

**Décision n° 20-DCC-06 du 15 janvier 2020  
relative à la prise de contrôle conjoint du Groupe Picard par la famille  
Zouari et Lion Capital**

L'Autorité de la concurrence,

Vu le dossier de notification, adressé complet au service des concentrations le 13 novembre 2019, relatif à la prise de contrôle conjoint du Groupe Picard par, d'une part, la société IGZ SAS, ultimement détenue par la famille Zouari, et, d'autre part, par Lion Capital formalisée par une promesse unilatérale d'achat signée le 3 octobre 2019 entre IGZ SAS et la société Aрызta Investment Sarl ;

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 éléments complémentaires transmis par la partie notifiante au cours de l'instruction ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Adopte la décision suivante :

## Résumé<sup>1</sup>

*Aux termes de la décision ci-après, l'Autorité de la concurrence a autorisé l'acquisition du contrôle conjoint du groupe Picard par la famille Zouari et le fonds d'investissement Lion Capital qui détient déjà, avant l'opération, une participation contrôlante dans la cible.*

*La famille Zouari contrôle 31 magasins de commerce de détail à dominante alimentaire sous les enseignes Casino, Leader Price, Franprix et Monoprix, situés principalement à Paris et en région parisienne.*

*Le groupe Picard est actif dans le secteur de la distribution de produits surgelés et exploite plus de 1000 magasins sur le territoire national et à l'étranger. La gamme de produits vendus en magasins, quasi exclusivement sous la marque Picard, comporte plus de 1000 références allant des entrées aux desserts et des ingrédients aux plats cuisinés.*

*Les parties sont simultanément présentes sur les marchés de l'approvisionnement et de la distribution au détail de produits alimentaires surgelés.*

*Dans le cadre de la présente décision, l'Autorité a analysé le marché de la distribution au détail de produits alimentaires surgelés.*

*Tout d'abord, l'Autorité a constaté qu'en dépit d'une substituabilité imparfaite des offres de produits surgelés proposés par les magasins de la cible d'une part, et ceux de l'acquéreur d'autre part, ces derniers exercent une pression concurrentielle effective sur les distributeurs spécialisés qui justifie de procéder, en l'espèce, à une analyse des effets de l'opération sur un marché de la distribution au détail de produits surgelés intégrant à la fois GSS et GSA.*

*L'Autorité a par ailleurs retenu une délimitation des marchés de la distribution au détail de produits surgelés au niveau local, correspondant à des zones de chalandise définies par le temps de trajet que les consommateurs sont prêts à parcourir pour se rendre dans les magasins. Sur ce point, l'instruction a démontré qu'il était pertinent de transposer la pratique décisionnelle nationale relative à la délimitation géographique des marchés en matière de commerce de détail alimentaire à la distribution de produits surgelés par les magasins spécialisés dans ce type de produits.*

*L'opération conduit à des chevauchements d'activités entre la famille Zouari et le groupe Picard sur le marché aval de la distribution au détail de produits surgelés dans 75 zones. À l'issue d'une analyse détaillée de la situation concurrentielle dans ces zones, qui s'appuie notamment sur des tests de marché réalisés auprès des acteurs locaux pour les trois zones les plus sensibles, L'Autorité a écarté tout risque d'effet horizontal en constatant que les consommateurs disposeraient à l'issue de l'opération d'une offre alternative crédible et suffisante.*

*L'Autorité s'est également attachée à répondre aux préoccupations de certains acteurs relatives à la modification des assortiments des magasins Picard, notamment par l'adjonction de produits frais ou par la transformation des magasins actuellement sous enseigne Picard en magasin sous enseigne de GSA. Aux termes de son analyse, l'Autorité considère un tel changement comme improbable compte tenu du risque de perte de rentabilité de la cible et du caractère conjoint du contrôle exercée sur le groupe Picard.*

*À l'issue de son analyse concurrentielle, l'Autorité a autorisé l'opération sans condition.*

---

<sup>1</sup> Ce résumé a un caractère strictement informatif. Seuls font foi les motifs de la décision numérotés ci-après.

## SOMMAIRE

I.	LES ENTREPRISES CONCERNÉES ET L'OPÉRATION .....	4
II.	DÉLIMITATION DES MARCHÉS PERTINENTS .....	5
	<b>A. Les marchés amont de l'approvisionnement .....</b>	<b>5</b>
	1. Marchés de produits .....	5
	2. Marchés géographiques .....	5
	<b>B. Les marchés aval de la distribution au détail de produits surgelés .....</b>	<b>6</b>
	1. Marchés de services .....	6
	2. Marchés géographiques .....	7
III.	ANALYSE CONCURRENTIELLE .....	8
	<b>A. Effets de l'opération sur les marchés amont de l'approvisionnement en produits surgelés .....</b>	<b>9</b>
	<b>B. Effets de l'opération sur les marchés aval de la distribution au détail de produits surgelés .....</b>	<b>9</b>
	1. Méthodologie .....	9
	2. Analyse des zones locales .....	10
	<b>C. Analyse des effets de l'opération dans l'hypothèse d'un changement de modèle des magasins Picard .....</b>	<b>13</b>

## I. Les entreprises concernées et l'opération

1. La société IGZ SAS (ci-après « IGZ ») est contrôlée exclusivement par les sociétés HGZ SAS et Imanes SARL, elles-mêmes détenues à 100 % par la famille Zouari. Au travers de plusieurs sociétés, la famille Zouari contrôle 31 magasins de commerce de détail à dominante alimentaire sous les enseignes Casino, Leader Price, Franprix et Monoprix<sup>2</sup>, situés principalement à Paris et en région parisienne.
2. Lion Capital LLP (ci-après « Lion Capital ») est une société en commandite autorisée et régulée par l'Autorité des services financiers britannique, [confidentiel]. Lion Capital détient, avant l'opération, une participation contrôlante dans le groupe Picard conjointement avec la société Aрызta Investment Sarl (ci-après « Aрызta »).
3. Le groupe Picard (ci-après, « la cible ») est actif dans le secteur de la distribution de produits surgelés et exploite plus de 1000 magasins sur le territoire national et à l'étranger<sup>3</sup>. La gamme de produits vendus en magasins, quasi exclusivement sous la marque Picard, comporte plus de 1000 références, allant des entrées aux desserts et des ingrédients aux plats cuisinés. Avant l'opération, le groupe Picard est contrôlé conjointement par lion Capital et par la société Aрызta.
4. L'opération est formalisée par une promesse unilatérale d'achat signée le 3 octobre 2019 et un contrat de cession d'actions signé par les parties le 10 décembre 2019. Elle consiste en l'acquisition par la société IGZ, contrôlée exclusivement par la famille Zouari, de 44,55 % des titres, antérieurement détenus par Aрызta, de la société Lion/Polaris Lux Holco Sarl, qui contrôle elle-même le groupe Picard. En ce qu'elle entraîne un changement dans le contrôle conjoint du groupe Picard, l'opération 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'affaires total sur le plan mondial de plus de 75 millions d'euros (famille Zouari :  $\geq 75$  millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; Lion Capital :  $\geq 75$  millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; groupe Picard :  $\geq 75$  millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018). Chacune de ces entreprises réalisent, en France, un chiffre d'affaires supérieur à 15 millions d'euros (famille Zouari :  $\geq 15$  millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; Lion Capital :  $\geq 15$  millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; Groupe Picard :  $\geq 15$  millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018). Compte tenu de ces chiffres d'affaires, l'opération ne revêt pas une dimension européenne. En revanche, les seuils de contrôle relatifs au commerce de détail mentionnés au II de l'article L. 430-2 du code de commerce sont franchis. La présente opération est donc soumise aux dispositions des articles L. 430-3 et suivants du code de commerce, relatives à la concentration économique.

---

<sup>2</sup> Le nombre de magasins de commerce de détail actuellement contrôlés par la famille Zouari a sensiblement diminué au cours de l'année 2019 à la suite de plusieurs opérations dont certaines ont été soumises au contrôle de l'Autorité (voir notamment les décisions n°19-DCC-239 du 12 décembre 2019 relative à la prise de contrôle exclusive par la société Franprix Leader Price Holding des sociétés Capdis et Holding Mag Spring et n° 19-DCC-240 du 11 décembre 2019 relative à la prise de contrôle conjoint des sociétés Sogipar, Morillons SAP et SDHNI par les sociétés Franprix Leader Price Holding et Imanes).

<sup>3</sup> Picard exploite également plusieurs magasins en Belgique, en Italie, au Japon, au Luxembourg, en Suède et en Suisse. Le groupe Picard exerce en outre une activité de ventes à distance de produits surgelés qui représente, en 2019, un peu plus de 2 % de son chiffre d'affaires en France.

## II. Délimitation des marchés pertinents

6. Les parties sont simultanément présentes sur les marchés de l'approvisionnement et de la distribution au détail de produits alimentaires surgelés.

### A. LES MARCHÉS AMONT DE L'APPROVISIONNEMENT

#### 1. MARCHÉS DE PRODUITS

7. La pratique décisionnelle délimite autant de marchés d'approvisionnement en produits alimentaires que de groupes de produits. Ainsi, l'Autorité de la concurrence a identifié un marché de l'approvisionnement en produits surgelés et en glaces distinct des autres marchés et a envisagé, au sein de celui-ci, un marché spécifique de l'approvisionnement en glaces, crèmes glacées et sorbets<sup>4</sup>.
8. La pratique décisionnelle européenne<sup>7</sup> a par ailleurs envisagé une segmentation des marchés amont de l'approvisionnement en fonction des canaux de distribution. La Commission européenne relève ainsi qu'« *il existe des indices sérieux permettant de penser que certains marchés de l'approvisionnement peuvent également être définis en fonction des canaux de distribution, de telle sorte que l'approvisionnement du secteur du commerce de détail à dominante alimentaire pourrait constituer un marché autonome* »<sup>5</sup>. L'Autorité de la concurrence a également effectué des analyses concurrentielles sur le seul canal de la grande distribution et des commerces à dominante alimentaire (ci-après « GMS ») et envisagé l'existence de marchés distincts de l'approvisionnement en produits surgelés destinés à la RHD<sup>6</sup>.
9. La question de la délimitation exacte des marchés de produits peut toutefois rester ouverte, dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurent inchangées, quelles que soient les segmentations envisagées.
10. Au cas d'espèce, les parties sont simultanément présentes sur les marchés amont de l'approvisionnement en produits surgelés et en glace pour la GMS.

#### 2. MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

11. La pratique décisionnelle<sup>7</sup> considère que les marchés amont de l'approvisionnement en produits alimentaires sont de dimension nationale. Elle a ainsi constaté que les préférences, les goûts et les 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

---

<sup>4</sup> Voir en particulier les décisions n° 17-DCC-63 du 23 mai 2017 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Financière Flo par Groupe Bertrand, n° 15-DCC-80 du 26 juin 2015 relative à la prise de contrôle par Pomona SA de huit adhérents du réseau Relais d'Or Miko et de la société Lux Frais, n° 15-DCC-141 du 27 octobre 2015 relative à la prise de contrôle exclusif de Davigel par Bain Capital et n° 14-DCC-173 du 21 novembre 2014 relative à la prise de contrôle de la société Dia France SAS par la société Carrefour France SAS.

<sup>5</sup> Voir les décisions de la Commission européenne COMP/M.1221 du 3 février 1999 - Rewe / Meinel et COMP/M.1684 du 25 janvier 2000 - Carrefour / Promodès.

<sup>6</sup> Voir les décisions de l'Autorité de la concurrence n° 14-DCC-173 du 21 novembre 2014 et n°15-DCC-80 du 26 juin 2015, précitées.

<sup>7</sup> Voir, par exemple, les décisions de l'Autorité n° 12-DCC-73 du 30 mai 2012 relative à la création d'une entreprise commune de plein exercice par la société Retail Leader Price Investissement (groupe Casino) et Messieurs Planes et Vernat et n° 12-DCC-63 du 9 mai 2012 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Guyenne et Gascogne SA par la société Carrefour SA et la décision COMP/M.7669 du 7 août 2015, Lion Capital/Aryzta/Picard Groupe.

marques de fabricants ou de distributeurs commercialisées uniquement au plan national ne permettent pas de retenir une dimension plus large du marché.

12. Il n'y a pas lieu de remettre en cause cette délimitation au cas d'espèce.

#### B. LES MARCHÉS AVAL DE LA DISTRIBUTION AU DÉTAIL DE PRODUITS SURGELÉS

13. Les parties sont simultanément actives sur le secteur de la distribution au détail de produits surgelés.

##### 1. MARCHÉS DE SERVICES

14. En ce qui concerne la distribution de détail à dominante alimentaire, la pratique décisionnelle de l'Autorité distingue six catégories de commerce en retenant plusieurs critères, notamment la taille des magasins, leurs techniques de vente, leur accessibilité, la nature du service rendu et l'ampleur des gammes de produits proposés : (i) les hypermarchés (d'une surface de vente supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>), (ii) les supermarchés (magasins à dominante alimentaire d'une surface de vente inférieure à 2 500 m<sup>2</sup> et supérieure à 400 m<sup>2</sup>), (iii) le commerce spécialisé, (iv) le petit commerce de détail (moins de 400 m<sup>2</sup>), (v) les maxi-discompteurs et (vi) la vente par correspondance<sup>8</sup>.
15. S'agissant plus particulièrement des produits surgelés et des glaces, dans leurs décisions antérieures, le Conseil de la concurrence (aujourd'hui l'Autorité) et le ministre ont tous les deux constaté que leur distribution était assurée à la fois par des entreprises généralistes (hypermarchés, supermarchés, supérettes et libre-service) (ci-après « GSA ») et par des entreprises spécialisées (ci-après « GSS »), dont certaines pratiquent la vente à domicile, voire, désormais, les ventes par internet, et d'autres exercent également leur activité dans des points de vente fixes<sup>9</sup>.
16. Dans le cadre de l'instruction, les parties ont fait valoir que, au regard notamment de l'avis n° 94-A-30 du Conseil de la concurrence et de la décision COMP/M.7669 de la Commission européenne<sup>10</sup>, il est nécessaire de distinguer entre la distribution de produits surgelés par les GSA et par les GSS, compte tenu des différences entre les deux types de magasins en matière de localisation géographique, de gammes de produits vendus, de services proposés, de niveaux de prix pratiqués et de marques commercialisées. En conséquence, les parties considèrent que les circonstances retenues auparavant pour distinguer la distribution de produits surgelés par les GSA et par les GSS, notamment la différence d'assortiments proposés par les magasins de l'acquéreur et de la cible<sup>11</sup>, prévalent toujours aujourd'hui. Selon elles, l'opération ne donne donc lieu à aucun chevauchement d'activité entre la famille Zouari et la cible.
17. À cet égard, s'il est vrai que la substituabilité imparfaite entre les GSS et les GSA a pu justifier que, dans son avis n° 94-A-30 précité, le Conseil de la concurrence retienne l'existence de

---

<sup>8</sup> Voir, par exemple, la décision n° 19-DCC-72 du 17 avril 2019 relative à la prise de contrôle exclusif d'un fonds de commerce à dominante alimentaire par la société ITM\* Alimentaire International.

<sup>9</sup> Voir l'avis n° 94-A-30 du 6 décembre 1994 relatif à l'acquisition de la société Picard Surgelés par la société Carrefour S.A. et la lettre du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie en date du 5 mars 2003 au conseil de Toupargel relative à une concentration dans le secteur de la vente au détail de produits du grand froid.

<sup>10</sup> Décision Comp/M. 7669 du 7 août 2015 - Lion Capita / Aryzta / Picard Groupe.

<sup>11</sup> Selon les éléments communiqués par les parties, les magasins Picard commercialisent près de 1500 références de produits contre une centaine pour les magasins détenus par la famille Zouari. En outre, les magasins Picard vendent un nombre très limité de produits sous marque de fournisseurs (moins de 50) alors que ce type de produits constitue l'essentiel de l'assortiment surgelé des magasins détenus par la famille Zouari.

marchés distincts selon les circuits de distribution, plusieurs éléments apparus lors de l’instruction remettent en cause l’analyse fournie par les parties notifiantes.

18. Il convient tout d’abord de relever que la décision de la Commission européenne précitée a laissé ouverte la question de l’existence de circuits de distribution distincts.
19. En outre, la pratique décisionnelle française récente relative à d’autres biens de consommation courante a reconnu l’existence d’un marché de la distribution au détail de produits spécifiques (par exemple, les jouets, les produits de jardinage) intégrant à la fois les GSA et les GSS. L’Autorité a ainsi considéré récemment, à plusieurs reprises, qu’au stade de la distribution au consommateur final, l’offre des GSA était en grande partie substituable à celle des GSS<sup>12</sup>.
20. Ainsi, compte tenu de cette pratique décisionnelle récente et de la substituabilité imparfaite entre l’offre des magasins de l’acquéreur et de la cible, l’Autorité a procédé à un test de marché auprès des concurrents des parties au niveau national afin d’identifier l’existence ou non d’une concurrence entre GSA et GSS s’agissant des produits surgelés. Sur ce point, l’intégralité des répondants au test de marché a confirmé l’existence d’une concurrence, à tout le moins asymétrique<sup>13</sup>, de l’offre des GSA sur les produits distribués par les magasins spécialisés dans les produits surgelés.
21. Afin d’affiner l’appréciation de la concurrence exercée par les GSA sur les GSS en matière de produits surgelés, l’Autorité a également interrogé les opérateurs du secteur sur la nécessité, pour les GSA, de proposer un assortiment minimal pour être en mesure de discipliner les GSS. Les réponses obtenues n’ont toutefois pas permis d’identifier, au sein des GSA, une taille minimale, en surface de linéaire ou en nombre de références de produits surgelés, en deçà de laquelle une GMS ne serait plus en mesure de concurrencer un magasin spécialisé dans les produits surgelés quelle que soit la taille de leur rayon de produits surgelés. Par conséquent, dans le cas d’espèce, pour les besoins de l’analyse concurrentielle, l’intégralité des points de vente d’une surface supérieure à 120 m<sup>2</sup> exploités par les GSA seront pris en considération dans l’analyse.
22. En conclusion, si les éléments recueillis au cours de l’instruction attestent d’une substituabilité imparfaite des offres de produits surgelés proposés par les magasins de la cible d’une part, et ceux de l’acquéreur d’autre part, ces derniers exercent néanmoins une pression concurrentielle effective sur les distributeurs spécialisés justifiant de procéder, en l’espèce, à une analyse des effets de l’opération sur les marchés de la distribution au détail de produits surgelés intégrant à la fois GSS et GSA.

## 2. MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

23. L’Autorité de la concurrence n’a jusqu’à présent jamais eu à délimiter précisément la zone de chalandise des magasins spécialisés dans les produits surgelés. Toutefois, dans sa lettre du 3 mars 2003 précitée, le ministre a indiqué que « *la zone de chalandise de ces magasins spécialisés [était] clairement locale* ».
24. Les concurrents interrogés lors du test de marché ont, dans leur très grande majorité, indiqué qu’il était pertinent de transposer la pratique décisionnelle nationale relative à la délimitation géographique des marchés en matière de commerce de détail alimentaire à la distribution de produits surgelés par les magasins spécialisés dans les produits surgelés.

<sup>12</sup> Voir, en particulier, les décisions n° 19-DCC-65 du 17 avril 2019 relative à la prise de contrôle conjoint de la société Luderix International par la société Jellej Jouets et l’indivision résultant de la succession de M. Stéphane Mulliez et n° 18-DCC-148 du 24 août 2018 relative à la prise de la société Jardiland par la société InVivo Retail.

<sup>13</sup> Il ressort en effet du test de marché que les GSA exercent une pression concurrentielle sur les GSS. En revanche, la concurrence exercée par les GSS sur les GSA est moindre.

25. Pour rappel, en ce qui concerne le secteur de la distribution au détail alimentaire, la pratique décisionnelle a défini des marchés géographiques distincts selon que les zones concernées sont situées à Paris, en proche banlieue parisienne ou en province.
26. **S'agissant des supermarchés situés à Paris**, l'Autorité considère que sur le marché parisien, « *la zone de chalandise peut [...] être délimitée autour d'un rayon compris entre 300 et 500 mètres* »<sup>14</sup>. Elle a par ailleurs précisé que des zones de chalandise de 500 mètres autour des points de vente d'une surface supérieure à 400 m<sup>2</sup> pouvaient être retenues.
27. **S'agissant des supermarchés situés en proche banlieue parisienne**<sup>15</sup>, l'Autorité de la concurrence retient une zone de chalandise de 10 minutes en voiture autour des magasins concernés.
28. **S'agissant des supermarchés situés en grande banlieue parisienne et en province**<sup>16</sup>, il ressort de la pratique décisionnelle de l'Autorité que les conditions de la concurrence s'apprécient généralement sur une zone où se rencontrent la demande des consommateurs et l'offre des supermarchés et formes de commerce équivalentes situés à moins de 15 minutes de temps de déplacement en voiture.
29. **S'agissant enfin du petit commerce de détail (magasins dont la surface est inférieure à 400 m<sup>2</sup>)**, l'Autorité a précisé que cette catégorie « *se caractérise par une clientèle composée majoritairement de personnes habitant à moins de 500 mètres du point de vente, se rendant à pied sur le lieu de ventes et réalisant des achats de faible montant* »<sup>17</sup>. Ainsi, les effets d'opérations de concentration concernant des points de vente d'une surface inférieure à 400 m<sup>2</sup> ont été examinés dans des zones de chalandise correspondant à un temps de déplacement de 10 minutes à pied. Cette zone est réduite à 300 mètres pour le petit commerce de détail à Paris.
30. Dans le cadre de la présente opération, l'analyse a été réalisée en reprenant ces différentes zones isochrones autour des magasins de la cible, complétées, lorsque les circonstances l'ont justifié, par l'analyse des empreintes réelles des magasins concernés.

### III. Analyse concurrentielle

31. L'opération conduit à des chevauchements d'activités entre la famille Zouari et la cible sur le marché amont de l'approvisionnement en produits surgelés (A) et sur le marché aval de la distribution au détail de produits surgelés (B). Par ailleurs, compte tenu des réponses de certains opérateurs aux tests de marché auxquels il a été procédé dans le cadre de la présente instruction, il convient d'analyser les éventuels effets concurrentiels susceptibles de résulter d'un changement de modèle des magasins Picard consécutif à l'opération (C).

---

<sup>14</sup> Voir notamment la décision n° 14-DCC-173 du 21 novembre 2014 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Dia France SAS par la société Carrefour France SAS, point 65.

<sup>15</sup> Voir notamment la décision n° 13-DCC-90 du 11 juillet 2013 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Monoprix par la société Casino Guichard-Perrachon.

<sup>16</sup> Voir notamment la décision n° 14-DCC-30 du 6 mars 2014 relative à la prise de contrôle exclusif par la société Carrefour Proximité France de 129 magasins de commerce de détail à dominante alimentaire.

<sup>17</sup> Ibid, point 60.



A. EFFETS DE L'OPÉRATION SUR LES MARCHÉS AMONT DE L'APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS SURGELÉS

32. Sur le segment global de l'approvisionnement en produits surgelés à destination de la GMS, les parties estiment leur part de marché à [20-30] % avec une addition de parts de marché très inférieure à un point. Sur le segment spécifique des glaces, crèmes glacées et sorbets, la part de marché estimée de la nouvelle entité sera de [10-20] % sur le segment de la GMS, et de [5-10] % tous segments confondus, avec un incrément largement inférieur à 1 point dans les deux cas.
33. Au vu de ce qui précède, l'opération n'est pas de nature à emporter des effets négatifs sur la concurrence sur les marchés amont de l'approvisionnement en produits surgelés.

B. EFFETS DE L'OPÉRATION SUR LES MARCHÉS AVAL DE LA DISTRIBUTION AU DÉTAIL DE PRODUITS SURGELÉS

1. MÉTHODOLOGIE

34. À titre liminaire, il convient de présenter la méthode retenue pour l'analyse des effets horizontaux de l'opération sur les marchés de la distribution au détail de produits surgelés.
35. Afin d'apprécier si une concentration entre deux distributeurs est susceptible de réduire significativement la concurrence dans un marché local, l'Autorité de la concurrence examine en priorité deux critères : (i) les parts de marché de la nouvelle entité et (ii) le degré de concentration du marché.

*Évaluation des parts de marché*

36. Ainsi qu'il l'a été rappelé au point 21 ci-dessus, l'instruction n'a pas permis de définir des critères permettant d'exclure de l'analyse concurrentielle certaines surfaces de GSA au regard de la taille de linéaires ou de références en produits surgelés. Par conséquent, l'intégralité des points de vente de GSA de plus de 120 m<sup>2</sup> présents sur les zones de chalandise sera prise en compte pour la détermination des parts de marché des parties.
37. Dans chacune des zones de chalandise où les activités des parties se chevauchent, les parts de marché de la nouvelle entité, calculées en surface de vente de produits surgelés, ont été estimées par la partie notifiante.
38. S'agissant des magasins Picard et des GSA détenues par la famille Zouari, la surface réelle consacrée aux produits surgelés a été retenue. En ce qui concerne les magasins concurrents, les parties ont proposé d'évaluer la surface de linéaires dédiés aux rayons surgelés en fonction du type de magasin. Pour les GSA, elles ont croisé les informations de surface totale de vente de la base LSA<sup>18</sup> relative aux magasins de la distribution au détail de produits à dominante alimentaire en France avec les informations de parts de marché en valeur de l'étude Kantar relative aux parts de marché en valeur des différents circuits de distribution des produits surgelés/glaces en Île-de-France. Pour les GSS, les parties notifiantes ont pris en compte 97 % de la surface de vente des magasins concernés, ce pourcentage correspondant à la moyenne des chiffres d'affaires réalisés par les magasins Picard dans la vente de produits surgelés.
39. Il convient de relever que la méthode ainsi retenue accorde mécaniquement un poids très significatif aux magasins Picard, et donc à la nouvelle entité, notamment lorsque la cible est la

---

<sup>18</sup> LSA, « libre-service actualités », est un magazine hebdomadaire professionnel consacré à l'actualité et à l'analyse des tendances du commerce, de la grande distribution et de la consommation.

seule enseigne de magasin spécialisé dans les produits surgelés présente dans la zone de chalandise analysée, puisque la quasi-totalité des surfaces de vente de ce type de magasin est dévolue aux produits surgelés alors que seule une partie très limitée des surfaces de vente des GSA est consacrée à cette activité (en général, moins de 5 %).

#### *Détermination des zones retenues*

40. En l'espèce, l'opération conduit à des chevauchements d'activités entre les magasins exploités par la famille Zouari et ceux de la cible dans 75 zones.
41. Pour 38 d'entre elles, la part de marché de la nouvelle entité sera inférieure à 50 % et l'addition de part de marché résultant de l'opération sera inférieure à 2 points. Au vu notamment des paragraphes 384 et 398 des lignes directrices de l'Autorité de la concurrence relatives au contrôle des concentrations, l'Autorité estime que l'opération n'est pas de nature à soulever des problèmes de concurrence dans ces zones.
42. Sur les 37 zones restantes, l'Autorité a procédé à une analyse des parts de marché de la nouvelle entité en étudiant les zones de chalandise réelles, dites « empreintes réelles », de chaque magasin Picard. Dans ses lignes directrices précitées, l'Autorité a ainsi indiqué que « *le temps de parcours [des clients] peut aussi être apprécié sur la base du comportement réel des consommateurs sur une zone donnée. [...] L'application de cette méthode « d'empreinte réelle » permet d'obtenir une photographie précise des clients sur lesquels le magasin exerce une attraction* »<sup>19</sup>.
43. Dans ces zones, pour tenir compte du poids du groupe Picard préalablement à l'opération, en tant que seule enseigne spécialisée présente, et de la faible proximité concurrentielle entre les magasins exploités par la famille Zouari et ceux de la cible, l'Autorité n'a porté son analyse que sur les zones d'empreintes réelles dans lesquelles la part de marché de la nouvelle entité est supérieure à 50 % et l'addition de part de marché liée à l'opération est supérieure à un point. En effet, pour les zones dans lesquelles l'addition de parts de marché résultant de l'opération est inférieure à 1 point, l'Autorité estime que l'opération n'aurait pas, dans le cas de l'espèce, d'effet sur la structure du marché dans les zones de chalandise concernées.
44. Seules 8 zones parmi les 37 identifiées précédemment présentent les caractéristiques définies ci-avant, à savoir, une part de marché des parties supérieure à 50 % et un incrément de plus d'un point.
45. Il s'agit de cinq zones situées à Paris<sup>20</sup>, une zone en proche banlieue parisienne<sup>21</sup> et deux zones en province<sup>22</sup>. Ces zones ont fait l'objet d'une analyse approfondie à partir des empreintes réelles fournies par les parties.

## 2. ANALYSE DES ZONES LOCALES

46. Dans cinq de ces huit zones, l'addition de parts de marché liée à l'opération est comprise entre 1 et 2 points.
47. S'agissant de la zone de Lamartine<sup>23</sup>, située à Paris, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera, à l'issue de l'opération à [70-80] % avec une addition de parts de marché de [0-5] point (soit 6 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Dans cette zone, la nouvelle

---

<sup>19</sup> Point 366 des lignes directrices précitées.

<sup>20</sup> Les zones de Prony, Lamartine, Chemin Vert, Louis-Blanc et Tournelle.

<sup>21</sup> La zone de Boulogne Billancourt.

<sup>22</sup> Les zones situées à Cannes-Forville et Cannes-Juin.

<sup>23</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Paris (75009), 62 rue Lamartine.

entité demeurera confrontée à la concurrence de 12 magasins concurrents, appartenant à 4 groupes de distribution alimentaire distincts. Par conséquent, compte tenu de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Lamartine.

48. S'agissant de la zone de Chemin Vert<sup>24</sup>, située à Paris, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [50-60] % avec une addition de parts de marché de [0-5] point (soit 4 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Dans cette zone, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 11 magasins concurrents appartenant à 3 groupes de distribution alimentaire distincts. Par conséquent, compte tenu de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Chemin Vert.
49. S'agissant de la zone de Cannes-Forville<sup>25</sup>, située à Cannes, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [60-70] % avec une addition de parts de marché de [0-5] point (soit 10 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Sur cette zone, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 8 magasins concurrents, appartenant à 5 groupes de distribution alimentaire distincts. Par conséquent, compte tenu de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Cannes Forville.
50. S'agissant de la zone de Cannes-Juin<sup>26</sup>, située à Cannes, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [60-70] % avec une addition de parts de marché de [0-5] point (soit 10 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Sur cette zone, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 14 magasins concurrents appartenant à 5 groupes de distribution alimentaire distincts. Par conséquent, compte tenu de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Cannes-Juin.
51. S'agissant de la zone de Prony<sup>27</sup>, située à Paris, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [70-80] % avec une addition de parts de marché de [0-5] point (soit 5 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Dans cette zone, à l'issue de l'opération, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 6 magasins concurrents, appartenant à deux grands groupes de la distribution alimentaire distincts.
52. Alors qu'il demeurera, à l'issue de cette opération, seulement trois groupes de distribution alimentaire actifs dans la zone de Prosny, il convient de s'interroger sur le risque d'effets coordonnés sur le marché de la distribution au détail de produits surgelés. En l'espèce, il existe une forte asymétrie entre les différents acteurs présents dans la zone. En effet, la nouvelle entité, premier opérateur du secteur, détiendra une part de marché de plus de [70-80] %, principalement liée à l'exploitation d'un magasin spécialisé dans la distribution de produits surgelés, tandis que le deuxième détiendra une part de marché inférieure à 20 %, et n'exploitera qu'un magasin alimentaire généraliste. En conséquence, tout risque concurrentiel coordonné dans la zone de Prosny peut être écarté, faute de possibilité, pour les trois opérateurs, de dégager facilement une ligne d'action commune.

---

<sup>24</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Paris (75011), 8 rue du Chemin Vert.

<sup>25</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Cannes (06400), 11 place du marché Forville.

<sup>26</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Cannes (06400), 9 avenue du Maréchal Juin.

<sup>27</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Paris (75017), 55 rue de Prony.

53. Pour les trois zones restantes, pour lesquelles l'addition de parts de marché liée à l'opération dans les empreintes réelles des magasins Picard est comprise entre 2 et 3 points, l'Autorité a conduit un test de marché local, auprès des établissements concurrents identifiés par les parties.
54. S'agissant de la zone de Tournelle<sup>28</sup>, située à Paris, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [90-100] % avec une addition de parts de marché de [0-5] points (soit 3 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Sur cette zone, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 3 magasins concurrents, appartenant à 3 groupes de la distribution alimentaire distincts. En outre, 2 des 3 concurrents interrogés lors du test de marché local ont indiqué que, dans l'hypothèse d'une hausse de 10 % du prix des produits surgelés par la nouvelle entité, les consommateurs de cette dernière se tourneraient vers l'offre de leurs magasins. Le troisième opérateur a indiqué que ce report se ferait partiellement pour ce qui concerne la gamme de produits présents dans son magasin.
55. Par conséquent, compte tenu des résultats du test de marché local, et de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Tournelle.
56. S'agissant de la zone de Louis-Blanc<sup>29</sup>, située à Paris, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [80-90] % avec une addition de parts de marché de [0-5] points (soit 9 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Sur cette zone, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 5 magasins concurrents appartenant à 3 groupes de la distribution alimentaire distincts. En outre, l'intégralité des concurrents interrogés lors du test de marché local a indiqué que, dans l'hypothèse d'une hausse de 10 % du prix des produits surgelés par la nouvelle entité, les consommateurs de cette dernière se tourneraient vers l'offre de leurs magasins. Par conséquent, compte tenu des résultats du test de marché local et de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Louis-Blanc.
57. S'agissant de la zone de Boulogne-Pont de Saint Cloud<sup>30</sup>, située en proche banlieue parisienne, la part de marché de la nouvelle entité s'élèvera à l'issue de l'opération à [50-60] % avec une addition de parts de marché de [0-5] points (soit 5 m<sup>2</sup> de surface de vente de produits surgelés). Sur cette zone, la nouvelle entité demeurera confrontée à la concurrence de 2 magasins concurrents, appartenant à 2 groupes de la distribution alimentaire distincts. En outre, l'intégralité des concurrents interrogés lors du test de marché local a indiqué que, dans l'hypothèse d'une hausse de 10 % du prix des produits surgelés par la nouvelle entité, les consommateurs de cette dernière se tourneraient vers l'offre de leurs magasins. Par conséquent, compte tenu des résultats du test de marché local et de l'existence d'une offre alternative crédible et suffisante, tout risque d'atteinte à la concurrence peut être écarté dans la zone de Boulogne-Billancourt.
58. À l'instar de la situation décrite précédemment sur la zone de Prosny, il y a lieu de s'interroger, pour cette zone, sur le risque d'effet coordonné sur le marché de la distribution au détail de produits surgelés alors qu'il ne subsistera, à l'issue de l'opération, que trois groupes de distribution alimentaire. En l'espèce, il existe une forte asymétrie entre les différents acteurs présents dans la zone. En effet, la nouvelle entité, premier opérateur du secteur, détiendra une part de marché de près de [60-70] %, principalement liée à l'exploitation d'un magasin spécialisé dans la distribution de produits surgelés, tandis que le deuxième détiendra une part

---

<sup>28</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Paris (75005), 2 boulevard Saint-Germain

<sup>29</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Paris (75010), 31 rue Louis-Blanc.

<sup>30</sup> Le magasin Picard concerné est situé à Boulogne Billancourt (92100), 15 rue de Silly.

de marché de 35 %, et n'exploitera qu'un magasin alimentaire généraliste. En conséquence, tout risque concurrentiel coordonné dans la zone de Boulogne-Pont de Saint Cloud peut être écarté faute de possibilité, pour les trois opérateurs, de dégager facilement une ligne d'action commune.

59. En sus de l'analyse locale, les principaux concurrents nationaux ont été interrogés sur les effets anticipés de l'opération sur le marché de la distribution au détail de produits surgelés. Les deux tiers des opérateurs ont indiqué que l'opération n'était pas de nature à entraver leur accès aux marchés. Cet élément confirme l'analyse locale ci-dessus : les concurrents nationaux continueront d'exercer une concurrence sur la nouvelle entité et seront donc en mesure de la discipliner.
60. Tout risque d'effet horizontal sur le marché aval de la distribution au détail de produits surgelés peut donc être écarté.
61. Toutefois certains répondants ont décrit un risque spécifiquement lié à un éventuel changement de modèle de Picard. Ce point a donc fait l'objet d'une analyse spécifique.

#### C. ANALYSE DES EFFETS DE L'OPÉRATION DANS L'HYPOTHÈSE D'UN CHANGEMENT DE MODÈLE DES MAGASINS PICARD

62. Au cours de l'instruction, plusieurs concurrents au niveau national et local ont exprimé des préoccupations relatives à la possible modification des assortiments des magasins Picard, notamment par l'adjonction de produits frais, ou par la transformation des magasins actuellement sous enseigne Picard en magasin sous enseigne de GSA.
63. Il convient de noter qu'un tel changement de modèle des magasins sous enseigne Picard constituerait une véritable inflexion dans la stratégie du groupe, puisqu'elle conduirait à une modification de l'assortiment, voire à un changement d'enseigne. Or, à l'issue de l'opération, le groupe Picard sera contrôlé conjointement par la famille Zouari et par le fonds d'investissement Lion Capital. En particulier, [confidentiel], toute modification substantielle de l'assortiment des magasins Picard, par le biais de l'adjonction d'un rayon voire par une modification radicale du modèle pour le rapprocher des GSA, requerrait l'accord des deux entreprises co-contrôlantes.
64. Interrogée sur ce point lors de l'instruction, les parties notifiantes ont indiqué qu'une modification de l'assortiment des magasins, telle que l'adjonction d'une offre de produits frais, ne faisait pas partie des axes de développement envisagés à date.
65. En outre, il ressort des informations communiquées par les parties notifiantes que la rentabilité des magasins spécialisés en produits surgelés est bien supérieure à celle des magasins généralistes. Ainsi, le taux de marge moyen des magasins Picard s'élève à [...] %, soit le taux le plus élevé de rentabilité pour des produits alimentaires, contre 13 à 27 % selon les produits pour les GSA. Dans une analyse sectorielle de l'Insee en date de novembre 2015, il avait notamment été constaté que « [l]es surgelés [commercialisés en GSA] se distinguent par un taux de marge élevé, nettement inférieur, toutefois, à celui des spécialistes dans le domaine, avec un assortiment qui peut être différent »<sup>31</sup>. Ces différences de rentabilité se reflètent également dans les bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement des magasins concernés, puisque celui de Picard s'élève à [confidentiel] % tandis que celui des GSA est bien inférieur (moins de 5 % pour Auchan, Carrefour et Casino). Ainsi, une substitution de tout ou

---

<sup>31</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1304045>

partie de l'assortiment actuellement proposé dans les magasins Picard, pour les rapprocher d'un modèle de GSA, conduirait probablement à diminuer la rentabilité de la cible.

66. En conséquence, les sociétés contrôlant le groupe Picard, et notamment le fonds d'investissement Lion Capital n'auraient aucune incitation à s'engager dans une telle démarche. Les craintes soulevées par certains répondants au test de marché liées au changement de modèle du groupe Picard, consistant en un élargissement de la gamme de produits vendus, voire en une transformation des magasins Picard en GSA, peuvent donc être écartées.
67. Par ailleurs, on observe depuis quelques années l'arrivée des enseignes de proximité alimentaire urbaine sur le marché de la restauration<sup>32</sup>. Plusieurs enseignes ont ainsi intégré à leurs magasins des espaces de restauration afin de cibler une clientèle urbaine pressée. Les éléments communiqués par les parties notifiantes confirment que de tels espaces existent dans leurs magasins, même s'ils demeurent très limités<sup>33</sup>.
68. Cette activité pourrait s'intégrer dans le marché de la restauration commerciale et notamment de la restauration rapide à bas prix (qui comprend les « *fast-foods* », les « *self-services* » et la vente à emporter/livraison à domicile)<sup>34</sup> qui a déjà été identifié par l'Autorité de la concurrence. Elle a constaté que ce marché se caractérise notamment par une multiplicité d'acteurs dans des zones de chalandises de dimension locale. Compte tenu de la présence marginale des parties sur ce marché et de la pluralité d'acteurs déjà implantés, l'opération ne modifierait pas la structure de ce marché et ne générerait donc aucun problème de concurrence.
69. Tout risque concurrentiel lié à un changement de modèle des magasins Picard peut donc être écarté.

## DÉCIDE

**Article unique** : L'opération notifiée sous le numéro 19-260 est autorisée.

La présidente,

Isabelle de Silva

---

© Autorité de la concurrence

---

<sup>32</sup> Voir *Étude Xerfi sur les stratégies des acteurs de la proximité sur le marché alimentaire – juin 2019*.

<sup>33</sup> *Sur les 3 dernières années, Picard a ouvert 6 espaces de restauration sur Paris*.

<sup>34</sup> Voir, par exemple, la décision n° 18-DCC-172 du 18 octobre 2018 relative à la prise de contrôle de la société Sushi Shop Group par la société AmRest Holdings.