

Autorité  
de la concurrence



**Décision n° 19-DCC-15 du 29 janvier 2019  
relative à la prise de contrôle exclusif de la société Alsa France SAS et  
des actifs incorporels nécessaires à la fabrication et à la vente des  
produits alimentaires sous marques Alsa et Moench  
par le groupe Dr. Oetker**

L'Autorité de la concurrence,

Vu le dossier de notification adressé au service des concentrations le 16 novembre 2018, déclaré complet le 30 novembre 2018, relatif à la prise de contrôle exclusif de la société Alsa France SAS et des actifs incorporels nécessaires à la fabrication et commercialisation des produits alimentaires sous marques Alsa et Moench par le groupe Dr. Oetker, formalisée par un protocole d'accord signé en date du 2 mai 2018 ;

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

Vu les engagements présentés le 10 décembre 2018 par la partie notifiante et modifiés, en dernier lieu, le 23 janvier 2019 ;

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

Adopte la décision suivante :

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

1. La société Dr. Oetker France SAS est ultimement détenue par la société de droit allemand Dr. August Oetker KG, société de tête du groupe Dr. Oetker (ci-après « Dr. Oetker »). Dr. Oetker est actif dans la fabrication de produits alimentaires à destination de la clientèle professionnelle et particulière. Le groupe produit et commercialise auprès des grandes et moyennes surfaces (ci-après « GMS ») des aides aux desserts, des pizzas surgelées et des biscuits apéritifs sous les marques de fabricant (ci-après « MDF ») Dr. Oetker, Ancel, Ristorante ou Delizza. Dr. Oetker produit également des aides aux desserts à destination de la restauration hors foyer (ci-après « RHF ») et de l'industrie agroalimentaire (ci-après « IAA »), commercialisés sous les marques Dr. Oetker ou Sebalcé.

2. Sont désignés comme les actifs cibles, la société Alsa France SAS, contrôlée exclusivement par le groupe Unilever, et certains droits de propriété intellectuelle et de propriété industrielle nécessaires à la fabrication et à la commercialisation des produits alimentaires fabriqués par Alsa France SAS. Les actifs cibles concernent principalement la fabrication et la commercialisation d'aides aux desserts sous les marques Alsa et Moench, pour la grande distribution et pour la clientèle professionnelle.
3. L'opération notifiée, formalisée par un protocole d'accord signé en date du 2 mai 2018, consiste en l'acquisition par Dr. Oetker des titres et des droits de votes d'Alsa France SAS, ainsi que des actifs incorporels nécessaires à l'activité d'Alsa France SAS.
4. En ce qu'elle se traduit par la prise de contrôle exclusif des actifs cibles par Dr. Oetker, l'opération notifiée constitue une opération de concentration, au sens de l'article L. 430-1 du code de commerce.
5. Les entreprises concernées réalisent ensemble un chiffre d'affaire hors taxe total sur le plan mondial de plus de 150 millions d'euros (Dr. Oetker : [>150 millions] d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; actifs cibles : [>50] millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017). Chacune de ces entreprises a réalisé en France un chiffre d'affaire supérieur à 50 millions d'euros (Dr. Oetker : [>50] millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; actifs cibles : [>50] millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017). Compte tenu de ces chiffres d'affaires, l'opération ne relève pas de la compétence de l'Union européenne. En revanche, les seuils de contrôle mentionnés au I de l'article L. 430-2 du code de commerce sont franchis. Cette opération est donc soumise aux dispositions des articles L. 430-3 et suivants du code de commerce relatifs à la concentration économique.

## II. Délimitation des marchés pertinents

6. Les parties sont toutes deux actives dans le secteur de la fabrication et la commercialisation des aides aux desserts<sup>1</sup>.

### A. MARCHÉS DES AIDES AUX DESSERTS

7. La pratique décisionnelle considère que les aides aux desserts regroupent « *les ingrédients et accessoires nécessaires à la réalisation des desserts et compren[nent] les fruits secs, les sucres aromatisés (sucre vanillé, sucre à la cannelle, sucre à la fleur d'oranger, etc.), les levures, les décors et les préparations pour desserts (flans aux œufs, nappages pour tartes, chantilly, gâteaux de riz, clafoutis, cookies, frangipane, brownies, etc.), les fruits confits, les pâtes d'amande, les arômes, les nappages et glaçages, les produits à base de chocolat (en copeaux, pépites, etc.) et les gélatines* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr. Oetker est pour sa part également actif dans la fabrication et la commercialisation de pizzas surgelées et biscuits apéritifs.

<sup>2</sup> Lettre du ministre chargé de l'économie C2006-30 McCormick Holding Company Inc. - Dessert Products International SAS relative à une concentration dans le secteur des aides aux desserts.

8. Par ailleurs, elle opère une distinction, au sein du marché de la fabrication et commercialisation des aides aux desserts, selon le canal de distribution (GMS d'une part, RHF et IAA d'autre part)<sup>3</sup>, que l'instruction n'a pas conduit à remettre en cause.

## 1. MARCHÉS DE LA FABRICATION ET COMMERCIALISATION D'AIDES AUX DESSERTS AUX GMS

### a) Marchés de produits

#### *Segmentation entre les aides à la pâtisserie et les desserts à préparer*

9. La partie notifiante considère qu'il existe un marché de la fabrication et commercialisation des aides aux desserts aux GMS, qui inclut à la fois les aides à la pâtisserie et les desserts à préparer, ces produits concourant tous à l'élaboration d'un dessert « fait maison », du fait notamment que l'ensemble de ces produits est vendu au sein d'un seul et même rayon en GMS.
10. Toutefois, la totalité des clients et la majorité des concurrents interrogés dans le cadre des tests de marché considèrent qu'il est nécessaire de segmenter le marché global des aides aux desserts entre (i) les ingrédients d'aides à la pâtisserie (levure, sucre vanillé, fruits secs et fruits confits, pâte d'amande, vanille en gousse ou en extrait liquide, bougies, etc.) et (ii) les desserts à préparer (préparation pour fondant au chocolat, préparation pour entremet, etc.).
11. Les aides à la pâtisserie sont en effet des ingrédients du dessert, des « matières premières » qu'il faut rassembler et manipuler afin d'aboutir à un dessert, tandis que les desserts à préparer sont des produits quasi finis, ne nécessitant au plus que l'addition d'un nombre réduit de produits frais (comme du lait, des œufs, de la crème ou du beurre) et des manipulations limitées.
12. En outre, la partie notifiante indique que « lorsqu[e le consommateur] achète une préparation pour gâteau (...), [il] peut tout à fait être amené à compléter cet achat avec, par exemple, des bougies, du nappage ou de la décoration »<sup>4</sup>. Cela fait apparaître, du point de vue de la demande, une complémentarité entre les aides à la pâtisserie et les desserts à préparer et non la substituabilité alléguée.
13. Enfin, les aides à la pâtisserie ne sont pas produites sur les mêmes lignes que les desserts à préparer, tant au niveau de la préparation des produits que de leur conditionnement, ce qui exclut par ailleurs toute substituabilité, du point de l'offre, entre ces catégories de produits.
14. Au vu de l'ensemble de ces éléments, une segmentation entre les aides à la pâtisserie et les desserts à préparer sera retenue.

#### *(i) Le marché de la fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie*

15. Les aides à la pâtisserie désignent des produits pouvant avoir des usages différents. Par exemple, la levure chimique, qui est nécessaire pour faire lever une pâte, et les vermicelles de sucre utilisés pour décorer un gâteau, correspondent à des usages différents, quand bien même ils participent tous deux à la préparation d'un dessert.
16. Par ailleurs, les aides à la pâtisserie sont commercialisées sous des conditionnements variés, y compris, parfois, pour un même produit. À titre illustratif, la vanille peut être commercialisée sous forme de sucre vanillé en sachet, d'arôme vanille vendu en bouteille ou de gousse présentée dans un étui en plastique. Or, les lignes de production peuvent nécessiter des

---

<sup>3</sup> Voir la décision de la Commission européenne M.1675 – Ducros / Heros France du 13 décembre 1999 et la lettre du ministre chargé de l'économie C2006-30 McCormick Holding Company Inc. - Dessert Products International SAS précitée.

<sup>4</sup> Voir le paragraphe 33 de la réponse de la partie notifiante au questionnaire en date du 2 août 2018.

adaptations selon le type de conditionnement des produits. Par exemple, la mise en bouteille d'un liquide demande une technologie différente de la mise en sachet d'une poudre.

17. Ainsi, la substituabilité entre les différents produits d'aides à la pâtisserie, tant au niveau de la demande que de l'offre, pourrait être réduite.
18. En l'espèce, les activités des parties ne se chevauchent toutefois que sur les levures et les sucres aromatisés. Il n'est donc pas nécessaire, dans le cadre de la présente opération, de s'interroger sur les autres segmentations possibles du marché de la fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie.
19. S'agissant des sucres aromatisés et levures, la moitié des concurrents et une minorité des distributeurs considèrent qu'ils relèvent d'un segment distinct. Plusieurs d'entre eux citent, pour justifier leur réponse, des études des panélistes Kantar et IRI, qui identifient les sucres aromatisés et levures comme un segment spécifique.
20. La question d'une segmentation entre sucres aromatisés, d'une part, et levures, d'autre part, peut par ailleurs se poser, compte tenu de leurs usages différents. Néanmoins, les sucres aromatisés et les levures apparaissent substituables du point de vue de l'offre. En premier lieu, leur conditionnement, en particulier, est similaire, puisque ces deux types de produits sont le plus souvent vendus dans des sachets en papier de 7 à 10 grammes. En deuxième lieu, tous les concurrents interrogés qui sont actifs dans la fabrication des levures sont également actifs dans la fabrication des sucres aromatisés, et réciproquement<sup>5</sup>. En dernier lieu, l'ensemble de ces produits sont vendus aux mêmes clients, qui les disposent dans les mêmes rayons.
21. Dès lors, il n'apparaît pas pertinent d'envisager une segmentation entre les sucres aromatisés, d'une part, et les levures, d'autre part.
22. Au vu des éléments qui précèdent, l'analyse concurrentielle sera donc menée à la fois sur le marché des aides à la pâtisserie dans son ensemble et sur l'éventuel segment des sucres aromatisés et levures, sans qu'il soit nécessaire de trancher la question de savoir si ce dernier segment constitue un marché distinct, l'analyse concurrentielle demeurant inchangée quelle que soit la segmentation considérée.

(ii) *Le marché des desserts à préparer*

23. Les desserts à préparer sont des préparations contenant déjà plusieurs ingrédients. Ils prennent le plus souvent la forme de poudres auxquelles il convient d'ajouter seulement un ou deux ingrédients, en général des produits frais comme du beurre ou des œufs, pour finaliser le dessert. Ils peuvent également se présenter sous la forme de pâtes prêtes à l'emploi, qui ne nécessitent pas l'addition d'ingrédients.
24. La partie notifiante n'a pas estimé pertinent d'opérer une segmentation entre les desserts à préparer en poudre et ceux sous forme de pâtes prêtes à l'emploi. Cette position est confirmée par la quasi-totalité des répondants au test de marché. L'analyse concurrentielle sera donc menée sur un marché regroupant les desserts à préparer sous formes de poudres ou de pâtes prêtes à l'emploi.
25. Les desserts à préparer recouvrent ainsi l'ensemble des préparations pour gâteaux (moelleux, fondants au chocolat, cookies, nappages pour tartes, brownies, etc.) et pour desserts au lait (flans, entremets, puddings, crèmes brûlées, crèmes anglaises et crèmes pâtisseries, gâteaux de riz, clafoutis, etc.). Une segmentation pourrait être envisagée, au sein des desserts à préparer, pour distinguer les préparations pour gâteaux et les préparations pour desserts au lait.

---

<sup>5</sup> Voir les lignes directrices relatives au contrôle des concentrations, point 346.

26. En effet, si les parties produisent les deux types de desserts, des éléments suggèrent que la demande pour ces produits pourrait être différente. En particulier, les clients des parties interrogés dans le cadre du test de marché indiquent en majorité que le profil des consommateurs de gâteaux à préparer diffère de celui des consommateurs de desserts au lait à préparer.
27. Pourtant, seule une minorité des clients se prononcent en faveur d'une segmentation additionnelle entre gâteaux à préparer et desserts au lait à préparer. Par ailleurs, aucun concurrent ne se prononce pour une telle segmentation.
28. En outre, les gâteaux et desserts au lait à préparer sont produits sur des lignes de production similaires.
29. Au regard de ces éléments, il n'y a pas lieu d'opérer une segmentation entre les gâteaux à préparer et les desserts au lait à préparer.
30. En conséquence, l'analyse concurrentielle sera effectuée sur le marché de la fabrication et commercialisation des desserts à préparer.

### *Segmentation selon le positionnement commercial des produits*

31. S'agissant des aides aux desserts, la pratique décisionnelle n'a pas retenu de segmentation en fonction du positionnement commercial des produits, qu'ils soient vendus sous MDF ou sous marque de distributeur (ci-après « MDD »)<sup>6</sup>.

#### *(i) Position de la partie notificante*

32. La partie notificante considère que les marchés des aides aux desserts ne devraient pas être segmentés en fonction du positionnement commercial des produits. Elle souligne, à ce titre, la proximité des produits des parties, vendus exclusivement sous MDF, avec les produits vendus sous MDD, pour ce qui est de leurs recettes, de leur format et de l'apparence des emballages.
33. Par ailleurs, la partie notificante insiste sur la proximité des prix de vente entre MDD et MDF. Elle indique que « *les MDD ont un positionnement tarifaire très proche de celui d'AnceL et qu'elles proposent fréquemment des prix supérieurs à ceux d'AnceL* »<sup>7</sup>.
34. En outre, elle met en avant la concurrence des MDD dans le cadre des négociations commerciales. Elle cite l'exemple de ses négociations commerciales 2017 avec une enseigne de la grande distribution pour démontrer la proximité entre MDD et MDF.
35. Enfin, la partie notificante avance, en produisant une étude économique au soutien de sa position, que les reports entre ces deux catégories de produits sont importants.

#### *(ii) Appréciation au cas d'espèce*

36. Les éléments transmis par la partie notificante ne permettent pas de mettre en évidence une proximité concurrentielle entre les MDD et les MDF.
37. En premier lieu, s'agissant des desserts à préparer, l'analyse produite par la partie notificante au soutien de la proximité tarifaire alléguée entre MDD et MDF ne prend pas en compte certaines dimensions comme le format (nombre de parts, par exemple) ou les ingrédients à ajouter. Il ressort de l'instruction que, lorsque ces éléments sont intégrés à l'analyse, les produits MDF reviennent en moyenne 15 à 20 % plus chers que leurs équivalents MDD, à nombre de parts identique, et en prenant en compte le coût des ingrédients à ajouter.

<sup>6</sup> Voir la lettre du ministre précitée C2006-30.

<sup>7</sup> Voir le paragraphe 195 du formulaire de notification.

38. En deuxième lieu, les MDD ne sont que rarement mentionnées dans les comptes rendus de négociation des parties avec la grande distribution, ce qui démontre que les clients font peu d'arbitrages entre MDD et MDF.
39. En troisième lieu, les « *taux de report* » calculés par la partie notifiante selon deux méthodes différentes<sup>8</sup> illustrent que les consommateurs opèrent plus d'arbitrages entre les produits commercialisés sous les différentes MDF qu'entre les produits commercialisés sous MDF et ceux sous MDD. Par exemple, les taux de report moyens d'Alsa vers Ancel s'élèvent à [50-60] % avec la première méthode et à [80-90] % avec la seconde, soit bien plus que les taux de report moyens d'Alsa vers les MDD, évalués à [5-10] % ou [20-30] % selon la méthode. De même, les taux de report moyens d'Ancel vers Alsa s'élèvent à [20-30] % avec la première méthode et à [80-90] % avec la seconde ; ils sont eux aussi bien supérieurs aux taux de report d'Ancel vers les MDD, évalués à [0-5] % ou [10-20] % selon la méthode.
40. Au-delà de ces constats, qui suggèrent que les arguments avancés par la partie notifiante au soutien d'une proximité concurrentielle entre MDD et MDF peuvent être écartés, d'autres éléments au dossier relativisent la pression concurrentielle des MDD sur les MDF.
41. Tout d'abord, le taux de pénétration de la MDD sur les marchés concernés, même s'il a progressé lors des dernières années, reste limité, puisqu'il se situe autour de [10-20] %, alors que, sur l'ensemble des produits de grande consommation, il s'élève à [30-40] % en janvier 2018<sup>9</sup>.
42. Par ailleurs, si les producteurs interrogés ont confirmé que les processus de fabrication sont similaires entre MDD et MDF, tous les acteurs présents sur les marchés des aides aux desserts ne produisent pas à la fois des MDD et des MDF. Certains producteurs de marques notoires, comme les parties, mais aussi McCormick (marque Vahiné notamment) et Nestlé, commercialisent exclusivement des MDF.
43. En outre, la moitié des concurrents des parties a indiqué qu'il existe des différences substantielles de composition entre les produits commercialisés sous MDD ou sous MDF. Celles-ci concernent l'origine des matières premières, la qualité des emballages et la composition des produits. Ce dernier point a été confirmé par la partie notifiante, au sujet des desserts à préparer, même si les différences ainsi reconnues entre MDD et MDF résidaient moins dans la nature des ingrédients retenus que dans les proportions.
44. Enfin, la notoriété des marques, singulièrement de celles des parties, apparaît comme un facteur important de succès. Ainsi, les deux tiers des clients ont indiqué qu'Alsa était une marque incontournable sur les sucres et levures et sur les desserts à préparer, et qu'Ancel était une marque incontournable pour les desserts à préparer. De plus, la partie notifiante explique que l'opération a pour but de donner les moyens à Dr. Oetker d'accroître son offre sur le segment des aides à la pâtisserie afin de concurrencer McCormick. À ce titre, elle indique que « *les investissements pour ce faire ne résident pas dans la production (...) mais bien plus dans le marketing, McCormick/Vahiné ayant, de par la profondeur de sa gamme et sa politique commerciale, acquis une importante avance* ». Il apparaît donc que d'importants investissements sont nécessaires pour développer et soutenir une MDF dans ce secteur. Enfin, dans ses développements sur la concurrence potentielle, la partie notifiante identifie la détention de « *marques à forte notoriété sur le marché français* » comme de nature à rendre l'entrée sur

---

<sup>8</sup> L'étude économique annexée à la notification et modifiée en dernier lieu le 28 septembre 2018 présente une méthode statistique et une méthode économétrique pour « obtenir des indices sur l'existence et l'ampleur de la substituabilité entre les marques considérées ». L'analyse a exploité des cas de nouveaux référencements ou de déréférencements de produits de l'une ou l'autre marque de desserts à préparer. L'étude de l'évolution des ventes des distributeurs avant et après ces modifications d'assortiment a permis de calculer des taux de report entre les différentes marques de desserts à préparer, par des méthodes arithmétique (première méthode) ou économétrique (seconde méthode).

<sup>9</sup> Nielsen Trends, résultats au 28 janvier 2018.

le marché « *d'autant plus probable et aisée* ». Il résulte de l'ensemble de ces éléments que la marque revêt une importance certaine sur les différents marchés des aides aux desserts.

45. Au regard de ce qui précède, une segmentation de chacun de ces marchés selon le positionnement commercial des produits ne peut être exclue.
46. Les effets de l'opération seront donc analysés à la fois sur chaque marché des aides aux desserts (aides à la pâtisserie, éventuel segment des levures et sucres aromatisés, desserts à préparer), en envisageant soit de regrouper les produits commercialisés sous MDD ou sous MDF, soit, au contraire, d'isoler un segment des MDF. Les parties ne produisant pas de MDD, il n'est pas nécessaire d'analyser les effets de l'opération sur un éventuel segment des produits commercialisés sous MDD.
47. Toutefois, la question d'une segmentation selon le positionnement commercial peut être laissée ouverte, les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurant inchangées quelle que soit l'hypothèse retenue.

### **b) Marchés géographiques**

48. La pratique décisionnelle nationale et européenne<sup>10</sup> a relevé que les circuits de distribution en GMS des aides aux desserts sont de dimension nationale, que les habitudes culinaires des consommateurs diffèrent selon les pays, que de nombreux produits ne sont commercialisés que dans certains pays de l'Union européenne, et que les recettes et les modes de conditionnement varient également selon les pays en raison d'habitudes de consommation différentes, même en ce qui concerne des produits similaires. La partie notifiante n'a pas remis en cause cette délimitation.
49. L'analyse concurrentielle de la présente opération sera donc menée en retenant une dimension nationale pour les différents marchés d'aides aux desserts.

## **2. MARCHÉS DE LA FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE PRODUITS D'AIDES AUX DESSERTS À LA RHF ET À L'IAA**

### **a) Marchés de produits**

50. La pratique décisionnelle identifie un marché des aides aux desserts à destination de la RHF et de l'IAA<sup>11</sup>.
51. La partie notifiante considère que le marché de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à la RHF et à l'IAA doit être segmenté entre (i) la fabrication et commercialisation à la RHF d'aides aux desserts et plus particulièrement de desserts à préparer et (ii) la fabrication et commercialisation de produits d'aides aux desserts à la boulangerie-pâtisserie pour ce qui concerne l'IAA.
52. En tout état de cause, la délimitation exacte du marché peut être laissée ouverte, dans la mesure où, quel que soit le segment considéré, l'analyse concurrentielle demeure inchangée.

---

<sup>10</sup> Voir la décision de la Commission européenne M.1675 et la lettre du ministre chargé de l'économie C2006-30 précitées.

<sup>11</sup> Voir notamment la décision de la Commission européenne M. 1675 précitée.

## **b) Marchés géographiques**

53. La partie notifiante considère que les marchés de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à la RHF et à l'IAA sont de dimension nationale. Elle relève que les grossistes sont nationaux et que les habitudes culinaires des consommateurs, et partant les produits commercialisés diffèrent selon les pays.
54. La pratique décisionnelle ne s'est pas prononcée sur la délimitation géographique de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à la RHF et à l'IAA. Elle considère cependant que les marchés de l'approvisionnement en produits alimentaires revêtent une dimension nationale<sup>12</sup>. Elle a ainsi constaté que les préférences, goûts et habitudes alimentaires des consommateurs, les différences de prix, les variations des parts de marché détenues par les principaux opérateurs selon les États membres et la présence de marques de fabricants ou de distributeurs commercialisées uniquement au plan national ne permettait pas de retenir une dimension européenne du marché.
55. En conséquence, pour les besoins de la présente analyse, l'analyse concurrentielle sera effectuée sur des marchés de dimension nationale.

### **B. MARCHÉS DE LA FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE GÉLIFIANTS ET SUCRES GÉLIFIANTS**

#### **1. MARCHÉS DE PRODUITS**

56. Il n'existe pas à ce jour de pratique décisionnelle identifiant un marché de la fabrication et commercialisation de géliifiants et sucres géliifiants.
57. La partie notifiante considère que les géliifiants et les sucres géliifiants constituent un marché distinct de celui des aides aux desserts. En effet, ces produits ont pour objet la confection de confitures et de gelées, qui ne constituent pas seules des desserts. Par ailleurs, elle fait valoir que, dans les linéaires, ces produits sont généralement situés à proximité des sucres et farines et non des aides aux desserts.
58. S'agissant du canal de distribution, les actifs cibles et Dr. Oetker sont simultanément actifs dans la fabrication et la commercialisation de géliifiants et sucres géliifiants aux GMS. Aucune des parties ne commercialise ces produits à la RHF ni à l'IAA.
59. La partie notifiante ne se prononce pas sur une éventuelle distinction selon le positionnement commercial des produits. À cet égard, l'instruction fait apparaître un taux de pénétration des géliifiants et sucres géliifiants en MDD limité, autour de [10-20] %.
60. Sans qu'il soit besoin de trancher la question de l'existence d'un marché de la fabrication et commercialisation de géliifiants et sucres géliifiants ou de la pertinence d'éventuelles segmentations de ce marché, l'analyse concurrentielle sera menée sur l'éventuel marché de la fabrication et de la commercialisation de géliifiants et sucres géliifiants auprès des GMS, ce qui constitue l'approche la plus conservatrice puisque les parties ne commercialisent des géliifiants et sucres géliifiants qu'aux GMS.

---

<sup>12</sup> Voir notamment la décision de l'Autorité Décision n° 14-DCC-01 du 2 janvier 2014 relative à la prise de contrôle exclusif par le groupe Pomona de certains actifs de la société Européenne Food et la décision de la Commission M1684 .1675 – Carrefour / Promodès du 25 janvier 2000.



## **2. MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES**

61. La partie notifiante considère que le marché de la fabrication et commercialisation de gélifiants et sucres gélifiants auprès des GMS est de dimension nationale, ce que l'instruction n'a pas conduit à remettre en cause.
62. L'analyse concurrentielle sera menée sur un éventuel marché de la fabrication et commercialisation de gélifiants et sucres gélifiants aux GMS de dimension nationale.

## **III. Analyse concurrentielle**

63. Les parties sont simultanément actives sur les marchés de la fabrication et commercialisation aux GMS de desserts à préparer, de sucres aromatisés et levures, et de gélifiants et sucres gélifiants, ainsi que sur les marchés de la fabrication et commercialisation à la RHF et à l'IAA d'aides aux desserts. L'opération est donc susceptible de produire des effets horizontaux sur ces marchés (A).
64. Par ailleurs, l'opération est susceptible d'emporter des effets congloméraux, en particulier entre les différents marchés de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts aux GMS (B).

### **A. ANALYSE DES EFFETS HORIZONTAUX**

65. Dr. Oetker et les actifs cibles sont simultanément présents sur les marchés de la fabrication et commercialisation aux GMS d'aides à la pâtisserie (a), de desserts à préparer (b), ainsi que sur les marchés de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à destination de la RHF et de l'IAA (c). Les parties sont également simultanément actives sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation de gélifiants et sucres gélifiants à destination des GMS (d).

#### **a) Marchés de la fabrication et commercialisation aux GMS d'aides à la pâtisserie**

66. Sur le marché de la fabrication et commercialisation aux GMS d'aides à la pâtisserie, l'activité ne se chevauche que sur deux types de produits : les levures et les sucres aromatisés. Comme cela a été indiqué plus haut au paragraphe 22, dans la mesure où l'instruction a relevé des indices pouvant indiquer l'existence d'un marché spécifique pour les sucres aromatisés et les levures, l'analyse concurrentielle est menée sur le marché de la fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie aux GMS et sur le marché éventuel de la fabrication et commercialisation des sucres aromatisés et levures.

**Marché global de la fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie aux GMS**

67. Sur le marché global de la fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie aux GMS, les parts de marché, en valeur, de la nouvelle entité et de ses concurrents sont les suivantes :

	<i>Marché incluant les MDD et les MDF</i>	<i>Marché incluant uniquement les MDF</i>
Dr. Oetker	[0-5] %	[0-5] %
Actifs cibles	[5-10] %	[10-20] %
<b>Nouvelle entité</b>	<b>[5-10] %</b>	<b>[10-20] %</b>
McCormick (Vahiné)	[40-50] %	[50-60] %
Lesaffre (Fala, Hironnelle)	[0-5] %	[0-5] %
Sainte Lucie	[0-5] %	[5-10] %
Daco France	[0-5] %	[0-5] %
Les Maîtres chocolatiers (La Patelière)	[0-5] %	[0-5] %
Nutrixo (Francine)	[0-5] %	[0-5] %
Lea Nature	[0-5] %	[0-5] %
CPVD - Foulon	[0-5] %	[0-5] %
Gist-Brocades	[0-5] %	[0-5] %
Autres <sup>13</sup>	[30-40] %	[10-20] %
<i>dont produits commercialisés sous MDD</i>	<i>[20-30] %</i>	-

68. Sur ce marché, la nouvelle entité disposera ainsi d'une part de marché s'élevant au maximum à [10-20] % avec un incrément de [0-5] points et fera face à la concurrence de McCormick ([40-50] % sur un marché incluant tant les MDF que les MDD, [50-60] % sur un marché limité aux produits commercialisés sous MDF) qui, avec la marque Vahiné, est le premier acteur du marché. Plusieurs acteurs de taille plus réduite sont présents sur le marché, comme Sainte-Lucie, Nutrixo, avec la marque Francine, ou les Maîtres chocolatiers avec la marque La Patelière.
69. Compte tenu de ces éléments, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux sur le marché de fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie aux GMS.

<sup>13</sup> Comme indiqué dans la décision n°18-DCC-95 du 14 juin 2018 relative à la prise de contrôle exclusif d'une partie du pôle plats cuisinés ambiants du groupe Agripole par la société Financière Cofigeo, « Pour estimer la position des acteurs sur ces marchés, il y a lieu de tenir compte de la totalité de l'activité des opérateurs, et de prendre en compte les ventes qu'ils réalisent sous MDF et sous MDD ». Plutôt que d'attribuer une part de marché à un opérateur fictif MDD, il conviendrait donc, aux fins du calcul des parts de marché, d'attribuer à chaque opérateur sa production tant en MDF qu'en MDD. Toutefois, les données au dossier ne permettent pas de procéder à une telle attribution et la catégorie « Autres » inclut donc ici notamment les produits commercialisés sous MDD. En tout état de cause, l'analyse concurrentielle demeurerait en l'espèce inchangée.

**Marché de la fabrication et commercialisation de sucres aromatisés et levures aux GMS**

70. Sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation de sucres aromatisés et levures aux GMS, les parts de marché, en valeur, de la nouvelle entité et de ses concurrents sont les suivantes :

	<i>Marché incluant les MDD et les MDF</i>	<i>Marché incluant uniquement les MDF</i>
Dr. Oetker	[0-5] %	[0-5] %
Actifs cibles	[40-50] %	[40-50] %
<b>Nouvelle entité</b>	<b>[40-50] %</b>	<b>[50-60] %</b>
McCormick (Vahiné)	[10-20] %	[20-30] %
Lesaffre (Fala, Hirondelle)	[5-10] %	[5-10] %
Sainte Lucie	[0-5] %	[0-5] %
Les Maîtres chocolatiers (La Patelière)	[0-5] %	[0-5] %
Nutrixo (Francine)	[0-5] %	[0-5] %
CPVD - Foulon	[0-5] %	[0-5] %
Gist-Brocades	[0-5] %	[0-5] %
Autres <sup>14</sup>	[10-20] %	[0-5] %
<i>dont produits commercialisés sous MDD</i>	<i>[10-20] %</i>	-

71. Sur cet éventuel marché, la nouvelle entité disposera ainsi d'une part de marché comprise entre [40-50] %, sur un marché incluant les MDF et les MDD, et [50-60] % sur un marché limité aux produits commercialisés sous MDF.
72. En dépit de cette position significative de la nouvelle entité, l'opération n'apparaît pas susceptible d'entraîner des effets horizontaux sur cet éventuel marché, pour plusieurs raisons.
73. Tout d'abord, l'opération ne modifie pas sensiblement la structure du marché. En effet, la part de marché de Dr. Oetker sur le marché des levures et sucres aromatisés atteint au maximum [0-5] %. De plus, sa notoriété est limitée sur ces produits, comme en témoignent les études transmises par la partie notifiante relatives à l'image de marque de Dr. Oetker qui ne mentionnent jamais les levures et les sucres aromatisés, contrairement à celles portant sur l'image de marque d'Alsa. La pression concurrentielle qu'exerce Dr. Oetker sur Alsa est dès lors très limitée.
74. En outre, comme Alsa avant l'opération, la nouvelle entité fera face à la concurrence de deux acteurs significatifs : McCormick ([10-20] % sur un marché incluant les MDF et les MDD, [20-30] % sur un marché limité aux produits commercialisés sous MDF) et Lesaffre avec les marques Hirondelle et Fala ([5-10] % sur un marché incluant les MDF et les MDD, [5-10] % sur un marché limité aux produits commercialisés sous MDF). Par ailleurs, il peut être noté qu'Unilever, qui détenait les actifs cibles avant l'opération, restera présent sur le marché par le biais de la marque Maïzena qui propose de la levure sans gluten.
75. Enfin, la part de marché de Dr. Oetker tend à se réduire. Les données collectées sur les trois premiers trimestres 2018 font état d'un recul de [0-5] point de sa part de marché sur un marché incluant les MDF et les MDD, passant de [0-5] % en 2017 à [0-5] % en 2018, et de [0-5] point

<sup>14</sup> Cf. note de bas de page 13, page 10 de la présente décision.

sur un marché limité aux produits commercialisés sous MDF, passant de [5-10] % en 2017 à [0-5] % en 2018. En parallèle, des concurrents de la nouvelle entité connaissent une dynamique positive, à l'image de McCormick dont la part de marché a gagné [0-5] points pour atteindre [10-20] % ou [20-30] % selon que le marché inclut ou non les produits commercialisés sous MDD.

76. Compte tenu de ces éléments, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux sur le marché de la fabrication et commercialisation d'aides à la pâtisserie aux GMS ou sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation de sucres aromatisés et levures aux GMS.

### **b) Marché de la fabrication et commercialisation de desserts à préparer aux GMS**

77. Sur ce marché, les parts de marché, en valeur, de la nouvelle entité et de ses concurrents sont les suivantes :

	<i>Marché incluant les MDD et les MDF</i>	<i>Marché incluant uniquement les MDF</i>
Acquéreur	[10-20] %	[20-30] %
Cible	[40-50] %	[50-60] %
Nouvelle entité	[50-60] %	[70-80] %
Nestlé	[5-10] %	[5-10] %
Nutrixo	[0-5] %	[0-5] %
Continental Foods	[0-5] %	[0-5] %
Lactalis	[0-5] %	[0-5] %
Jock	[0-5] %	[0-5] %
Autres <sup>15</sup>	[20-30] %	[0-5] %
<i>dont produits commercialisés sous MDD</i>	<i>[10-20] %</i>	-

78. Sur ce marché, la nouvelle entité disposera ainsi d'une part de marché de [50-60] % sur un marché incluant les MDF et les MDD, et [70-80] % sur un marché limité aux produits commercialisés sous MDF. L'incrément associé à l'opération sera compris entre [10-20] et [20-30] points.
79. Le premier concurrent de la nouvelle entité commercialisant des produits sous MDF est Nestlé avec une part de marché inférieure à [5-10] %, [5-10] fois moins élevée que celle de la nouvelle entité. Les autres concurrents en MDF disposent de parts de marché inférieures ou égales à 5 %, quelle que soit la segmentation retenue. Quant aux produits commercialisés sous MDD, à supposer qu'ils soient sur le même marché que les produits de la nouvelle entité, ils se répartissent entre plusieurs producteurs et, globalement, représentent moins de 20 % des ventes.
80. Au-delà de ces constats sur la forte part de marché de la nouvelle entité, qui contraste avec celle des concurrents actuellement présents sur le marché, le risque d'effets horizontaux est renforcé par la proximité concurrentielle entre les parties, démontrée par plusieurs éléments.
81. En premier lieu, l'opération concerne deux des principales marques notoires sur les desserts à préparer. À cet égard, les trois quarts des clients des parties ont indiqué lors des tests de marché que les marques Alsa et Ancel étaient incontournables sur le marché des desserts à préparer.

<sup>15</sup> Cf. note de bas de page 13, page 10 de la présente décision.

Les tests de marché font également apparaître que ces deux marques disposent d'une largeur de gamme inégalée sur le marché.

82. En deuxième lieu, les comptes rendus de négociation des parties avec leurs clients distributeurs confirment que les clients opèrent de fréquents arbitrages entre les parties, et donc que les parties se contraignent significativement dans leur comportement sur le marché. Par exemple, en 2016, un compte rendu de négociation de Dr. Oetker indique que [Confidentiel]. Ainsi, il apparaît que les parties sont de proches concurrents entre lesquels les arbitrages des clients sont fréquents.
83. En troisième lieu, l'étude économique fournie par la partie notifiante accrédite l'ampleur des arbitrages que les clients opèrent entre les parties. En effet, comme développé au paragraphe 39, les taux de report entre Alsa et Ancel s'avèrent très élevés.
84. En dépit de ces éléments, la partie notifiante soutient que l'opération n'est pas susceptible d'engendrer des problèmes de concurrence sur le marché de la fabrication et commercialisation de desserts à préparer en raison notamment de la forte puissance d'achat des GMS, illustrée par les baisses de prix des parties lors de récentes négociations avec les GMS, malgré des hausses de coûts de production (notamment liées aux matières premières). Les GMS auraient également démontré leur capacité à déréférencer des produits des parties et à leur trouver des alternatives auprès des concurrents actuellement présents sur le marché mais aussi, potentiellement, auprès de nouveaux entrants qui pourraient pénétrer sur le marché si l'opération résultait en des hausses de prix ou une dégradation de la qualité des produits de la nouvelle entité.
85. Or, les lignes directrices précitées reviennent spécifiquement sur l'appréciation de la puissance d'achat des enseignes de la grande distribution par rapport à leurs fournisseurs. Elles précisent, au paragraphe 431, que : « [l] 'exercice d'un contre-pouvoir des distributeurs vis-à-vis de leurs fournisseurs n'est [...] pas absolu. [...] Le contre-pouvoir de la demande n'existe que dans la mesure où celle-ci est en mesure de menacer de se tourner, dans un délai raisonnable, vers des sources alternatives d'approvisionnement, si le fournisseur décide d'augmenter ses prix. »
86. En premier lieu, il est nécessaire de rappeler que le contre-pouvoir de la grande distribution doit s'apprécier au regard de la structure de marché engendrée par l'opération. Au cas d'espèce, il s'agit de s'interroger sur la capacité des GMS à déréférencer la nouvelle entité qui, à l'issue de l'opération détiendra seule les marques, Ancel, Alsa et Dr. Oetker.
87. À cet égard, il ressort de l'instruction qu'au cours des trois dernières années, les GMS n'ont que rarement déréférencé des produits Alsa ou Dr. Oetker/Ancel, et que, sur les recettes les plus vendues, les distributeurs référencent systématiquement ou presque au moins l'une des deux marques. Ainsi, il apparaît peu réaliste pour les clients de se passer de l'ensemble des marques de la nouvelle entité.
88. En deuxième lieu, le contre-pouvoir de la demande est d'autant plus susceptible de s'exercer qu'il existe des alternatives crédibles aux produits des parties.
89. Or, comme indiqué au paragraphe 80, le principal concurrent de la nouvelle entité est Nestlé, avec une part de marché inférieure à 10 %, qui n'apparaît pas être une alternative crédible du point de vue des clients : [Confidentiel].
90. Les MDD ne constituent pas davantage une alternative aux produits des parties, dans la mesure où les marques revêtent une importance certaine sur le marché. Les trois quarts des clients des parties ont indiqué à ce sujet que les marques Alsa et Ancel étaient incontournables sur le marché des desserts à préparer.
91. Il n'y a en conséquence pas à ce jour d'alternative crédible aux produits commercialisés par les parties.

92. S'agissant de la concurrence potentielle, la partie notificante a identifié plusieurs concurrents qui, en cas d'augmentation des prix par la nouvelle entité, pourraient soit accroître leur offre sur le marché (McCormick et Nestlé) soit décider de rentrer sur le marché (Lindt & Sprüngli, Mondelez ou RUF, présents dans d'autres pays européens).
93. McCormick a toutefois réduit son offre de desserts à préparer en 2014, et recentré son offre sur certaines préparations pour gâteaux (sablés, crème frangipane, crème au citron, crème amandine et *cupcakes*). De même, Nestlé a cessé de proposer des préparations pour desserts au lait (mousses, flans et pots de crème) en 2017.
94. Dans ces circonstances, un développement de l'offre de ces deux acteurs sur le marché des desserts à préparer semble peu vraisemblable.
95. Par ailleurs, le test de marché conduit auprès des concurrents potentiels identifiés par la partie notificante n'a pas confirmé la vraisemblance d'une telle entrée.
96. En conséquence, il apparaît qu'il n'existe pas d'alternative crédible à la nouvelle entité sur le marché des desserts à préparer.
97. Au vu de l'ensemble de ces éléments, l'opération est susceptible de porter atteinte de manière significative à la concurrence par le biais d'effets horizontaux sur le marché de la fabrication et commercialisation des desserts à préparer aux GMS. La partie notificante a toutefois déposé des engagements, modifiés en dernier lieu le 23 janvier 2019 et présentés en section IV, afin de remédier aux risques anticoncurrentiels identifiés ci-dessus.

**c) Marchés de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à destination de la RHF et de l'IAA (boulangerie-pâtisserie)**

98. Sur les marchés de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à destination de la RHF et de l'IAA (boulangerie-pâtisserie), la nouvelle entité disposera après l'opération d'une part de marché de moins de [10-20] %, avec un incrément systématiquement inférieur à [0-5] points, quelle que soit la segmentation retenue<sup>16</sup>.
99. Sur l'éventuel segment des aides aux desserts destinées à la RHF, la nouvelle entité fera face à la concurrence d'acteurs puissants à l'image de Nestlé, Continental Foods et McCormick.
100. Sur l'éventuel segment de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à destination de l'IAA (boulangerie-pâtisserie), la nouvelle entité fera face à la concurrence de plusieurs acteurs comme Puratos, CSM Bakery Solutions et Complet.
101. Au vu de ces différents éléments, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux sur les marchés de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à la RHF et à l'IAA.

**d) Marché de la fabrication et commercialisation de gélifiants et sucres gélifiants aux GMS**

102. Sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation de gélifiants et sucres gélifiants aux GMS, la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [10-20] %, avec un incrément de [5-10] points.

---

<sup>16</sup> Sur le marché global de la fabrication et commercialisation d'aides aux desserts à la RHF et à l'IAA, la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [10-20] % (actifs cibles : [0-5] %, Dr. Oetker : [5-10] %). Sur le marché de la fabrication et commercialisation des aides aux desserts à la RHF, la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [10-20] % (actifs cibles : [10-20] %, Dr. Oetker : moins de [0-5] %). Sur le marché la fabrication et commercialisation d'ingrédients pour la fabrication de pâtisserie à destination de l'IAA (boulangerie-pâtisserie), la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [10-20] % (actifs cibles : [0-5] %, Dr. Oetker : [10-20] %).

103. La nouvelle entité y fera face à la concurrence de plusieurs opérateurs puissants, notamment Saint-Louis ([20-30] %), Téréos Beghin Say ([20-30] %) et Cristalco ([10-20] %).
104. En conséquence, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation de gélifiants et sucres gélifiants aux GMS.

## 2. ANALYSE DES EFFETS CONGLOMÉRAUX

105. Une concentration a des effets congloméraux lorsque la nouvelle entité étend ou renforce sa présence sur plusieurs marchés dont la connexité peut lui permettre d'accroître son pouvoir de marché. La pratique décisionnelle des autorités de la concurrence considère en principe qu'un risque d'effet congloméral peut être écarté dès lors que la part de l'entité issue de l'opération sur les marchés concernés ne dépasse pas 30 %<sup>17</sup>.
106. En l'espèce, la position de marché de la nouvelle entité n'est que marginalement supérieure à celle d'Alsa avant l'opération sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation aux GMS des sucres aromatisés et levures, de sorte qu'il ne peut être identifié d'effet congloméral spécifique à l'opération depuis ce marché vers un marché connexe. En effet, la capacité comme les incitations de la nouvelle entité à exercer un tel effet de levier sont sensiblement identiques à celles d'Alsa avant l'opération.
107. En revanche, l'opération confère à la nouvelle entité une forte position sur le marché de la fabrication et commercialisation aux GMS de desserts à préparer. La nouvelle entité disposera de parts de marché largement supérieures à 30 % sur ce marché indépendamment de l'intégration ou non des MDD. Ainsi, la nouvelle entité pourrait théoriquement faire jouer un effet de levier en s'appuyant sur sa position sur le marché de la fabrication et commercialisation des desserts à préparer aux GMS pour renforcer sa position sur le marché de la fabrication et commercialisation des aides aux desserts aux GMS, sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation de sucres et levures aux GMS, ou sur l'éventuel marché de la fabrication et commercialisation des gélifiants et sucres gélifiants aux GMS.
108. Toutefois, la capacité de la nouvelle entité à exercer un effet de levier sur un éventuel marché des sucres et levures est incertaine du fait de la présence de McCormick, opérateur très significatif sur le marché des aides à la pâtisserie ([40-50] % sur un marché global des aides à la pâtisserie incluant les MDF et les MDD, [50-60] % sur ce même marché limité aux produits commercialisés sous MDF) et en capacité de répliquer une stratégie conglomérale entre ses différentes activités au sein des aides à la pâtisserie. La capacité de McCormick à contrer une éventuelle stratégie conglomérale de la nouvelle entité est d'autant plus vraisemblable que le marché des aides aux desserts, sur lequel McCormick est puissant, est en croissance alors que le marché des desserts à préparer est quant à lui en baisse.
109. De même, la capacité de la nouvelle entité à mettre en œuvre une stratégie de couplage entre les ventes sur les marchés de la fabrication et commercialisation de desserts à préparer aux GMS et de gélifiants et sucres gélifiants est rendue peu crédible par la présence, sur ce marché, d'acteurs puissants, notoires et de dimension conglomérale, à l'image de Saint-Louis ou Téréos Beghin Say, en mesure de contrer une telle stratégie.
110. En outre, à supposer que la nouvelle entité ait la capacité et l'incitation à la mettre en œuvre, une stratégie de la nouvelle entité de couplage des ventes de desserts à préparer et de produits

---

<sup>17</sup> Lignes directrices de l'Autorité de la concurrence relatives au contrôle des concentrations, paragraphe 483.

d'aides à la pâtisserie serait peu susceptible d'entraver la concurrence de manière significative sur le marché global des aides à la pâtisserie. Sur ce dernier marché en effet, la partie notifiante n'est active que via sa production de sucres et levures<sup>18</sup> et n'a qu'une part de marché réduite (au plus [10-20] %, voir *supra*, paragraphe 67). Or, les lignes directrices de la Commission européenne indiquent que « *c'est seulement lorsqu'une partie suffisante de la production du marché est affectée par le verrouillage résultant de l'opération de concentration que celle-ci peut entraver de manière significative la concurrence effective* »<sup>19</sup>.

111. Au vu de ce qui précède, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets congloméraux.
112. En tout état de cause, les engagements déposés par la partie notifiante le 10 décembre 2018 et modifiés en dernier lieu le 23 janvier 2019 sont de nature à remédier à tout effet congloméral qui prendrait appui sur la position de la nouvelle entité sur le marché de la fabrication et commercialisation aux GMS de desserts à préparer, puisqu'ils neutralisent l'addition de parts de marché résultant de l'opération sur ce marché. Du fait des engagements, la nouvelle entité ne sera ainsi pas plus en mesure d'exercer d'éventuels effets de levier s'appuyant sur sa position sur le marché de la fabrication et commercialisation aux GMS de desserts à préparer que les parties avant l'opération.

#### **IV. Les engagements**

113. Afin de lever les doutes quant aux effets de l'opération sur la concurrence liés à la position de la nouvelle entité sur le marché des desserts à préparer, la partie notifiante a déposé, le 10 décembre 2018, une proposition d'engagements. Cette proposition a été modifiée en dernier lieu le 23 janvier 2019 pour tenir compte, notamment, des résultats du test de marché. La lettre d'engagements et son annexe, jointes à la présente décision, sont partie intégrante de la décision.
114. Les lignes directrices de l'Autorité relatives au contrôle des concentrations prévoient que l'identification d'un acquéreur pour la reprise d'actifs cédés dans le cadre d'un engagement structurel peut intervenir avant que l'Autorité n'adopte sa décision (solution dite de « *fix-it-first* »). En fonction de l'état d'avancement de la réalisation de cette cession, elle peut soit faire partie des éléments notifiés, tout retour en arrière mettant alors en cause la sincérité de la notification elle-même, soit faire explicitement l'objet d'engagements comme c'est le cas en l'espèce.
115. Dr. Oetker et Sainte Lucie ont signé le 15 janvier 2019<sup>20</sup> un protocole d'accord aux termes duquel Sainte Lucie conclura avec Dr. Oetker un contrat de licence de marque portant sur les desserts à préparer Ancel et un contrat de sous-traitance pour l'approvisionnement de Sainte Lucie par Dr. Oetker en desserts à préparer (le « Protocole d'Accord »).

---

<sup>18</sup> Les parties à l'opération ne produisent que de façon marginale quelques références d'aides à la pâtisserie autres que des sucres et levures.

<sup>19</sup> Lignes directrices sur l'appréciation des concentrations non horizontales de la Commission européenne, paragraphe 113.

<sup>20</sup> Joint à la lettre d'engagements en date du 23 janvier 2019.



## A. LES ENGAGEMENTS PROPOSÉS

116. Les engagements proposés par la partie notifiante consistent en la conclusion d'un contrat de licence de marque portant sur les desserts à préparer Ancel, pour une durée de cinq ans, renouvelable une fois aux mêmes conditions. Le contrat de licence couvre les desserts à préparer Ancel, entendus comme ceux fabriqués et vendus actuellement sur le marché français des desserts à préparer destinés aux GMS par Dr. Oetker<sup>21</sup>, et ceux que le licencié pourrait développer à l'avenir sur ce marché en y apposant la marque Ancel. Il couvre également les emballages et les recettes des desserts à préparer Ancel.
117. Dr. Oetker a proposé le groupe Sainte Lucie comme licencié dans le cadre de sa lettre d'engagements modifiée en dernier lieu le 23 janvier 2019 et du Protocole d'Accord. Cette dernière s'engage à ce que le contrat de licence de marque soit signé, dans le respect des principaux termes fixés par les parties dans le Protocole d'Accord, avant la date de réalisation de l'opération et au plus tard le 15 février 2019 si la date de réalisation de l'opération était postérieure à cette date.
118. La société Luciol est une société par action simplifiée, tête du groupe Sainte Lucie (ci-après « Sainte Lucie »), actif dans la fabrication et la commercialisation d'aides à la pâtisserie, sous MDF principalement, auprès des GMS.
119. La partie notifiante souligne que Sainte Lucie est devenu un concurrent significatif de McCormick sur le marché des aides à la pâtisserie, avec notamment le développement de nouvelles gammes de produits sous sa marque propre « Sainte Lucie », dont une gamme de produits bio. Le groupe Sainte Lucie n'est, en revanche, pas présent sur le marché des desserts à préparer.
120. Selon la partie notifiante, Sainte Lucie serait « *donc un acteur qui a déjà fait preuve, sur un segment voisin, de sa capacité à animer efficacement la concurrence* ».
121. Au titre des engagements liés à la licence de marque, la partie notifiante s'est engagée (i) à faire ses meilleurs efforts pour éviter tout risque de perte de compétitivité des desserts à préparer Ancel sur le marché français des desserts à préparer destinés aux GMS entre la date de la décision et l'entrée en vigueur du contrat de licence, soit le 1<sup>er</sup> mai 2019 et, (ii) à conclure un contrat de sous-traitance avec le licencié afin de permettre à celui-ci de soutenir immédiatement la concurrence sur le marché des desserts à préparer destinés aux GMS, contrat aux termes duquel Dr. Oetker approvisionnera le licencié en desserts à préparer sans limitation de volume, [Confidentiel] et pour une durée de trois ans. Tout comme pour le contrat de licence de marque, la partie notifiante s'engage à ce que le contrat de sous-traitance soit signé, dans le respect des principaux termes fixés par les parties dans le Protocole d'Accord, avant la date de réalisation de l'opération et au plus tard le 15 février 2019 si la date de réalisation de l'opération est postérieure à cette date.
122. Un mandataire indépendant sera chargé du suivi des engagements.

---

<sup>21</sup> Quelques exclusions marginales sont prévues, représentant moins de 5 % du chiffre d'affaires de Dr. Oetker sur le marché de la fabrication et commercialisation des desserts à préparer aux GMS.

<sup>22</sup>[Confidentiel]

## B. APPRÉCIATION DES ENGAGEMENTS PROPOSÉS

### 1. PRINCIPES APPLICABLES

123. Les mesures destinées à remédier aux atteintes à la concurrence résultant de l'opération notifiée doivent être conformes aux critères généraux définis par la pratique décisionnelle et la jurisprudence afin d'être jugées aptes à assurer une concurrence suffisante, conformément aux dispositions de l'article L. 430-7 du code de commerce.
124. Ainsi que le précisent les lignes directrices de l'Autorité relatives au contrôle des concentrations, ces mesures doivent être efficaces en permettant de remédier pleinement aux atteintes à la concurrence identifiées. À cette fin, leur mise en œuvre ne doit pas soulever de doute, ce qui implique qu'elles soient rédigées de manière suffisamment claire et précise et que les modalités opérationnelles pour les réaliser soient suffisamment détaillées. Leur mise en œuvre doit également être rapide, la concurrence n'étant pas préservée tant qu'elles ne sont pas réalisées. Elles doivent en outre être contrôlables<sup>22</sup>. Enfin, l'Autorité doit veiller à ce que les mesures correctives soient neutres, au sens où elles doivent viser à protéger la concurrence en tant que telle et non des concurrents spécifiques, et proportionnées, dans la mesure où elles doivent être nécessaires pour maintenir ou rétablir une concurrence suffisante<sup>23</sup>.
125. Afin de remédier aux atteintes à la concurrence résultant d'une opération de concentration, l'Autorité recherche généralement en priorité des mesures structurelles, qui visent à garantir des structures de marché compétitives par des cessions d'activités ou de certains actifs à un acquéreur approprié, susceptible d'exercer une concurrence réelle, ou l'élimination de liens capitalistiques entre des concurrents.

### 2. LE CONTRAT DE LICENCE DE MARQUE

126. L'opération notifiée s'analyse en une concentration horizontale entre les deux principales marques de desserts à préparer. Dans un tel contexte, un remède ayant des effets structurels doit être privilégié.
127. En réponse aux effets concurrentiels identifiés dans le cadre de l'instruction, la partie notifiante a proposé une licence de marque portant sur les desserts à préparer Ancel commercialisés aux GMS sur le marché français. Cette licence est conclue « *pour une durée de cinq années, avec faculté de renouvellement, aux mêmes conditions, à la demande du Licencié* ».
128. Dr. Oetker s'est par ailleurs engagé à ne pas vendre sur le marché français des desserts à préparer sous les marques Ancel ou Dr. Oetker, et notamment à ne pas commercialiser de nouveaux desserts à préparer sous la marque Dr. Oetker pendant la durée du contrat de licence. En outre, pour éviter toute confusion de marque, la partie notifiante s'est engagée à ne pas apposer la marque Ancel sur les produits d'aide à la pâtisserie que la nouvelle entité commercialisera.
129. Le Protocole d'Accord annexé à la lettre d'engagements prévoit également que le licencié aura également la possibilité « *à son entière discrétion [d'] apposer à la fois la Marque Ancel et sa propre marque (co-branding) sur les [desserts à préparer]* ».

---

<sup>23</sup> Voir le paragraphe 573 des lignes directrices.

<sup>24</sup> Voir le paragraphe 574 des lignes directrices.

130. La durée de la licence de cinq ans renouvelable une fois à l'initiative du licencié et aux mêmes conditions apparaît suffisante pour permettre à celui-ci de développer sa marque sur le marché des desserts à préparer. Pour ce faire, il pourra notamment s'appuyer sur le *co-branding*<sup>24</sup> afin d'assurer progressivement un transfert de notoriété de la marque Ancel vers sa propre marque<sup>25</sup> et ainsi pérenniser l'animation concurrentielle sur le marché des desserts à préparer au-delà de la durée du contrat de licence de marque.
131. Ces éléments sont de nature à répondre aux préoccupations de certains répondants au test de marché sur la difficulté de transférer la notoriété de la marque Ancel.
132. Ils répondent également à l'objection exprimée par un répondant selon lequel seule une cession de marque permettrait au licencié de se maintenir sur un marché en décroissance face à des marques puissantes. À cet égard, l'Autorité considère que la licence de marque prévue en l'espèce suffit au maintien de la concurrence, au sens du paragraphe 574 des lignes directrices, sur le marché des desserts à préparer. Ainsi, recourir à des mesures plus contraignantes, telles qu'une cession de marque, poserait une question de proportionnalité. Une telle cession poserait en outre des difficultés importantes de mise en œuvre, la marque Ancel étant également utilisée pour commercialiser des produits appartenant à d'autres marchés, tels que des biscuits apéritifs, sur lesquels l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence.
133. L'engagement de licence de marque prévient le renforcement de la position des parties sur le marché de la fabrication et de la commercialisation de desserts à préparer aux GMS en supprimant quasi-intégralement l'addition de parts de marché résultant de l'opération<sup>26</sup>.
134. Cet engagement est de nature à lever tout doute d'atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux sur le marché de la fabrication et commercialisation de desserts à préparer aux GMS et d'éventuels effets congloméraux s'appuyant sur la position de la nouvelle entité sur ce même marché.
135. L'appréciation de l'effectivité de l'engagement de licence de marque nécessite en outre d'analyser le caractère approprié du choix du licencié au regard notamment des mesures d'accompagnement prévues par la lettre d'engagements et par le Protocole d'Accord qui y est annexé.

### 3. LE CHOIX DU LICENCIÉ ET LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT ASSOCIÉES

136. Sainte Lucie est un groupe indépendant, juridiquement et commercialement, de la partie notifiante, actif dans la fabrication et la commercialisation d'aides à la pâtisserie sous MDF auprès des GMS mais qui n'est à ce jour pas actif sur le marché des desserts à préparer, ce qui garantit que le remède proposé ne génère pas de problème de concurrence. En effet, l'engagement ne générera pas d'addition de parts de marché sur la fabrication et la commercialisation de desserts à préparer aux GMS au bénéfice de Sainte Lucie, ce dernier n'étant à ce jour pas actif sur ce marché. Par ailleurs, la part de marché de Sainte Lucie sur les aides à la pâtisserie est inférieure à 10 %, quelle que soit la segmentation envisagée.

---

<sup>25</sup> L'incitation à opérer un transfert de notoriété est renforcée par le fait que le Protocole d'Accord prévoit une redevance de marque inférieure pour les produits dits « co-brandés » sur lesquels la marque Ancel est associée à une marque ou dénomination du licencié.

<sup>26</sup> Ce transfert sera facilité également par la phase de « black-out » de[...] durant laquelle Dr. Oetker s'est engagé à ne pas réintroduire la marque Ancel au terme du contrat de licence.

<sup>27</sup> Comme exposé ci-dessus, seuls quelques produits représentant un chiffre d'affaires limité (moins de 5 % des ventes de Dr. Oetker en 2017 sur le marché de la fabrication et de la commercialisation des desserts à préparer aux GMS) sont exclus du périmètre du contrat de licence. Toutefois, pour éviter toute confusion, la partie notifiante supprimera le logo de la marque Ancel sur ces produits exclus.

Sainte Lucie ne sera donc pas en mesure d'exercer un effet de levier entre ses différentes activités du fait de la mise en œuvre des engagements.

137. Sur le marché des aides à la pâtisserie, connexe à celui des desserts à préparer, Sainte Lucie a connu une croissance forte et régulière depuis 10 ans, axant son développement sur les produits MDF, générateurs d'une marge supérieure à celle des produits commercialisés sous MDD. Le groupe a fortement développé sa gamme, pour disposer de plus de 150 références d'aides à la pâtisserie et a pu investir récemment dans de nouvelles capacités de production. En 2018, sa croissance a été nettement supérieure à celle du marché. Ces éléments illustrent les compétences de Sainte Lucie dans ce secteur et sa capacité à être un concurrent crédible et à dynamiser le marché de la fabrication et commercialisation de desserts à préparer aux GMS.
138. Par ailleurs, il n'existe pas en l'espèce de risque que Sainte Lucie utilise la licence de marque, limitée aux droits de propriété intellectuelle attachés aux desserts à préparer de marque Ancel, ou le contrat de sous-traitance associé pour une autre activité que celle de la fabrication et de la commercialisation de desserts à préparer. De ce point de vue, Sainte Lucie, qui a signé le Protocole d'Accord sur cette base, aura toute incitation à se développer sur le marché de la fabrication et de la commercialisation des desserts à préparer aux GMS.
139. En outre, les données financières disponibles font apparaître que Sainte Lucie possède les ressources financières requises pour exploiter de manière viable la licence de marque objet de l'engagement. Sainte Lucie en a en outre exprimé sans équivoque sa motivation le 15 janvier 2019 en signant le Protocole d'Accord.
140. Afin de garantir la capacité de Sainte Lucie à exploiter, dès la date d'effet de la licence, la marque Ancel, la licence de marque s'accompagne de deux engagements liés.
141. Le premier vise à garantir la viabilité économique des actifs dans l'attente de la date d'effet de la licence de marque le 1<sup>er</sup> mai 2019. Ce délai court garantit la rapidité de la mise en œuvre des remèdes, tout en permettant à Sainte Lucie de s'organiser pour exploiter efficacement la licence de marque à la date d'effet (recrutement et formation d'une force commerciale complémentaire en particulier).
142. Le second consiste en la conclusion d'un contrat de sous-traitance permettant l'approvisionnement de Sainte Lucie en desserts à préparer Ancel pendant une période transitoire de trois années. Cette mesure vise à prévenir toute rupture d'approvisionnement qui serait préjudiciable à la marque Ancel sur le marché de la fabrication et de la commercialisation de desserts à préparer et, au-delà, à permettre au licencié d'être en capacité d'animer la concurrence avant de disposer de ses propres capacités de production. L'absence de limitation de volume et la tarification à prix coûtant répondent au même objectif et permettront notamment à Sainte Lucie de ne pas être contraint dans son développement sur le marché des desserts à préparer.
143. Certains répondants au test de marché ont exprimé des préoccupations concernant les risques de transferts d'informations liés à l'existence d'un contrat de sous-traitance entre la nouvelle entité et le licencié, en permettant notamment à Dr. Oetker de connaître les innovations produits de son concurrent (recettes en particulier). Or, ce risque est à exclure pour plusieurs raisons. En premier lieu, des garanties contractuelles de préservation de la confidentialité et de non-utilisation des recettes par la partie notifiante sont prévues par le Protocole d'Accord. En second lieu, Sainte Lucie a indiqué dans le cadre de l'instruction qu'il pourra avoir recours à des solutions alternatives pour la production, notamment pour ses nouvelles recettes, afin d'éviter

de révéler à un concurrent direct ses innovations en matière de recettes<sup>27</sup>. À court terme, il pourra s'adresser à d'autres sous-traitants que la partie notifiante. Il pourra également, comme mentionné dans le Protocole d'Accord<sup>28</sup>, « à sa seule discrétion, fournir Dr. Oetker en Prémix [produits pré-mélangés pour lesquels ne reste à réaliser que le conditionnement] afin de préserver la confidentialité de ses recettes ». À plus long terme, Sainte Lucie pourra privilégier la fabrication de ses innovations via les capacités de production qu'il prévoit de développer.

144. Ces éléments garantissent que Sainte Lucie aura, bien qu'il ne soit pas actuellement actif sur le marché de la fabrication et de la commercialisation de desserts à préparer aux GMS, la capacité à se développer sur ce marché.
145. Au regard de l'ensemble de ce qui précède, l'Autorité considère que Sainte Lucie présente toutes les garanties justifiant de l'agréer en tant que licencié de la marque Ancel sur le marché de la fabrication et de la commercialisation de desserts à préparer aux GMS, et que, plus généralement, les engagements souscrits par la partie notifiante dans le cadre d'un *fix-it-first* répondent aux critères fixés au paragraphe 573 des lignes directrices.
146. En effet, les remèdes souscrits permettent le maintien d'une concurrence suffisante sur le marché de la fabrication et de la commercialisation de desserts à préparer aux GMS. Leur mise en œuvre ne soulève pas de doute dès lors que les principaux termes des contrats de licence et de sous-traitance sont déjà arrêtés par le Protocole d'Accord conclu entre Dr. Oetker et Sainte Lucie et que la partie notifiante s'est engagée à ce que ces contrats soient signés avant la date de réalisation de l'opération, si bien qu'à cette date, l'ensemble des accords juridiquement contraignants pour les besoins des engagements auront été signés. Enfin, un dispositif de contrôle des engagements est prévu avec la désignation d'un mandataire chargé du contrôle, qui aura pour mission de veiller au respect des obligations résultant de la présente décision. Il devra notamment s'assurer de la préservation de la viabilité économique de la marque Ancel et contrôler les conditions d'exécution du contrat de sous-traitance.

---

<sup>28</sup> Le protocole d'accord prévoit à cet égard que « Sainte Lucie demeurera libre de fabriquer les [p]roduits elle-même ou de les faire fabriquer par un tiers ».

<sup>29</sup> Page 10 du Protocole d'Accord.

## DÉCIDE

**Article unique** : L'opération notifiée sous le numéro 18-084 est autorisée sous réserve des engagements décrits aux paragraphes 113 à 146 ci-dessus et annexés à la présente décision.

La présidente,

Isabelle de Silva

---

© Autorité de la concurrence