH/BDM et de sa future enseigne Carrefour contact ou autre (actuelle Douka Bé).

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 pourrait placer donc la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs du marché amont de référence dans une dépendance économique au nouvel acteur dominant, 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 pourra décider de l'avenir de la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs locaux, dont les capacités de négociations pourront totalement être 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. Avec notamment la menace du recours à l'importation pour remplacer les produits locaux, pratique courantes chez certains distributeurs, car force est de constater que leurs marges sont plus élevées sur les produits importés que celles observées pour les produits locaux.

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 33 % de part de marché actuelle, le groupe BDM ne bénéficie évidemment pas des mêmes conditions que celles accordées à l'actuel leader Sodifram.

L'opération de concentration va donc naturellement conduire GBH à exiger pour ses magasins futurs exploités sous l'enseigne Carrefour, et par les effets de ces changements d'enseigne, de meilleures conditions d'achat encore.

Un tel contexte de négociation va conduire ces fournisseurs à réduire leur prix de vente pour 10 à 25% de leur activité selon leurs spécificités respectives.

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 situations 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 et ce d'autant plus si celui-ci décidait d'augmenter sa part d'importation et donc diminuer proportionnellement ses achats locaux.

Les effets de cette dépendance économique pourraient 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 le deuxième acteur Sodifram qui verrait sa part de marché chuter de 12% et pour les plus petits acteurs du marché aval au premier rang desquels le commerce de proximité.

Même si le deuxième acteur, Sodifram, pourra avoir la capacité à contenir cet effet, il en sera nécessairement lui aussi impacté, et ce d'autant plus que ses fournisseurs subiront la pression de GBH. La compétitivité de tous les acteurs concurrents de GBH en serait donc significativement affectée.

Outre les acteurs du marché de la grande distribution généraliste, ceux du commerce de proximité feront donc 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 paupérisera son offre.

### 10.2.2 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 sous la marque Danone) et **Bamyrex** (grossiste représentant de marque), mais se renforcera davantage par l'absorption de son équivalent **SDCOM**, l'une des filiales de Vindemia.



Actives essentiellement sur le marché de La Réunion avant l'opération, les filiales Bamyrex et SDCOM vont naturellement pouvoir étendre leurs activités lorsque la transaction interviendra, sur le marché amont de Mayotte par l'application des contrats de marques portant également sur ce territoire quand bien même ils n'y étaient pas encore exploités.

Ce renforcement très significatif 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**

### 10.2.3 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**, l'arrivée de GBH sur le marché aval de Mayotte avec une part de marché déjà dominante de 45,5%, 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 futurs magasins issues de la reprise de BDM, auxquels s'ajouteront les magasins Vindemia de La Réunion, au détriment du seul concurrent local présent dans les deux territoires, le producteur Cilam, produisant sous la marque Yoplait.

Les pratiques du groupe GBH en la matière sont déjà clairement établies dans ses 3 hypermarchés Carrefour de La Réunion où Bolonyocte Consulting a pu établir 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 à La Réunion 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 observer 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 à La Réunion 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 tous les futurs magasins Carrefour de Mayotte, 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 **La Laiterie de Mayotte** 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 aux consommateurs 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.

#### 10.2.4 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.

Avec l'opération et comme évoqué précédemment, ces deux filiales pourront étendre leur activité à Mayotte.

Certes, la loi **Lurel** 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 de fait 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.

Dans la situation actuelle à Mayotte avant l'opération et à quelques exceptions près pour certains produits incontournables, les deux acteurs de la grande distribution, Sodifram et Somaco, parviennent à contourner les agents de marques Bamyrex et SDCOM qui ne sont pas présents sur le territoire en s'approvisionnant directement via leur centrale d'achat respective (en métropole ou ailleurs).

Mais l'arrivée de **Bamyrex** et **SDCOM** à Mayotte changera la donne avec la pression exercée par GBH pour l'application pleine et entière de ses contrats avec les industriels et la mise en place d'une logistique locale. Dans cette nouvelle situation Sodifram et dans une moindre mesure Somaco (dont l'offre de produits n'est pas vraiment centrée sur les grandes marques distribuées par ces agents) rencontreront beaucoup plus de difficultés pour contourner Bamyrex et SDCOM, avec la conséquence de ne plus pouvoir être in fine compétitifs sans passer par ces deux agents, les industriels organisant leurs circuits de telle sorte de privilégier leurs partenaires.

Bamyrex et SDCOM deviendront ainsi un passage obligé pour tous les distributeurs et ce compris les commerçants de proximité dont beaucoup n'auront d'ailleurs pas les capacités d'accéder à ces acteurs .

Une telle contrainte outre les risques de perte de compétitivité qu'elle présenterait pour les acteurs qui y seraient confrontés, pourrait dès lors affecter la structure de coût et donc la rentabilité du premier d'entre eux, le groupe Sodifram. En effet, par ce modèle d'approvisionnement introduisant un nouvel intermédiaire bénéficiant de conditions d'achat directes auprès des fournisseurs et maîtrisant la chaîne logistique et de stockage des produits, Sodifram ne pourrait plus dans ce schéma, rentabiliser sa propre logistique de stockage mise en place dans la logique d'un circuit direct d'approvisionnement.

A l'instar des pratiques observées s'agissant de Sorelait, GBH sera donc en situation, d'une part, d'obtenir de ses 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 filiales représente en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 50 à 70 millions d'euros, ce qui ne représente à ce jour qu'une part assez minoritaire des achats des acteurs de la distribution généraliste à la Réunion, de 5 à 10 % selon les acteurs, ce qui n'est pas négligeable pour autant.

Mais les estimations réalisées par Bolonyocte Consulting selon les indications recueillies auprès des principaux acteurs de la distribution à Mayotte montre que la part que pourrait représenter les deux agents de marque que contrôlera GBH dans leurs achats sera de l'ordre de 10 à 30%, voire plus selon le différentiel de compétitivité que pourrait imposer GBH compte tenu de son pouvoir de marché.

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 sur lesquels s'appliquent notamment les promotions régulières, 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 pourrait 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 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 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 projetée.

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 antillais, 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
<b>GBH</b>				
Nombre de promotions	256	198	112	566
Pourcentage	45%	35%	20%	100%
<b>SAFO</b>				
Nombre de promotions	85	30	96	211
Pourcentage	40%	14%	45%	100%
<b>Autres grossistes-importateurs</b>				
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 démonstration de l'absence d'efficacité de ce genre d'injonction comportementale.

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

## 11. 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

Malgré le fait que le groupe GBH n'est pas directement présent à Mayotte et comme le démontre l'analyse objective de ses effets sur la structuration du marché de la distribution généraliste à Mayotte (cf. 9), déjà concentré, l'opération de rachat de Vindémia par ce dernier va se traduire sans conteste à Mayotte par un renforcement très significatif de cette concentration, matérialisé par la constitution à court terme, du fait du profil de la cible et de l'acheteur, d'une position dominante forte avec une part de marché régionale de 45,5 % et le renforcement du duopole existant (BDM/Sodifram) qui contrôlerait à lui seul 84% du marché, tous les autres acteurs se situant à moins de 10 %.

De surcroît, ce duopole se trouve être lui-même concentré au bénéfice du nouvel ensemble GBH/BDM, l'acteur dominant, avec 7 points d'écart avec le deuxième acteur Sodifram.

Ce renforcement significatif du niveau de concentration est également établi par le niveau élevé de part de marché locale qu'atteindrait le nouvel ensemble après l'opération, dans 4 zones de chalandise sur 6 de 46 à 70%.

Avec de tels effets sur la structuration du marché aval, cette opération de concentration ne saurait être considérée comme étant susceptible « *de renforcer substantiellement l'équilibre concurrentiel de la grande distribution* », ni à La Réunion comme l'ont affirmé ses protagonistes, ni à Mayotte.

En matière d'analyse concurrentielle, la formation d'une position dominante à ce niveau (45,5 % soit plus de 35 % au niveau régional, sur un marché insulaire très significatif d'environ 400 millions d'euros (à l'horizon 2021, lorsqu'elle aura produit tous ces effets) 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, c'est le profil congloméral de l'acteur susceptible d'exercer cette position dominante sur le marché particulier des produits alimentaires d'un territoire vulnérable comme Mayotte. En effet, celui-ci se trouve déjà et avant l'opération à La Réunion dans un territoire proche, dans une position telle que dans la plupart des secteurs où il est présent, 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 à La Réunion 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 son économie tout entière, d'étendre cette domination à l'un des rares secteurs où il ne l'est pas à ce jour et simultanément d'atteindre une position dominante dans un secteur clé d'un autre territoire où il n'est pas encore présent et où il pourra déployer toutes ses autres activités.

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 ne peut que s'interroger sur ses dangers au regard des enjeux de pluralisme concurrentiel, de prévention des situations dominantes et de préservation des équilibres économique.

En l'espèce et au vu de l'analyse, d'une part, des rapports de force sur le marché aval après l'opération (cf. 9), d'autre part, du nouveau pouvoir de marché que détiendrait le groupe GBH et de ses impacts (cf. 10), on peut objectivement considérer cette opération comme de nature à conférer à ce dernier une position dominante sur le marché de la distribution de détail à dominante alimentaire sur le territoire de Mayotte, susceptible par ailleurs de créer les conditions de formation d'autres positions dominantes dans la plupart des secteurs où le groupe GBH est présent, notamment l'automobile, la distribution spécialisée et la production.

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 risques d'atteintes caractérisées à la concurrence sur plusieurs aspects du fonctionnement des marchés amont et aval (cf. 10), ne peut en l'état apparaître comme favorable au développement du pluralisme concurrentiel pas plus qu'elle ne peut être considérée comme favorable 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 en l'état, aurait des impacts majeurs très structurants et probablement irréversibles sur le paysage de la distribution généraliste à Mayotte, avec notamment des risques sérieux de disparition de certains acteurs, au premier rang desquels les commerces de proximité (Doukas), mais, au-delà, d'atteinte aux 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.



## 11.1 Conséquence de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste : des risques sérieux de disparition de certains acteurs, en particulier les commerces de proximité et de fragilisation des acteurs majeurs

### 11.1.1 Evolution prévisible du paysage de la distribution généraliste à Mayotte

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.

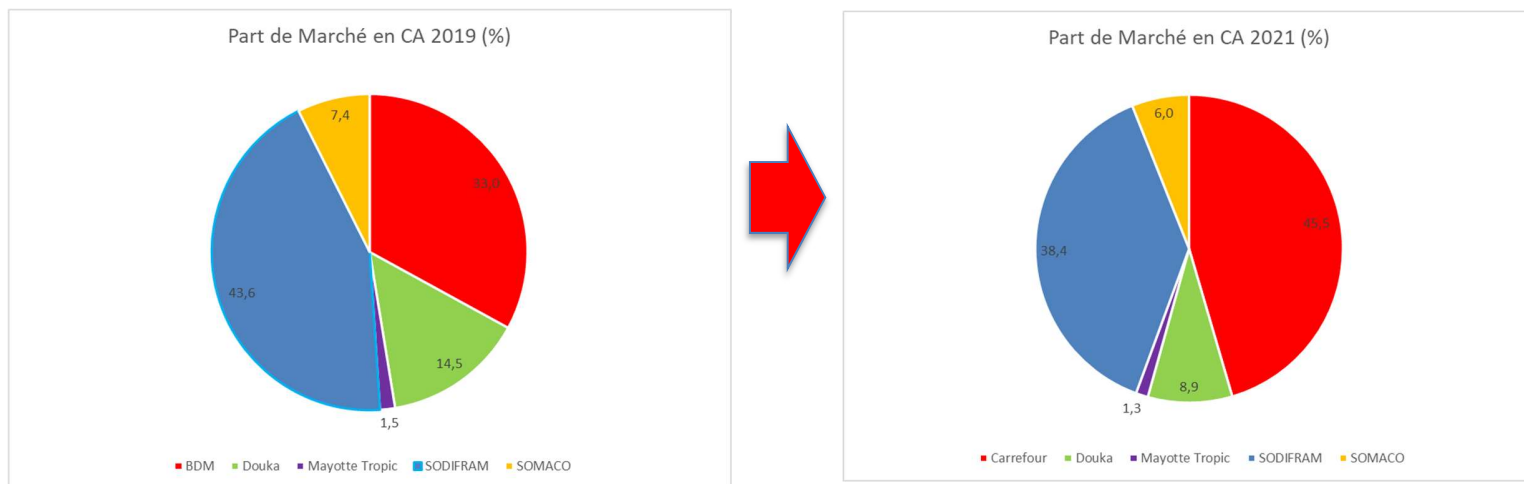
Les situations particulières où sont observées des duopoles évoluent le plus souvent vers le renforcement des deux acteurs dominants, ce qui a pour effet très immédiat de fragiliser la plupart des autres acteurs et de conduire à plus ou moins court terme à la défaillance de certains d'entre eux et pas 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 adopter la même stratégie jusqu'à un équilibre entre eux (sans nécessairement qu'il y ait entente entre eux), 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 Mayotte, à la nuance près que le fort niveau de concentration qui résulterait de l'opération si elle était autorisée en l'état, rendra très probablement les phénomènes plus rapides, notamment s'agissant de la fragilisation et de la disparition des acteurs, vu le contexte particulier de Mayotte et les profondes évolutions en cours de l'urbanisme commercial, dont il faut souligner qu'ils s'orientent clairement vers le modèle des grandes surfaces avec zone d'activité, par essence même concentrateur et dominateur, au bénéfice des plus gros acteurs, en particulier les groupes GBH et Sodifram. Un tel modèle n'est d'ailleurs pas inéluctable, dans la mesure où d'autres plus adaptés aux spécificités de Mayotte pourraient être adoptés.

La spécificité de l'opération de concentration projetée réside aussi dans le fait qu'elle porte sur la cession d'un grand nombre de magasins octroyant immédiatement au nouvel acteur du marché, inexistant avant la transaction, une part de marché dominante. L'opération fait en effet passer la part de marché du nouvel ensemble à 45,5 %, soit une hausse de 40%, notamment par les effets induits des changements d'enseigne de son pouvoir de marché et de son intégration verticale.

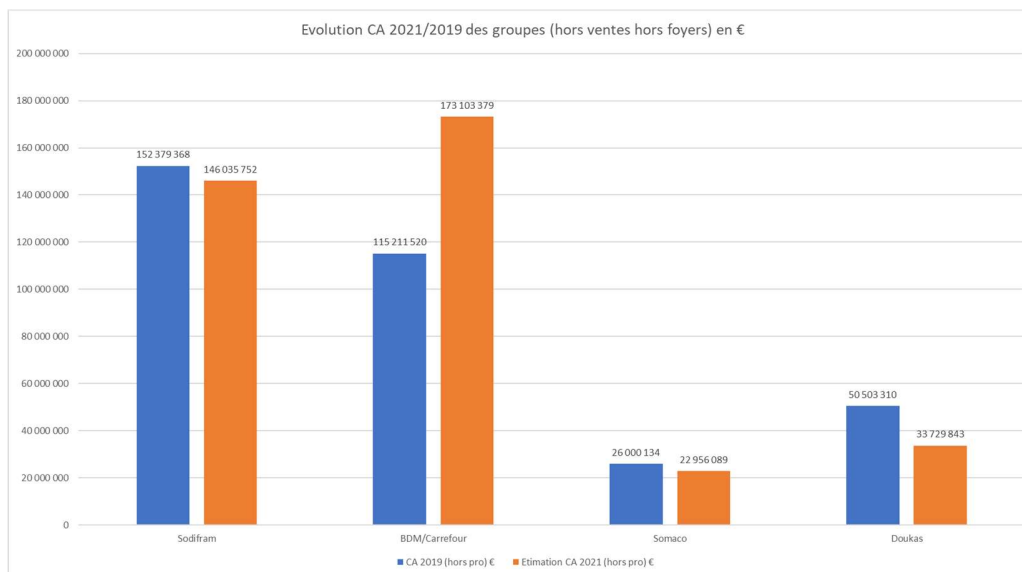
L'opération va donc bouleverser profondément le marché et donner naissance à un acteur très dominant, y compris face à l'acteur majeur avant l'opération qui, par la très forte montée en puissance de son concurrent, voit sa montée en puissance neutralisée (sa part de marché chutant de 12 %), du fait de l'ouverture récente ou à venir de trois nouveaux magasins,

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



On constate que seul le nouvel ensemble GBH/BDM voit sa part de marché progresser, tous les autres acteurs voient la leur diminuer, avec une montée en puissance immédiate et très forte de GBH. Hors des deux acteurs du duopole, tous les autres sont relégués au rang de petits acteurs, face au poids des deux acteurs majeurs, aucun d'entre eux n'atteint les 10 % de part de marché.

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 7 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 7, l'estimation intègre une croissance organique du marché de 9 % entre 2019 et 2021, obtenu par estimation de l'évolution de la population des ménages selon les dernières tendances et en tenant compte d'une faible évolution des prix.

En effet, à l'exception du nouvel ensemble GBH/BDM, qui verrait son chiffre d'affaires progresser de 40%, sans commune mesure avec Sodifram qui devrait connaître une légère baisse de 4%, tous les autres acteurs verront leur activité régresser de façon significative, -12% pour Somaco, et -33% pour le commerce de proximité (Doukas). A noter que le CA du troisième acteur, Somaco, représente à peine 15 % du CA de l'acteur dominant.

Dans une telle situation tous les petits acteurs existants seront plus ou moins affectés car ils 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 du pouvoir de marché, ni des leviers d'atteinte de la performance logistique des acteurs dominants pour obtenir de tels niveaux de prix de vente.

Dans cette compétition qui s'instaurerait entre les deux acteurs majeurs, au moins momentanément, Sodifram verrait sa situation se fragiliser sensiblement compte tenu du déséquilibre criant en termes de pouvoir de marché avec GBH, avec des risques sérieux de rationalisation de son périmètre d'activité.

Le troisième acteur Somaco serait lui aussi affecté, mais compte tenu de la spécificité de sa clientèle et de sa singularité en matière d'offre et de filières d'approvisionnement, il pourrait mieux résister.

De tous les acteurs, le commerce de proximité serait le plus atteint avec une baisse critique de 30% de son chiffre d'affaires global et un risque sérieux de disparition ou de précarisation d'environ 1 000 Doukas à l'horizon 2021, comme d'accélération des fermetures et de paupérisation de ces acteurs. Les Doukas qui résisteront le mieux sont celles se trouvant dans les zones les moins investies par les deux acteurs majeurs, notamment les zones centre-ouest et nord.

### 11.1.2 La situation particulière du commerce de proximité : des risques sérieux de disparition à court terme de 1000 Doukas et de son déclin inexorable

Le commerce de proximité à Mayotte comptant comme évoqué précédemment un tissu unique et sans équivalent dans aucun territoire ultramarin ni en métropole, de 2 565 petits commerçants indépendants isolés et non structurés, les Doukas, serait donc le segment du marché de la distribution qui subirait les effets les plus significatifs et marquants de l'opération projetée et de la montée en puissance du groupe GBH.

Par leur situation précaire et leur impossibilité structurelle d'atteindre un niveau de compétitivité minimum, n'ayant pas accès à des filières d'approvisionnement autonomes des acteurs de la grande distribution chez qui elles sont contraintes de se fournir et qui ne leurs accordent pas de véritables conditions de gros, les Doukas se trouvent en effet dans la situation la plus vulnérable. Déjà très impactées par le développement rapide de l'enseigne Doukas Bé ces trois dernières années, leur activité serait très directement impactée par les effets suivant de la domination de GBH :

- Poursuite et probablement accélération des ouvertures de nouveaux points de vente Doukas Bé (6 à l'horizon 2021)
- Ouverture de nouveaux magasins par Sodifram et Sodicash dans les villages (3 projets à l'horizon)
- Ouverture de l'hypermarché de Combani avec sa zone commerciale
- Elargissement de l'offre de tous les magasins du nouvel ensemble GBH/BDM et mise en place de campagnes de promotion pour développer la fréquentation
- Probable hausse des conditions d'achat chez les producteurs locaux, qui pourraient répercuter les exigences en matière de conditions d'achat des deux acteurs du duopole et notamment de GBH
- Durcissement probable des conditions d'achat des Doukas, chez les acteurs des grandes surfaces concurrent de GBH qui pourraient eux aussi répercuter les effets du pouvoir de marché de GBH

La simulation des différents effets de la formation du nouvel ensemble GBH/BDM (ouvertures, changement d'enseigne, cannibalisation des magasins existants...) conduit à une estimation du chiffre d'affaires des Doukas d'environ 31 millions à l'horizon 2021, pour 50 millions en 2019, soit une chute de l'ordre de 30%.

Selon l'analyse des données d'activité moyennes des Doukas telle que modélisées, cette baisse d'activité à l'horizon 2021, représenterait un risque de disparition ou de précarisation d'environ 1000 Doukas sur les 2 565 que compte le territoire de Mayotte avec une fragilisation de l'ensemble du réseau de celles qui résisteraient.

Ce premier effet très significatif de l'opération projetée, sur le commerce de proximité pourrait marquer une tendance à l'accélération des fermetures ou à la précarisation des Doukas, voire à leur déclin ou marginalisation à plus ou moins long terme si rien n'était entrepris pour contenir cette tendance. Cette tendance interviendrait au rythme des projets d'ouverture de nouveaux magasins par les deux acteurs.

Un tel impact de l'opération sur la disparition ou le déclin du commerce de proximité et donc des Doukas, composante importante de la société et de la culture mahoraise en ce qu'elle alimente le lien social au cœur des villages ou même des zones urbaines, pourrait s'accompagner d'une précarisation de nombreuses familles dont beaucoup vivent du métier de commerçant et avec toutes les conséquences en termes de déséquilibre sociaux.

### 11.1.3 La situation particulière du deuxième acteur Sodifram, des risques sérieux de fragilisation

Même s'il est avant l'opération le premier acteur que l'on pourrait même qualifier de dominant à Mayotte, avec une part de marché actuelle sur le marché de la distribution généraliste de 43,6 %, pour 33% pour BDM le deuxième acteur, Sodifram pourrait être affecté de façon très significative par l'opération de concentration projetée et l'affirmation rapide de GBH comme l'acteur dominant du marché.

Malgré la position actuelle de Sodifram, relativement plus importante au regard des autres acteurs existants, 160 millions d'euros de chiffres d'affaire en 2019, pour 120 millions pour DBM et 26 millions d'€ pour Somaco, le profil, la structure et la taille de ce cet acteur restent sans aucune commune mesure avec les spécificités du groupe GBH, représentant uniquement à La Réunion, 1,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Outre la taille marginale de Sodifram et son pouvoir de marché très négligeable par comparaison à celui de GBH, la différence essentielle entre les deux acteurs est leur structure, verticalisée tant sur le marché aval qu'amont, et conglomérale pour GBH, simple pour Sodifram car centrée essentiellement sur le métier de la distribution alimentaire et spécialisée, avec quelques autres activités annexes (mais héritées de l'origine de l'entreprise qui a dû créer ses propres structures supports qui n'existaient pas à Mayotte). Sodifram n'est donc pas présent sur le marché de l'approvisionnement ni de la production et ne bénéficie plus d'aucun contrat d'enseigne avec les grands acteurs de métropole. Le groupe exploitait à l'origine l'enseigne Carrefour, mais le contrat a été rompu du fait de la volonté de GBH qui a exigé l'extension de la couverture sur le territoire de Mayotte (autre preuve et effet notable de son pouvoir de marché important).

Sans contrat d'enseigne, Sodifram n'a donc pas non plus d'accès à l'une des grandes centrales d'achat des grandes enseignes et donc s'approvisionne par sa propre centrale mais avec un pouvoir de marché très limité. Sodifram a conclu néanmoins un accord avec Geprocor, la centrale export du groupe Intermarché, mais qui ne peut lui donner accès aux conditions d'achat direct de la centrale d'achat de cette enseigne.

La position de Sodifram est donc très vulnérable face au très gros pouvoir de marché de GBH décuplé par son conglomérat et son intégration verticale sur le marché amont. En cela cet acteur fait figure de colosse local aux pieds d'argile en quelque sorte.

Sodifram pourrait donc être la première victime d'une part, des effets du pouvoir de marché démesuré du groupe GBH lui permettant d'atteindre des niveaux de performance d'exploitation et de prix de vente

inatteignable pour ses concurrents, d'autre part et surtout du potentiel verrouillage par GBH du marché amont de l'approvisionnement.

Par son profil congloméral et à intégration verticale, GBH pourrait donc bouleverser la structure du marché à Mayotte et donc menacer le modèle économique même de ses acteurs, y compris le premier d'entre eux à ce jour Sodifram.

Dans ce contexte Sodifram pourrait être victime des risques d'atteintes à la concurrence dont GBH pourrait être à l'origine, se traduisant notamment par une baisse de sa compétitivité qui pourrait affecter la fréquentation de ses points de vente, son développement et donc sa capacité à contribuer à l'animation concurrentielle. Par ailleurs Sodifram privé d'autres filières pour accéder directement et à des conditions raisonnables aux produits de grandes marques contrôlés par les filiales SDCOM et Bamyrex, pourraient être contraint de s'approvisionner auprès de ces filiales mais dans des conditions différentes pour une part significative de ses achats, de l'ordre de 15 à 30%. Un tel schéma, outre qu'il aurait pour conséquence de dégrader la performance des prix de Sodifram, impacterait directement son modèle d'approvisionnement et ses investissements en matière logistique dont une partie ne pourrait plus être rentabilisé par le passage obligé par les filiales de GBH à des conditions dégradées intégrant les coûts de logistiques, ce qui pourrait conduire cet acteur à une rationalisation de ses moyens.

Après consultation de ses dirigeants sur la forme que pourrait prendre ces mesures, Sodifram pourrait ainsi être contraint à réduire ses moyens logistiques pour réduire ses coûts de fonctionnements ce qui pourraient conduire à des suppressions d'emplois de l'ordre de 100 à 200 emplois.

Actuel premier acteur de la distribution généraliste à Mayotte, Sodifram par sa vulnérabilité face au groupe GBH, en termes de pouvoir de marché et d'approvisionnement, pourrait donc bien rencontrer de sérieuses difficultés d'une part pour exercer une vraie concurrence face à GBH, d'autre part pour rentabiliser son outil logistique.

Au final donc, par les effets de l'opération de concentration,

il existe des risques sérieux de voir disparaître ou être précarisées environ 1 000 Doukas sur les 2 500 que compte le territoire avec toutes les conséquences sur l'équilibre social des populations susceptibles d'être impactées par cette tendance . Par les conséquences de l'usage que pourrait faire GBH de son pouvoir de marché pour verrouiller les marchés amont et aval, les autres acteurs du marché aval pourraient eux aussi être fragilisés parmi lesquels le deuxième acteur du duopole, Sodifram qui pourrait être conduits à rationaliser son modèle d'organisation et de logistique.

Avec un tel niveau de concentration et dans une telle situation de déséquilibre du marché, il y a peu de chance que le marché de Mayotte parvienne à attirer de nouveaux entrants.

### 11.3 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 Mayotte et donc sur ces différents acteurs, au premier rang desquels, bien sûr, la filiale BDM de Vindemia, qui changera donc de propriétaire.

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 pourront eux aussi être impactés par ses effets.

Le groupe Vindemia à Mayotte compte, avant l'opération, 560 employés, dont 89 affectés à l'exploitation de l'hypermarchés Jumbo, 55 affectés à l'exploitation des supermarchés Score et 220 affectés à l'exploitation des magasins Douka Bé.

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 à La Réunion, mais n'ont pas communiqué sur leurs intentions en matière d'évolution des emplois pour les activités de Vindemia à Mayotte.

A la lumière de l'audition du dirigeant de BDM, on peut légitimement considérer que la promesse tenue pour le maintien des emplois de Vindemia à la Réunion doit s'entendre également pour sa filiale à Mayotte. Il est clair également que le groupe GBH n'étant pas physiquement présent à Mayotte, il y a peu de chance que des problématiques de redondance dans les équipes de l'acheteur et de la cible soient identifiées qui pourraient soulever des risques de perte d'emplois du fait de la reprise de BDM par GBH.

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 importante, car elle signifie que l'enseigne Carrefour n'a apparemment pas l'intention d'exploiter les structures logistiques de Vindemia à La Réunion 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 au moins à La Réunion, 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 BDM, affectés aux services logistiques, dès lors que GBH n'a pas de présence directe ni de moyens logistiques à Mayotte, il paraît évident que ces emplois et ces moyens seront conservés pour la poursuite et le développement des magasins exploités et tous repris. Il apparaît donc évident que les incertitudes évoquées par les dirigeants de GBH pour la réunion, ne concerne pas Mayotte.

L'opération de concentration projetée par le groupe GBH s'agissant des actifs de Vindémia à Mayotte ne présente donc pas de risques sérieux de perte d'emplois au sein de sa filiale BDM.

En revanche de tels risques existent chez les acteurs des marchés amont et aval de la distribution généraliste (Distributeurs, fournisseurs et producteurs locaux) qui pourraient voir leur activité négativement impactée par les atteintes à la concurrence identifiées.

En effet, comme le démontre l'analyse développée au chapitre 10, la position dominante que conférerait l'opération au groupe GBH, notamment sur le marché amont, qui pourrait se traduire par de nouvelles exigences en termes de négociation commerciale pourraient impliquer des réductions de revenus qui pourraient mettre en difficulté certains fournisseurs (grossistes, agents de marque ou petits distributeurs) ou producteurs locaux.

De même la fragilisation de la plupart des acteurs du marché aval de la distribution du fait des conséquences du pouvoir de marché dont bénéficierait GBH pourrait mettre certains en difficulté et les conduire à prendre des mesures de précarisation ou de suppression d'emplois.

Des risques sérieux ont ainsi pu être identifiés de fermeture ou de précarisation d'environ 1000 Doukas à l'horizon 2021 sous les effets de la domination voire du verrouillage du marché aval de la distribution par GBH. De telles fermetures ou précarisation de commerçants indépendants, auraient des conséquences sociales très significatives avec des pertes de revenus pour ces commerçants et leurs familles respectives.

Par ailleurs, des risques sérieux de suppression d'emplois ont également pu être identifiés pour Sodifram acteur majeur de la distribution généraliste, qui par les effets du bouleversement de la structure du marché de l'approvisionnement à Mayotte du fait de la structure verticalement intégrée du groupe GBH au travers de ses deux filiales grossiste de marques, pourraient le contraindre à rationaliser son dispositif logistique et donc à réduire ses effectifs de 100 à 200 salariés.

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 Mayotte, qu'il s'agisse du secteur de la distribution généraliste ou de celui de l'approvisionnement ou de la production locale.



Pour autant, il ne peut enfin être exclu que l'opération conduite à de nouvelles créations d'emplois au sein du groupe GBH à Mayotte 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.

#### 11.4 Conséquence de l'opération sur les prix et la diversité de l'offre : une probable hausse des prix à terme 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 Mayotte.

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 le groupe GBH sera enclin à s'affirmer davantage sur le marché par sa capacité à valoriser l'enseigne Carrefour qu'il exploite, son offre et sa capacité 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 Sodifram, dont il est reconnu à Mayotte 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, outre le fait qu'un effet de nouveauté et de modernité s'instaurera, une véritable guerre des prix devrait s'engager entre les deux acteurs du duopole, limitée à des promotions sur certains produits et sur une part réduite du panier d'achat des consommateurs (moins de 30 %), mais qui elle 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 Sodifram. Dans ce contexte, et au cours de cette phase il est incontestable que les consommateurs auront le sentiment d'un vrai changement et pourront à court terme en sortir gagnants, mais beaucoup d'acteurs en paieront les conséquences, notamment les Doukas, mais aussi les producteurs et les fournisseurs locaux qui seront mis à contribution pour financer cette vague de promotions sur leur produits phares. Certains de ces acteurs seront marginalisés, en particulier les acteurs de la distribution et certains disparaîtront, notamment les Doukas avec toutes les conséquences qui s'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 sur les promotions entre les deux acteurs dominants et comme évoqué précédemment, plusieurs acteurs de la distribution généraliste pourraient connaître des difficultés sérieuses et certains pourraient disparaître 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,

plus particulièrement GBH et probablement Sodifram. La part de marché contrôlée par ces deux acteurs devrait donc s'accroître. Dans ce contexte, pourrait alors très probablement être 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 entrerait alors dans une phase de normalisation et, faute de concurrence suffisante, les acteurs relèveront progressivement les prix de façon durable.

Cette analyse est d'ailleurs totalement confirmée par l'analyse du niveau des prix dans le secteur de la distribution généraliste en Martinique ou en Guadeloupe, deux territoires où le groupe GBH détient là aussi une part de marché comparable à celle que ce groupe pourrait atteindre à Mayotte si l'opération de concentration était autorisée, notamment par les effets des dernières décisions très contestables de l'Autorité de la concurrence autorisant le groupe GBH au rachat de plusieurs hypermarchés, assorties d'engagement comportementaux qui n'ont jamais été respectés par GBH.

En effet pour ces deux territoires les analyses de l'INSEE sur les écarts de prix entre les départements d'outre-mer et la métropole, reprise d'ailleurs par l'Autorité de la concurrence dans son Avis n° 19-A-12 du 4 juillet 2019 concernant le fonctionnement de la concurrence en Outre-Mer, montre que ces écarts s'agissant des produits alimentaires sont de 33 et 38% en Guadeloupe et à La Martinique, alors même qu'ils s'élèvent à 19% à Mayotte et 28% à La Réunion.

De même, l'analyse par l'INSEE de l'évolution des prix des produits alimentaires en Outre-Mer pour l'année 2019, montre qu'en Martinique ou en Guadeloupe les prix ont augmenté respectivement de 1,8 % et 1,5% alors même qu'à La Réunion cette augmentation a été nulle, qu'elle a été de 0,2% à Mayotte, pour une moyenne pour tous les départements d'Outre-Mer de 0,8%.

A l'évidence donc la domination du groupe GBH est loin de faire baisser les prix, contrairement aux affirmations de ses dirigeants !

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, mais avec très probablement un affaiblissement durable du deuxième acteur qui peinera à être compétitif face au pouvoir de marché accru de GBH .

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 inévitablement se traduire, non seulement par une élévation des prix de vente aux consommateurs, 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. »*

## 12. 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

### 12.1 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), le nouvel ensemble GBH/BDM parviendrait à une part de marché régionale de 45,5 %, sur un marché valorisé à environ 400 millions à l'horizon 2021.

Le deuxième acteur Sodifram et actuel leader du marché avant l'opération, atteindrait quant à lui 38,4% soit à 7 points du premier acteur.

L'opération se traduirait de plus par le renforcement du duopole préexistant GBH/ Sodifram, qui totaliserait une part de marché de 84%, marquant clairement un renforcement du niveau de concentration du marché aval au niveau régional.

Cette concentration s'observerait également au niveau local des zones de chalandise telle que définies pour s'adapter au contexte particulier de Mayotte et conformément aux lignes directrices de l'autorité de la concurrence. Pour 4 zones sur 6 définies le nouvel ensemble GBH/BDM dépasserait les 45% de part de marché, avec 70% sur la zone centre, 49,9% sur celle de Petite terre, 47,9 % sur celle du sud et 45,8% sur celle de Mamoudzou, la zone la plus importante du territoire.

Au final l'opération projetée, porterait le chiffre d'affaires du groupe GBH sur le seul marché aval à 173 millions d'euros du chiffres d'affaires soit une croissance organique de 40% de l'activité de la cible avant l'opération.

L'opération de concentration projetée, conférerait donc au groupe GBH, outre une position dominante sur le marché aval de la distribution généraliste de la Réunion ou celui-ci est déjà présent, une position dominante sur le même marché à Mayotte ou le groupe ne l'était pas. Des positions qui renforcerait davantage son pouvoir de marché global sur l'économie de ces deux territoires par les effets conjugués de sa structure conglomérale et verticalisée couvrant toute la chaîne de valeur des marchés amont et aval.

Le corollaire d'un tel pouvoir de marché serait le renforcement très significatif de la puissance financière du groupe GBH de nature à lui permettre, non seulement de préempter toute opportunité de développement de ses activités sur le marché de La Réunion, mais aussi de déployer à Mayotte la plupart de ses autres activités sur les secteurs de l'automobile de la distribution spécialisée, de l'approvisionnement et de la production, sur la base de la position de leader que lui confèrerait la prise de contrôle de BDM.

Une situation totalement inédite en Outre-mer susceptible de bouleverser la structure des marchés amont et aval du secteur de la distribution de détail généraliste comme l'économie tout entière des deux territoires ultramarins des îles de La Réunion et de Mayotte.

S'agissant du marché de référence de la distribution généraliste à dominante alimentaire, les analyses menées ont permis d'identifier à Mayotte des risques sérieux d'atteinte à la concurrence que pourrait impliquer l'opération notifiée (cf. 10 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 réelle, à les fragiliser, voire à les faire disparaître
- **Positions dominantes de GBH dans 4 zones de chalandise de nature à entraver l'accès au libre choix et la diversité pour les consommateurs.**  
Le nouvel ensemble atteindrait ainsi 70% de part de marché sur la zone centre, 49,9% sur celle de Petite terre, 47,9 % sur celle du sud et 45,8% sur celle de Mamoudzou, la zone la plus importante du territoire
- **Effets du pouvoir de marché acquis par GBH susceptible de déstabiliser tous les acteurs du marché aval**  
De façon générale, le pouvoir de marché considérablement accru de GBH sur le marché aval lui donnerait les moyens de déstabiliser l'ensemble des acteurs du marché. Cette déstabilisation interviendrait par les marges de manœuvre dont GBH disposerait 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 ceux accessibles 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.

- **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
- **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 **Laiterie de Mayotte**
- **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 Mayotte en dépendance économique de GBH à un niveau de 40 à 60 %, 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 fragilisation des acteurs du marché aval de la distribution généraliste structuré et ce compris le deuxième acteur le groupe Sodifram, qui pourrait être contraint à une rationalisation de ces moyens et de ses ressources, d’autre part, de disparition et/ou de précarisation d’environ 1 000 acteurs du commerce de proximité.

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 projetée, par les risques sérieux qu’elle présente de bouleversement et de verrouillage des marchés amont et aval de la distribution généraliste, mais aussi de déséquilibre de l’économie de Mayotte 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 la structuration verticale et détenant de surcroît une position dominante dans un grand nombre d’autres secteurs à La Réunion)*

Dans la logique des conclusions du rapport de Bolonyocte Consulting rendu à l’OPMR de La Réunion pour analyser l’impact de l’opération sur ce territoire ; compte tenu du profil très singulier du groupe GBH 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, cf. 11.2) ne serait de nature à neutraliser efficacement les risques identifiés d’atteinte à la concurrence sur le territoire de Mayotte qu’impliquerait cette dernière .

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

## 12.2 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.

Les dernières décisions de l'Autorité s'agissant des dernières opérations qui lui ont été notifiées par GBH, 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'écartier 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).

Il apparaît donc que les engagements comportementaux s'agissant du groupe GBH sont dépourvus d'efficacité réelle et donc ne sont pas de nature à constituer des remèdes aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés. Par conséquent en l'espèce, doivent être privilégiées des mesures structurelles.



S'agissant des mesures structurelles qui pourraient être imposées au groupe GBH pour le territoire de Mayotte, afin de remédier aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés et eu égard à l'actuel pouvoir de marché du conglomérat de GBH à La Réunion et probablement bientôt à Mayotte comme à son intégration verticale, Bolonyocte Consulting recommande les mesures suivantes visant à neutraliser au maximum les risques d'atteinte à la concurrence :

- cession des deux filiales grossistes agent de marque que GBH contrôlerait au terme de l'opération : SDCOM (filiale de Vindemia) et Bamyrex (filiale de GBH)
- cession de la filiale Sorelait (GBH), de production de produits laitiers à la marque Danone
- cession des activités de gros de Vindemia réalisées avec la filiale Supercash
- Cession de magasins de BDM dans les quatre zones suivantes afin de limiter la part de marché locale de GBH :
  - Centre, Petite terre, Sud, pour limiter la part de marché à 35%
  - Mamoudzou pour limiter la part de marché à 40%

Après analyse et simulations menées par Bolonyocte Consulting sur son dispositif de calcul, de tels remèdes structurels qui permettrait de remédier aux positions dominantes observées aux niveaux régional et locale, impliquerait les différentes cessions de points de vente suivantes :

Au final, même si ces différentes mesures 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), notamment par le probable déploiement à Mayotte de toutes ses autres activités, 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 économiques du territoire.

### 13. 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 Mayotte

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.12), 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.

#### 13.1 Analyse des solutions alternatives à l'opération notifiée par GBH, le premier acquéreur retenu puis écarté par Casino et l'« Alternative réunionnaise »

Les dirigeants du groupe GBH, certains syndicats et autres acteurs à La Réunion, 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 de concentration projetée et le premier acquéreur que le groupe Casino avait choisi, qui n'était pas le groupe GBH .**

L'opération notifiée par le groupe GBH, 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, considéré comme un actif à bonne valorisation, mais non stratégique, pour désendetter sa holding « Rallye ». Au terme de ce processus, 5 acquéreur avaient 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 consistant en réalité à une restructuration du capital 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 à La Réunion 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 depuis la notification de l'opération par le groupe GBH.

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 Mayotte (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 Mayotte 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 conglomérat 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 mêmes 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, ce dans le contexte actuel paraît vraisemblable.

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 fonds 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/Afrique.

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 fonds 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 déjà bien connue .

L'« Alternative Réunion » proposée par des acteurs de la distribution à La 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 notifiée par le groupe GBH, 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 projetée par GBH.

## 13.2 Une troisième voie pour faire de la vente de Vindemia une opportunité pour redessiner le paysage de la distribution à Mayotte comme 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 par le groupe Casino, 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 des territoires comme La Réunion et Mayotte, une opportunité de redessiner le paysage de la distribution généraliste et même d'affirmer un nouveau modèle de développement.

### 13.2.1 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 et de celui rendu à l'OPMR de La Réunion, 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 des deux territoires de La Réunion et de Mayotte, 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. La sauvegarde du tissu des 2500 Doukas à Mayotte pourrait naturellement être un moyen de droit susceptible avancé.

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.

### 13.2.2 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 qui pourrait être créé, d'une part son fonds d'investissement marquerait son intérêt pour un rachat de Vindemia en une seule transaction, d'autre part 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 une restructuration du capital par un changement d'actionnaire.

Le fonds ECP garderait donc les actifs de Vindemia pour Mayotte et s'est dit très volontariste pour les développer activement en synergie d'ailleurs avec le développement des actifs à Madagascar.

Cette solution aurait le grand avantage de ne présenter aucun risque de domination ou d'atteinte à la concurrence, le groupe ECP n'a en effet aucune activité à Mayotte pas plus qu'il n'est verticalement intégré ni ne bénéficie ni n'exploite de contrat de franchise avec une grande enseigne.

ECP installerait donc un nouvel acteur à Mayotte et de nouvelles enseignes, dans une logique de développement de l'Afrique et en disposant de moyen financier importants.

Une telle solution favoriserait le dynamisme concurrentiel tout comme le développement de l'économie de Mayotte.

### **Dans une deuxième étape ECP céderait 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, elles 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 pourrait être ainsi une opportunité de lancement de multiples projets innovants, lesquels contribueront à redessiner le paysage de la distribution à La Réunion, mais aussi à Mayotte par la dynamique que cette initiative pourrait créer chez des acteurs présents dans les deux territoires.

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 Mayotte comme 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 .

#### 14. Recommandations sur les initiatives à engager par les pouvoirs publics et les évolutions du cadre réglementaire à engager pour changer le paysage de la distribution à Mayotte et limiter la concentration des acteurs

La vente de Vindemia, eu égard à son ampleur et ses enjeux, à ses effets majeurs susceptibles de bouleverser de façon irréversible les équilibres économiques des îles de La Réunion et de Mayotte tout entière, aux multiples difficultés qu'elle soulève en matière d'atteinte au pluralisme concurrentiel, pourrait être également l'opportunité pour l'état de prendre des initiatives rapides et de réformer le cadre réglementaire en matière de prévention des positions dominantes ou de correction de leurs effets, mais aussi de protection et de développement du commerce de proximité .

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

S'agissant du commerce de proximité, force est en effet de constater qu'à Mayotte en particulier, mais tout autant à La Réunion, ce segment du marché de la distribution de détail est non seulement une composante culturelle essentielle à l'équilibre social des populations de ce territoire à préserver, mais aussi et surtout un levier majeur de développement du pluralisme concurrentiel et de la production locale au travers de la logique d'avenir des circuits courts.

Au fond, le commerce de proximité dans une vision moderne et développée à grande échelle, pourrait affirmer un nouveau modèle de développement plus adapté à la spécificité de ces territoires comme aux attentes de leur population et au cœur des grands enjeux de ce siècle en matière de développement durable et responsable.

L'exercice par le ministre de l'économie de son pouvoir d'évocation de l'opération de concentration notifiée par le groupe GBH, que recommande le présent rapport, pourrait donner l'impulsion et créer les conditions pour que s'engage une telle démarche.

## 14.1 Les initiatives à prendre à court terme par les pouvoirs publics

Le présent rapport souligne en particulier les bouleversements majeurs que l'opération de concentration projetée engendrerait sur le secteur du commerce de proximité, aux effets particulièrement négatifs pour la préservation du pluralisme concurrentiel et dangereux pour les équilibres sociaux majeurs à Mayotte.

Quel que sera le dénouement de l'instruction par l'Autorité de la concurrence de l'opération de concentration notifiée par le groupe GBH, il conviendrait pour l'état de prendre à court terme différentes initiatives de nature à non seulement sauvegarder le commerce de proximité, mais aussi à favoriser son développement.

Plusieurs dispositifs de loi existants (notamment ceux issus de la loi EROM) et d'ailleurs non encore appliqués ou autres expériences probantes pourraient permettre d'engager rapidement ces initiatives.

### 14.1.1 Application immédiate de l'Article L. 410-6. du code de commerce (loi EROM)

**En tout premier lieu**, en matière de sauvegarde du commerce de proximité pour notamment garantir à ses acteurs des filières d'approvisionnement local à un tarif de gros minimum, ce qui est précisément l'une des problématiques majeures à laquelle sont confrontées toutes les Doukas pour exercer leur profession dans des conditions de rentabilité minimum, le préfet de Mayotte pourrait mettre dans l'immédiat en application l'article **L. 410-6. - I. du code de commerce, issu de la loi du 28 février 2017 de programmation relative à l'égalité réelle outre-mer** (EROM, article 63 de la loi) lequel est d'ailleurs spécifique au département de Mayotte et à la Guyane.

Cet article stipule :

Dans son premier alinéa :

*« A titre expérimental et pour une durée de cinq ans à compter du 1er juillet 2017, dans le Département de Mayotte et en Guyane, après avis public de l'observatoire des prix, des marges et des revenus territorialement compétent, le représentant de l'Etat négocie chaque année avec les grandes et moyennes surfaces présentes sur le territoire un tarif professionnel maximal pour leur activité de gros à l'égard des petites surfaces de commerce de détail enregistrées au registre du commerce et des sociétés »*

Dans son deuxième alinéa :

*« En l'absence d'accord dans un délai d'un mois à compter de l'ouverture des négociations, le représentant de l'Etat arrête, sur la base des négociations mentionnées au I, le tarif professionnel maximal ainsi que ses modalités d'encadrement. Les modalités de calcul d'un tarif maximal consistent en un pourcentage de majoration par rapport au prix d'achat des grandes et moyennes surfaces ou en un pourcentage de minoration par rapport aux prix facturés aux consommateurs. »*

Cette disposition de loi qui n'a curieusement jamais été appliquée par l'état à Mayotte, donne ainsi le pouvoir au préfet d'imposer aux acteurs de la grande distribution, d'accorder des conditions de gros minimum aux commerçants de proximité.

Dans le contexte actuel du débat public sur la vente de Vindemia et de l'instruction de cette opération par l'Autorité de la concurrence, l'annonce de la volonté de l'état d'appliquer immédiatement cette disposition donnerait un signe fort aux acteurs du commerce de proximité et créerait de plus une opportunité d'engager d'autres réflexions avec les différents acteurs et autre organismes institutionnels concernés en faveur du développement de ce secteur clé de l'économie de Mayotte.

Pour éclairer le préfet dans l'a mise en œuvre de cette disposition de loi, Bolonyocte Consulting, fort de son expérience acquise dans le cadre de la conduite de la présente étude d'impact, pourrait apporter sa contribution pour suggérer des principes de définition de ces conditions de gros qui pourraient être proposées aux différents acteurs de la distribution.

#### 14.1.2 Gel de toute les instructions et décisions de la CTOACA pour améliorer voire réformer son fonctionnement

Il pourrait être décidé par le préfet d'un gel de toutes les instructions et décisions de la commission territoriale d'organisation des activités commerciales et artisanales (CTOACA), s'agissant des autorisations concernant le secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire, notamment s'agissant des autorisations d'ouverture de nouveaux magasins Douka Bé.

Ce gel ou ce moratoire se justifierait pour permettre la mise en place d'une réflexion sur les aspects suivants visant à améliorer le fonctionnement de cette commission, dans le contexte actuel :

Un contrôle plus étroit des décisions et des conditions de fonctionnement de la CTOACA, pourrait être rapidement engagé avec notamment le concours de la Dieccte. Il s'agirait notamment de créer les conditions pour inciter cette commission à mieux jouer son rôle de prévention des positions de domination au niveau local des acteurs de la grande distribution, au premier rang desquels BDM, pour notamment freiner la multiplication des autorisations d'ouverture de nouveaux magasins de l'enseigne Douka Bé, en alertant les élus sur les conséquences extrêmement négatives et préjudiciables aux Doukas situées à proximité de ces points de vente, dont beaucoup disparaissent ou sont précarisées.

Il conviendrait également de contrôler que toutes les ouvertures récentes de magasins de cette enseigne ont bien fait l'objet d'une autorisation régulièrement délivrée.

La composition de cette commission devrait aussi faire l'objet d'une réflexion sérieuse, afin d'éviter les conflits d'intérêt notamment pour le cas où le représentant des grossistes se trouve lui-même en situation de porteur d'un projet d'équipement commercial.

Une attention particulière devrait également être portée sur les conditions de présentation par les demandeurs de leurs projets de telle sorte que soit connu clairement et de façon transparente l'usage et la nature de l'exploitation qui sera faite de la surface commerciale objet de la demande. A la lumière des dernières autorisations accordées, force est en effet de constater que les décisions sont prises sans connaître ces informations pourtant essentielles dans le process décisionnel et notamment sans que l'exploitant du projet présenté ne soit connu ni entendu.

Il serait opportun enfin de doter cette commission des moyens minimum d'instruction éclairée des dossiers présentés, notamment par l'examen préalable de l'équipement commercial et du niveau d'intensité concurrentielle existant dans la zone du projet. Les enseignements du présent rapport pourraient ainsi être utilisés et Bolonyocte Consulting pourrait mettre à disposition sa base de données de tous les points de vente du secteur de la distribution généraliste à Mayotte, constituées dans le cadre de la conduite de sa mission, dans des conditions à définir.

Une réflexion pourrait enfin être menée sur la situation actuelle du commerce de proximité et sur la réforme profonde des dispositions instituant la CTAOCA (cf ci-dessous la recommandation de Bolonyocte pour la réforme du cadre réglementaire).

#### 14.1.3 Mise en place d'une politique publique active favorisant la structuration en coopérative des acteurs du commerce de proximité indépendant

Afin de mettre un terme au déclin inexorable du commerce de proximité à Mayotte et surtout de le développer, il serait enfin opportun et urgent qu'une réflexion soit rapidement engagée sur les conditions de mise en œuvre d'un dispositif d'aide et d'accompagnement, lisible et attractif, visant à

favoriser la structuration des acteurs du commerce de proximité sous la forme de coopérative de commerçants.

Il s'agit en effet là du seul modèle d'organisation qui permettrait de doter ces acteurs d'une véritable puissance collective d'action et d'achat susceptible de leur permettre de mettre en place leurs propres filières d'approvisionnement, de négocier efficacement avec les fournisseurs locaux et par la même de disposer de conditions favorables d'achat créant les conditions de leur compétitivité et donc de leur développement. C'est la seule voie permettant d'enrayer le déclin des Doukas.

Telle fut d'ailleurs la recommandation formulée par Bolonyocte Consulting dans ses derniers rapports remis à l'OPMR de Mayotte, comme d'ailleurs récemment à l'OPMR de La Réunion, et qui conduisit à la création de la coopérative Macodis.

Certes cette coopérative est à l'arrêt à ce stade, pour des raisons de gouvernance dues à la volonté de certains débiteurs d'écartier la présidente en place, au comportement d'ailleurs exemplaire, mais en aucun cas pour des raisons d'inadaptation ou d'inefficacité de son modèle économique, lequel a d'ailleurs démontré un très bon niveau de performance.

Le bilan que Bolonyocte Consulting a pu dresser de cette expérience qui peut clairement être considérée comme une réussite, montre ainsi que dans sa première année d'activité, la coopérative Macodis a pu mettre en œuvre des opérations d'importation significatives, lui permettant de maîtriser ses propres filières d'approvisionnement à l'importation et de négocier des contrats commerciaux avec des fournisseurs locaux, ouvrant ainsi à tous ses adhérents et par leur puissance d'achat collective, des conditions comparables à celles obtenues par les acteurs dominants de la grande distribution.

Ces premières opérations ont pu permettre de démontrer la pertinence et l'efficacité du modèle économique de ce type de coopérative, en termes d'affirmation par les commerçants adhérents d'une nouvelle offre compétitive et d'amélioration sensible de la rentabilité de leurs magasins respectifs. Sous les premiers effets de la puissance collective d'achat et d'action de la coopérative, la plupart des entreprises de ses adhérents ont par ailleurs enregistré une croissance significative de leur activité et une amélioration très sensible de leur niveau de rentabilité. Un an après sa création, Macodis avait déjà à elle seule bouleversé le paysage de la distribution de Mayotte et démontré que l'affirmation d'un circuit alternatif aux grandes surfaces était possible et surtout que le commerce de proximité pouvait, par une puissance collective d'achat et fort d'une maîtrise de ses propres filières d'approvisionnement, non seulement proposer au cœurs des villages une offre élargie et de meilleure qualité que celle actuelle proposée par les acteurs de la grande distribution, mais surtout offrir à la population mahoraise l'accès à des produits sains, de bonne qualité et à des prix accessibles, voire moins chers que ceux pratiqués par les acteurs dominants. Ces premiers résultats prometteurs ont par ailleurs une portée sociétale forte en ce qu'ils montrent que l'approche de structuration des petits commerçants indépendants redonne au commerce de proximité toute sa place dans l'équilibre économique des villages et l'accessibilité des populations à une offre alternative complète, de bon niveau de qualité et proposant des produits issus de la production agricole locale.

Il y a donc dans cette stratégie une véritable perspective de changer profondément la situation actuelle.

## 14.2 les évolutions du cadre réglementaires à engager pour changer le paysage de la distribution à Mayotte

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 de la prévention des situations de domination économique d'un ou plusieurs acteurs, de la lutte contre la vie chère notamment par l'évolution du paysage de la distribution :

- Compte tenu des difficultés créées désormais par la CTOACA et de son impossibilité d'exercer un contrôle adapté du développement de l'urbanisme commercial à Mayotte, il serait opportun d'abroger l'ordonnance n° 98-526 du 24 juin 1998 règlementant l'urbanisme commercial dans la collectivité territoriale de Mayotte et donc instituant la CTOACA, au profit d'un nouveau cadre réglementaire spécifique à Mayotte. Ce nouveau cadre consisterait à faire appliquer à Mayotte un nouveau régime particulier qui s'appuierait sur les nouvelles dispositions de la loi LME en matière de contrôle de l'urbanisme commercial, notamment s'agissant des CDAC et qui inclurait des dispositions spécifiques pour Mayotte, notamment pour abaisser le seuil de surface déclenchant l'obligation de contrôle, à 50 m<sup>2</sup> et pour introduire des obligations en matière de protection des Doukas et de lutte contre les situations de domination locale, en particulier l'impossibilité pour un acteur de détenir plus de 30% de part d'un marché local.
  
- Instauration immédiate d'un moratoire en matière d'autorisation d'implantation de nouvelles grandes surfaces supérieures à 1 500 m<sup>2</sup> par le gel de toute les procédures instruites par la CTOACA.  
Cette mesure viserait à geler provisoirement, pour à terme interdire l'essor à Mayotte du modèle des hypermarchés ou des très grande surface (voir ci-dessous), 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 Mayotte dérogoires au droit commun issu de la LME, en matière d'urbanisme commercial, interdisant l'implantation de surfaces commerciales de plus de 1 500 m<sup>2</sup> et instaurant un contrôle renforcé par la CDAC à mettre en place (voir recommandation précédente) de l'environnement concurrentiel au niveau local des zones de

chalandise dans le cadre de l'instruction des dossiers pour prévenir le renforcement des positions dominantes locales des acteurs déjà présents ou à venir.

- Mise en place d'une disposition spécifique aux départements d'Outre-Mer limitant pour les secteurs de la distribution de détail généraliste ou spécialisée, la part de marché régionale des acteurs (défini par le territoire considéré), exprimée en proportion du chiffre d'affaire, à 30%. Cette disposition particulière serait accompagnée d'un dispositif de mesure objective, de prévention des situations concentrées, de contrôle et d'interdiction des positions dominantes au regard de ce nouveau seuil.
- 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.