

Décision n° 2026-DCC-01 du 6 mars 2026

**relative à l'acquisition du contrôle exclusif de la société Mainland Group Holdings
Limited et de ses filiales par la SAS B.S.A.**

L'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie (le président statuant seul),

Vu le dossier de notification, adressé complet le 7 janvier 2026 à l'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie, et enregistré sous le numéro 26/0003CC, relatif à l'acquisition du contrôle exclusif de la société Mainland Group Holdings Limited et de ses filiales par la SAS B.S.A. ;

Vu la loi organique modifiée n° 99-209 du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie ;

Vu la loi du pays n° 2014-12 du 24 avril 2014 portant création de l'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie (ci-après l'« Autorité ») et modifiant le livre IV de la partie législative du Code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie (ci-après le « Code de commerce ») ;

Vu le Code de commerce et notamment ses articles Lp. 431-1 à Lp. 431-9 et Lp. 461-3 ;

Vu l'arrêté n° 2018-41/GNC du 9 janvier 2018 pris en application de l'article Lp. 431-9 du Code de commerce concernant les modalités d'application et le contenu du dossier de notification d'une opération de concentration ;

Vu la lettre d'engagements proposés par la partie notifiante en date du 7 février 2026 et modifiés en dernier lieu le 18 février 2026 ;

Vu le rapport d'instruction en date du 23 février 2026 proposant d'autoriser l'opération sous réserve d'engagements en application du troisième alinéa du III de l'article Lp. 431-5 du Code de commerce ;

Vu les pièces du dossier ;

Adopte la décision suivante :

Résumé

Par cette décision, l'Autorité autorise l'acquisition du contrôle exclusif de la société Mainland Group Holdings Limited et de ses filiales par la société B.S.A. SAS, sous réserve d'engagements.

B.S.A. SAS est la société holding du **groupe Lactalis, lequel est actif, à l'échelle mondiale, dans la production, la transformation et la commercialisation de produits laitiers et dérivés**. Le groupe est présent en Nouvelle-Calédonie exclusivement par la commercialisation de produits laitiers importés, notamment sous les marques « Galbani », « Lactel », « Pauls », « Président » et « Salakis », ainsi que par le biais d'accords de licence.

Le groupe Mainland, détenu à 100 % par la coopérative laitière néo-zélandaise Fonterra, est **actif dans la production, la transformation et la commercialisation de produits laitiers de consommation**. Il détient un portefeuille de marques grand public, dont certaines sont distribuées en Nouvelle-Calédonie, notamment « Anchor », « Mainland » et « Perfect Italiano », par l'intermédiaire d'importateurs et distributeurs locaux.

L'opération notifiée consiste en l'acquisition, par B.S.A. SAS, de 100 % des actifs de Mainland Group Holdings Limited et de ses filiales auprès de leur actionnaire actuel, Fonterra Equities Limited.

Pour vérifier les éventuels effets de l'opération sur la concurrence, l'Autorité a analysé les marchés de l'approvisionnement en produits laitiers en Nouvelle-Calédonie, sur lesquels les parties sont simultanément actives.

L'Autorité a retenu une délimitation des marchés de produits par familles de produits laitiers, et a ainsi examiné les marchés de l'approvisionnement en beurre, en fromage, en crème laitière et en lait de consommation, sans distinction par canal de distribution ni en fonction du positionnement commercial. S'agissant du marché géographique, malgré l'approvisionnement exclusivement importé des produits concernés, le test de marché réalisé au cours de l'instruction a confirmé une dimension territoriale, conduisant **l'Autorité à retenir une zone correspondant à la Nouvelle-Calédonie**.

S'agissant des effets horizontaux, l'opération conduit à une part de marché de la nouvelle entité post-opération de [20-30] % sur le beurre et de [10-20] % sur le fromage, de sorte qu'elle n'est pas susceptible de porter atteinte à la concurrence sur ces marchés. En revanche, **sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation, la nouvelle entité détiendrait respectivement [40-50] % et [40-50] % de parts de marché, se positionnant ainsi en leader**.

Néanmoins, l'Autorité a mis en évidence l'existence d'une pluralité de fournisseurs capables d'exercer une pression concurrentielle, notamment des acteurs internationaux tels que Laïta, Savencia et Goodman Fielder, ainsi que le contre-pouvoir de certains acheteurs importants. Toutefois, **une majorité d'acteurs de la grande distribution et des grossistes-importateurs a exprimé des préoccupations quant à un risque de réorganisation des circuits de distribution susceptible de réduire le nombre d'intermédiaires, de concentrer les flux d'importation et de limiter, pour certains opérateurs, l'accès aux produits de lait de consommation et de crème laitière**, au regard notamment des relations commerciales existantes entre la partie notifiante et certains importateurs.

S'agissant des effets congloméraux, l'Autorité a relevé que les positions élevées de la nouvelle entité sur les segments du lait de consommation et de la crème laitière pourraient l'inciter à **recourir à des pratiques d'offres ou de remises liées, ou à tirer parti de la notoriété de certaines marques pour renforcer artificiellement ses positions sur des segments connexes, tels que le beurre ou le fromage**, ce risque étant susceptible d'affecter plus particulièrement des concurrents ne disposant pas d'une gamme aussi étendue.

Pour remédier à ces préoccupations de concurrence, **la partie notificante a proposé trois engagements comportementaux** d'une durée de trois ans, éventuellement renouvelable une fois :

- ne pas confier l'importation des produits de crème lactière et de lait de consommation du groupe Mainland au grossiste-importateur et/ou distributeur important majoritairement les produits laitiers du groupe Lactalis en Nouvelle-Calédonie ;
- ne pas concentrer la majeure partie des ventes des produits de crème lactière et de lait de consommation auprès d'un seul grossiste-importateur et/ou distributeur en Nouvelle-Calédonie ;
- ne pas subordonner l'achat des produits de crème lactière et de lait de consommation à l'acquisition d'autres produits du groupe Lactalis ou du groupe Mainland, ni à conditionner l'octroi de remises, tarifaires ou non tarifaires, à une telle acquisition conjointe.

Un mandataire indépendant sera désigné pour assurer le suivi et le contrôle de ces engagements.

Ces engagements, clairs, précis et ne soulevant pas de doute quant à la vérification de leur mise en œuvre, permettent de lever les préoccupations de concurrence identifiées par l'Autorité. Ils permettent en effet de préserver la pluralité des circuits de distribution des produits concernés en Nouvelle-Calédonie, de limiter les risques de concentration des flux d'importation et de vente, et de prévenir les pratiques de ventes ou remises liées susceptibles de produire un effet de levier congloméral.

En conséquence, l'opération notifiée a été autorisée, sous réserve du respect de ces engagements.

(Ce résumé a un caractère strictement informatif. Seul font foi les motifs de la décision numérotés ci-après).

Sommaire

I. Présentation des entreprises concernées et contrôlabilité de l'opération.....	5
A. Présentation des parties à l'opération.....	5
1. L'acquéreur : le groupe Lactalis.....	5
2. La cible : Mainland Group Holdings Limited et ses filiales	6
B. Présentation et contrôlabilité de l'opération	6
II. Le secteur de l'importation et de la distribution de produits de grande consommation en Nouvelle-Calédonie.....	7
III. Délimitation des marchés pertinents	8
A. Le marché de produits	8
1. Distinction en fonction du type de produits.....	9
2. Distinction en fonction du canal de distribution	12
3. Distinction en fonction du positionnement commercial	13
B. Le marché géographique	13
IV. Analyse concurrentielle	15
A. Sur les effets horizontaux de l'opération	15
B. Sur les effets congloméraux de l'opération.....	19
V. Les engagements proposés.....	20
A. Les principes d'appréciation des engagements	20
B. Les engagements proposés et leur appréciation	21
1. Les engagements proposés	21
2. Appréciation des engagements proposés	22
VI. Conclusion.....	22
DÉCISION.....	23

I. Présentation des entreprises concernées et contrôlabilité de l'opération

A. Présentation des parties à l'opération

1. L'acquéreur : le groupe Lactalis

1. La société B.S.A. SAS¹ est une société familiale, contrôlée exclusivement par la famille [B.], Monsieur [E. B.], Monsieur [J-M. B.] et Madame [M. B.] détenant respectivement [< 50] %, [< 50] % et [< 50] % de son capital social et de ses droits de vote².
2. La société B.S.A. est la société holding du groupe « Lactalis » (ci-après le « groupe Lactalis »), lequel est actif dans la production, la transformation et la commercialisation de produits laitiers et dérivés à l'échelle mondiale par l'intermédiaire de nombreuses sociétés contrôlées directement ou indirectement par la société B.S.A. en Europe, au Moyen-Orient, en Asie-Pacifique, en Afrique et dans les Amériques³.
3. Les activités du groupe Lactalis couvrent principalement les catégories de produits suivantes :
 - le fromage ;
 - le lait de consommation ;
 - les yaourts et desserts lactés ;
 - le beurre et la crème ;
 - les ingrédients laitiers ; et
 - les produits de nutrition.
4. Le groupe Lactalis détient un portefeuille étendu de marques nationales et internationales, dont certaines sont distribuées en Nouvelle-Calédonie, notamment « Galbani », « Lactel », « Pauls », « Président » et « Salakis ». Ces marques sont principalement commercialisées en Nouvelle-Calédonie par l'intermédiaire d'importateurs et de distributeurs locaux, au travers de la vente de produits laitiers importés tels que les fromages, les crèmes, les beurres et les laits de consommation.
5. Le groupe Lactalis est également présent en Nouvelle-Calédonie par le biais d'accords de licence de marques conclus avec des partenaires tiers, notamment concernant les marques « La Laitière », en partenariat avec le groupe Nestlé, et « Kraft », en partenariat avec le groupe Heinz⁴.
6. Le groupe Lactalis est ainsi présent en Nouvelle-Calédonie uniquement *via* la commercialisation de produits laitiers importés, sans disposer d'installations industrielles ou de capacités de production locales.
7. En Nouvelle-Calédonie, le groupe Lactalis a réalisé un chiffre d'affaires de [> 200 millions de F. CFP] lors de son dernier exercice clos le 31 décembre 2024⁵.

¹ La SAS B.S.A. est immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 557 350 253 depuis le 10 août 1977.

² Voir la page 12 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 13).

³ Voir la page 8 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 9).

⁴ *Ibid.*

⁵ Voir la page 9 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 10).

2. La cible : Mainland Group Holdings Limited et ses filiales

8. La société Mainland Group Holdings Limited⁶ est la société mère du groupe « Mainland », lequel est actif dans la production, la transformation et la commercialisation de produits laitiers de consommation (ci-après le « groupe Mainland »).
9. Le groupe Mainland est détenu à 100 % par la société Fonterra Equities Limited, coopérative laitière néo-zélandaise.
10. Le groupe Mainland regroupe les activités mondiales du groupe « Fonterra » dans le secteur des produits laitiers de consommation (à l'exception de la Chine, Hong Kong, Macau et Taiwan), ainsi que les activités intégrées dans le domaine des ingrédients en Australie et les activités de consommation hors foyer en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Sri Lanka et au Moyen-Orient (à l'exception de certains clients mondiaux de services de restauration rapide)⁷.
11. Le groupe Mainland détient également un portefeuille de marques grand public dans le secteur des produits laitiers, dont certaines, telles que « Anchor », « Country Soft », « Fresh'n Fruity », « Kapiti », « Mainland » et « Perfect Italiano », sont distribuées en Nouvelle-Calédonie par l'intermédiaire d'importateurs et de distributeurs locaux⁸.
12. En Nouvelle-Calédonie, tout comme le groupe Lactalis, le groupe Mainland est présent uniquement *via* la commercialisation de produits laitiers importés, sans disposer d'installations industrielles ou de capacités de production locales.
13. Le groupe Mainland a réalisé un chiffre d'affaires de [$> 1,2$ milliards de F. CFP] en Nouvelle-Calédonie au cours de son dernier exercice clos le 31 juillet 2025⁹.

B. Présentation et contrôlabilité de l'opération

14. Conformément au I de l'article Lp. 431-1 du Code de commerce : « *Une opération de concentration est réalisée : [...]*
2° Lorsqu'une ou plusieurs personnes, détenant déjà le contrôle d'une entreprise au moins ou lorsqu'une ou plusieurs entreprises acquièrent, directement ou indirectement, que ce soit par prise de participation au capital ou achat d'éléments d'actifs, contrat ou tout autre moyen, le contrôle de l'ensemble ou de parties d'une ou plusieurs autres entreprises ».
15. En l'espèce, l'opération notifiée consiste en l'acquisition, par la société B.S.A. SAS, de 100 % des actifs de la société Mainland Group Holdings Limited et de ses filiales auprès de leur actionnaire actuel, Fonterra Equities Limited.
16. La mise en œuvre de l'opération est encadrée par un contrat global de cession d'actifs conclu entre, d'une part, la société Fonterra Equities Limited, le cédant, et, d'autre part, la société B.S.A. SAS, le cessionnaire, en date du 22 août 2025¹⁰. Par conséquent, le groupe Lactalis détiendra directement 100 % des actifs Mainland Group Holdings Limited et de ses filiales à l'issue de l'opération.
17. Par ailleurs, l'article Lp. 431-2 du Code de commerce prévoit que toute opération de concentration au sens de l'article Lp. 431-1 est notifiable à la double condition que :

⁶ La société Mainland a été immatriculée le 25 mai 1988 en Nouvelle-Zélande sous le numéro 387579.

⁷ Voir la page 9 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 10).

⁸ Voir les pages 9 et 10 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 10-11).

⁹ Voir la page 10 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 11).

¹⁰ Voir l'accord d'achat et de vente d'actions en date du 22 août 2025 fourni en annexe 1 du dossier de notification (Annexe 2, Cotes 58-309).

- le chiffre d'affaires total réalisé en Nouvelle-Calédonie par les entreprises ou groupes de personnes physiques ou morales parties à la concentration est supérieur à 1 200 000 000 F. CFP ;
 - deux au moins des entreprises ou groupes de personnes physiques ou morales concernées par l'opération réalisent individuellement, directement ou indirectement, un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 200 000 000 F. CFP en Nouvelle-Calédonie.
18. En l'espèce, le groupe Lactalis, comme vu *supra*, a réalisé un chiffre d'affaires de [> 200 millions de F. CFP] en Nouvelle-Calédonie lors de son dernier exercice clos le 31 décembre 2024. Le groupe Mainland a, pour sa part, réalisé un chiffre d'affaires s'élevant à [> 1,2 milliards de F. CFP] en Nouvelle-Calédonie au cours de l'exercice clos le 31 juillet 2025.
19. Compte tenu des chiffres d'affaires réalisés par les entreprises concernées, le seuil de contrôlabilité mentionné au I de l'article Lp. 431-2 du Code de commerce précité est franchi. L'opération est donc soumise aux articles Lp. 431-3 et suivants du Code de commerce relatifs à la concentration économique.

II. Le secteur de l'importation et de la distribution de produits de grande consommation en Nouvelle-Calédonie

20. Le marché de la distribution de biens de consommation courante en Nouvelle-Calédonie présente des caractéristiques structurelles spécifiques, liées à l'insularité, parfois double, du territoire, à l'éloignement géographique des zones de production et à la dispersion géographique de la population¹¹.
21. L'Autorité de la concurrence métropolitaine a relevé en Nouvelle-Calédonie deux alternatives possibles pour l'approvisionnement des distributeurs : un approvisionnement direct auprès des centrales d'achat, dit « circuit court », et un approvisionnement auprès des importateurs-grossistes, dit « circuit long » ou « intermédié ».
22. L'approvisionnement direct concerne à la fois les marques de distributeurs et les produits de marque de fabricants que les distributeurs ne trouvent pas auprès des importateurs. Toutefois, l'Autorité de la concurrence métropolitaine avait constaté que les distributeurs calédoniens privilégiaient l'importation de biens de consommation courante par des opérateurs locaux, lesquels assurent l'achat auprès des fournisseurs étrangers, le transport jusqu'en Nouvelle-Calédonie ainsi que les formalités logistiques associées¹².
23. En effet, l'approvisionnement *via* le « circuit intermédié » présente des avantages non négligeables, surtout pour les petits magasins d'alimentation générale, dans la mesure où les grossistes assurent notamment le stockage des produits, la gestion des flux logistiques ainsi que la livraison des marchandises jusqu'aux points de vente répartis sur l'ensemble du territoire¹³.
24. Ainsi, sur le marché intermédiaire, la distribution en gros joue un rôle central dans le fonctionnement du marché calédonien, les grossistes assurant une fonction d'interface entre les fournisseurs situés hors du territoire et les distributeurs de détail.
25. Sur le marché aval, la distribution au détail est assurée par différentes tailles et formats de commerces, comprenant principalement les grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire, ainsi que les commerces de proximité, ces derniers jouant un rôle plus important en dehors du Grand Nouméa. Cette organisation confère aux grossistes un rôle structurant dans

¹¹ Voir l'avis de l'Autorité n° 2020-A-07 du 28 décembre 2020 relatif au mécanisme de formation des prix des produits de grande consommation en Nouvelle-Calédonie.

¹² Voir le rapport de l'Autorité de la concurrence métropolitaine relatif aux mécanismes d'importation et de distribution des produits de grande consommation en Nouvelle-Calédonie du 21 septembre 2012.

¹³ Voir la décision n° 2020-DEC-08 du 11 septembre 2020 relative à la mise en exploitation d'un hypermarché sous enseigne « Hyper U » d'une surface de 3600m² à Païta par la société Ballande SAS.

l'accès des distributeurs au détail aux produits de grande consommation et dans la continuité de l'approvisionnement du marché calédonien.

26. Ce cadre général de fonctionnement est commun à l'ensemble des produits de consommation courante et constitue le contexte dans lequel s'inscrit l'analyse sectorielle du marché de l'approvisionnement des produits laitiers en Nouvelle-Calédonie présentée ci-après.

III. Délimitation des marchés pertinents

27. L'analyse concurrentielle des effets d'une opération de concentration doit être réalisée sur un (ou des) marché(s) pertinent(s) délimités conformément aux principes du droit de la concurrence.
28. La définition des marchés pertinents constitue une étape essentielle du contrôle des structures de marché, dans la mesure où elle permet d'identifier, dans un premier temps, le périmètre à l'intérieur duquel s'exerce la concurrence entre les entreprises et d'apprécier, dans un deuxième temps, leur pouvoir de marché. Cette analyse couvre les marchés sur lesquels les parties sont simultanément actives mais peut également s'étendre aux marchés ayant un lien de connexité (« vertical » ou « congloméral ») susceptible de renforcer le pouvoir de marché des parties à l'opération.
29. La délimitation des marchés pertinents se fonde, d'une part, sur un examen des caractéristiques objectives du produit ou du service en cause (caractéristiques physiques, besoins ou préférences des clients, différences de prix, canaux de distribution, positionnement commercial, environnement juridique) et, d'autre part, sur la zone géographique sur laquelle les offreurs exercent une pression concurrentielle effective, l'analyse prenant en compte des éléments tels que les coûts de transport, la distance ou le temps de parcours des acheteurs, les contraintes légales et réglementaires, les préférences des clients, qui constituent autant d'indices permettant de circonscrire le marché.
30. En l'espèce, les parties à l'opération sont simultanément présentes en Nouvelle-Calédonie sur les marchés de l'approvisionnement en produits laitiers.

A. Le marché de produits

31. La pratique décisionnelle de la Commission européenne et de l'Autorité de la concurrence métropolitaine se réfère traditionnellement à plusieurs critères pour segmenter les marchés des produits laitiers : la famille à laquelle appartient le produit (1), le canal de distribution (2) et, au sein du canal de distribution pour les grandes et moyennes surfaces (GMS), le positionnement commercial des produits (3)¹⁴.
32. En Nouvelle-Calédonie, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie avait distingué un marché de la distribution en gros de produits alimentaires frais où les producteurs ou les fabricants vendent leurs produits soit directement, à l'industrie agroalimentaire (IAA) ou aux centrales d'achats de la grande distribution alimentaire, soit à des grossistes, dont le rôle est de disposer d'une large gamme de produits et de commercialiser ceux-ci auprès de leur clientèle, composée des commerces de détail à dominante alimentaire, d'industriels du secteur agro-alimentaire ou encore des professionnels de la restauration hors foyer (RHF), c'est-à-dire les restaurants, les collectivités ou les chaînes de restauration¹⁵.

¹⁴ Voir les décisions de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 21-DCC-179 du 7 octobre 2021 relative à la prise de contrôle exclusif, par le groupe Sodiaal, des sociétés Yoplait SAS (hors périmètre nord-américain), Yoplait Marques SNC et Liberté Marques Sarl, et n° 10-DCC-110 du 1^{er} septembre 2010 relative à la prise de contrôle exclusif du groupe Entremont par le groupe Sodiaal ; voir également la décision de la Commission européenne du 18 octobre 2007, *Bongrain / Sodiaal / JV*, n° COMP/M.4761.

¹⁵ Voir l'arrêté du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie n° 2015-2467/GNC du 17 novembre 2015 relatif à la prise de contrôle exclusif de la Société Gastronomie Import par les sociétés CAFF INVESTISSEMENTS et SOCALAIT (groupe CALONNE) dans le secteur de la distribution en gros de produits alimentaires.

1. Distinction en fonction du type de produits

33. Les autorités de concurrence européenne et métropolitaine ont segmenté le marché de la fabrication et de la commercialisation des produits laitiers en dix activités : (i) les produits laitiers de base (lait, yaourt, crème), (ii) le fromage, (iii) le beurre, (iv) les yaourts à valeur ajoutée et le fromage blanc, (v) les boissons lactées aromatisées, (vi) les desserts lactés frais, (vii) la crème, (viii) les blanchisseurs liquides de café, (ix) les émulsions sèches en bombe et (x) le lactose¹⁶.
34. Le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie avait également considéré qu'il convenait d'envisager une segmentation des marchés de distribution en gros de produits alimentaires frais par type de produits, et en particulier de distinguer l'existence d'un marché des produits laitiers, lequel pouvait ensuite être sous-segmenté en dix segments distincts, tels qu'identifiés par la Commission européenne¹⁷.
35. En l'espèce, les parties à l'opération sont toutes deux actives principalement sur les marchés de la commercialisation du beurre **(a)**, du fromage **(b)**, de la crème laitière **(c)**, et du lait de consommation en Nouvelle-Calédonie **(d)**¹⁸.
36. Elles commercialisent également de façon marginale les produits suivants sur le territoire calédonien : les crèmes dessert, les yaourts, graisses végétales, matières grasses, fromages blancs, *etc.* Ces produits représentant moins de 5 % de leur chiffre d'affaires en Nouvelle-Calédonie, ils ne feront pas l'objet d'une analyse plus détaillée ci-après.

a. Le beurre

37. S'agissant du marché du beurre, les autorités de concurrence métropolitaine et européenne opèrent une segmentation selon le mode de conditionnement du beurre en distinguant le beurre en vrac destiné à l'IAA et le beurre en paquet destiné aux GMS. Un marché distinct du beurre biologique en paquet a également été envisagé par l'Autorité de la concurrence métropolitaine¹⁹.
38. S'agissant du beurre en paquet, la Commission européenne a considéré que les graisses végétales (margarine) et le beurre en paquet constituent deux marchés distincts en raison de leurs différences de prix²⁰. Cependant, dans certaines juridictions, telles que l'Australie, les autorités de concurrence ont retenu l'existence d'un marché plus large englobant la margarine et autres produits gras, tels que l'huile d'olive à tartiner, au motif que les consommateurs utilisent ces produits de manière indifférenciée²¹.
39. En l'espèce, les groupes Lactalis et Mainland commercialisent tous deux du beurre en Nouvelle-Calédonie, cependant aucun ne propose de beurre destiné à l'IAA. Les parties relèvent que « *la plupart des opérateurs du marché du beurre proposent une gamme variée de beurres ou pourraient aisément le faire, grâce à leur portefeuille de produits à l'échelle internationale* » et que « *leurs clients (par ex. GMS) achètent divers types de beurre afin de pouvoir proposer à leurs propres clients une gamme complète de produits* »²².

¹⁶ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 21-DCC-179 précitée ainsi que la décision de la Commission européenne du 17 décembre 2008, *Friesland Foods / Campina*, n° COMP/M.5046.

¹⁷ Voir l'arrêté du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie n° 2015-2467/GNC précité.

¹⁸ Voir la page 16 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 17).

¹⁹ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 10-DCC-110 précitée ainsi que la décision de la Commission européenne n° COMP/M.5046 précitée.

²⁰ Voir la décision de la Commission européenne du 9 décembre 2019, *Lactalis/Nuova Castelli*, n° COMP/M.9413.

²¹ Voir la décision n° 22097 de l'Autorité de la concurrence australienne à propos de l'acquisition d'unités d'Unilever Australia Ltd par Peerless Holdings Pty Ltd en date du 16 août 2005.

²² Voir la page 17 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 18).

40. Le test de marché²³ ainsi que la consultation publique²⁴ réalisés au cours de l’instruction ont confirmé qu’il n’y avait pas lieu d’opérer une distinction entre le beurre conventionnel et le beurre biologique. En revanche, ils ont confirmé l’absence de substituabilité entre le beurre conventionnel et les matières grasses végétales, telles que la margarine.
41. Par conséquent, l’analyse concurrentielle sera conduite sur le marché du beurre dans son ensemble. En tout état de cause, la définition précise du marché peut être laissée ouverte, dès lors que les conclusions de l’analyse demeurent inchangées quelle que soit l’hypothèse retenue.

b. Le fromage

42. La pratique décisionnelle métropolitaine a retenu une segmentation du marché du fromage suivant la nomenclature produits de l’INSEE, qui comporte sept familles : les fromages frais, les fromages fondus, les pâtes persillées, les fromages de chèvre, les pâtes molles, les pâtes pressées cuites et les pâtes pressées non-cuites²⁵. La pratique décisionnelle européenne a envisagé une segmentation plus fine pour certains fromages, comme la mozzarella²⁶.
43. L’Autorité de la concurrence métropolitaine a envisagé, à plusieurs reprises, de segmenter les marchés des fromages en fonction du mode de distribution dans la mesure où, en Métropole, les fromages sont commercialisés par la grande distribution en libre-service ou à la coupe. Cette distinction implique en effet, en amont, des conditionnements différents, les produits vendus en libre-service étant préemballés²⁷.
44. Le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, pour sa part, avait considéré que la question de l’existence d’un marché de la distribution en gros de fromage pouvait être laissée ouverte, sans qu’il soit nécessaire d’opérer une sous segmentation par famille de fromages²⁸.
45. En l’espèce, le groupe Lactalis commercialise, par ordre d’importance de ventes, du fromage à pâte dure, du brie, du fromage fondu (*processed cheese*), du fromage de chèvre, du fromage de brebis, du fromage à pâte mi-ferme, du fromage à tartiner, du fromage à pâte bleue (comme le roquefort), du camembert, du fromage à pâte filée (comme la mozzarella), du cheddar et du Coulommiers. Le groupe cible, pour sa part, réalise des ventes, par ordre d’importance, de mozzarella, de fromage fondu, de fromage salé en saumure (*brine salted cheese*), de fromage sec salé (*dry salted cheese*), de parmesan, de *cream cheese* et de fromage dit « de spécialité » (*special reserve cheese*).
46. Les parties à l’opération relèvent que « *la plupart des opérateurs du marché du fromage proposent une gamme variée de fromages ou pourraient aisément le faire, grâce à leur portefeuille de produits à l’échelle internationale* » et que « *leurs clients (par ex. GMS) achètent différents fromages afin de pouvoir proposer à leurs propres clients une gamme complète de produits* »²⁹.

²³ Voir les réponses aux tests de marché adressés le 14 novembre 2026 aux enseignes de la grande distribution et aux grossistes importateurs (Annexes 26-49, Cotes 484 à 768).

²⁴ Voir les réponses à la consultation publique sur les produits laitiers mise en ligne le 17 novembre 2025 (Annexes 50-51, Cotes 778-813).

²⁵ Voir la lettre du ministre n° C2006-102 du 11 décembre 2006 aux conseils du groupe Lactalis, relative à une concentration dans le secteur des produits laitiers ; voir également les décisions de l’Autorité de la concurrence métropolitaine n° 10-DCC-110 précitée et n° 13-DCC-97 du 22 juillet 2013 relative à la prise de contrôle conjoint des sociétés Eurial SAS et Filae SAS par les groupes coopératifs Agrial et Eurial.

²⁶ Voir la décision de la Commission européenne du 24 avril 2006, *Lactalis / Galbani*, n° COMP/M.4135.

²⁷ Voir les décisions de l’Autorité de la concurrence métropolitaine n° 13-DCC-47 relative à la prise de contrôle exclusif de la société coopérative agricole Les Fromageries de Blâmont par la société coopérative Sodiaal Union et n° 13-DCC-162 du 15 novembre 2013 relative à la prise de contrôle exclusif de la société coopérative agricole Alliance Agro Alimentaire Coopérative par la société coopérative Sodiaal Union.

²⁸ Voir l’arrêté du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie n° 2015-2467/GNC précité.

²⁹ Voir la page 20 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 21).

47. Le test de marché ainsi que la consultation publique ont partiellement confirmé la pertinence d'une segmentation du marché des fromages, tant par famille de produits, conformément à la nomenclature de l'INSEE, que par mode de distribution.
48. La consultation publique a cependant mis en avant que le critère du prix constitue, en tout état de cause, le principal déterminant du choix des consommateurs dans leurs achats de fromage. Cette importance prépondérante du critère tarifaire tend dès lors à relativiser la pertinence d'une sous-segmentation plus fine du marché.
49. Par conséquent, l'analyse concurrentielle sera conduite sur le marché du fromage dans son ensemble. En tout état de cause, la définition précise du marché peut être laissée ouverte, dès lors que les conclusions de l'analyse demeurent inchangées quelle que soit l'hypothèse retenue.

c. La crème laitière

50. Au sein du marché de la crème laitière, la Commission européenne a considéré qu'une première distinction doit être effectuée en fonction du mode de conditionnement entre la crème conditionnée en paquets destinée à la GMS et à la RHF et la crème en vrac destinée à l'IAA³⁰. S'agissant de la crème conditionnée, les autorités de concurrence métropolitaine et européenne ont envisagé de distinguer la crème laitière fraîche de la crème laitière longue conservation (crème UHT). La Commission européenne a par ailleurs considéré que la crème en bombe constitue un marché distinct compte tenu des spécificités de production de ce type de produit laitier³¹.
51. Enfin, l'Autorité de la concurrence métropolitaine a envisagé, tout en laissant la question ouverte, une éventuelle segmentation entre la crème fraîche biologique et la crème fraîche conventionnelle³².
52. En l'espèce, le groupe Lactalis commercialise de la crème UHT et réalise quelques ventes résiduelles de crème fraîche. Le groupe cible, pour sa part, réalise des ventes de crème UHT.
53. Les parties relèvent que « *la plupart des opérateurs du marché de la crème laitière proposent une gamme variée de crèmes ou pourraient aisément le faire, grâce à leur portefeuille de produits à l'échelle internationale* » et que « *leurs clients (par ex. GMS) achètent divers types de crème laitière afin de pouvoir proposer à leurs propres clients une gamme complète de produits* »³³.
54. Le test de marché ainsi que la consultation publique ont confirmé qu'il n'y avait pas lieu d'opérer une distinction entre la crème fraîche conventionnelle et la crème fraîche biologique. Cependant, ils ont partiellement confirmé la pertinence d'une segmentation entre la crème UHT, la crème fraîche et la crème en bombe.
55. Néanmoins, dans la mesure où les parties sont principalement actives sur la vente de crème UHT, l'analyse concurrentielle sera menée sur le marché de la crème fraîche dans son ensemble. En tout état de cause, la définition précise du marché peut rester ouverte, puisque les conclusions de l'analyse demeurent inchangées quelle que soit l'hypothèse retenue.

d. Le lait de consommation

56. S'agissant du marché du lait de consommation, la pratique décisionnelle métropolitaine distingue le marché du lait UHT du marché du lait frais. Ces produits diffèrent notamment par leurs caractéristiques de stérilisation (le lait frais est pasteurisé alors que le lait longue

³⁰ Voir la décision de la Commission européenne du 10 juin 2003, *Arla Foods / Express dairies*, n° COMP/M.3130.

³¹ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 21-DCC-179 précitée ; voir également les décisions de la Commission européenne du 7 novembre 2011, *Arla Foods/Allgauland*, n° COMP/M. 6348, et n° COMP/M.5046 précitée.

³² Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 13-DCC-97 précitée.

³³ Voir la page 18 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 19).

conservation est stérilisé), de conservation (5 à 7 jours pour le lait frais, 6 mois pour le lait UHT) et de prix (le lait frais est plus cher que le lait UHT)³⁴.

57. En outre, la Commission européenne a considéré que la fourniture de laits aromatisés constituait un marché distinct, compte tenu de leur composition³⁵. De même, la pratique décisionnelle métropolitaine et européenne a défini un marché distinct des laits infantiles regroupant à la fois le lait en poudre et le lait sous forme liquide, dans lequel des segmentations sont envisagées en fonction de l'âge de l'enfant³⁶.
58. Enfin, la segmentation du marché du lait UHT entre les différents laits dits « spéciaux » (lait vitaminé, lait biologique) a été envisagée par la pratique décisionnelle, tout en laissant la question ouverte³⁷.
59. En l'espèce, le groupe Lactalis commercialise du lait UHT et, de manière résiduelle, du lait pasteurisé et du lait en poudre infantile. Le groupe Mainland, pour sa part, réalise uniquement des ventes de lait UHT.
60. Les parties relèvent que « *la plupart des opérateurs du marché du lait de consommation proposent une gamme variée de laits de consommation ou pourraient aisément le faire, grâce à leur portefeuille de produits à l'échelle internationale* » et que « *leurs clients (par ex. GMS) achètent divers types de laits afin de pouvoir proposer à leurs propres clients une gamme complète de produits* »³⁸.
61. Le test de marché ainsi que la consultation publique ont confirmé que le lait UHT est principalement distribué en Nouvelle-Calédonie, en l'absence de production locale significative de lait frais. Cependant, ils ont partiellement confirmé la pertinence d'une segmentation éventuelle entre le lait UHT et le lait frais, ainsi qu'entre le lait conventionnel et les laits spéciaux.
62. Néanmoins, dans la mesure où les parties sont principalement actives sur la vente de lait UHT, l'analyse concurrentielle sera menée sur le marché du lait de consommation dans son ensemble. En tout état de cause, la définition précise du marché peut rester ouverte, puisque les conclusions de l'analyse restent inchangées quelle que soit l'hypothèse retenue.

2. Distinction en fonction du canal de distribution

63. La pratique décisionnelle métropolitaine a envisagé une distinction entre les produits destinés aux GMS, les produits destinés à l'IAA et les produits vendus à la RHF. En effet, cette distinction se justifierait notamment par l'existence de besoins différents selon le type d'acheteur, notamment en termes de volumes, de conditionnement et de diversité de gamme³⁹.
64. Le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie avait également fait état d'une segmentation des marchés de commerce de gros de produits laitiers à destination de la RHF par type de clients, en distinguant « *les 'grands comptes' (chaînes de restauration, sociétés de restauration collective, certaines collectivités publiques), qui négocient des achats globalisés sur une base nationale et*

³⁴ Voir la lettre du ministre de l'économie n° C2006-51 du 26 octobre 2006, aux conseils de la société Sodiaal, relative à une concentration dans le secteur du lait ; voir également la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 14-DCC-57 du 17 avril 2014 relative à la prise de contrôle exclusif par la société Orlait, filiale de Sodiaal, de l'activité lait de consommation longue conservation de la coopérative Terra Lacta, ainsi que la décision de la Commission européenne n° COMP/M.3130 précitée.

³⁵ Les laits aromatisés sont composés d'un mélange de lait et d'une autre boisson telle que le jus de fruits.

³⁶ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 21-DCC-179 précitée ainsi que la décision de la Commission européenne n° COMP/M.3130 précitée.

³⁷ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 14-DCC-57 précitée.

³⁸ Voir la page 21 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 22).

³⁹ Voir les décisions de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 20-DCC-72 du 26 mai 2020 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Vindémia Group par la société Groupe Bernard Hayot et n° 17-DCC-24 du 21 février 2017 relative à la prise de contrôle exclusif de Yéo Frais par le groupe Les Maîtres Laitiers du Cotentin.

les clients de taille plus réduite, dont les approvisionnements s'effectuent à moindre échelle et pour une périodicité plus courte ». Toutefois, dans la mesure où les produits commercialisés auprès de ces deux typologies de clients « *sont identiques et que les conditions de livraison offertes par les grossistes ne diffèrent pas selon les catégories de clients* », le gouvernement avait considéré que cette segmentation ne s'appliquait pas au territoire de la Nouvelle-Calédonie⁴⁰.

65. En l'espèce, les parties estiment qu'il n'y a pas lieu de procéder à une sous-segmentation du marché des produits laitiers, dès lors que leurs ventes sont majoritairement réalisées auprès des GMS en Nouvelle-Calédonie, à hauteur de [confidentiel] s'agissant du groupe Lactalis.
66. S'agissant de la cible, celle-ci n'est pas en mesure de ventiler précisément ses ventes entre le canal RHF et les GMS. Elle indique toutefois que les distributeurs approvisionnent indifféremment ces deux catégories de clients en Nouvelle-Calédonie.
67. En outre, la partie notifiante souligne que les produits commercialisés par la cible *via* ces deux canaux sont identiques, y compris en termes de conditionnement, ce qui exclut toute distinction pertinente fondée sur les références⁴¹.
68. L'absence de distinction entre les produits destinés aux GMS, les produits destinés à l'IAA et les produits vendus à la RHF a été confirmée par le test de marché mené lors de l'instruction.
69. Par conséquent, l'analyse concurrentielle sera menée sur les marchés des différentes familles de produits laitiers, sans distinction par canal de distribution. En tout état de cause, la définition précise du marché peut être laissée ouverte, puisque les conclusions de l'analyse demeurent inchangées quelle que soit l'hypothèse retenue.

3. Distinction en fonction du positionnement commercial

70. Sur les marchés de la commercialisation de certains produits laitiers en GMS, la pratique décisionnelle métropolitaine et européenne a envisagé, tout en laissant la question ouverte, d'opérer une distinction selon le positionnement commercial entre les produits commercialisés sous leurs propres marques (MDF) et les produits destinés à être commercialisés sous marques de distributeur (MDD)⁴².
71. En l'espèce, la majorité des ventes du groupe Lactalis en Nouvelle-Calédonie concerne des produits MDF (environ [confidentiel] des ventes en valeur et en volume en 2024). Le groupe Mainland, pour sa part, ne commercialise aucun produit MDD en Nouvelle-Calédonie⁴³.
72. L'absence de distinction entre les produits laitiers MDF et les produits laitiers MDD a été confirmée par le test de marché mené lors de l'instruction.
73. Par conséquent, l'analyse concurrentielle sera menée sur les marchés des différentes familles de produits laitiers, sans distinction en fonction du positionnement commercial. En tout état de cause, la définition précise du marché peut être laissée ouverte, puisque les conclusions de l'analyse resteraient inchangées quelle que soit l'hypothèse retenue.

B. Le marché géographique

74. L'Autorité de la concurrence métropolitaine considère généralement que, dans le domaine alimentaire, la concurrence s'exerce au niveau national, en raison des préférences, goûts et habitudes des consommateurs, des différences de prix, des variations des parts de marché des

⁴⁰ Voir l'arrêté du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie n° 2015-2467/GNC précité.

⁴¹ Voir la page 22 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 23).

⁴² Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 21-DCC-179 précitée.

⁴³ Voir les pages 23-24 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 24-25).

opérateurs⁴⁴. Toutefois, la pratique décisionnelle métropolitaine et européenne a envisagé une segmentation géographique plus large pour certaines catégories de produits laitiers :

- s'agissant du beurre, la délimitation géographique envisagée est nationale, voire européenne lorsque le beurre est destiné à certains canaux de distribution comme l'IAA ou la RHF⁴⁵ ;
- s'agissant des poudres de lait, laits concentrés et des ingrédients laitiers, la pratique décisionnelle retient une dimension européenne voire mondiale pour les marchés à destination de l'IAA⁴⁶. La partie notifiante relève en particulier que les poudres de lait se caractérisent par leur homogénéité et leur longue durée de conservation, permettant un transport aisé sur de vastes distances. L'approvisionnement est donc, par essence, mondial⁴⁷ ;
- s'agissant du fromage, la Commission européenne a relevé le « *caractère fortement national en raison de l'existence de demandes et d'offres présentant des spécificités nationales très marquées* », même si elle n'a pas exclu que, pour certains produits, une concurrence puisse s'exercer sur une zone géographique plus large⁴⁸.

75. Dans un avis sur le fonctionnement de la concurrence en Outre-mer, l'Autorité de la concurrence métropolitaine a relevé qu'en pratique l'approvisionnement *via* les grossistes-importateurs est fréquemment organisé à l'échelle de chaque territoire ultramarin⁴⁹.
76. Le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie avait relevé que l'approvisionnement en produits laitiers était exclusivement national ou international et que les marchés de la distribution en gros de produits alimentaires étaient « *essentiellement de dimension locale, circonscrit à l'ensemble de la Nouvelle Calédonie* », tout en laissant la délimitation précise ouverte.
77. En l'espèce, les parties fournissent leurs produits en Nouvelle-Calédonie exclusivement par le biais des importations et elles estiment que cette prépondérance implique que la pression concurrentielle s'exerce au-delà des frontières locales. Elles estiment donc que le marché géographique des produits laitiers est très probablement plus vaste que la Nouvelle-Calédonie⁵⁰.
78. Toutefois, le test de marché réalisé au cours de l'instruction a confirmé que le marché pertinent pour l'approvisionnement en produits laitiers présente une dimension territoriale.
79. Par conséquent, l'analyse concurrentielle sera conduite sur une zone correspondant au territoire de la Nouvelle-Calédonie.

⁴⁴ Voir les décisions de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 21-DCC-179 et n° 17-DCC-24 précitées.

⁴⁵ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 16-DCC-59 du 19 avril 2016 relative à la prise de contrôle exclusif des coopératives Colarena Presqu'île, Poitouaine, UCAL-CP, Laiterie Coopérative du Pays de Gâtine, Coopérative Fromagerie de Chaunay, Monts Laites et Val Sud par la coopérative agricole Agrial.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Voir la page 25 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 26).

⁴⁸ Voir la décision de la Commission européenne n° COMP/M.4761 précitée.

⁴⁹ Voir l'avis de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 19-A-12 du 4 juillet 2019 concernant le fonctionnement de la concurrence en Outre-Mer.

⁵⁰ Voir la page 25 du dossier de notification (Annexe 1, Cote 26).

IV. Analyse concurrentielle

80. Conformément aux dispositions de l'article Lp. 431-6 du Code de commerce, l'instruction doit permettre de déterminer « *si [l'opération] est de nature à porter atteinte à la concurrence, notamment par création ou renforcement d'une position dominante ou par création ou renforcement d'une puissance d'achat qui place les fournisseurs en situation de dépendance économique* ».
81. Un chevauchement d'activités existe lorsque les entreprises concernées sont, soit présentes sur le(s) même(s) marché(s) concerné(s), soit actives sur des marchés situés à des stades différents de la chaîne de valeur (à l'amont ou à l'aval) ou des marchés connexes.
82. En l'espèce, l'opération entraîne un chevauchement d'activité sur les marchés pertinents définis précédemment et conduit à analyser les effets horizontaux (A) et conglomerats (B) de l'opération envisagée.

A. Sur les effets horizontaux de l'opération

83. Un risque d'atteinte à la concurrence peut être constaté lorsque l'opération confère un pouvoir de marché à l'entreprise acquéreuse ou à la nouvelle entité issue de la fusion ou à l'entreprise commune, ou renforce un pouvoir de marché qu'elle détenait déjà⁵¹.
84. Lorsque les entreprises parties à l'opération sont des concurrents actuels sur un ou plusieurs marchés pertinents, cet effet peut aller jusqu'à créer ou renforcer au profit de cette entreprise une position dominante simple, 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, *in fine*, des consommateurs⁵².
85. Une concentration entre deux entreprises présentes sur un même marché peut porter atteinte à la concurrence du seul fait de l'élimination de la concurrence entre elles. Il est en effet possible, après l'opération, que la nouvelle entité puisse de façon profitable augmenter ses prix ou réduire le volume ou la qualité de sa production, alors qu'avant l'opération un tel comportement aurait conduit à une réduction trop importante des ventes au profit d'autres opérateurs⁵³.
86. L'addition des parts de marché sur les marchés sur lesquels les parties à la concentration sont simultanément présentes donne une première indication sur les effets d'une concentration horizontale. Lorsque l'addition des parts de marché des parties sur les marchés concernés aboutit à des parts de marché inférieures à 25 %, il est présumé que l'opération ne porte pas atteinte à la concurrence.
87. En revanche, des parts de marché post-opération élevées, de l'ordre de 50 % et plus, peuvent faire présumer l'existence d'un pouvoir de marché important. Une telle présomption est toutefois réfutable, la part de marché n'étant que l'un des facteurs susceptibles de conférer à une entreprise une position dominante.

⁵¹ Voir notamment les décisions de l'Autorité n° 2025-DCC-05 du 27 novembre 2025 relative à l'acquisition du contrôle exclusif des actifs détenus par la société Mobil International Petroleum Corporation en Nouvelle-Calédonie par la SAS Pétrocal et la SAS Sermodis NC, n° 2024-DCC-04 du 29 avril 2024 relative à la prise de contrôle exclusif de la SARL Sodexma par la SARL Nord Holding, n° 2023-DCC-06 du 17 novembre 2023 relative à la prise de contrôle exclusif de la SPFPL-SARL Biolabo NC par la SELAS Bioclinic, et n° 2022-DCC-05 du 10 novembre 2022 relative à l'acquisition du contrôle conjoint de la SARL Socafer et de la SARL Socabat par Messieurs Paul Halbedel (groupe Arbor) et Pierre-Hubert Cuenet (groupe P.H. Cuenet).

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibidem.*

88. En l'espèce, les groupes Lactalis et Mainland sont principalement simultanément actifs sur les marchés de l'approvisionnement en beurre, fromage, crème laitière et lait de consommation en Nouvelle-Calédonie.
89. Le tableau ci-dessous présente les parts de marché estimées en valeur des parties à l'opération, ainsi que celles de leurs principaux concurrents, sur les différents marchés de l'approvisionnement en produits laitiers en Nouvelle-Calédonie⁵⁴.

Fournisseur	Parts de marché en valeur				
	Beurre	Fromage	Crème	Lait	Total
Lactalis	[10-20]%	[10-20]%	[10-20]%	[0-5]%	[10-20]%
Mainland	[0-5]%	[0-5]%	[20-30]%	[40-50]%	[10-20]%
Nouvelle entité	[20-30]%	[10-20]%	[40-50]%	[40-50]%	[20-30]%
Laïta	[20-30]%	[20-30]%	[10-20]%	/	[20-30]%
Sodiaal	/	[20-30]%	[0-5]%	[0-5]%	[10-20]%
Savencia	[10-20]%	[5-10]%	[20-30]%	[0-5]%	[5-10]%
Goodman Fielder	/	/	[0-5]%	[30-40]%	[5-10]%
Casino	[5-10]%	[5-10]%	/	[0-5]%	[5-10]%
Leader Price	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%
Eurial	[5-10]%	[0-5]%	[0-5]%	/	[0-5]%
Bel	/	[0-5]%	/	/	[0-5]%
Autres	[5-10]%	[10-20]%	[5-10]%	[5-10]%	[10-20]%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Traitement de données ACNC

90. A la suite de l'opération, sur les marchés de l'approvisionnement en produits laitiers, la nouvelle entité détiendrait ainsi une part de marché de :
- [20-30] % sur le segment du beurre, avec un incrément de [0-5] % au profit de la partie notificante ;
 - [10-20] % sur le segment du fromage, avec un incrément de [0-5] % au profit de la partie notificante ;
 - [40-50] % sur le segment de la crème laitière, avec un incrément de [20-30] % au profit de la partie notificante ; et
 - [40-50] % sur le segment du lait de consommation, avec un incrément de [40-50] % au profit de la partie notificante.
91. Sur les marchés du beurre et du fromage, l'opération n'est par conséquent pas susceptible de porter atteinte à la concurrence au titre d'effets horizontaux.
92. En revanche, sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation, la nouvelle entité détiendra des parts de marché qui, bien qu'elles ne confèrent pas une position dominante, s'approchent du seuil des 50 %. Par ailleurs, la nouvelle entité se positionnera en tant que leader sur ces deux marchés.
93. La partie notificante souligne cependant que, malgré les parts de marché élevées de la nouvelle entité à la suite de l'opération, les marchés de la crème laitière et du lait de consommation restent soumis à une pression concurrentielle significative, avec la présence d'acteurs internationaux, tels que Laïta, distributeur notamment de la marque Paysan Breton, et Savencia, qui distribue par exemple la marque Elle & Vire, sur le segment de la crème laitière, ou Goodman Fielder sur

⁵⁴ Ces estimations ont été établies à partir des données de ventes en 2024 communiquées par les principaux acteurs de la GMS, lesquels représenteraient plus de 75 % du marché dans le Grand Nouméa.

le lait de consommation, ce dernier étant par ailleurs un nouvel entrant sur le marché depuis moins de deux ans⁵⁵.

94. Toujours selon la partie notifiante, ces concurrents commercialisent des gammes de crème laitière et de lait de consommation facilement substituables aux produits proposés par les parties en Nouvelle-Calédonie, dans la mesure où elles ne présentent pas un haut niveau de technicité et partagent de nombreuses caractéristiques. Les clients et consommateurs finaux peuvent ainsi passer d'une marque à l'autre sans coûts significatifs, ce qui garantit la contestabilité du marché.
95. L'existence de produits MDD assurerait également de manière régulière la contestabilité d'une partie du marché selon la partie notifiante. En effet, les distributeurs organisent régulièrement des appels d'offres pour sélectionner leurs fournisseurs de produits MDD, de sorte que la situation concurrentielle sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation peut être amenée à évoluer régulièrement.
96. Ainsi, les marchés de la crème laitière et du lait de consommation en Nouvelle-Calédonie sont essentiellement des marchés d'importation, caractérisés par des barrières à l'entrée relativement faibles, ce qui limiterait la capacité de la nouvelle entité à obtenir un avantage tarifaire significatif. La partie notifiante souligne que, si la nouvelle entité tentait d'augmenter ses prix sur les produits concernés, les concurrents actuels et potentiels pourraient réagir immédiatement, avec des investissements limités, compte tenu de la faible technicité des produits et de la présence déjà établie de plusieurs acteurs internationaux du secteur laitier en Nouvelle-Calédonie⁵⁶.
97. Par ailleurs, selon la partie notifiante, les clients sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation en Nouvelle-Calédonie disposent d'un pouvoir d'achat notable et d'une capacité de négociation significative. Bien que le marché compte de nombreux acheteurs, une part importante de la demande est concentrée sur quelques clients majeurs, tels que la Société Calédonienne Laitière (ci-après la société « Socalait »), appartenant au groupe Calonne⁵⁷, acteur incontournable des produits laitiers frais en Nouvelle-Calédonie⁵⁸, et la SCIE Distribution pour le groupe GBH. Ces clients, grossistes-importateurs et acteurs de la grande distribution, peuvent aisément diversifier leurs sources d'approvisionnement grâce à la pluralité de fournisseurs actifs à l'international et à l'interdiction des accords d'importation exclusifs qui diminue la capacité des fournisseurs à refuser des commandes⁵⁹.
98. En conséquence, le pouvoir de marché de la nouvelle entité serait limité par le fait que les clients peuvent sélectionner leurs fournisseurs en fonction de critères tels que les prix, les marques ou l'étendue de l'offre, tant pour la crème laitière que pour le lait de consommation. La nature essentiellement importée de ces marchés renforce cette contestabilité, les clients étant en mesure de se tourner vers différents fournisseurs internationaux et régionaux sans coûts significatifs.
99. Le test de marché a confirmé l'existence d'une certaine pluralité de fournisseurs sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation, capables de limiter le pouvoir de marché de la nouvelle entité :
- *« il existe suffisamment de concurrents assez fort et bien représenté sur la Calédonie pour répondre aux besoins de ce marché. Je pense à Paysan Breton mais aussi à Elle & Vire ou Entremont »*⁶⁰ ;

⁵⁵ Voir les pages 43-44 et 52-53 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 44-45 et 53-54).

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Le groupe Lactalis a conclu un accord de distribution avec Socalait matérialisé par des objectifs et budgets 2025, fourni en Annexe 16 du dossier de notification (Annexe 21, Cotes 465-475).

⁵⁸ Voir l'avis de l'Autorité n° 2020-A-01 du 24 février 2020 relatif à la demande d'avis sur une demande de mesures de régulation de marché de la société calédonienne laitière (Socalait) SA.

⁵⁹ Voir les pages 43-44 et 52-53 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 44-45 et 53-54).

⁶⁰ Voir la réponse au test de marché « Distributeur » (Annexe 34, Cotes 538-552).

- *« nous pensons que les importateurs grossistes locaux jouerons leurs rôles et seront en mesure de proposer des produits concurrents si la gamme Mainland/Lactalis devait être restreinte ou évoluer négativement pour le consommateur dans le futur »⁶¹.*

100. Cependant, une grande majorité des acteurs de la grande distribution et des grossistes-importateurs ont exprimé leurs inquiétudes quant au fait que les parts de marché élevées de la nouvelle entité sur les segments du lait de consommation et de la crème laitière, combinées aux relations privilégiées existant entre la partie notifiante et certains importateurs en Nouvelle-Calédonie, pourraient restreindre la concurrence en limitant l'accès à ces produits pour les concurrents de ces importateurs privilégiés.
101. En effet, [confidentiel] % des ventes de crème laitière du groupe Lactalis en 2024 étaient réalisées auprès de la société [confidentiel] et [confidentiel] % auprès de la société [confidentiel]. De même, en ce qui concerne le lait de consommation, [confidentiel] % des ventes du groupe étaient effectuées auprès de la société [confidentiel], [confidentiel] % auprès de la société [confidentiel] et [confidentiel] % auprès de [confidentiel]⁶².
102. S'agissant du groupe Mainland, les canaux de distributions sont légèrement plus diversifiés. En effet, [confidentiel] % des ventes de crème laitière du groupe en 2024 étaient réalisées auprès du groupe [confidentiel], [confidentiel] % auprès de la société [confidentiel] et [confidentiel] % auprès de la société [confidentiel]. En ce qui concerne le lait de consommation, [confidentiel] % des ventes du groupe Mainland étaient effectuées auprès de la société [confidentiel] et [confidentiel] % auprès de la société [confidentiel]⁶³.
103. Selon les acteurs de la GMS et les grossistes-importateurs, l'opération serait ainsi susceptible d'entraîner :
- *« [la] suppression d'un certain nombre de distributeurs actuels »⁶⁴ ;*
 - *« moins de choix en termes de [grossiste-importateur] et donc une négociation commerciale diminuée au détriment des distributeurs »⁶⁵ ;*
 - *un risque d'atteinte à la concurrence « [s]i les marques sont distribuées par le même grossiste »⁶⁶ ;*
 - *« des changements de [grossiste-importateurs]. Les prix d'achats pourraient évoluer »⁶⁷.*
104. Il ressort de ce qui précède que l'opération pourrait conduire à une réorganisation des circuits de distribution, avec une réduction possible du nombre d'intermédiaires et du choix de fournisseurs. Cette évolution pourrait affecter la capacité de négociation des distributeurs et conduire à des changements dans les relations commerciales, voire à des ajustements de prix et de volumes. Les préoccupations portent en particulier sur l'hypothèse d'une concentration de la distribution des marques entre les mains d'un même grossiste, situation perçue comme susceptible de restreindre l'intensité concurrentielle sur les marchés concernés.
105. Par conséquent, la partie notifiante a proposé des engagements afin de remédier à ces risques d'atteinte à la concurrence.

⁶¹ Ibid. (Annexe 28, Cotes 486-500).

⁶² Voir les pages 39 et 49 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 40 et 50).

⁶³ Voir les pages 40 et 50 du dossier de notification (Annexe 1, Cotes 41 et 51).

⁶⁴ Voir la réponse au test de marché « Grossiste-importateur » (Annexe 47, Cotes 688-704).

⁶⁵ Voir la réponse au test de marché « Distributeur » (Annexe 37, Cotes 571-585).

⁶⁶ Ibid. (Annexe 30, Cotes 503-517).

⁶⁷ Ibid. (Annexe 28, Cotes 486-500).

B. Sur les effets congloméraux de l'opération

106. Une concentration est également susceptible d'emporter des effets congloméraux lorsque la nouvelle entité étend ou renforce sa présence sur des marchés présentant des liens de connexité avec d'autres marchés sur lesquels elle détient un pouvoir de marché.
107. Certaines concentrations conglomérales peuvent, en effet, produire des effets restrictifs de concurrence lorsqu'elles permettent de lier techniquement ou commercialement les ventes des produits de la nouvelle entité de façon à verrouiller le marché et à en évincer les concurrents⁶⁸.
108. En particulier, le recours à des offres et remises liées ou groupées peut conférer à une entreprise la capacité et la motivation d'exploiter, par un effet de levier, la forte position qu'elle occupe sur un marché et d'évincer ses concurrents. De plus, un tel comportement aurait une incidence négative significative sur la concurrence, par exemple en évinçant du marché les concurrents ou en les marginalisant⁶⁹.
109. Comme pour les concentrations verticales, il est peu probable qu'une concentration emporte un risque d'effet congloméral si la nouvelle entité ne bénéficie pas d'une forte position sur un marché à partir duquel elle pourra faire jouer un effet de levier. Cette condition est généralement considérée comme remplie si la nouvelle entité détient des parts de marché inférieures à 30 % sur les marchés concernés.
110. En outre, une offre groupée ou liée ne peut avoir un effet sur la concurrence sur les marchés concernés que si une part suffisante des acheteurs est susceptible d'être intéressée par l'achat simultané des produits en cause⁷⁰.
111. En l'espèce, compte tenu de ses positions élevées sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation à la suite de l'opération, la nouvelle entité pourrait être incitée à recourir à des pratiques de ventes ou de remises liées. Elle pourrait ainsi subordonner l'achat de certains produits ou marques à l'acquisition d'autres produits ou marques qu'elle distribue sur les marchés des produits laitiers, afin de renforcer ses parts de marché sur des segments connexes, tels que le beurre ou le fromage.
112. La nouvelle entité pourrait également tirer parti de la notoriété de ses marques phares sur les segments du lait et de la crème laitière, telle que la marque Anchor⁷¹, pour soutenir la commercialisation d'autres marques, y compris moins performantes, au sein de ces mêmes segments ou sur des marchés adjacents.
113. Ces risques d'effets congloméraux apparaissent particulièrement sensibles à l'égard des concurrents locaux, tels que La ferme de Sarraméa, La Fromagerie de Païta ou encore Les Délices du Caillou, dont la taille et les moyens sont nettement plus limités que ceux de la nouvelle entité, ainsi qu'à l'égard de certains concurrents internationaux qui ne disposent pas d'une gamme de produits aussi étendue. En effet, comme vu *supra*, la nouvelle entité serait la seule à bénéficier d'une présence significative sur les quatre segments du beurre, du fromage, de la crème laitière et du lait de consommation.
114. Ces préoccupations relatives à d'éventuels effets congloméraux ont également été relayées par les acteurs de la grande distribution et les grossistes-importateurs :

⁶⁸ Voir notamment les décisions de l'Autorité n° 2025-DCC-03 du 18 août 2025 relative à l'acquisition du contrôle exclusif des SARL Menaouer TP et E.T.T.M. Centre par la SARL HCM, n° 2022-DCC-04 du 10 octobre 2022 relative à la prise de contrôle exclusif par la SARL Société Océanienne d'Etudes, d'Investissement et d'Entreprises de la société Sifrais SAS, n° 2020-DCC-04 du 2 mars 2020 relative à la création d'une entreprise commune entre les sociétés Agridis SARL et Agricenter SARL et n° 2020-DCC-09 du 29 juillet 2020 relative à la prise de contrôle exclusif de la SARL HCV et de sa filiale la SARL Contact & Vous par la SARL Sogesti.

⁶⁹ Voir les lignes directrices de l'Autorité de la concurrence métropolitaine relatives au contrôle des concentrations, §720.

⁷⁰ Voir la décision de l'Autorité n° 2022-DCC-04 précitée.

⁷¹ Voir les réponses à la question 22 de la consultation publique (Annexe 51, Cotes 809-813).

- il existe un risque de verrouillage du marché « *en diminuant le nombre de distributeurs présents en Nouvelle-Calédonie, en liant ses gammes, et en privilégiant le distributeur partenaire historique SOCALAIT (soit moins de concurrence sur des produits psychologiques)* »⁷² ;
- « *il existe un risque de ventes liées entre les produits Lactalis et Fonterra. Au bout d'un moment Lactalis et Fonterra adopteront une approche globale* »⁷³.

115. Pour remédier à ces préoccupations de concurrence, la partie notifiante a proposé des engagements.

V. Les engagements proposés

116. Afin de remédier aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés, la partie notifiante a déposé une proposition d'engagements le 7 février 2026, laquelle a été modifiée le 18 février 2026 en dernier lieu⁷⁴.

A. Les principes d'appréciation des engagements

117. Les mesures destinées à remédier aux atteintes à la concurrence résultant de l'opération notifiée doivent être conformes aux critères généraux définis par la pratique décisionnelle et la jurisprudence afin d'être jugées aptes à assurer une concurrence suffisante, conformément aux dispositions du II de l'article Lp. 431-5 du Code de commerce.
118. Ainsi, conformément à la pratique décisionnelle de l'Autorité, ces engagements doivent être efficaces en permettant pleinement de remédier aux atteintes à la concurrence identifiées⁷⁵.
119. À cette fin, leur mise en œuvre ne doit pas soulever de doute, ce qui implique qu'ils soient rédigés de manière suffisamment précise et que les modalités opérationnelles de leur mise en œuvre soient suffisamment détaillées⁷⁶.
120. Leur mise en œuvre doit également être rapide, la concurrence n'étant pas préservée tant qu'ils ne sont pas réalisés. Ils doivent, en outre, être contrôlables.
121. Enfin, l'Autorité doit veiller à ce que les mesures correctives soient neutres, au sens où elles doivent viser à protéger la concurrence en tant que telle et non des concurrents spécifiques, et à ce qu'elles soient proportionnées, dans la mesure où elles doivent être nécessaires pour maintenir ou rétablir une concurrence suffisante.
122. L'Autorité recherche en priorité des mesures correctives structurelles, qui visent à garantir des structures de marché compétitives par des cessions d'activités ou de certains actifs à un acquéreur approprié susceptible d'exercer une concurrence réelle, ou par l'élimination de liens capitalistiques entre concurrents.
123. Toutefois, eu égard à l'objectif de neutralité des mesures correctives, rien ne s'oppose à ce que des remèdes de nature comportementale soient acceptés s'ils apparaissent, au cas d'espèce, plus appropriés pour compenser certaines des atteintes à la concurrence identifiées, pour autant que ces engagements soient définis de manière à garantir leur efficacité et leur contrôlabilité. Il est en particulier impératif que l'efficacité des mesures comportementales ne puisse dépendre de la seule diligence et de la bonne foi de la partie notifiante⁷⁷.

⁷² Voir la réponse au test de marché « Grossiste-importateur » (Annexe 47, Cotes 688-704).

⁷³ Voir le procès-verbal d'audition de [confidentiel] en date du 28 janvier 2026 (Annexe 41, Cotes 621-625).

⁷⁴ Annexe 54, Cotes 769-777.

⁷⁵ Voir notamment les décisions de l'Autorité n° 2025-DCC-03, n° 2022-DCC-04 et n° 2020-DCC-04 précitées.

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Voir les lignes directrices de l'Autorité de la concurrence métropolitaine relatives au contrôle des concentrations, §354.

124. A ce titre, il ressort de la pratique décisionnelle que « [l]e choix du type de mesure corrective le plus adapté est néanmoins fonction des effets de l'opération. Lorsque l'opération porte atteinte à la concurrence essentiellement en raison du chevauchement horizontal des activités entre les parties, les cessions d'actifs sont les mesures correctives les plus efficaces. En revanche, lorsqu'il faut remédier à des risques de verrouillage de marchés en amont ou en aval, des mesures comportementales visant à garantir l'accès des concurrents aux intrants ou à la clientèle peuvent s'avérer suffisantes, tout en préservant les gains d'efficacité liés à l'intégration verticale. Il en est de même pour les concentrations conglomerates »⁷⁸.

B. Les engagements proposés et leur appréciation

1. Les engagements proposés

a. Les engagements proposés par la partie notifiante

125. Comme vu *supra*, à la suite de l'opération, la nouvelle entité détiendra des parts de marché à hauteur de [40-50] % et [40-50] % respectivement sur les marchés de la crème laitière et du lait de consommation. Ces deux catégories de produits constituent, au sens des engagements, les « Catégories de Produits Affectées », la « Crème Laitière » couvrant la crème UHT et la crème fraîche, et le « Lait de Consommation » correspondant au lait UHT.
126. Bien que les parts de marché de la nouvelle entité demeurent inférieures à 50 % et que les effets horizontaux apparaissent limités au regard de la structure concurrentielle des marchés et d'un certain contre-pouvoir des acheteurs, un risque concurrentiel subsiste. En effet, en raison de la combinaison des positions élevées de la nouvelle entité sur les segments du lait de consommation et de la crème laitière et de relations privilégiées avec certains importateurs en Nouvelle-Calédonie, l'opération serait susceptible de restreindre l'accès à ces produits pour les concurrents de ces derniers.
127. Ce risque est principalement lié à une possible concentration des flux d'importation et de vente des « Catégories de Produits Affectées » au profit d'un nombre limité de distributeurs, susceptible d'affecter la diversité des circuits de distribution et, partant, les conditions de concurrence en aval.
128. Par ailleurs, la détention de parts de marché supérieures à 30 % sur les segments du lait de consommation et de la crème laitière soulève un risque d'effets conglomerates, dans la mesure où la nouvelle entité pourrait s'appuyer sur ses positions fortes sur ces marchés pour renforcer ses parts de marché sur d'autres segments connexes, tels que le beurre ou le fromage, par le biais de ventes ou remises liées. Elle pourrait également exploiter la notoriété des marques phares détenues sur les segments du lait et de la crème laitière pour promouvoir la vente d'autres marques moins performantes au sein de ces mêmes segments ou sur des marchés adjacents.
129. Par conséquent, la partie notifiante a proposé les engagements suivants :
- ne pas confier l'importation des produits de crème laitière et de lait de consommation du groupe Mainland au grossiste-importateur et/ou distributeur important majoritairement les produits laitiers du groupe Lactalis (Engagement n° 1) ;
 - ne pas concentrer, directement ou indirectement, la majeure partie des ventes de produits de crème laitière et de lait de consommation auprès d'un seul grossiste-importateur et/ou distributeur (Engagement n° 2) ; pour l'application de cet engagement, la « majeure partie » est appréciée, pour chaque « Catégorie de Produits Affectée », par référence au niveau d'achats le plus élevé constaté auprès d'un

⁷⁸ *Ibid.*, §416.

distributeur au cours de l'exercice 2025 des parties, tant en volume qu'en valeur, et ne peut, en tout état de cause, excéder 80 % tant du volume que de la valeur des produits ;

- ne pas subordonner l'achat des produits de crème laitière et de lait de consommation à l'acquisition d'autres produits du groupe Lactalis ou du groupe Mainland, ni conditionner l'octroi de remises, tarifaires ou non tarifaires, à une telle acquisition conjointe (Engagement n° 3).

b. La contrôlabilité des engagements proposés

130. Ces engagements ont été pris pour une durée de 3 ans à compter de la réalisation de l'opération envisagée, éventuellement renouvelable une fois.
131. Afin de faciliter la contrôlabilité des engagements proposés, la partie notifiante propose que les engagements soient soumis au contrôle d'un mandataire indépendant pour assurer leur suivi.
132. Dans un délai de six semaines après la date de mise en œuvre de l'opération, la partie notifiante soumettra à l'Autorité une liste d'une ou plusieurs personnes susceptibles d'être désignées mandataire, pour approbation, ainsi que le projet de mandat et l'ébauche de plan de travail envisagé dans ce cadre. Le mandataire sera désigné dans un délai d'une semaine après l'approbation de l'Autorité selon les termes du mandat approuvé par l'Autorité.

2. Appréciation des engagements proposés

133. Les Engagements n° 1 et n° 2 visent à préserver la diversité des circuits de distribution des produits de crème laitière et de lait de consommation du groupe Mainland et du groupe Lactalis en Nouvelle-Calédonie et à prévenir toute concentration excessive des flux d'importation et de vente au bénéfice d'un grossiste-importateur/distributeur unique.
134. L'Engagement n° 1 répond plus spécifiquement au risque de centralisation, auprès du distributeur important majoritairement les produits laitiers du groupe Lactalis, de l'importation des « Catégories de Produits Affectées » du groupe Mainland, ce qui serait susceptible de renforcer les effets liés aux relations privilégiées relevées au cours de l'instruction. L'Engagement n° 2 complète ce dispositif en encadrant la concentration des ventes, au sein de chacune des « Catégories de Produits Affectées », auprès d'un même distributeur, afin d'éviter qu'un canal unique ne devienne incontournable pour l'accès aux produits concernés.
135. Ces engagements permettent donc de préserver la structure de concurrence sur ces produits sur le territoire et, par conséquent, de maintenir une diversité de l'offre et des prix.
136. L'Engagement n° 3 vise à prévenir toute pratique de vente ou de remise liée susceptible de renforcer artificiellement la position de la nouvelle entité sur des segments connexes au lait de consommation et à la crème laitière, et à préserver ainsi l'autonomie commerciale des acheteurs.
137. Ces engagements sont clairs, précis et ne soulèvent pas de doute quant à leur mise en œuvre.

VI. Conclusion

138. Il résulte de l'instruction que l'opération relative à l'acquisition du contrôle exclusif de la société Mainland Group Holdings Limited et de ses filiales par la SAS B.S.A. peut être autorisée sous réserve de la réalisation effective des engagements pris par la partie notifiante.

DÉCIDE

Article 1^{er} : L'opération notifiée sous le numéro 26/0003CC est autorisée sous réserve des engagements décrits ci-dessus et annexés à la présente décision.

Article 2 : Conformément à l'article Lp. 465-1 du Code de commerce, la présente décision occultée du secret des affaires sera publiée sur le site internet de l'Autorité de la concurrence de la Nouvelle-Calédonie.

Le président



Stéphane Retterer



17 février 2026

**Affaire 26-0003CC - Proposition d'engagements de B.S.A.
SAS dans le cadre de l'acquisition du Groupe Mainland**

1. Par dossier déclaré complet le 7 janvier 2026, B.S.A. SAS société par action simplifiée dont le siège social est sis 33 avenue du Maine, Tour Montparnasse, 75015 Paris, immatriculé au registre de commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 557 350 253 (ci-après l'« **Acquéreur** », et avec toutes ses filiales le « **Groupe Lactalis** ») a formellement notifié le projet d'acquisition de toutes les actions du Groupe Mainland Holdings Limited¹ et de ses filiales (collectivement le « **Groupe Mainland** », et avec le Groupe Lactalis les « **Parties** ») à l'Autorité de la concurrence de Nouvelle-Calédonie (ci-après l'« **Autorité** ») (l'« **Opération** »).
2. Le 4 février 2026, l'Autorité a indiqué à l'Acquéreur par courriel qu'il ressortait des premières investigations menées par les services d'instruction que l'Opération soulevait certaines préoccupations de concurrence. Les services d'instruction estiment que les parts de marché de la nouvelle entité sur le lait et la crème, combinées à des relations privilégiées avec certains importateurs en Nouvelle-Calédonie, créeraient un risque de restriction de concurrence et d'effets congloméraux via des ventes liées.
3. Bien que ne partageant pas les préoccupations de concurrence de l'Autorité sur les effets de l'Opération en Nouvelle-Calédonie, l'Acquéreur soumet la présente proposition d'engagements (ci-après les « **Engagements** ») en réponse aux préoccupations formulées par l'Autorité et conformément aux dispositions de l'article Lp 431-5, II du code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie, afin que l'Autorité autorise l'Opération sur le fondement des dispositions de l'article Lp 431-5, III du code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie (ci-après la « **Décision** »).
4. Les Engagements prendront effet à la Date d'Effet des Engagements.
5. Les Engagements seront interprétés à la lumière de la Décision, pour autant que les Engagements constituent des conditions et obligations qui y sont attachées, et en référence aux dispositions Lp 431-1 et suivantes du code de commerce applicable en Nouvelle-Calédonie.

1. Définitions

6. Dans le cadre des Engagements, les termes figurant ci-après auront les significations suivantes :
7. **Catégories de Produits Affectées** : désigne, au sens des Engagements, les catégories Crème Laitière et Lait de Consommation.

¹ Société incorporée en Nouvelle-Zélande sous le numéro 387579.

Catégories de Produits Concernées : désigne, au sens des Engagements, les catégories beurre, fromage, Crème Laitière et Lait de Consommation.

Circonstances Exceptionnelles : sont considérées comme circonstances exceptionnelles, au sens des Engagements, toute situation dans laquelle les conditions commerciales et/ou logistiques de distribution des produits du Groupe Lactalis et/ou du Groupe Mainland en Nouvelle-Calédonie seraient bouleversées au point de rendre l'exécution de tout ou partie des Engagements excessivement onéreuse pour l'Acquéreur ou de porter atteinte de manière substantielle à la viabilité commerciale de la distribution de certains produits ou marques en Nouvelle-Calédonie. Tel serait le cas, notamment, en présence d'une augmentation significative des coûts logistiques ou d'une diminution substantielle de la disponibilité des produits.

En cas de survenance de circonstances exceptionnelles au sens de la présente clause, l'Acquéreur informera sans délai l'Autorité, accompagnée d'un rapport du Mandataire. L'Autorité et l'Acquéreur engageront immédiatement des discussions de bonne foi en vue d'adapter, de suspendre ou d'aménager les Engagements affectés par ces circonstances, afin d'en rétablir l'équilibre. À défaut d'accord dans un délai de 10 jours ouvrés, l'avis du Mandataire pourra être sollicité et les Parties pourront recourir à une médiation ou à l'expertise d'un tiers indépendant. Jusqu'à la décision définitive, l'Acquéreur poursuivra, dans la mesure du possible, l'exécution des Engagements.

Circonstances Nouvelles : toute évolution de la structure concurrentielle en Nouvelle-Calédonie.

Crème Laitière : crème UHT et crème fraîche.

Date d'Effet des Engagements : date de mise en œuvre de l'Opération.

Distributeur : au sens des Engagements, est considéré comme Distributeur toute personne morale ou physique exerçant une activité d'importation de produits laitiers en Nouvelle-Calédonie, y compris les importateurs-grossistes, distributeurs et agents de marques.

Lait de Consommation : lait UHT.

Mandataire : personne physique ou morale, indépendante des Parties, approuvée par l'Autorité et désignée par l'Acquéreur et qui est chargée de vérifier le respect par l'Acquéreur des conditions et obligations annexées à la Décision.

Marque Concernée : marques commercialisées par les Groupes Lactalis et Mainland en Nouvelle-Calédonie à la Date d'Effet des Engagements pour les Catégories de Produits Concernées (voir Annexe 1).

2. Les Engagements

8. L'Acquéreur prend les Engagements suivants, visant, d'une part, à préserver la diversité des Distributeurs pour les Catégories de Produits Concernées en Nouvelle-Calédonie, et d'autre part, à prévenir les risques de concurrence potentiels identifiés par l'Autorité comme susceptibles de résulter de l'Opération.

2.1. Engagement 1 – Non-importation des Catégories de Produits Affectées du Groupe Mainland par le Distributeur principal de Lactalis

9. Afin de préserver la diversité de ses Distributeurs en Nouvelle-Calédonie, l'Acquéreur s'engage, pendant toute la Durée des Engagements, à ne pas confier l'importation des Catégories de Produits Affectées du Groupe Mainland actuellement exportées en Nouvelle-Calédonie au Distributeur qui, à la Date d'Effet des Engagements et pendant la durée des Engagements, importe la majorité des produits laitiers du Groupe Lactalis.

2.2. Engagement 2 – Non-exclusivité

10. Par ailleurs, l'Acquéreur s'engage, pendant toute la Durée des Engagements, à ne pas concentrer, directement ou indirectement, la majeure partie de ses ventes de produits, au sein d'une même Catégorie de Produits Affectée, auprès d'un seul Distributeur en Nouvelle-Calédonie.
11. Pour l'application de l'Engagement 2, on entend par « majeure partie » des achats, pour chaque Catégorie de Produits Affectée, un volume d'achats réalisé par un Distributeur qui excéderait le volume d'achats le plus élevé constaté auprès d'un Distributeur au cours de l'année fiscale 2025 des Parties, cette appréciation étant effectuée tant en volume qu'en valeur pour chaque Catégorie de Produits Affectée. En tout état de cause, la « majeure partie » ne saurait excéder plus de 80 %² tant du volume que de la valeur des produits relevant d'une même Catégorie de Produits Affectée.

2.3. Engagement 3 – Interdiction des ventes et remises liées

12. L'Acquéreur s'engage, par ailleurs, à :
- 12.1. s'abstenir de conditionner l'acquisition de Crème Laitière et/ou de Lait de Consommation d'une Marque Concernée à l'acquisition simultanée de Catégories de Produits Concernées d'une autre Marque Concernée ;
- 12.2. s'abstenir de subordonner l'octroi de remises, qu'il s'agisse d'avantages commerciaux tarifaires ou non tarifaires, concernant l'achat de Crème Laitière et/ou de Lait de Consommation d'une Marque Concernée à l'acquisition simultanée de Catégories de Produits Concernées d'une autre Marque Concernée, étant précisé que l'Engagement 3 ne fait pas obstacle à la coopération commerciale usuelle avec les Distributeurs.
13. L'Engagement 3 ne fait pas obstacle à ce que l'Acquéreur commercialise plusieurs Marques

² Par référence à la notion d'exclusivité définie par les Lignes directrices sur les restrictions verticales de la Commission européenne, 2022 C 248/01 du 30 juin 2022, paras. 247 et 298.

Concernées et/ou plusieurs Catégories de Produits à un même Distributeur.

3. Mandataire

3.1. Procédure de désignation

14. L'Acquéreur désignera un Mandataire chargé d'accomplir la Mission décrite ci-dessous dans le cadre des présents Engagements.
15. Le Mandataire devra être indépendant de l'Acquéreur, posséder les qualifications requises pour remplir son mandat et ne pas faire ou devenir l'objet d'un conflit d'intérêts. Le Mandataire sera rémunéré par l'Acquéreur selon des modalités qui ne porteront pas atteinte à l'accomplissement indépendant et effectif de sa Mission.

3.2. Proposition par l'Acquéreur

16. Au plus tard six (6) semaines après la Date d'Effet des Engagements, l'Acquéreur soumettra à l'Autorité, pour approbation, une liste d'une ou plusieurs personnes que l'Acquéreur propose de désigner comme Mandataire.
17. La proposition devra comprendre les informations suffisantes pour permettre à l'Autorité de vérifier que le Mandataire proposé remplit les conditions détaillées dans la présente section et devra inclure :
 - 17.1. le texte intégral du projet de mandat, comprenant toutes les dispositions nécessaires pour permettre au Mandataire d'accomplir ses fonctions au titre des Engagements ; et
 - 17.2. l'ébauche de plan de travail décrivant la façon dont le Mandataire entend mener sa Mission.

3.3. Approbation ou rejet par l'Autorité

18. L'Autorité conserve un pouvoir discrétionnaire pour approuver ou refuser le Mandataire proposé ainsi que le mandat correspondant. Elle pourra imposer des modifications qu'elle jugera nécessaires afin de garantir le respect de ses obligations.
19. Si un seul nom est approuvé, l'Acquéreur devra désigner ou faire désigner la personne ou l'institution concernée comme Mandataire, selon les termes du mandat approuvé par l'Autorité.
20. Si plusieurs noms sont approuvés, l'Acquéreur sera libre de choisir le Mandataire parmi les noms approuvés.
21. Le Mandataire sera désigné dans un délai d'une (1) semaine suivant l'approbation de l'Autorité selon les termes du mandat approuvé par l'Autorité.

3.4. Nouvelle proposition par l'Acquéreur

22. Si tous les Mandataires proposés sont rejetés, l'Acquéreur soumettra les noms d'au moins deux autres personnes ou institutions dans un délai d'une (1) semaine à compter de la date à laquelle elle

est informée du rejet par l'Autorité, selon les conditions et la procédure décrites dans la présente section.

3.5. Mandataire(s) désigné(s) par l'Autorité

23. Si tous les Mandataires proposés dans cette seconde proposition sont rejetés par l'Autorité, cette dernière désignera elle-même un ou plusieurs Mandataire(s) que l'Acquéreur nommera ou fera nommer selon les termes d'un mandat approuvé par l'Autorité.

3.6. Missions du Mandataire

24. Le Mandataire sera chargé de contrôler le respect des Engagements.
25. L'Autorité peut, de sa propre initiative ou à la demande du Mandataire ou de l'Acquéreur, donner tout ordre ou instruction au Mandataire afin d'assurer le respect des conditions et obligations découlant de la Décision.

3.2.1. Devoirs et obligations du Mandataire

26. Le Mandataire chargé du contrôle devra :
- 26.1. proposer dans son premier rapport à l'Autorité un plan de travail décrivant comment il prévoit de vérifier le respect des obligations et conditions résultant de la Décision ;
 - 26.2. proposer à l'Acquéreur les mesures que le Mandataire juge nécessaires afin d'assurer le respect par l'Acquéreur des Engagements ;
 - 26.3. établir et communiquer à l'Autorité un rapport portant sur ses vérifications une fois par an et à chaque fois que l'Autorité lui en fera la demande. Le Mandataire adressera à l'Acquéreur le projet de rapport préalablement à son envoi à l'Autorité. Le Mandataire lui adressera également une copie du rapport transmis à l'Autorité. Les rapports établis par le Mandataire seront confidentiels à l'égard des tiers ; et
 - 26.4. informer l'Autorité, par écrit et sans délai, en transmettant parallèlement et dans les mêmes délais à l'Acquéreur, les documents transmis à l'Autorité, s'il considère, sur la base d'éléments raisonnablement justifiés, que l'Acquéreur manque au respect des Engagements.

3.2.2. Devoirs et obligations de l'Acquéreur

27. L'Acquéreur, directement ou par l'intermédiaire de ses conseils, apportera au Mandataire coopération et assistance et lui fournira toute information raisonnablement requise pour l'accomplissement de sa Mission.
28. Sous réserve de restrictions raisonnables en matière de confidentialité, le Mandataire aura accès aux documents nécessaires pour l'accomplissement de sa Mission au titre des Engagements.
29. L'Acquéreur fournira au Mandataire toute assistance administrative et de gestion que ce dernier

pourra raisonnablement requérir dans l'exercice de sa Mission.

3.7. Remplacement, décharge et renouvellement de la nomination du Mandataire

30. Si le Mandataire cesse d'accomplir ses fonctions au titre des Engagements ou pour tout autre motif légitime, y compris pour des raisons de conflit d'intérêts du Mandataire :
- 30.1. l'Autorité peut, après avoir entendu le Mandataire, exiger que l'Acquéreur remplace le Mandataire ; ou
- 30.2. l'Acquéreur peut, avec l'autorisation préalable de l'Autorité, remplacer le Mandataire en cause.
31. Il peut être exigé du Mandataire révoqué conformément au paragraphe précédent qu'il continue à exercer ses fonctions jusqu'à ce qu'un nouveau Mandataire, à qui le Mandataire révoqué aura transféré l'ensemble des informations et documents pertinents, soit en fonction. Le nouveau Mandataire sera désigné selon la procédure mentionnée à la présente section.
32. Mis à part le cas de révocation au sens de la présente section, le Mandataire ne pourra cesser d'agir comme Mandataire qu'après que l'Autorité l'aura déchargé de ses fonctions, après la réalisation des Engagements dont le Mandataire en question est chargé. Cependant, l'Autorité pourra à tout moment demander à ce que le Mandataire soit à nouveau désigné si elle estime que les Engagements concernés n'ont pas été entièrement ou correctement mis en œuvre.

4. Durée des Engagements

33. Les Engagements entreront en vigueur à la Date d'Effet des Engagements et expireront 3 ans après cette date.
34. Les Engagements seront, le cas échéant, renouvelables pour une nouvelle période de 3 ans, à l'issue d'une nouvelle analyse concurrentielle par l'Autorité et d'une discussion contradictoire avec l'Acquéreur.

5. Clause de réexamen

35. Le cas échéant, l'Autorité pourra, de sa propre initiative ou en réponse à une demande écrite de l'Acquéreur exposant des motifs légitimes, lever, modifier, réduire la durée ou remplacer, en tout ou partie et le cas échéant à titre temporaire, un ou plusieurs Engagements, en présence de Circonstances Exceptionnelles ou de Circonstances Nouvelles. En tout état de cause, un réexamen ne pourra aboutir à des obligations plus étendues ou contraignantes que celles prévues par les Engagements de la Décision.

Fait à Paris, le 17 février 2026

Pour l'Acquéreur,



Charlotte Colin-Dubuisson
Avocate à la Cour



Laure de Chalendar
Avocate à la Cour

Annexe 1 : Marques Concernées

- Anchor
- Breaka
- Bridel
- Chesdale (sous marque de Mainland)
- Claudel
- Galbani
- Ice Break
- Istara
- Jindi
- Kapiti
- Kraft
- Lactel
- Le Pochat
- Leerdammer
- Lemnos
- Mainland
- NZMP
- Oak
- Pauls
- Perfect Italiano
- President
- Roitelet
- Salakis
- Société