

**C2005-68 / Lettre du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie en date du 30 novembre 2005, au conseil de la société Stanley, relative à une concentration dans le secteur de l'outillage**

NOR : *ECOC0600071Y*

Maître,

Par dépôt d'un dossier déclaré complet le 28 octobre 2005, vous avez notifié l'acquisition par la société The Stanley Works (ci-après « Stanley ») de la société Facom. Cette opération a été formalisée par une offre irrévocable de Stanley en date du 18 juillet 2005.

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

Les entreprises concernées par la présente opération sont les suivantes :

– **Stanley**, société de droit américain, principalement active dans la production et la commercialisation, sous la marque Stanley (y compris la ligne de produits ZAG), d'outils à destination des particuliers et des professionnels de l'industrie et du bâtiment. Elle est également présente dans le secteur de la production de systèmes de sécurité. Les filiales françaises de Stanley sont Blick France, Stanley Doors France, Stanley France Service, Stanley France et Stanley Tools. Stanley possède quatre usines en Europe, dont une en France (HT Mabo à Besançon). En 2004, le chiffre d'affaires mondial consolidé de Stanley s'est élevé à environ 2,4 milliards d'euros, dont [...] millions d'euros ont été réalisés au sein de l'Union européenne et [>50] millions d'euros en France ;

– **Facom**, filiale de Fimalac, société d'investissement de droit français, principalement active dans la production et la commercialisation, sous les marques Facom, Bost et Virax, d'outils à destination des particuliers et des professionnels de l'industrie, de l'automobile et du bâtiment. Facom est constituée, en France, des sociétés Facom Outillage, Bost Garnaches Industries, Piole Parolai Equipement, Stratec, SEEG, Lista Parolai, FMB Top Line, Virax et Dubuis. Facom dispose de dix unités de production, dont huit sont situées en France (Arbois, Blois, Brie Comte Robert, Epernay, Ezy-sur-Eure, Feuquières, Laissay, Nevers). En 2004, le chiffre d'affaires mondial consolidé s'est élevé à 410,6 millions d'euros, dont [>50] millions d'euros ont été réalisés en France.

L'opération consiste en l'acquisition par Stanley de l'intégralité des actions de Facom et de l'ensemble de ses filiales auprès de Fimalac. Elle a ainsi pour effet de conférer à Stanley le contrôle exclusif de Facom. A ce titre, elle constitue une opération de concentration au sens de l'article L. 430-1 du Code de commerce. Compte tenu des chiffres d'affaires des entreprises concernées, elle ne revêt pas une dimension communautaire et est soumise aux dispositions des articles L. 430-3 et suivants du Code de commerce relatifs à la concentration économique.

### **2. Marchés concernés**

Les parties sont simultanément actives dans la production et la commercialisation d'outillage à main à destination des professionnels et des particuliers.

#### *2.1 Les marchés de produits*

Dans son arrêt du 17 mai 1994 relatif au recours du Ministre de l'économie contre la décision

n° 93-D-40 du Conseil de la concurrence sur des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de l'outillage à main, la Cour d'appel de Paris, statuant notamment en matière d'abus de position dominante, a considéré que le marché pertinent au cas d'espèce était celui de la vente en gros de l'ensemble des outils à main, sans segmentation par famille de produits ni par type de clientèle et ce, dans la mesure où le grief initial portait sur un refus opposé par un fournisseur à un grossiste.

Dans le cadre de l'instruction de la présente opération de concentration, il n'est toutefois pas paru pertinent de retenir aux fins de l'analyse concurrentielle un seul marché de la vente en gros de l'outillage à main. En effet, un grand nombre d'éléments factuels, traduisant une évolution de ce secteur d'activité depuis 1994, montre que des segmentations pertinentes du secteur de l'outillage à main peuvent être retenues et constituer autant de marchés distincts.

– En premier lieu, un certain nombre d'arguments plaident pour une distinction entre le réseau de distribution de la clientèle professionnelle et le réseau de distribution de la clientèle des particuliers. L'instruction du dossier et l'enquête de marché ont, en effet, révélé qu'il s'agissait de deux marchés répondant à des logiques distinctes, tant du côté de la demande que du côté de l'offre.

Du côté de la demande, les clients des fabricants et les méthodes de distribution sont différents. S'agissant du réseau de distribution des professionnels, la demande émane de négociants ou de distributeurs (Descours & Cabaud, Saint Gobain, Socoda, Seba, Autodistribution, etc) spécialisés dans un ou plusieurs secteurs d'activité liés à l'industrie, l'automobile ou le bâtiment et dont la clientèle est constituée quasi exclusivement de professionnels, c'est-à-dire de petites et moyennes entreprises, de grands groupes industriels ou d'administrations. S'agissant du réseau de distribution des particuliers, la demande émane principalement des centrales d'achat pour les GSB (Leroy Merlin, Kingfisher – Castorama et Brico Dépôt -, Mr Bricolage, etc.) et les GSA (Auchan, Carrefour, Leclerc, etc.) et des grossistes pour les quincailleries, les consommateurs finals étant majoritairement des particuliers.

Par ailleurs, les besoins de ces derniers distributeurs sont différents en termes de nombre de références et de présentation des produits. En effet, il apparaît que le nombre de produits référencés dans le réseau des professionnels est souvent supérieur à celui des outils proposés dans le réseau des particuliers. A titre d'exemple, Stanley dispose d'environ 2 500 références dans le réseau des professionnels, dont seulement 250 sont proposées dans le réseau des particuliers. De même, la société Facom dispose d'environ 10 000 références dans le réseau des professionnels, dont seulement 602 sont commercialisées dans le réseau des particuliers. De surcroît, même si une partie des produits proposés dans les deux réseaux de distribution sont identiques, leur présentation diffère, dans la mesure où les GSB et les GSA offrent aux consommateurs finals des produits conditionnés sous « blister » alors que les distributeurs professionnels vendent, la plupart du temps, les produits sans emballage spécifique aux utilisateurs.

Enfin, il ressort de l'enquête de marché que les besoins de l'utilisateur final et l'importance que celui-ci accorde à la marque sont différents selon la clientèle cible.

Compte tenu de la fréquence d'usage et du rôle déterminant que jouent les outils dans ses prestations, l'utilisateur professionnel recherche des produits de grande fiabilité et de hautes performances techniques. Ses exigences en matière de qualité, de précision et de durabilité des outils sont ainsi très élevées. Il s'en suit une fidélité aux marques qui satisfont à ces exigences. Par ailleurs, il convient de souligner que l'outillage à main, qui constitue un investissement ou une consommation intermédiaire dans la chaîne de production des clients professionnels, a un coût relativement faible au regard de la valeur de cette production. Cet élément explique sans doute en partie la faible sensibilité au prix.

Du côté des particuliers, la fréquence d'achat et d'utilisation des outils à main revêt un caractère plutôt occasionnel. Il s'ensuit que l'attachement à la marque des bricoleurs amateurs est relativement

faible. Ce constat souffre bien évidemment d'exceptions, certains consommateurs avertis pouvant s'attacher à une marque en cas d'utilisation fréquente. Au près du grand public, les marques jouissent donc d'une notoriété en général plus faible et revêtent une importance moindre que pour les professionnels. En revanche, la sensibilité aux prix est beaucoup plus forte chez les particuliers.

Enfin, l'offre apparaît plus développée du côté des professionnels que du côté des particuliers. Un certain nombre de fabricants, comme Berner ou Kraftwerk, ne commercialisent pour l'instant leurs outils à main qu'aux professionnels.

– En deuxième lieu, un certain nombre d'arguments plaident pour une segmentation par famille de produits au sein des deux réseaux de distribution. C'est cette segmentation que les parties ont proposé dans leur dossier de notification.

Stanley et Facom sont simultanément actives dans la fabrication et la commercialisation des familles de produits suivantes : les clés à ouverture fixe et variable, les pinces, les douilles et les coffrets de douilles, les clés mâles, les rangements, les outils de coupe, les outils de frappe, les tournevis et les scies à métaux. Par ailleurs, Stanley est présente dans la production et la commercialisation de niveaux, de scies à bois, de ciseaux à bois, de limes et de râpes. Facom est également active dans la production et la commercialisation d'outils utilisés dans les secteurs de la réparation automobile et de l'électricité (outils isolants et outils spécialisés), d'outils de serrage contrôlé, d'extracteurs et d'outils de plomberie.

Du côté de la demande, il apparaît que ces différentes familles de produits répondent chacune à des besoins spécifiques et ne sont pas substituables entre elles, particulièrement du point de vue de l'utilisateur final. On remarque à cet égard que les distributeurs présentent les produits d'outillage à main par famille dans leurs linéaires, répondant ainsi aux attentes des consommateurs. Il n'a toutefois pas paru nécessaire de procéder à des segmentations de marché plus fines à l'intérieur de ces familles, au risque d'aboutir à un émiettement excessif des marchés, alors que les produits présents dans chaque famille identifiée répondent peu ou prou à la même finalité pour les consommateurs.

Par ailleurs, il ressort de l'instruction du dossier que tant les distributeurs professionnels que les GSB ont une politique d'approvisionnement très segmentée par famille de produits, en mettant en concurrence, dans le cadre d'appels d'offres distincts, les fabricants, famille par famille. L'analyse des conditions générales de vente ou des contrats de coopération commerciale des parties a ainsi pu révéler l'existence de remises spécifiques par famille, et ce même si les contrats de vente avec les distributeurs peuvent couvrir une gamme plus ou moins large de produits. En effet, en sus de remises « globales », consenties sur le tarif de base, et dont le taux est assis sur le volume total des ventes, il existe également des remises attribuées par famille de produits. Le taux de remise, dont l'obtention est par ailleurs conditionnée au référencement d'un nombre minimal de produits, varie alors pour chaque famille de produits référencée.

Du côté de l'offre, il apparaît que la largeur de gamme varie selon les fabricants, certains étant spécialisés sur un nombre très limité de familles de produits d'outillage à main, à l'instar de Knipex sur les pinces ou de Metrica sur les mesures et les niveaux.

Il apparaît enfin important de souligner qu'à l'intérieur de chaque marché pertinent, la famille de produits ne constitue pas un ensemble tout à fait homogène. Chaque famille de produits comprend en effet des produits plus ou moins différenciés, la différenciation se faisant essentiellement sur la qualité et le prix des produits. On peut résumer globalement chacun des différents marchés pertinents par la présence de trois niveaux de gamme. Il existe ainsi des produits de haut de gamme, satisfaisant aux exigences de la clientèle des professionnels en termes de précision et de robustesse, avec un niveau de prix très élevé, des produits de moyenne gamme, de bonne qualité, dont le niveau de prix est sensiblement inférieur à celui des produits de haut de gamme et des produits de bas de gamme, de

faible qualité et à très bas prix.

Toutefois, cette différenciation ne remet pas en cause la définition des marchés pertinents par famille de produits. La demande présente en effet un *continuum* dans le consentement à payer la qualité, qui s'étend du très bas de gamme au très haut de gamme, en passant par tout un ensemble de qualités intermédiaires. De ce fait, la modification du prix ou de la qualité d'un produit dans n'importe laquelle des trois gammes aurait pour conséquence de modifier à la marge l'équilibre du marché, ce qui se traduirait par un impact sur le volume des ventes de l'ensemble de la gamme.

Il résulte ainsi de l'ensemble des éléments qui précèdent qu'il existe autant de marchés pertinents que de familles de produits d'outillage à main, tant sur le réseau de distribution des professionnels que sur le réseau de distribution des particuliers.

## *2.2 Les marchés géographiques*

Si du côté de l'offre, les importations en provenance des nouveaux États membres de l'Union européenne et des pays d'Asie du Sud Est ont cru ces dernières années, un certain nombre de facteurs suggèrent que les marchés de l'approvisionnement en outillage à main demeurent de dimension nationale. Tout d'abord, certains outils à main ont des caractéristiques nationales marquées, des fabricants interrogés dans le cadre du test de marché soulignant, par exemple, que les règles ou les usages techniques en matière de construction pouvaient varier d'un pays à un autre. Par ailleurs, les prix sont généralement déterminés à un niveau national. Enfin, les clients professionnels et particuliers définissent encore exclusivement leurs politiques d'achat au niveau national.

Ainsi, dans le cadre de la présente opération de concentration, l'analyse sera menée sur :

– 17 marchés, de dimension nationale, de produits d'outillage à main à destination des particuliers : le marché des clés à ouverture fixe et variable, le marché des douilles (incluant les coffrets de douilles), le marché des pinces, le marché des tournevis, le marché des scies à métaux, le marché du rangement, le marché des mesures (souples et rigides), le marché des outils de frappe (marteaux et burins), le marché des clés mâles, le marché des embouts de vissage, le marché des outils de coupe, le marché des outils de plomberie, le marché des niveaux, le marché des outils liés au travail de l'électricité, le marché des scies à bois, le marché des limes et des râpes et le marché des ciseaux à bois ;

– 20 marchés, de dimension nationale, de produits d'outillage à main à destination des professionnels : le marché des clés à ouverture fixe et variable, le marché des douilles (incluant les coffrets de douilles), le marché des pinces, le marché des tournevis, le marché des scies à métaux, le marché du rangement, le marché des mesures (souples et rigides), le marché des outils de frappe (marteaux et burins), le marché des clés mâles, le marché des embouts de vissage, le marché des outils de coupe, le marché des outils de plomberie, le marché des outils de réparation automobile, le marché des niveaux, le marché des outils liés au travail de l'électricité, le marché des scies à bois, le marché des extracteurs, le marché du serrage contrôlé, le marché des limes et des râpes et le marché des ciseaux à bois.

Il convient de souligner que, lorsque ces familles seront envisagées, aux fins de l'analyse concurrentielle, de manière globale, les terminologies « marchés de l'outillage à main à destination des professionnels » et « marchés de l'outillage à main à destination des particuliers » seront utilisées dans le cadre de la présente décision.

## **3. Analyse concurrentielle de l'opération de concentration**

### *3.1 Les effets de l'opération de concentration sur les parts de marché détenues par la nouvelle entité sur les marchés concernés*

### 3.1.1 Les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers

Les parties estiment que l'ensemble des marchés concernés sur le réseau de distribution à destination des particuliers a produit un chiffre d'affaires total en 2004 de 123 millions d'euros en France ; les produits de marque Facom en représentent [0-10] %, les produits de marque Bost, [0-10] % et les produits de marque Stanley, [20-30] %. A l'issue de l'opération, la nouvelle entité réalisera [30-40] % environ des ventes du secteur de l'outillage à main à destination des particuliers.

Selon les données des parties, basées sur une étude GFK, les marques de distributeurs (MDD) représentent environ [10-20] % des ventes, les marques sans nom ou marques premier prix (MPP) [0-10] %. Les autres marques de fabricants (MDF) représentent [10-20] % des ventes pour Snap-On, [0-10] % pour NewellRubbermaid, [0-10] % pour Mob, [0-10] % pour Muller et [0-10] % pour Fisher Darex.

Le tableau suivant présente les parts de marché des parties, de la nouvelle entité et des concurrents, en 2004, sur les familles d'outillage à main donnant lieu à un chevauchement d'activité entre les produits de marque Facom et Bost, d'une part, et les produits de marque Stanley, d'autre part. Les données sont issues d'estimations des parties, basées sur une étude GFK.

Familles de produits	Valeur (en milliers d'euros)	Parts de marché des parties				Concurrents	
		Facom	Bost	Stanley	Nouvelle entité	Nom des entreprises	Parts de marché
Pinces	[10 000-20 000]	[0-10] %	[10-20] %	[0-10] %	[30-40] %	MDD	[30-40] %
						Snap-On	[10-20] %
						Autres	[20-30] %
Rangement	[10 000-20 000]	[0-10] %	[0-10] %	[30-40] %	[40-50] %	Black & Decker	[10-20] %
						Curver	[0-10] %
						Tood	[0-10] %
						MDD	[0-10] %
						MPP	[0-10] %
						Autres	[10-20] %
Tournevis	[10 000-20 000]	[10-20] %	[30-40] %	[0-10] %	[50-60] %	MDD	[20-30] %
						MPP	[0-10] %
						Snap-On	[0-10] %
						Autres	[0-10] %
Mesures souples et rigides	[0-10 000]	[10-20] %	[0-10] %	[30-40] %	[40-50] %	Fisher Darex	[20-30] %
						MPP	[10-20] %
						MDD	[0-10] %
						Autres	[0-10] %
Clés à ouverture fixe et variable	[0-10 000]	[30-40] %	[10-20] %	[10-20] %	[50-60] %	MDD	[10-20] %
						Snap-On	[10-20] %
						Autres	[0-10] %
						MPP	[20-30] %

Outils de coupe (couteaux, cutters et lames)	[0-10 000]	0 %	[0- 10] %	[40- 50] %	[50-60] %	MDD	[10-20] %
						Olfa	[0-10] %
						Snap-On	[0-10] %
						Autres	[0-10] %
Outils de frappe (marteaux et burins)	[0-10 000]	[0- 10] %	[0- 10] %	[10- 20] %	[10-20] %	Mob	[20-30] %
						MDD	[10-20] %
						Autres	[30-40] %
Scies à métaux	[0-10 000]	[0- 10] %	0 %	[20- 30] %	[30-40] %	MPP	[20-30] %
						Snap-On	[10-20] %
						Fisher Darex	[10-20] %
						MDD	[0-10] %
						Autres	[0-10] %
Douilles (y compris les coffrets de douilles)	[0-10 000]	[20- 30] %	[10- 20] %	[0- 10] %	[40-50] %	MDD	[10-20] %
						Snap-On	[10-20] %
						Autres	[20-30] %
Clés mâles	[0-10 000]	[20- 30] %	[40- 50] %	[0- 10] %	[60-70] %	MDD	[10-20] %
						Wiha	[0-10] %
						Autres	[10-20] %

Le tableau suivant présente les parts de marché des parties, de la nouvelle entité et des concurrents, en 2004, sur les familles de produits ne donnant pas lieu à des chevauchements d'activité entre les parties.

Familles de produits	Valeur (en milliers d'euros)	Parts de marché des parties			Concurrents	
		Facom	Stanley	Nouvelle entité	Nom des entreprises	Parts de marché
Scies à bois	[10 000-20 000]	-	[20- 30] %	[20-30] %	Snap-On	[10-20] %
					Fisher Darex	[10-20] %
					MDD	[0-10] %
					Autres	[30-40] %
Niveaux	[0-10 000]	-	[30- 40] %	[30-40] %	MDD	[20-30] %
					Kapro	[10-20] %
					Muller	[0-10] %
					Autres	[10-20] %
Limes et râpes	[0-10 000]	-	[20- 30] %	[20-30] %	Mob	[30-40] %
					Snap-On	[20-30] %
					Autres	[10-20] %
Ciseaux à bois	[0-10 000]	-	[20-	[20-30] %	Snap-On	[20-30] %
					Muller	[10-20] %

			30] %		Fisher Darex	[10-20] %
					Autres	[10-20] %
Outils de plomberie	[0-10 000]	[10-20] %	-	[10-20] %	MDD	[30-40] %
					Rothenberger	[30-40] %
					Autres	[10-20] %
Outils liés au travail de l'électricité	[0-10 000]	[40-50] %	-	[40-50] %	MDD	[20-30] %
Embouts de vissage	[0-10 000]	[0-10] %	-	[0-10] %	Autres	[90-100] %

Pour sept marchés pertinents, l'opération n'affecte pas la structure de la concurrence, soit parce que Stanley ne fabrique pas les outils concernés (outils de plomberie, outils d'électricité, embouts de vissage), soit parce que Facom n'est pas présent sur ces marchés (scies à bois, niveaux, lames et râpes, ciseaux à bois).

Pour deux marchés pertinents, l'opération n'affecte pas sensiblement la structure du marché et ne permet pas à la nouvelle entité de détenir une part de marché élevée :

- sur le marché des outils de frappe, la part de marché du nouvel ensemble représente [10-20] %, dont seulement [0-10] % provenant du groupe Facom, les principaux concurrents étant Mob ([20-30] %) et les MDD ([10-20] %) ;

- sur le marché des scies à métaux, la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [30-40] %, dont [0-10] % provenant du groupe Facom, et fera face à la concurrence des MPP ([20-30] %) et des MDD ([0-10] %) ainsi qu'à des MDF comme Snap-On ([10-20] %) ou Fisher Darex ([10-20] %).

Pour trois marchés pertinents, représentant [10-20] % du chiffre d'affaires généré dans le réseau de distribution à destination des particuliers, l'opération ne renforce que légèrement la part de marché préalablement détenue par l'une ou l'autre des parties :

- sur le marché des outils de coupe, la nouvelle entité détiendra une part de marché de [50-60] %, dont seulement [0-10] % provenant des produits de marque Bost, et sera confrontée à la concurrence des MPP ([20-30] %), des MDD ([10-20] %) ; on note aussi la présence marginale de MDF comme Snap-On ([0-10] %) ou Olfa ([0-10] %) ;

- sur le marché du rangement, le nouvel ensemble aura une part de marché de [40-50] %, dont seulement [0-10] % provenant des produits de marque Facom et Bost, et fera face à la concurrence de Black & Decker ([10-20] %), Curver ([0-10] %), Tood ([0-10] %) ainsi que des MDD ([0-10] %) et des MPP ([0-10] %) ;

- sur le marché des clés mâles, la nouvelle entité détiendra une part de marché de l'ordre de [60-70] %, dont seulement [0-10] % en provenance des produits de marque Stanley, les principaux concurrents étant les MDD ([10-20] %) et Wiha ([0-10] %).

Enfin, pour cinq marchés pertinents, représentant [40-50] % du chiffre d'affaires généré dans le réseau de distribution à destination des particuliers, l'opération de concentration permet à la nouvelle entité de disposer d'une part de marché élevée, en renforçant de manière importante la part de marché préalablement détenue par l'une ou l'autre des parties :

- sur le marché des pinces, les parts de marché atteignent [0-10] % pour Facom, [10-20] % pour

Bost et [0-10] % pour Stanley ; la nouvelle entité détiendra ainsi, à l'issue de l'opération, une part de marché de [30-40] %, les principaux concurrents étant les MDD ([20-30] %) et Snap-On ([10-20] %) ;

– sur le marché des tournevis, les parts de marché s'élèvent à [10-20] % pour Facom, à [30-40] % pour Bost et à [0-10] % pour Stanley ; la nouvelle entité disposera ainsi d'une part de marché de [50-60] %, les principaux opérateurs concurrents étant les MDD ([20-30] %), les MPP ([0-10] %) et de façon marginale les MDF comme Snap-On ([0-10] %) ;

– sur le marché des mesures souples et rigides, les parts de marché s'élèvent à [10-20] % pour Facom et Bost et à [30-40] % pour Stanley ; avec une part de marché cumulée de [40-50] %, la nouvelle entité fera face à la concurrence de Fisher Darex ([20-30] %), des MPP ([10-20] %) et des MDD ([0-10] %) ;

– sur le marché des clés à ouverture fixe et variable, les parts de marché s'élèvent à [30-40] % pour Facom, à [10-20] % pour Bost et à [10-20] % pour Stanley ; la nouvelle entité détiendra ainsi une part de marché de [50-60] %, les principaux concurrents étant les MDD ([10-20] %) et Snap-On ([10-20] %) ;

– sur le marché des douilles (y compris les coffrets de douilles), les parts de marché atteignent [20-30] % pour Facom, [10-20] % pour Bost et [0-10] % pour Stanley ; la nouvelle entité aura ainsi une part de marché de [40-50] %, les principaux concurrents étant les MDD ([10-20] %) et Snap-On ([10-20] %).

### 3.1.2 Les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels

Les parties estiment que l'ensemble des marchés concernés dans le réseau de distribution à destination des professionnels a produit un chiffre d'affaires total en 2004 de 471 millions d'euros en France ; les produits de marque Facom en représentent [20-30] %, les produits de marque Bost, [0-10] %, les produits de marque Virax, [0-10] % et les produits de marque Stanley, [0-10] %. A l'issue de l'opération, la nouvelle entité réalisera ainsi [30-40] % environ des ventes d'outillage à main sur le réseau de distribution des professionnels.

Selon les données des parties, la nouvelle entité sera confrontée à la concurrence des MDF telles que Snap-on ([0-10] % des ventes), Würth ([0-10] %), Mob ([0-10] %), Sam ([0-10] %) ou NewellRubbermaid ([0-10] %) ainsi qu'à la concurrence des MDD (entre [0-10] %).

Le tableau suivant présente les parts de marché des parties, de la nouvelle entité et des concurrents, en 2004, sur les familles d'outillage à main donnant lieu à un chevauchement d'activité entre les produits de marque Facom et Bost, d'une part, et les produits de marque Stanley, d'autre part.

Familles de produits	Valeur (en milliers d'euros)	Parts de marché des parties				Concurrents	
		Facom	Bost	Stanley	Nouvelle entité	Nom des entreprises	Parts de marché
Clés à ouverture variable et fixe	[50 000-60 000]	[30-40] %	[0-10] %	[0-10] %	[30-40] %	Snap-On	[10-20] %
						Würth	[0-10] %
						Sam	[0-10] %
						Berner	[0-10] %



						KS Tools	[0-10] %
						Autres	[30-40] %
Douilles (y compris les coffrets de douille)	[50 000-60 000]	[30-40] %	[0-10] %	[0-10] %	[30-40] %	Snap-On	[0-10] %
						Würth	[0-10] %
						Sam	[0-10] %
						Autres	[50-60] %
Pinces	[40 000-50 000]	[20-30] %	[0-10] %	[0-10] %	[20-30] %	Knipex	[0-10] %
						Snap-On	[0-10] %
						Würth	[0-10] %
						Sam	[0-10] %
						Autres	[40-50] %
Tournevis	[20 000-30 000]	[10-20] %	[0-10] %	[0-10] %	[20-30] %	Snap-On	[0-10] %
						Wiha	[0-10] %
						Würth	[0-10] %
						Autres	[50-60] %
Scies à métaux	[20 000-30 000]	[30-40] %	0 %	[0-10] %	[30-40] %	Demurger	[10-20] %
						Irwin/Lennox	[10-20] %
						Snap-On	[0-10] %
						Würth	[0-10] %
						Autres	[10-20] %
Rangement	[20 000-30 000]	[40-50] %	[0-10] %	[10-20] %	[50-60] %	Raaco	[10-20] %
						Würth	[0-10] %
						Sam	[0-10] %
						Autres	[10-20] %
Mesures souples et rigides	[10 000-20 000]	[20-30] %	[0-10] %	[30-40] %	[60-70] %	Irwin/Lennox	[0-10] %
						Würth	[0-10] %
						Stabila	[0-10] %
						Autres	[20-30] %
Outils de frappe (marteaux et burins)	[10 000-20 000]	[30-40] %	[0-10] %	[0-10] %	[30-40] %	Mob	[20-30] %
						Muller	[10-20] %
						Leborgne	[10-20] %
						Autres	[0-10] %
Clés mâles	[0-10 000]	[50-60] %	[0-10] %	[0-10] %	[60-70] %	Würth	[0-10] %
						Sam	[0-10] %
						Berner	[0-10] %
						Autres	[20-30] %
Outils de coupe	[7 000-8 000]	[0-10] %	[0-10] %	[30-40] %	[40-50] %	Olfa	[10-20] %
						Würth	[10-20] %
						Autres	[30-40] %
Embouts de	[6 000-	[20-	0 %	[0-	[20-30] %	Wera	[20-30] %
						Speedrill	[10-20] %

vissage	7 000]	30] %		10] %		Autres	[20-30] %
---------	--------	-------	--	-------	--	--------	-----------

Le tableau suivant présente les parts de marché des parties, de la nouvelle entité et des concurrents, en 2004, sur les familles de produits ne donnant pas lieu à des chevauchements d'activité entre les parties.

Familles de produits	Valeur (en milliers d'euros)	Parts de marché des parties			Concurrents	
		Facom	Stanley	Nouvelle entité	Nom des entreprises	Parts de marché
Outils de plomberie (Marque Virax)	[30 000-40 000]	[60-70] %	-	[60-70] %	Ridgid	[10-20] %
					Rothenberger	[10-20] %
					Kraftwerk	[0-10] %
					Autres	[0-10] %
Outils de réparation automobile	[20 000-30 000]	[40-50] %	-	[40-50] %	Snap-On	[10-20] %
					Siepa	[10-20] %
					Autres	[20-30] %
Niveaux	[10 000-20 000]	-	[20-30] %	[20-30] %	Muller	[10-20] %
					Metrica	[0-10] %
					Stabila	[0-10] %
					Autres	[40-50] %
Outils liés au travail de l'électricité	[10 000-20 000]	[80-90] %	-	[80-90] %	Snap-On	[0-10] %
					Autres	[10-20] %
Scies à bois	[0-10 000]	-	[20-30] %	[20-30] %	Snap-On	[20-30] %
					Würth	[0-10] %
					Irwin/Lennox	[0-10] %
					Autres	[30-40] %
Extracteurs	[0-10 000]	[30-40] %	-	[30-40] %	Würth	[10-20] %
					Sam	[0-10] %
					Berner	[0-10] %
					Stahwille	[0-10] %
					Autres	[30-40] %
Serrage contrôlé	[0-10 000]	[60-70] %	-	[60-70] %	Sam	[20-30] %
					Autres	[10-20] %
Limes et râpes	[0-10 000]	-	[0-10] %	[0-10] %	Snap-On	[20-30] %
					Mob	[20-30] %
					Cooper	[10-20] %
					Autres	[20-30] %
Ciseaux à bois	[0-10 000]	-	[20-30] %	[20-30] %	Muller	[10-20] %
					Snap-On	[10-20] %
					Autres	[40-50] %

Ainsi, pour neuf marchés concernés, l'opération ne modifie pas la structure de la concurrence, soit parce que Stanley ne fabrique pas ces produits (outils de plomberie, outils de réparation automobile, outils liés au travail de l'électricité, extracteurs, serrage contrôlé), soit parce que Facom n'est pas présent sur ces marchés (lames et râpes, ciseaux à bois, scies à bois, niveaux).

Pour quatre marchés pertinents, l'opération n'affecte pas sensiblement la structure de la concurrence et ne permet pas à la nouvelle entité de détenir une part de marché élevée :

- sur le marché des douilles (y compris les coffrets de douilles), la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [30-40] %, dont seulement [0-10] % provenant de Stanley, les principaux concurrents étant Snap-On ([0-10] %) et Würth ([0-10] %) ;

- sur le marché des pinces, la nouvelle entité détiendra une part de marché de [20-30] %, dont [0-10] % provenant de Stanley et sera confrontée à la concurrence de Knipex ([0-10] %) et de Snap-On ([0-10] %) ;

- sur le marché des tournevis, la nouvelle entité aura une part de marché de [20-30] %, dont [0-10] % provenant de Stanley, les principaux concurrents étant Snap-On ([0-10] %) et Wiha ([0-10] %) ;

- sur le marché des embouts de vissage, la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [20-30] %, dont [0-10] % provenant de Stanley, et sera confrontée à la concurrence de Wera ([20-30] %) et de Speedrill ([10-20] %).

Pour quatre marchés pertinents, représentant [20-30] % du chiffre d'affaires généré dans le réseau de distribution à destination des professionnels, l'opération ne renforce que légèrement la part de marché déjà élevée de Stanley ou de Facom :

- sur le marché des outils de coupe, le nouvel ensemble détiendra une part de marché de [40-50] %, dont [0-10] % provenant de Facom, les principaux concurrents étant Olfa ([10-20] %) et Würth ([10-20] %) ;

- sur le marché des clés à ouverture fixe et variable, la nouvelle entité disposera d'une part de marché de [30-40] %, dont [0-10] % provenant de Stanley et sera confrontée à la concurrence principalement de Snap-On ([10-20] %) et de Würth ([0-10] %) ;

- sur le marché des scies à métaux, la nouvelle entité détiendra une part de marché de [30-40] %, dont [0-10] % provenant de Stanley, les principaux concurrents étant Demurger ([10-20] %), NewellRubbermaid ([10-20] %) et Snap-On ([0-10] %) ;

- sur le marché des clés mâles, la nouvelle entité aura une part de marché de [60-70] %, dont [0-10] % provenant de Stanley, les principaux concurrents étant Würth ([0-10] %) et Sam ([0-10] %) ;

Enfin, pour trois marchés pertinents représentant [10-20] % du chiffre d'affaires généré dans le réseau de distribution à destination des professionnels, l'opération de concentration permet à la nouvelle entité de disposer d'une part de marché élevée, en renforçant de manière importante la part de marché préalablement détenue par l'une ou l'autre des parties :

- sur le marché des outils de frappe, les parts de marché s'élèvent à [30-40] % pour les produits du groupe Facom et à [0-10] % pour les produits de marque Stanley ; à l'issue de l'opération, la nouvelle entité détiendra ainsi une part de marché de [30-40] %, les principaux concurrents étant Mob ([20-30] %), Müller ([10-20] %) et Leborgne ([10-20] %) ;

- sur le marché du rangement, les parts de marché s'élèvent à [40-50] % pour Facom et à [10-

20] % pour Stanley ; la nouvelle entité disposera ainsi d'une part de marché de [50-60] %, les principaux concurrents étant Raaco ([10-20] %) et Würth ([0-10] %) ;

– sur le marché des mesures souples et rigides, les parts de marché atteignent [20-30] % pour le groupe Facom et [30-40] % pour Stanley ; avec une part de marché de [60-70] %, le nouvel ensemble fera face à la concurrence principalement de NewellRubbermaid ([0-10] %) et de Würth ([0-10] %).

Il ressort des données qui précèdent que les parts de marché détenues par la nouvelle entité sur certains marchés sont significatives, tant sur le réseau de distribution à destination des professionnels que sur celui des particuliers.

Toutefois, la part de marché ne constitue que l'un des facteurs susceptibles de conférer à une entreprise une position dominante, c'est-à-dire le pouvoir de faire obstacle au maintien d'une concurrence effective sur le marché en cause, en lui fournissant la possibilité de comportements indépendants, dans une mesure appréciable, vis-à-vis de ses concurrents, de ses clients et finalement des consommateurs finals.

Au-delà des parts de marché, il convient donc d'examiner si la forte position de la nouvelle entité sur un certain nombre de familles de produits d'outillage à main sur les deux réseaux de distribution professionnels et particuliers est susceptible de porter atteinte à la concurrence, notamment par renforcement ou création de position dominante. Aussi, les développements qui suivent s'attachent-ils à examiner la situation de la concurrence actuelle, les barrières à l'entrée, la concurrence potentielle, et enfin les effets horizontaux de l'opération.

### *3.2 Analyse de la concurrence actuelle*

#### 3.2.1 Structure actuelle de l'offre sur les marchés concernés

##### *Les fabricants traditionnels : généralistes ou spécialistes*

Traditionnellement, deux grandes catégories de fabricants se côtoyaient dans le secteur de l'outillage à main : d'une part, les spécialistes qui ne produisaient et ne commercialisaient qu'une ou deux familles de produits et d'autre part, les généralistes qui disposaient d'un catalogue assez complet recouvrant les familles les plus importantes en termes de chiffre d'affaires (clés, pinces, tournevis) qu'ils produisaient eux-mêmes, ainsi que des familles moins importantes en termes de valeur, mais qui complétaient la gamme, et dont la production pouvait éventuellement être confiée à d'autres opérateurs, tout en restant commercialisées sous leur marque propre.

La distinction spécialistes/généralistes tend à s'estomper depuis quelques années. Compte tenu de l'étroitesse du marché, de l'accentuation de la concurrence internationale, de la concentration des clients, la politique de spécialité est devenue en effet plus difficile à mener, surtout dans le réseau de distribution à destination des particuliers, sauf à disposer d'une position de leader mondial sur une famille de produits, et a conduit la plupart des acteurs à commercialiser une gamme de plus en plus complète d'outils, soit qu'ils fabriquent personnellement, soit qui sont produits par des sous-traitants, soit qui sont importés.

Compte tenu de cette évolution des marchés de l'outillage à main, la structure de l'offre se présente de façon diversifiée.

##### *Les spécialistes*

Tout d'abord, il existe encore, à l'heure actuelle, un certain nombre de spécialistes qui se consacrent à un assortiment précis d'outillage à main plutôt que de couvrir toute la gamme. C'est le

cas notamment du fabricant allemand Knipex, spécialisé sur les pinces et les tenailles, du français Leborgne sur les outils de martellerie, de l'italien Metrica sur les instruments de mesure, de contrôle et de niveaux, du danois Raaco sur le rangement, des allemands Wera et Wiha sur les tournevis ou du japonais Olfa sur les outils de coupe.

Au nombre des fabricants spécialisés, on compte également Rothenberger et Rigid sur les outils de plomberie, Müller sur les ciseaux à bois et Demurger sur les scies à métaux.

Ces fabricants spécialisés produisent essentiellement des produits de haut de gamme, en termes de qualité et de prix, et leurs marques disposent d'une certaine notoriété, essentiellement auprès des professionnels.

Enfin, certains fabricants spécialisés à l'origine sur une famille de produits ont élargi leurs gammes d'outillage à main, en fabriquant eux-mêmes de nouveaux outils ou en sous-traitant leur production. Par exemple, le fabricant français Mob, reconnu pour ses outils de frappe (marteaux et burins) et qui peut encore être considéré sur cette famille d'outils comme un spécialiste, a élargi depuis quelques années sa gamme aux outils mécaniques, aux tournevis, aux outils de coupe, au rangement et aux limes et râpes.

### *Les généralistes*

Par ailleurs, par le biais de croissances externes, certains fabricants se sont concentrés ces dernières années et proposent aujourd'hui une large gamme de produits d'outillage à main. Snap-On est une entreprise internationale qui a généré, en 2004, un chiffre d'affaires de 2,4 milliards de dollars (environ 2 milliards d'euros<sup>1</sup>). Elle est présente dans 150 pays et notamment en Europe, où elle dispose de sites de production en Espagne et au Portugal. Après l'acquisition de Bahco et des filiales d'Eurotools (Acesa, Palmera, Irimo, Irazola et Z-International), Snap-On entend se positionner comme un fabricant d'outillage à main de dimension européenne, comme l'affirme le rapport d'activité du groupe en 2004. Il est aujourd'hui en mesure de proposer une gamme très large de produits d'outillage à main en Europe : outils mécaniques et de serrage, outils de frappe, outils de réparation mécanique, outils du bois (ciseaux à bois, scies à bois, limes et râpes), etc. Snap-On peut donc être considéré comme un acteur majeur du secteur de l'outillage à main. NewellRubbermaid est un autre groupe international qui a généré, en 2004, un chiffre d'affaires mondial de 6,7 milliards de dollars (environ 5,6 milliards d'euros). Il a réalisé dans le seul secteur de l'outillage un chiffre d'affaires mondial de 1,2 milliards de dollars (environ 1 milliard d'euros), dont 200 millions (environ 167 millions d'euros) en Europe. En 2002, NewellRubbermaid a fait l'acquisition de Irwin/Lennox ; il propose, à l'heure actuelle, une offre étendue de produits d'outillage à main couvrant les outils de coupe, les rangements, les outils du bois, les outils de mesure, etc.

Il existe aussi des fabricants généralistes de longue date comme le français Sam et le slovène Unior, qui proposent depuis longtemps une large gamme de produits d'outillage à main. Les parties à la concentration font partie de cette dernière catégorie.

La société Facom, avec ses marques Facom et Bost, est, en effet, considérée comme un généraliste, d'envergure surtout nationale. Historiquement, l'offre de Facom est essentiellement concentrée sur la commercialisation d'outillage à main pour l'industrie et l'automobile, expliquant une présence forte sur les outils mécaniques et de serrage (pinces, clés, tournevis) ainsi que sur des outils de spécialité. Les produits de marque Facom répondent aux exigences de la clientèle professionnelle. Ils se démarquent par une politique tarifaire élevée. Cette politique leur confère un positionnement très haut de gamme à l'origine de la forte notoriété de la marque, comme l'a montré le test de marché.

Bost est considéré comme un généraliste de dimension nationale, mais sa gamme de produits d'outillage à main est plus restreinte que celle de la marque Facom et se concentre surtout sur les

outils mécaniques et de serrage (pinces, clés, tournevis). Si les produits Bost sont reconnus, ils ont, compte tenu de leur niveau de prix, un positionnement de moyenne gamme.

Bien que « généraliste », la société Facom commercialise également la marque Virax qui est considérée comme un spécialiste des outils de plomberie en France. La qualité et le prix des produits confèrent aux produits de marque Virax un positionnement en haut de gamme.

Stanley fait également partie des généralistes, mais, contrairement à Facom, est de dimension mondiale. Son cœur de métier concerne essentiellement le bâtiment, ce qui explique sa présence relativement importante dans les ciseaux à bois, les limes et les râpes, les scies à bois, les niveaux et les mesures. Son offre s'étend néanmoins à d'autres familles de produits comme les outils mécaniques et de serrage (pinces, clés, tournevis) ou le rangement. Les produits de marque Stanley sont considérés par les distributeurs comme des produits de moyenne gamme et dont les prix sont inférieurs à ceux des produits haut de gamme.

### *Conditionneurs et assembleurs*

De surcroît, il convient de souligner la présence de conditionneurs et d'assembleurs dans le secteur de l'outillage à main. Il s'agit de concurrents qui ne fabriquent pas leurs propres produits mais dont l'intégralité de la gamme est réalisée par des fabricants à faible coût de production. A titre d'exemple, le conditionneur suisse Impex, qui achète l'intégralité de ses outils auprès de fabricants tiers et les commercialise sous la marque Kraftwerk, dispose d'une gamme s'étendant aux outils mécaniques, aux tournevis, aux embouts de vissage, aux outils de coupe ou aux outils de frappe. KS Tools, pour sa part, est un assembleur allemand dont la gamme de produits d'outillage à main comprend des outils mécaniques, des tournevis ou des outils spécialisés pour l'industrie automobile.

Ces fabricants généralistes et ces conditionneurs produisent pour la plupart des produits de moyenne gamme dont le niveau de prix est en règle générale inférieur à celui des produits de haut de gamme.

### *Marques de distributeur (MDD) et marques premier prix (MPP)*

Enfin, les marchés de l'outillage à main se caractérisent par la présence de MDD et de MPP. S'agissant des MDD, elles proviennent soit d'importations de pays à faibles coûts de production soit de fabricants d'outillage à main. En règle générale, leur niveau de qualité leur confère un positionnement de moyenne gamme. Leurs prix sont très souvent inférieurs à ceux des produits de moyenne gamme à marque de fabricants, ce qui leur donne un avantage concurrentiel sur ces derniers.

Il convient de relever que les parties à la concentration produisent de façon marginale des produits qui sont commercialisés sous MDD. Stanley approvisionne [...] et [...] en [...] et en [...]. Ses ventes s'élèvent en 2004 à [...] euros, soit [0-10] % environ du chiffre d'affaires réalisé dans l'outillage à main. Facom approvisionne [...] en [...]. Ses ventes s'élèvent en 2004 à [...] euros, soit [0-10] % du chiffre d'affaires réalisé dans l'outillage.

Les MPP sont quasi exclusivement produites dans les pays d'Asie du Sud Est et constituent des produits de bas de gamme tant en termes de qualité que de prix.

### 3.2.2 Analyse de la dynamique concurrentielle sur les marchés en cause

D'une façon générale, les producteurs, quel que soit le réseau de distribution concerné, doivent faire face à une clientèle très concentrée. Ainsi, sur les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels, les dix principaux clients de Facom représentent [...] % de ses ventes et ceux de

Stanley [...] %. Sur les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers, les dix principaux clients de Facom représentent [...] % de ses ventes, ceux de Stanley [...] %. Cette concentration de la clientèle des parties est de nature à lui conférer un contre-pouvoir de marché. Il s'exerce d'autant plus facilement que la négociation commerciale se focalise sur les familles de produits et non sur les gammes des fabricants.

Sur les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels et des particuliers, la composition des linéaires par famille de produits induit des négociations séparées obéissant à des logiques propres à chaque catégorie d'outils. La logique de la famille de produits prédomine ainsi sur la logique de gamme, ce qui permet, théoriquement, aux concurrents (même spécialistes) de pénétrer les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels et des particuliers et de s'y maintenir.

Toutefois, dans les faits, il apparaît que la dynamique concurrentielle animant les marchés de l'outillage à main diffère selon le réseau de distribution étudié.

#### *a) Les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers*

Les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers se caractérisent[tp1] par une préférence des consommateurs pour les produits de moyenne gamme. Aux extrémités, figurent le haut de gamme, pour bricoleurs avertis, et le bas de gamme pour une clientèle très sensible aux prix, ces deux catégories de clients constituant deux minorités.

##### *Haut de gamme : marques des fabricants spécialisés, concurrents des parties*

Si la présence d'une ou plusieurs marques de fabricant dans le linéaire des GSA/GSB, y compris celles qui se positionnent sur le haut de gamme, est nécessaire, selon les distributeurs, pour satisfaire la partie la plus exigeante de la clientèle et valoriser l'assortiment du rayon, il reste que leur présence demeure réduite, dans la mesure où la grande distribution ne consacre qu'une surface linéaire limitée à l'outillage à main. Il en résulte très logiquement que les GSB et les GSA ne peuvent référencer que deux ou trois MDF dans chaque famille de produits. Ainsi, un certain nombre de marques présentes dans le réseau professionnel ne sont pas disponibles dans le réseau de distribution aux particuliers (Sam, Würth, Berner, Kraftwerk).

Par ailleurs, hormis Mob, dont la réputation sur les outils de frappe est établie depuis longtemps ([20-30] % de part de marché), Rothenberger sur les outils de plomberie ([30-40] %), ou Müller sur les ciseaux à bois ([10-20] %), les fabricants spécialisés sont relativement peu présents sur les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers. Sur le segment haut de gamme, il existe donc quelques acteurs en mesure de faire pression sur les produits de marque Facom. Cependant, leur présence demeure limitée à quelques familles de produits.

##### *Moyenne gamme : marques de distributeur ou marques de fabricant jouissant d'une certaine notoriété, concurrents des parties*

Les distributeurs proposent également des produits de moyenne gamme, constitués des MDD et également de MDF disposant d'une certaine notoriété, mais vendues à des niveaux de prix inférieurs aux produits haut de gamme.

S'agissant des MDF, Snap-On est présente sur les familles des pinces ([10-20] %), des tournevis ([0-10] %), des clés à ouverture fixe et variable ([10-20] %), des scies à métaux ([10-20] %), des outils de coupe ([0-10] %), des douilles ([10-20] %), des limes et des râpes ([20-30] %), des scies à bois ([10-20] %), et des ciseaux à bois ([20-30] %) ; Fisher-Darex, est active sur les familles des mesures ([20-30] %), des scies à métaux ([10-20] %), des scies à bois ([10-20] %) et des ciseaux à bois ([10-20] %) ; et Black & Decker sur le rangement ([10-20] %).

Il ressort de l'instruction du dossier et de l'enquête de marché que les MDD représentent une part de marché importante dans la plupart des familles de produits : [20-30] % pour les pinces, [20-30] % pour les tournevis, [0-10] % pour les mesures, [10-20] % pour les clés à ouverture fixe et variable, [10-20] % pour les outils de coupe, [10-20] % pour les outils de frappe, [0-10] % pour les scies à métaux, [10-20] % pour les douilles, [10-20] % pour les clés mâles, [20-30] % pour les niveaux, [30-40] % pour les outils de plomberie et [20-30] % pour les outils liés au travail de l'électricité.

Comme indiqué précédemment, les parties produisent de façon marginale des outils commercialisés sous MDD dans deux familles de produits. Facom fabrique pour le compte de [...], Stanley fabrique pour le compte de [...] et [...]. Il convient donc d'évaluer si les parties ont, en tant que fournisseurs de MDD, une influence notable sur les deux marchés considérés. Pour ce qui concerne le marché du rangement, la présence de la nouvelle entité en tant que fournisseur de produits commercialisés sous MDD n'est pas de nature à modifier l'analyse concurrentielle du marché puisque l'ensemble des MDD n'y représentent que [0-10] % de parts de marché et celles fournies par Stanley [0-10] %. La pression concurrentielle vient plutôt des marques de fabricants comme Black et Decker ou Curver. Sur le marché des clés à ouverture fixe et variable, la concurrence provient tant des MDD ([10-20] %) que des marques de fabricants comme Snap-On ([10-20] %). Les MDD provenant d'un approvisionnement auprès des parties à la concentration représentent environ [0-10] % de l'ensemble du marché. En outre, il convient de noter que Stanley a compté de 2006 [...]. La part de la nouvelle entité serait alors d'environ [0-10] % du marché. Par conséquent, l'incidence de cet approvisionnement sur le marché peut être considérée comme marginale. Il peut donc être conclu que la présence marginale de la nouvelle entité comme fournisseur de MDD n'est pas de nature à influencer sur l'analyse concurrentielle sur les deux marchés considérés.

L'ensemble de ces produits de moyenne gamme, MDF ou MDD, sont véritablement en mesure de faire concurrence aux produits de marque Stanley et Bost. Leur importance croissante dans les linéaires peut également avoir pour conséquence de réduire la place des produits haut de gamme dans les linéaires et de tirer leurs prix vers le bas.

#### *Bas de gamme : marques de premier prix*

Enfin, les distributeurs incluent dans leurs linéaires d'outillage à main des produits de bas de gamme, correspondant à des marques MPP, afin d'offrir un choix aux clients les plus sensibles aux prix : des outils de moindre qualité, vendus à un niveau de prix inférieur aux produits de moyenne gamme.

A cet égard, l'étude Xerfi de mars 2005 relative à l'outillage à main indique que « les opérateurs français ont subi une concurrence très forte des fabricants étrangers sur le sol national » et que « cette situation a surtout bénéficié aux produits d'entrée de gamme (clés, pinces, etc) essentiellement produits par les pays asiatiques ». L'analyse du commerce extérieur révèle, en effet, que la part de l'Asie du Nord (Chine et Taïwan) a représenté 29,4 % des importations totales en 2004, contre 26 % en 2002.

Les MPP peuvent ainsi disposer de parts de marché non négligeables sur certaines familles de produits, à l'instar des scies à métaux ([20-30] %), des outils de coupe ([20-30] %), des mesures ([10-20] %), des tournevis ([0-10] %) ou du rangement ([0-10] %).

Même si ces produits à bas prix s'adressent prioritairement à une clientèle spécifique, leur présence en linéaire exerce une pression sur les prix. Cette dernière entraîne des changements en chaîne du positionnement relatif des autres segments (moyenne et haut de gamme), a des répercussions sur les choix des consommateurs finals et modifie l'équilibre du marché.

#### *b) Les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels*



Les distributeurs ont un rôle essentiel de prescription auprès des utilisateurs et des donneurs d'ordre professionnels. Il leur apparaît ainsi indispensable de proposer une offre concentrée sur les produits milieu et haut de gamme, afin de répondre aux exigences de la clientèle en termes de qualité et d'innovation des produits et de leur attachement aux marques. Les linéaires des distributeurs professionnels sont donc ainsi constitués quasi exclusivement de marques de fabricants. L'enquête de marché a établi que ces linéaires dans leur totalité comportaient 15 à 50 marques.

### *Référencement des spécialistes*

Comme indiqué plus haut, le fait que les négociations avec les fabricants soient largement menées au niveau des familles de produits, l'importance des linéaires d'outillage à main chez les distributeurs professionnels et les exigences de qualité et de technicité des clients favorisent la pénétration, notamment sur le segment haut de gamme, des fabricants dits spécialisés dans une ou plusieurs familles de produits.

Ainsi, à titre d'exemples, Knipex constitue, comme il ressort du test de marché, une marque notoire sur le marché des pinces, où il détient une part de marché de l'ordre de [0-10] %. De même, Raaco est une marque reconnue de la famille du rangement, pour laquelle il dispose d'une part de marché d'environ [10-20] %. Mob, bien qu'ayant élargi sa gamme, conserve une forte notoriété sur la famille des outils de frappe, et sa part de marché est équivalente à celle des produits de marque Facom ([20-30] %). Sur la famille des embouts de vissage, Wera, avec [20-30] %, dispose d'une part de marché supérieure à celle de la nouvelle entité. Demurger est un acteur non négligeable de la famille des scies à métaux sur laquelle sa part de marché atteint [10-20] %. Sur le marché des tournevis, les distributeurs estiment que les fabricants allemands Wiha et Würth sont en mesure de concurrencer les produits de marque Facom. Enfin, sur le marché des outils de plomberie, les distributeurs ont souligné que les marques Ridgid ([10-20] % de part de marché) et Rothenberger pouvaient se substituer aux produits de marque Virax.

### *Référencement des généralistes*

De surcroît, des concurrents généralistes, présents essentiellement sur le segment de la moyenne gamme, sont en mesure de proposer aux distributeurs une gamme élargie de produits d'outillage à main, comme Snap-On, NewellRubbermaid ou Sam. Avec sa marque Bahco, Snap-On est présente, en France, sur les marchés des clés à ouverture variable et fixe ([10-20] % de part de marché), des douilles et des coffrets douilles ([0-10] %), des pinces ([0-10] %), des tournevis ([0-10] %), des scies à métaux ([0-10] %), des outils de réparation automobile ([10-20] %), des outils liés au travail de l'électricité ([0-10] %), des scies à bois ([20-30] %), des limes et râpes ([20-30] %) et des ciseaux à bois ([10-20] %). NewellRubbermaid est active, en France, sur les marchés des scies à métaux ([10-20] % de part de marché), des mesures ([0-10] %) et des scies à bois ([0-10] %). Enfin, Sam est présente sur les marchés des clés à ouverture fixe et variable ([0-10] % de part de marché), des douilles ([0-10] %), des pinces ([0-10] %), du rangement ([0-10] %), des clés mâles ([0-10] %), des extracteurs ([0-10] %) et du serrage contrôlé ([20-30] %).

### *Présence et développement des marques de distributeurs*

Les MDD sont, en revanche, peu présentes sur les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels. Leur part de marché est ainsi estimée par les parties à environ [0-10] %. Certains opérateurs estiment toutefois qu'elles sont appelées à se développer ces prochaines années, ce qui explique le lancement de marques de distributeurs par certains opérateurs (Saint Gobain, Socoda ou Anjac).

### *Absence de marques premier prix*

Quant aux MPP, elles sont absentes des marchés de l'outillage à main à destination des

professionnels, selon les déclarations des distributeurs.

### *Pression concurrentielle actuelle*

Il résulte de l'ensemble des éléments qui précèdent que les fabricants actuels sont en mesure d'exercer une pression concurrentielle sur la nouvelle entité. S'agissant plus particulièrement des produits de marque Facom, cette pression résulte avant tout des fabricants spécialisés, dont l'image de qualité, de technicité et d'innovation auprès des professionnels sur les marchés de produits où ils sont actifs, leur permet de jouer un rôle de contrepoids non négligeable. S'agissant des produits de marque Stanley et Bost, leur positionnement en milieu de gamme les soumet à la concurrence de l'ensemble des fabricants d'outillage à main, spécialisés ou généralistes, sur la totalité des familles de produits où ils sont présents.

Enfin, la baisse des ventes et des positions des marques Facom et Virax sur les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels, dans un contexte de stabilité des ventes, semble témoigner de la capacité des concurrents à contester la position de marché de la société Facom, détentrice de la marque la plus connue de ce secteur d'activité. Sans doute, la pression vient-elle des concurrents spécialisés. Elle semble venir aussi des produits de moyenne gamme, comme ceux de Stanley dont les ventes progressent de [10-20] % tandis que celles de Facom baissent de [0-10] %.

Le tableau suivant retrace l'évolution des parts de marché des parties depuis 2002 :

	2002	2003	2004	Pourcentage d'évolution 2002-2004
Estimation marché en million d'euros	[400-500]	[400-500]	[400-500]	+[0-10] %
<b>FACOM</b>				
Valeur	[100-200]	[100-200]	[100-200]	-[0-10] %
Part du chiffre d'affaires du secteur	[30-40] %	[30-40] %	[20-30] %	-[0-10] %
<b>VIRAX</b>				
Valeur	[20-30]	[20-30]	[20-30]	+[0-10] %
Part du chiffre d'affaires du secteur	[0-10] %	[0-10] %	[0-10] %	-[0-10] %
<b>BOST</b>				
Valeur	[0-10]	[0-10]	[0-10]	+[0-10] %
Part du chiffre d'affaires du secteur	[0-10] %	[0-10] %	[0-10] %	+[0-10] %
<b>STANLEY</b>				
Valeur	[20-30]	[20-30]	[20-30]	+[10-20] %
Part du chiffre d'affaires du secteur	[0-10] %	[0-10] %	[0-10] %	+[10-20] %

Ces données illustrent la perte de parts de marché de Facom au cours des années 2003-2004, période durant laquelle, selon les parties, Facom a dû mettre en œuvre un plan de restructuration important, afin de maîtriser ses coûts et améliorer sa rentabilité. En 2005, Facom s'est également orienté vers une stratégie de baisse des prix pour un certain nombre de références (-[10-20] % sur la famille des clés, selon les informations des parties). Certains opérateurs ont en effet souligné, dans le

cadre du test de marché, que la politique tarifaire très élevée de Facom (environ [20-30] % plus cher que ses concurrents selon les parties) pouvait constituer un handicap au sein d'un marché en stagnation et dont les prix sont plutôt orientés à la baisse.

Ainsi, même si les clients professionnels sont plus sensibles aux performances des produits qu'à leur prix, comme expliqué plus avant, il semble toutefois qu'ils restent attentifs au niveau des prix des produits haut de gamme, dès lors que ceux de la moyenne gamme s'en rapprochent en termes de qualité.

En conclusion, il apparaît que la structure de l'offre est très diversifiée. De nombreux acteurs sont présents sur les marchés en cause et développent des stratégies complémentaires de forte spécialisation sur certaines familles de produits ou d'élargissement de gamme de produits.

Les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers se caractérisent ainsi par la croissance importante des MDD qui viennent concurrencer frontalement les produits de milieu de gamme, et notamment Stanley et Bost, sur chacune des familles de produits.

De nombreux fabricants apparaissent en mesure de concurrencer la nouvelle entité sur chacun des marchés de l'outillage à main à destination des professionnels. Ainsi, parmi les généralistes, des entreprises comme Snap-On ou NewellRubbermaid, parmi les spécialistes, des entreprises comme Knipex ou Wera, sont en mesure de proposer une alternative concurrentielle à la clientèle professionnelle.

### *3.3 Concurrence potentielle et examen des barrières à l'entrée*

L'analyse de la situation concurrentielle et de son évolution sur les années récentes a montré qu'il existait actuellement des acteurs susceptibles de concurrencer la nouvelle entité sur les différents marchés pertinents identifiés.

Il convient cependant de considérer l'entrée potentielle de nouveaux opérateurs sur les marchés en cause. L'examen des barrières à l'entrée permet de mieux appréhender la capacité de ces opérateurs à contester un éventuel pouvoir de marché de la nouvelle entité.

#### *3.3.1 Les barrières à la production*

Les outils à main sont le plus souvent des produits génériques et de commodité, qui sont relativement simples à fabriquer. Si le savoir-faire nécessaire à la fabrication de chaque famille de produit est spécifique (les pinces sont par exemple plus difficiles à fabriquer que les tournevis) et si la R&D n'est pas absente de ce secteur d'activité, les processus de production de l'outillage à main ne requièrent pas de rupture technologique majeure.

##### *Barrières technologiques*

Le cadre normatif de la production d'outillage à main est relativement léger : il existe des droits de propriété intellectuelle et des brevets dans certaines familles, comme les marteaux et les mesures, mais ils ne constituent pas des obstacles insurmontables pour les fabricants, comme l'a montré le test de marché.

Il convient toutefois de souligner que les exigences en termes de qualité et d'innovation des marchés à destination des professionnels peuvent requérir la maîtrise d'un outil de recherche et développement performant, qui peut exiger des investissements importants. Pour que les produits acquièrent un positionnement haut de gamme, il faut que le fabricant soit à même de proposer régulièrement des innovations sur ses outils (ergonomie, design, etc). L'enquête de marché a montré que certaines firmes étaient en mesure de réaliser ces investissements, et qu'elles disposaient de

centres de R&D capables de rivaliser avec celui de Facom. A titre d'exemple, le rapport d'activité 2004 de Snap-On révèle que l'entreprise a connu une forte progression du nombre des brevets qu'elle détient : d'environ 90 (protégés aux États-Unis) en 1990 à plus de 1700 protégés universellement aujourd'hui, ses brevets couvrent des innovations concernant plus de 900 champs de recherche. D'autres entreprises du secteur sont par ailleurs innovantes, soit qu'elles disposent de moyens spécialement dédiés à la recherche (généralistes), soit que leurs connaissances particulières ou leur savoir-faire spécifique sur une famille de produits leur confère un avantage comparatif pour innover (spécialistes).

### *Barrières financières*

La production d'outillage à main requiert l'utilisation d'infrastructures coûteuses, dont l'amortissement exige un niveau de production important. En outre, la construction de nouvelles unités de production impose en théorie un délai avant de pouvoir entrer sur le marché. En ce sens, comme dans toute industrie capitaliste, les nouvelles entrées peuvent être handicapées par des barrières financières importantes.

Cependant, en l'espèce, ces barrières peuvent être contournées par le recours à la sous-traitance (« *outsourcing* »), dans un marché mondial où des capacités excédentaires existent. Rappelons l'exemple du fabricant spécialisé français Mob, qui a eu recours ces dernières années, pour élargir son offre de produits, à la sous-traitance d'autres fabricants, par exemple installés dans des pays à faible coût de production.

Enfin, les barrières à l'importation sont peu élevées sur les marchés de l'outillage à main. L'entrée récente de la Chine dans l'OMC offre à ce titre de nouvelles opportunités d'entrée sur le marché de l'outillage à main, soit par le biais d'investissements directs, soit par le recours aux importations. L'évolution récente du marché montre d'ailleurs que les producteurs asiatiques, d'une façon générale, sont en mesure de fabriquer des produits dont la qualité s'est sensiblement améliorée dans certaines familles de produits.

### 3.3.2 Les barrières à la commercialisation

Si les barrières sont suffisamment faibles pour ne pas handicaper l'entrée sur la production d'outillage à main, il reste que cette activité productive ne sera viable que si les débouchés à l'aval sont assurés, c'est-à-dire si le produit est susceptible d'être présenté au choix du consommateur final. Dans cette logique, il est nécessaire de considérer, ce qui, dans les relations commerciales avec le secteur de la distribution, présentées précédemment, peut constituer des barrières à l'entrée.

### *Référencement des produits*

Les barrières au référencement des produits sont relativement faibles, dans la mesure où ce dernier n'est pas conditionné à des seuils minimaux, tant en termes de volume des ventes que de nombre de références proposées. A ce titre, même les plus petits producteurs (et notamment certains spécialistes sur un nombre réduit de familles de produit) sont susceptibles d'être référencés par les distributeurs.

L'enquête de marché et l'instruction du dossier ont en effet permis de démontrer que les négociations entre les entreprises et les distributeurs sont essentiellement menées sur la base des familles de produits. Le choix de la négociation par famille de produits semble résulter d'une volonté affirmée des distributeurs, caractérisés par une forte concentration sur les deux réseaux de distribution, de garder la main mise sur le processus de sélection de leur offre d'outillage à main.

Il convient en effet de souligner la forte motivation des distributeurs à diversifier leurs sources d'approvisionnement afin de préserver leur indépendance. Celle-ci est considérée comme un élément central de leur stratégie de développement.

Cette volonté manifeste des distributeurs se traduit de façon explicite dans les conditions générales de vente des fabricants ou dans les contrats de coopération commerciale des distributeurs.

L'instruction a montré en effet que les fournisseurs proposent des systèmes de remises, rabais et ristournes qui, en dehors de celles qui sont attribuées sur le chiffre d'affaires global, sont accordées pour des familles de produits distinctes, pour un nombre restreint de familles ou pour un nombre limité de références.

L'acquisition de l'ensemble de la gamme d'un fabricant ne semble jamais proposée au titre des conditions générales de vente. A titre d'exemple, Facom propose aux distributeurs spécialisés dans la distribution aux professionnels une remise maximale pour l'achat de [...] références alors que son catalogue en comprend plus de 8000. Par conséquent, le distributeur qui s'approvisionne auprès de la société Facom bénéficie des remises maximales en contrepartie du référencement de [...] produits. Il reste donc libre de référencer d'autres produits auprès d'autres fournisseurs. Ces modalités de référencement des produits sur l'ensemble des marchés concernés facilitent l'accès des concurrents pour autant que leur offre soit satisfaisante pour le distributeur, en termes de qualité et de prix.

### *Coopération commerciale et maillage du territoire*

Une fois référencés par les distributeurs, le plus souvent au niveau national par une centrale d'achat commune, les fabricants doivent animer en coopération avec chaque structure de vente, au niveau local, la commercialisation de leurs produits aux consommateurs finals.

Il existe donc une nécessité pour les fabricants de disposer d'une force de vente, éventuellement différenciée par réseau de distribution (particuliers et professionnels) et d'assurer une présence commerciale sur l'ensemble du territoire.

En effet, les points de vente bénéficient d'une certaine marge de manœuvre dans la constitution de leurs linéaires, qui peut être adaptée aux spécificités de la demande locale. Aussi ne sélectionnent-ils pas forcément l'intégralité des produits référencés par leur centrale d'achat, ce qui contraint les fabricants à développer une politique commerciale ciblée auprès de chaque enseigne de distribution, tant du côté des particuliers que du côté des professionnels.

Il semble cependant qu'il ne soit pas nécessaire de disposer d'une force de vente très étendue : Stanley n'emploie par exemple que [...], et Facom [...] commerciaux pour toute la France.

La constitution d'une force de vente ne représente donc pas une barrière insurmontable pour les fabricants.

En définitive, il apparaît que les fabricants doivent consentir des efforts pour assurer la commercialisation de leurs produits sur les différents marchés de l'outillage à main, à destination des professionnels et des particuliers. Ces coûts ne semblent toutefois pas constituer une barrière à l'entrée élevée.

### *Notoriété de la marque*

Au-delà de la question du référencement par la distribution et de la politique de soutien commercial mise en place par le fabricant, il existe une dernière barrière à la commercialisation, constituée par la notoriété de la marque. L'importance de l'image de marque, notamment pour les consommateurs les plus sensibles à la qualité, qu'il s'agisse des professionnels ou d'une frange marginale des particuliers, mais aussi en terme de crédibilité globale de l'offre, a été soulignée précédemment.

Il convient donc de s'interroger sur la question de la notoriété des marques comme barrière à l'entrée sur les différents marchés identifiés.

## **Sur les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels**

En tant que spécialistes d'un secteur (industrie, bâtiment, mécanique, etc.), les consommateurs professionnels d'outillage à main sont en général bien informés sur les marques présentes sur le marché pour les familles de produits qu'ils utilisent. Un effort de publicité et de conseil est réalisé à leur intention : certains fabricants généralistes (comme Facom ou Stanley, mais aussi Snap-on), éditent des catalogues afin que leurs clients professionnels puissent mieux apprécier l'étendue de l'offre.

Les fabricants généralistes, présents sur les marchés de l'outillage à main à destination des professionnels, ont une notoriété qui dépend en partie de la largeur de leur gamme de produits. A cet égard, la marque Facom, qui est présente sur un très grand nombre de famille de produits, apparaît comme la marque généraliste la plus notoire au sein de ce réseau de distribution. Cette notoriété repose sur la qualité et la robustesse des produits, leur caractère innovant, l'octroi d'une garantie « à vie » pour les utilisateurs et une véritable stratégie de communication, qui consiste, notamment pour la marque Facom, à sillonner la France à bord de « camions Facom », aux couleurs de la marque, afin de présenter la gamme de produits (sans la vendre directement) aux utilisateurs finals.

Cependant, certaines entreprises, présentes uniquement sur des familles de produits spécifiques, et disposant en conséquence de gammes peu étendues, détiennent des parts de marché importantes. La spécialisation de ces fabricants leur confère une certaine notoriété sur les familles de produits où ils sont présents, tant vis-à-vis des distributeurs que des utilisateurs finals.

La notoriété d'une marque repose donc, chez les consommateurs professionnels, sur des critères objectifs de qualité : la vigilance de la clientèle professionnelle aux innovations et à la qualité des produits ouvre finalement des opportunités d'entrée aux concurrents sur l'ensemble des marchés, si tant est qu'ils soient en mesure de remplir certaines exigences en matière de qualité professionnelle et de veille technologique.

## **Sur les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers**

L'enquête de marché et l'instruction du dossier ont montré que, dans les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers, Facom constitue la seule marque connue de façon unanime par les consommateurs. Son attractivité repose sur la qualité et l'orientation professionnelle de ses produits (principalement les familles d'outils mécaniques et de serrage), ainsi que sur sa politique de communication. La société Facom a également développé pour sa marque Bost une politique de communication grand public qui lui vaut, même si ses produits sont moins connus que les outils Facom, de détenir des parts de marché élevées dans les outils mécaniques et de serrage. La politique de communication grand public de Stanley lui a également permis d'atteindre une notoriété relative auprès des particuliers : l'entreprise détient des parts de marché importantes dans les familles constituant son cœur de métier, à savoir les outils du bâtiment. La nouvelle entité disposera donc sur ces marchés d'une marque notoire et de deux marques disposant d'une certaine notoriété.

Les distributeurs ont indiqué l'intérêt de proposer au moins une MDF grand public pour crédibiliser leur offre. Le nombre de marques notoires sur les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers est actuellement très limité, et la notoriété de la marque Facom auprès de l'ensemble des consommateurs paraît incomparable. L'établissement sur ces marchés d'une nouvelle marque de notoriété grand public pourrait donc s'avérer difficile, d'autant qu'elle se heurte à la volonté actuelle des distributeurs de réduire la présence de marques de fabricant sur les linéaires.

Cependant, il convient de relativiser cette difficulté.

Dans la mesure où l'essentiel des ventes est porté par la moyenne gamme (MDD ou MDF jouissant d'une moindre notoriété), le caractère fortement notoire de Facom, produit de haut de

gamme, n'est pas nécessairement un obstacle. Le développement de la notoriété d'une autre MDF n'est pas improbable. Selon les parties, l'image de marque dans ce secteur d'activité est le résultat d'une relation de moyen terme avec les clients : une durée de deux ans est généralement nécessaire pour établir une réputation de fiabilité. On peut donc envisager que des entreprises disposant de marques ayant aujourd'hui une certaine notoriété puisse la renforcer et y consacrer les investissements publicitaires nécessaires. Snap-On, par exemple, pourrait être en mesure de mieux asseoir la notoriété de Bahco.

En outre, les parties ont souligné par ailleurs la possibilité, pour des fabricants actuels, qui seraient actuellement confinés aux marchés à destination des professionnels, de pénétrer les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers : s'ils acceptaient, dans un premier temps, de produire des MDD pour le compte des GSB, ces fabricants pourraient obtenir plus facilement le référencement de leur marque en GSB.

Il ressort de l'ensemble des éléments qui précèdent que si les barrières à l'entrée sont faibles en termes technologiques, réglementaires et financiers, l'accès aux réseaux de distribution par les fabricants peut soulever quelques difficultés, notamment sur les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers, où le rôle de la notoriété de la marque n'apparaît pas négligeable.

### *3.4 Analyse des effets horizontaux liés à l'opération*

La présente opération de concentration permettra à la nouvelle entité de disposer de parts de marché importantes dans un certain nombre de marchés pertinents identifiés plus haut et de proposer aux distributeurs une offre complète de familles de produits différenciés en terme de qualité (moyenne et haut de gamme), et comprenant une marque jouissant d'une très grande notoriété (Facom) chez les professionnels comme chez les particuliers.

Par conséquent, il convient, dans l'analyse des effets horizontaux de cette opération de concentration, d'évaluer dans un premier temps les risques d'augmentation unilatérale des prix de la nouvelle entité, puis dans un second temps d'envisager la possibilité d'éviction des concurrents des différents marchés.

#### *3.4.1 Risques d'augmentation unilatérale des prix*

Un premier risque identifiable est celui d'une position dominante simple de la nouvelle entité sur les différents marchés concernés. Jouissant de parts de marché importantes et d'un portefeuille de quatre marques dont deux situées sur le haut de gamme, elle pourrait en effet être tentée d'augmenter le prix de ses produits.

L'analyse peut être déclinée selon que l'on considère une augmentation simultanée des prix des marques (Facom, Virax, Bost et Stanley, y compris la ligne de produit ZAG) de la nouvelle entité, ou que l'on se limite à une augmentation des prix des marques disposant de la plus grande notoriété (Facom et Virax).

L'analyse du risque d'une augmentation unilatérale des prix de la nouvelle entité s'applique pour l'ensemble des marchés pertinents identifiés dans la présente décision et en particulier pour les marchés sur lesquelles les parties obtiendraient de fortes parts de marché après l'opération.

#### *Augmentation unilatérale des prix de toutes les marques*

A supposer que la nouvelle entité souhaite s'engager dans une politique de hausse unilatérale des prix de ses produits, elle serait confrontée au contre-pouvoir de marché de la distribution qui se manifesterait tant sur les marchés de l'outillage à destination des professionnels que des particuliers.

– Sur les marchés de l’outillage à main à destination des professionnels : la présence déjà forte de MDF de qualité, sur chaque famille de produits, invaliderait cette stratégie. En effet, une augmentation des prix entraînerait un transfert des ventes vers ces fabricants déjà référencés par les distributeurs, en mesure d’innover (R&D) et de proposer des conditions commerciales intéressantes aux distributeurs. Ceci est particulièrement vrai des MDF appartenant aux fabricants spécialisés.

En outre, à titre subsidiaire, il est à noter que les MDD commencent à se développer sur les marchés de l’outillage à main à destination des professionnels, même si ces ventes sont aujourd’hui marginales, ce qui s’explique par les habitudes de consommation actuelles des clients professionnels. Si les parties décidaient unilatéralement d’augmenter leurs prix, les distributeurs pourraient être incités à accroître la présence des MDD dans leurs linéaires.

– Sur les marchés de l’outillage à main à destination des particuliers : la forte présence des MDD constituerait pour les consommateurs l’alternative principale à la hausse des prix des produits de la nouvelle entité. En effet, l’essentiel des ventes dans la GSB est assuré par le segment de moyenne gamme : une augmentation unilatérale des prix des marques Stanley et Facom aurait pour conséquence un report massif sur les MDD avec lesquelles elles sont en concurrence directe.

La tendance actuelle de ce secteur d’activité est plutôt à la baisse des prix, notamment sous la pression exercée par les MPP et les importations asiatiques qui sont en constante progression. Cette montée en gamme des produits vendus moins cher est susceptible d’avoir pour conséquence un resserrement de l’offre proposée aux particuliers, et rendrait difficile la rentabilité d’une augmentation unilatérale des prix. Une telle politique tarifaire irait en effet à contre-courant de l’évolution récemment constatée des marchés, et aurait pour conséquence une baisse des ventes d’autant plus rapide que les marques de la nouvelle entité sont déjà en perte de vitesse. Il convient de rappeler à cet égard que ces facteurs ont déjà amené Facom à baisser ses prix en 2004.

La notoriété de la marque Facom et son positionnement haut de gamme sur tous les marchés pertinents identifiés semblent la protéger des déréférencements, notamment sur les familles des outils mécaniques et de serrage (pincettes, clés, tournevis, douilles). D’une façon générale, la présence de la marque Facom semble crédibiliser l’offre du linéaire, en y apportant une caution de qualité. Même si la marque Facom n’est pas référencée sur l’ensemble des familles de produits, elle n’a pas connu de déréférencements importants au profit d’autres marques de fabricants.

Les produits Stanley et Bost, qui ne disposent pas de la même notoriété que la marque Facom, peuvent en revanche être facilement déréférencés.

Le tableau suivant indique l’évolution depuis 2002 du nombre de produits des marques des parties référencés dans plusieurs GSB.

	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>Pourcentage d’évolution</b>
<b>CASTORAMA</b>			
Facom	[200-300]	[200-300]	-[0-10] %
Bost	[200-300]	[100-200]	[30-40] %
Stanley	[100-200]	[0-100]	[9-10] %
<b>BRICO DEPOT</b>			
Facom	[0-100]	[0-100]	0,0 %
Bost	[0-100]	[0-100]	[0-10] %
Stanley	[0-100]	[0-100]	[20-30] %
<b>LEROY MERLIN</b>			
Facom	[300-400]	[300-400]	-[0-10] %
Bost	[100-200]	[100-200]	[40-50] %



Stanley	[300-400]	[100-200]	[60-70] %
<b>MR BRICOLAGE</b>			
Facom	[100-200]	[100-200]	+[30-40] %
Bost	[200-300]	[0-100]	[80-90] %
Stanley	[500-600]	[600-700]	+[10-20] %

Ainsi, la baisse parfois très forte des produits de marque Stanley et Bost dans un marché stable confirme très probablement l'affirmation des parties selon laquelle ces marques ont été déréférencées à de nombreuses reprises depuis 2002 au profit essentiellement des MDD.

Une politique d'augmentation unilatérale de toutes les marques des parties aurait donc pour conséquence d'inviter les GSB à reconsidérer l'opportunité de continuer à référencer les marques Stanley et Bost, devenues trop chères, notamment au profit de leurs MDD ou de marques d'autres fabricants comme Snap-On.

#### *Augmentation unilatérale du prix de la marque Facom*

Une autre stratégie de hausse unilatérale des prix pourrait ne concerner que la marque Facom, qui jouit d'une notoriété largement assise sur de nombreuses familles de produits. Là encore, une augmentation des prix permettrait d'augmenter les marges sur les clients inconditionnels de la marque, les reports pouvant alors s'effectuer vers les autres marques de la nouvelle entité de moyenne gamme (Stanley et Bost).

– Sur le marché à destination des professionnels, il n'est pas établi que cette stratégie profite directement à la nouvelle entité. En effet, les clients auront plutôt tendance à se retourner vers d'autres MDF, spécialisées sur certaines familles de produits et qui jouissent sur ces familles d'une notoriété plus forte que les produits à marque Stanley ou Bost, situés sur la moyenne gamme.

– Sur le marché à destination des particuliers, les consommateurs étant moins attachés aux marques et plus sensibles aux prix, la nouvelle entité devrait donc hésiter à augmenter le prix des produits à marque Facom qui sont très au-dessus des produits des marques de moyenne gamme. A cet égard, l'enquête a montré que ce positionnement en prix conduit les distributeurs à panacher dans une même famille de produits la marque Facom sur les produits de base et la marque Bost sur les produits spéciaux afin de maintenir un niveau de prix homogène dans cette famille et qui reste acceptable pour le consommateur. L'hypothèse d'une hausse des prix des seuls produits de marque Facom sur les marchés de l'outillage à main à destination des particuliers doit donc aussi être appréciée à la hauteur d'un risque de réduction de la présence de la marque Facom en linéaire qui pourrait n'y subsister qu'à titre de vecteur de communication.

A supposer toutefois que la nouvelle entité prenne ce risque, les reports bénéficieront-ils nécessairement aux marques Bost et Stanley ? L'essentiel des ventes dans ce circuit de distribution concerne la moyenne gamme, sur laquelle les MDD sont situées tout comme Stanley et Bost. Un report éventuel ne pourrait donc être que partiel. La nouvelle entité pourrait donc courir le risque de perdre des parts de marché. Celui-ci pourrait toutefois être limité si les MDD avaient une stratégie de prix identique à celle de Stanley et Bost. Or l'enquête montre que la stratégie commerciale des MDD est de se positionner à un niveau de prix inférieur à celui des MDF de milieu de gamme afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel vis-à-vis d'elles. Rien n'indique qu'il pourrait en aller différemment après l'opération. En outre, toutes choses égales par ailleurs, une augmentation unilatérale des prix de Facom augmenterait le différentiel de prix entre le haut et le milieu de gamme, ce qui pourrait inciter la GSB à réduire le nombre de références Facom proposées, pour laisser une plus large place aux produits de moyenne gamme comme ceux de Snap-on ou NewellRubbermaid.

### 3.4.2 Risques d'éviction de la concurrence

Le second risque identifiable de l'opération est celui que la nouvelle entité soit en mesure d'évincer ses concurrents des canaux de distribution puis d'augmenter ses prix. Deux stratégies différentes peuvent aider à y parvenir. L'analyse est ici identique quel que soit le marché pertinent en cause.

La nouvelle entité pourrait par exemple conditionner la présence de Facom (et de Virax) au référencement des autres marques (Stanley, Bost), afin d'assurer artificiellement leur référencement au détriment des concurrents.

Elle pourrait également mettre en place des modes de tarification incitatifs, fondés sur des remises tarifaires progressives, assises sur le volume total des ventes de l'ensemble des marques de la nouvelle entité, et ainsi empêcher indirectement le référencement de ses concurrents, tout en limitant très fortement le risque de déréférencement de ses propres produits.

#### *Subordination de la présence de Facom au référencement des autres marques*

Disposant d'un large portefeuille de marques, présentes sur les haute et moyenne gammes de produits, et dont certaines disposent d'une grande notoriété, notamment auprès du grand public, la nouvelle entité pourrait bénéficier d'un renforcement de son pouvoir de négociation vis-à-vis des distributeurs. Pour évincer ses concurrents des réseaux de distribution, la nouvelle entité pourrait utiliser la notoriété de la marque Facom, pour modifier le rapport de force avec eux lors des négociations annuelles de référencement.

Comme il l'a été précisé préalablement, la présence de Facom dans les circuits de distribution est importante, d'une part parce que certains consommateurs y sont attachés, d'autre part, parce qu'elle envoie un signal de qualité de l'approvisionnement qui rejaillit globalement sur l'ensemble du rayon. En conséquence, il n'est, en l'état actuel des marchés concernés, pas envisageable pour un distributeur de ne pas référencer Facom, libre à lui cependant de ne proposer ensuite qu'une partie limitée de la gamme proposée par la marque. Le même raisonnement peut également être tenu avec la marque Virax, qui détient une excellente image de marque pour la famille des outils de plomberie.

Ainsi, l'opération pourrait permettre à la nouvelle entité de s'appuyer sur la forte notoriété de Facom, pour imposer les produits Bost et Stanley sur l'ensemble des marchés pertinents identifiés.

Cependant, il convient de relativiser ce risque au regard de plusieurs éléments :

– D'abord, il n'est pas certain que la forte notoriété dont disposent certaines des marques de la nouvelle entité ne leur confère un caractère incontournable. A la différence d'une marque notoire, une marque incontournable se définit comme telle qu'un nombre important de consommateurs seraient prêts, s'ils ne la trouvaient pas dans leur magasin habituel, à changer de magasin pour la trouver ailleurs. L'absence de la marque dans un réseau de distribution peut alors entraîner une baisse sensible de la part de marché du distributeur concerné.

En l'espèce, il n'a été porté à la connaissance du Ministre aucune étude menée auprès des consommateurs confirmant le caractère incontournable d'une des marques de la nouvelle entité, et notamment de Facom. En outre, il faut rappeler que les ventes de la marque Facom dans le réseau de distribution à destination des professionnels, dont la clientèle se caractérise par sa fidélité aux marques notoires, est en chute de 15 % sur les trois dernières années. Cette évolution témoigne d'une érosion réelle de la marque.

– Ensuite, si la mise en œuvre d'une telle stratégie s'était avérée rentable, sans doute aurait-elle permis à Facom d'assurer continuellement par le passé le référencement des produits de la marque

Bost sur l'ensemble des marchés pertinents où cette marque est présente. Or le nombre de références de cette marque n'a cessé d'évoluer à la baisse ces dernières années, comme le montre le tableau ci-dessus, notamment pour permettre aux distributeurs à destination des particuliers de libérer l'espace nécessaire dans leurs linéaires à l'introduction de leurs MDD.

– Enfin, il n'est pas certain que la stratégie du rapport de force soit la plus profitable à la nouvelle entité. La menace de conditionner la présence des produits Facom par le référencement de l'ensemble des marques de la nouvelle entité ne paraît pas crédible, car dans l'hypothèse où un distributeur n'accepterait pas les nouvelles conditions imposées par le producteur, celui-ci verrait immédiatement disparaître un débouché, qui assure par ailleurs une part non négligeable de son chiffre d'affaires, étant donné la concentration du secteur de la distribution. [tp2]

Aussi est-il raisonnable de penser que si le gain de pouvoir de négociation sera réel pour la nouvelle entité, il ne sera pas de nature à inverser totalement le rapport de force prévalant aujourd'hui. Toutefois, s'il est établi qu'elle ne sera pas en mesure de contraindre les réseaux de distribution à référencer ses différentes marques, il convient d'examiner si elle n'est pas en mesure de les inciter à le faire.

### *Mise en place d'une politique tarifaire incitative*

En disposant d'une gamme de produits très étendue, et d'un large portefeuille de marques y compris la marque la plus connue du secteur, la nouvelle entité disposerait d'un avantage concurrentiel notable par rapport aux autres fabricants présents sur les marchés de l'outillage à main. Celle-ci pourrait alors proposer aux distributeurs des conditions commerciales qui les inciteraient à intensifier leurs volumes d'achat auprès d'elle. Les conditions générales de vente de la nouvelle entité pourraient notamment comprendre des remises progressives sur le chiffre d'affaires total réalisé sur l'ensemble de ses marques, Facom, Virax, Bost et Stanley. Le distributeur aurait donc un intérêt objectif, dès lors qu'il souhaiterait disposer de la marque connue Facom ou Virax, voire des marques de moindre notoriété (Bost ou Stanley), de référencer l'ensemble des marques de la nouvelle entité.

Dans de telles conditions, tout nouvel achat réalisé par un distributeur auprès de la nouvelle entité lui permettrait, d'une part, d'atteindre éventuellement une tranche marginale supérieure dans le barème des taux de remises, et d'autre part, d'améliorer globalement ses conditions d'achat, réalisant par là même de substantielles économies de gestion.

Par conséquent, lors des négociations annuelles de référencement, pour chaque famille de produits, si les distributeurs avaient à choisir entre plusieurs offres, celles de la nouvelle entité établie sur la base d'une remise globale assise sur l'ensemble des marques bénéficieraient *de facto* d'une remise additionnelle, dont le taux se fixerait automatiquement au taux marginal atteint dans le barème global des remises. Mécaniquement, tout nouveau référencement d'une marque du groupe sur une famille de produit s'avèrerait particulièrement rentable pour les distributeurs ; inversement, tout déréférencement deviendrait extrêmement coûteux.

S'il est vrai qu'à terme, l'acceptation de tels avantages pourrait avoir pour conséquence de rendre les distributeurs dépendants de la nouvelle entité pour leur approvisionnement en outillage à main, et qu'en conséquence, dans une perspective de long terme, il serait de leur intérêt d'en refuser la mise en place, il reste qu'à court terme, il serait de leur intérêt d'accepter de telles conditions. Aussi existe-t-il un risque certain que si de telles conditions de remises étaient consenties par la nouvelle entité, elles soient acceptées par un nombre non négligeable de distributeurs.

Force est d'ailleurs de constater, comme il a été vu plus haut, que les remises assises sur le nombre des référencements et le volume des ventes existent déjà pour toutes les marques de la nouvelle entité.

Cependant, à l'heure actuelle, les conditions générales de vente des sociétés Facom et Stanley sont établies par familles de produits et par marque. A titre d'exemple, les marques Facom et Bost, qui appartiennent au même groupe, font l'objet de contrats distincts. Les distributeurs ne sont donc pas incités, au regard des pratiques commerciales actuelles, à référencer préférentiellement la marque Bost, lorsqu'ils distribuent déjà la marque Facom. Cela transparait également dans les contrats de coopération commerciale qui sont négociés par famille de produits, marque par marque.

En revanche, une modification de l'assiette servant au calcul des remises consenties aux distributeurs au sens d'une intégration de l'ensemble des références et du chiffre d'affaires global réalisé avec les différentes marques de la nouvelle entité pourrait avoir pour effet d'évincer des concurrents du marché. L'opération pourrait donc être de nature à permettre à la nouvelle entité d'exclure ses concurrents des différents marchés concernés.

Toutefois, afin de lever ces doutes relatifs aux effets de l'opération sur la concurrence, la société Stanley s'est engagée, par lettre du 14 novembre 2005 à ne faire aucune offre ou conclure aucun contrat avec des clients actuels ou potentiels en France, dans lequel l'octroi d'avantages à ces mêmes clients (incluant sans limitation les rabais, remises, ristournes, avances ou facilités de paiement) serait conditionné à l'achat ou au référencement par ces clients de plus d'une des quatre marques Facom, Bost, Virax et Stanley (y compris la ligne de produit ZAG). L'engagement vise donc tant les conditions générales de vente de la nouvelle entité que les éventuels contrats de coopération commerciale ou contrats de services distincts que la nouvelle entité pourrait être amenée à conclure avec ses clients.

Cet engagement est conclu pour une période initiale de trois ans. A l'issue de cette première période, le Ministre évaluera s'il y a lieu de maintenir, modifier ou lever cet engagement en fonction de l'évolution de la situation concurrentielle et des changements techniques et économiques intervenus sur les marchés concernés.

Un compte rendu annuel sera adressé au Ministre pour qu'il puisse s'assurer du respect de cet engagement.

L'engagement proposé par les parties permet de remédier à l'atteinte à la concurrence identifiée.

En conséquence, sous réserve de la réalisation de cet engagement, qui fait partie intégrante de cette décision, je vous informe que j'autorise l'opération notifiée.

Je vous prie d'agréer, Maître, l'expression de ma considération distinguée.

Pour le ministre de l'économie, des finances  
et de l'industrie et par délégation,  
*Le directeur général de la concurrence de la consommation  
et de la répression des fraudes*  
GUILLAUME CERUTTI

*Nota.* – A la demande des parties notifiantes, des informations relatives au secret des affaires ont été occultées et la part de marché exacte remplacée par une fourchette plus générale. Ces informations relèvent du « secret des affaires », en application de l'article 8 du décret n° 2002-689 du 30 avril 2002 fixant les conditions d'application du livre IV du code de commerce relatif à la liberté des prix et de la concurrence.

---

1 Sous l'hypothèse d'un taux de conversion moyen de 1€ pour 1,20 \$ sur la période considérée.