

# COMMISSION

## DÉCISION DE LA COMMISSION

du 25 juillet 2001

déclarant une opération de concentration compatible avec le marché commun et avec l'accord EEE

(Affaire COMP/M.2333 — De Beers/LVMH)

[notifiée sous le numéro C(2001) 2365]

(Le texte en langue anglaise est le seul faisant foi.)

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

(2003/79/CE)

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté européenne,

vu l'accord sur l'Espace économique européen, et notamment son article 57, paragraphe 2, point a),

vu le règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil du 21 décembre 1989 relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises <sup>(1)</sup>, modifié en dernier lieu par le règlement (CE) n° 1310/97 <sup>(2)</sup>, et notamment son article 8, paragraphe 2,

vu la décision de la Commission du 18 avril 2001 d'engager la procédure dans la présente affaire,

vu l'avis du comité consultatif en matière de concentrations <sup>(3)</sup>,

considérant ce qui suit:

(1) Le 9 mars 2001, la Commission a reçu notification d'un projet de concentration, conformément à l'article 4 du règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil (ci-après dénommé «le règlement sur les concentrations»), aux termes duquel l'entreprise Riverbank Investments Limited (ci-après dénommée «Riverbank»), contrôlée par le groupe De Beers (ci-après dénommé «De Beers»), et Sofidiv UK Limited (ci-après dénommée «Sofidiv»), contrôlée par LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton (ci-après dénommée «LVMH»), acquerront le contrôle conjoint d'une société nouvellement créée, Rapids World

Limited (ci-après dénommée «Rapids World»), par l'acquisition des parts de cette société [constituée sous forme d'entreprise commune] (\*).

(2) Le 18 avril 2001, la Commission a décidé d'engager une procédure dans la présente affaire, conformément à l'article 6, paragraphe 1, point c), du règlement sur les concentrations et à l'article 57 de l'accord EEE.

(3) Le comité consultatif a examiné le présent projet de décision le 16 juillet 2001.

### I. PARTIES

(4) De Beers exerce de nombreuses activités dans le monde entier. Son principal secteur d'activité est constitué par les marchés en amont de la filière du diamant, notamment l'exploration, l'extraction, la récupération, l'évaluation et la commercialisation de diamants bruts. Sa présence sur le marché des diamants polis est relativement faible et elle est totalement absente du marché de la vente au détail de bijoux.

(5) LVMH opère essentiellement dans les secteurs de la production et de la vente d'articles de luxe. Elle possède plusieurs marques célèbres, réparties en son sein selon les secteurs suivants: vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joaillerie, distribution sélective, médias, art et ventes aux enchères.

<sup>(1)</sup> JO L 395 du 30.12.1989, p. 1. JO L 257 du 21.9.1990, p. 13 (rectificatif).

<sup>(2)</sup> JO L 180 du 9.7.1997, p. 1.

<sup>(3)</sup> JO C 27 du 5.2.2003, p. 8.

(\*) Certains passages ont été modifiés pour garantir la non-divulgence des informations confidentielles; ces passages figurent entre crochets et sont indiqués par un astérisque.

- (6) Rapids World opérera principalement dans le secteur de la vente au détail de bijoux en diamants, avec une extension éventuelle de ses activités à la vente au détail d'articles de luxe liés à ces produits.

## II. OPÉRATION

- (7) Le 16 janvier 2001, Riverbank et Sofidiv ont conclu un pacte d'actionnaires relatif à la création d'une nouvelle société, Rapids World.

## III. CONCENTRATION

- (8) Le projet porte sur la création d'une nouvelle société, Rapids World.
- (9) De Beers et LVMH sont les sociétés fondatrices de Rapids World, dont [description des droits de vote]\*. Elles auront également la possibilité d'exercer un droit de veto sur les questions affectant la politique commerciale de Rapids World, [description de la politique commerciale]\*. Elles contrôleront donc conjointement cette entreprise.
- (10) La nouvelle entreprise commune achètera des diamants polis et d'autres matières premières auprès de tiers. Elle contrôlera la création des bijoux en son sein, sous-traitera les activités de fabrication et distribuera ses produits, par l'intermédiaire de son propre système de distribution, à des points de vente qui comprendront également les propres magasins de Rapids World. Afin de permettre à la société d'exercer ces activités, les deux sociétés fondatrices ont engagé dès le départ des ressources importantes en termes de crédits, d'effectifs et d'actifs.
- (11) L'entreprise commune assumera durablement l'ensemble des fonctions d'une entité économique autonome. L'opération prévue constitue donc une concentration au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement sur les concentrations.

## IV. DIMENSION COMMUNAUTAIRE

- (12) Les entreprises concernées réalisent un chiffre d'affaires total sur le plan mondial supérieur à 5 milliards d'euros (\*) (De Beers: 5 171 millions d'euros; LVMH: 8 547 millions d'euros). Elles réalisent chacune un chiffre d'affaires dans la Communauté supérieur à 250 millions d'euros (De Beers: [...] \* millions d'euros; LVMH: 2 960,9 millions d'euros), mais aucune ne réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires total dans la Communauté à l'intérieur d'un seul et même État membre. L'opération notifiée est donc de dimension communautaire au sens de l'article 1<sup>er</sup>, paragraphe 2, du règlement sur les concentrations.

(\*) Chiffre d'affaires calculé conformément à l'article 5, paragraphe 1, du règlement sur les concentrations, et à la communication de la Commission sur le calcul du chiffre d'affaires (JO C 66 du 2.3.1998, p. 25). Tous les chiffres relatifs à la période antérieure au 1<sup>er</sup> janvier 1999 ont été calculés sur la base des taux de change moyens de l'écu et convertis en euros sur la base d'un euro pour un écu.

## V. MARCHÉS EN CAUSE

### A. Marché de produits en cause

- (13) Le secteur économique concerné est l'industrie du diamant. La filière du diamant comprend les étapes de production suivantes:
- 1) exploration et prospection;
  - 2) extraction et récupération de diamants bruts;
  - 3) tri, évaluation et fourniture de diamants bruts;
  - 4) négoce;
  - 5) fabrication (c'est-à-dire taille et polissage);
  - 6) fabrication de bijoux;
  - 7) vente en gros de bijoux, et
  - 8) vente au détail de bijoux.

- (14) Cette filière peut-être subdivisée en trois grands niveaux: a) l'exploration, l'extraction et la fourniture de diamants bruts; b) la production et la vente de diamants polis, et c) la production et la vente de bijoux en diamants. Chacun de ces niveaux nécessite une expérience et des compétences de base totalement différentes, ainsi que des investissements eux aussi totalement différents.

#### *Exploration, extraction et fourniture de diamants bruts*

- (15) Le diamant est la substance la plus dure qui existe sous une forme naturelle. On trouve parfois des diamants dans la kimberlite (la principale roche mère en Afrique du Sud) et dans la lamproïte (la principale roche mère en Australie). La kimberlite traverse l'écorce terrestre sous forme de «cheminées» (diatrèmes) ou dans des fissures et des couches. Il existe des milliers de cheminées de kimberlite dans le monde, mais peu contiennent des diamants et moins d'un gisement de kimberlite sur 200 deviendra une mine de quelque importance. Sur les 6 500 gisements de kimberlite qui ont été découverts dans le monde jusqu'à présent, 50 seulement sont devenus des mines de diamants exploitables. Certains diamants ont été détachés des cheminées de kimberlite par l'érosion et, après avoir été transportés par des rivières, se sont concentrés dans des dépôts alluvionnaires. Les graviers alluvionnaires diamantifères donnent généralement des diamants qui sont presque tous d'une grande qualité. L'exploitation des dépôts de graviers alluvionnaires comprend tout d'abord l'enlèvement par des moyens mécaniques des stériles (généralement du sable et des roches), afin d'exposer la couche de graviers diamantifères, qui est alors creusée pour être exploitée. Les diamants sont extraits des fonds sous-marins au moyen de navires spécialement modifiés, appelés «mines flottantes». La production mondiale de diamants naturels a progressé pour atteindre environ 120 millions de carats par an.

(16) Après avoir été extraits, les diamants bruts peuvent être mis sur le marché de plusieurs façons. La majorité des diamants bruts produits sont commercialisés par le seul canal de De Beers, géré par une filiale à 100 % du groupe, la Diamond Trading Company (DTC) <sup>(5)</sup>. La DTC commercialise les diamants bruts produits dans les mines détenues à 100 % par De Beers, ceux produits dans les mines dans lesquelles De Beers détient une participation ainsi que les diamants vendus à De Beers sous contrat par d'autres producteurs (notamment Alrosa et BHP). Jusqu'à récemment, De Beers achetait également des diamants bruts sur le marché libre, qui étaient ensuite commercialisés par l'intermédiaire de la DTC <sup>(6)</sup>. Les producteurs autres que De Beers peuvent commercialiser leurs diamants bruts par d'autres moyens. Ceux-ci peuvent, par exemple, être vendus à des négociants spécialisés en diamants bruts, ou être vendus directement à des acteurs situés en aval de la filière du diamant, qu'il s'agisse de producteurs de diamants polis, voire de détaillants <sup>(7)</sup>. Au cours de la dernière décennie, une partie de plus en plus grande de la production mondiale de diamants bruts a été vendue par d'autres canaux de distribution. Malgré cette réduction de sa part de marché, la DTC vend toujours près des deux tiers de la production mondiale de diamants bruts. La Commission ne se prononce pas sur la question de savoir s'il existe un marché de l'exploration et de la production de diamants bruts situé en amont du marché de la fourniture de diamants bruts, et distinct de celui-ci, car cela n'est pas nécessaire aux fins de la présente décision.

(17) La demande de diamants au stade du polissage étant liée à la demande de bijoux émanant des consommateurs, il est également nécessaire d'examiner les conditions de la concurrence au niveau du détail avant de tirer des conclusions sur les marchés en cause en amont. Ainsi que nous le démontrerons aux considérants 25 à 32, c'est au niveau de la vente de bijoux en diamants que les marchés de détail sont les plus larges. Cela confirme une conclusion préliminaire selon laquelle le marché en cause en amont ne s'étend pas au-delà du marché de la fourniture de diamants bruts. Il comprend l'extraction et la commercialisation des diamants bruts.

(18) La Commission a également examiné s'il y avait un seul marché en cause pour le diamant brut, ou s'il existait des marchés en cause plus étroits au sein de ce marché. Dans leur notification, les parties ont fait valoir que, en raison de la nature extrêmement différenciée des produits, il y avait un *continuum* des pierres de qualité inférieure aux pierres de la qualité la plus élevée, qu'il était impossible de rompre à aucun moment. Voilà pourquoi il n'est pas possible de définir des marchés en cause distincts. Lors de l'enquête effectuée par la Commission, tout le monde ne s'est pas rangé à cet avis. Certaines des personnes qui

ont répondu aux questionnaires de la Commission, tant des concurrents que des clients, ont indiqué que les diamants bruts pouvaient être subdivisés en plusieurs sous-groupes différents.

(19) En général, les critères d'après lesquels on peut classer les diamants bruts sont fonction de la qualité des diamants polis que l'on peut produire à partir des diamants bruts. C'est ainsi que les diamants bruts peuvent être subdivisés en diamants destinés à la joaillerie et en diamants destinés à l'industrie. L'une des personnes interrogées a également indiqué qu'il existait des références types dans le secteur, basées sur les catégories suivantes: i) diamants bruts produisant des diamants polis de 0,50 carat et plus, blancs, avec de légères inclusions et appelés gemmes; ii) diamants bruts produisant des diamants de 10 à 50 points <sup>(8)</sup>, qui se trouvent au sommet de l'échelle de couleurs et de qualité; iii) diamants bruts produisant des diamants de moins de 10 points, qui se trouvent tout en bas de l'échelle de couleurs et de qualité, et iv) des diamants bruts produisant ce que l'on appelle des presque-gemmes, en raison de la quantité importante de main-d'œuvre nécessaire pour enlever les matériaux inutilisables.

(20) Bien que ces données puissent constituer des références types du secteur, la Commission ne dispose pas de suffisamment de preuves pour en conclure qu'il s'agit de marchés en cause distincts. En outre, il n'est pas nécessaire, aux fins de la présente analyse, de décider s'il existe des marchés plus étroits, dans la mesure où la conclusion selon laquelle De Beers est en position dominante reste valable, quelle que soit la classification du marché des diamants bruts retenue.

(21) Compte tenu de ce qui précède, la Commission conclut que le marché en cause en amont est celui de la fourniture de diamants bruts.

#### *Production et vente de diamants polis*

(22) Avant d'être incorporés dans des bijoux, les diamants bruts sont transformés en diamants polis par des fabricants spécialisés. En raison de la nature des diamants, et notamment de leur dureté, des compétences et des installations hautement spécialisées sont nécessaires pour polir les diamants bruts. Les polisseurs doivent, par exemple, être en mesure d'apprécier les diamants bruts avant de décider comment maximiser la valeur des diamants polis qu'ils produiront. Il est très peu probable que des sociétés ayant investi dans les compétences et les installations très spécialisées nécessaires au traitement et au polissage des diamants passent au polissage d'autres pierres précieuses.

<sup>(5)</sup> Autrefois dénommée «Central Selling Organisation».

<sup>(6)</sup> De Beers a depuis lors cessé tout achat sur le marché libre afin d'éviter, dans toute la mesure du possible, que les diamants qu'elle vend proviennent de ce que l'on appelle les «régions en guerre».

<sup>(7)</sup> C'est ainsi que le détaillant en bijoux Tiffany a récemment fermé une entreprise commune avec une société minière, qui lui permet de recevoir directement une partie de la production de diamants bruts de cette mine. Tiffany fait ensuite appel à des polisseurs pour traiter les diamants bruts.

<sup>(8)</sup> 1 point = 0,01 carat.

- (23) La plupart des grands polisseurs de diamants sont également des clients de De Beers — on les appelle *sightholders* (distributeurs privilégiés), et ils sont pour la plupart basés dans les centres de taille traditionnels que sont Anvers, New York, Tel Aviv et Bombay. Ce niveau de la filière du diamant demeure très fragmenté, De Beers vendant ses produits, qui représentent près des deux tiers du marché mondial, à environ 120 *sightholders*. De Beers est également présente à ce niveau de la filière par l'intermédiaire de ses sociétés Diamdel et The Polished Division<sup>(9)</sup>.
- (24) Aux fins de la présente décision, il n'est pas nécessaire d'établir si le polissage des diamants constitue ou non un marché en cause distinct, dans la mesure où cette activité n'est pas directement concernée par l'opération et qu'elle n'influerait pas sur l'appréciation de celle-ci, quelle que soit la définition retenue.

#### *Vente au détail de joaillerie en diamants*

- (25) Dans leur notification, les parties ont fait valoir que le marché des produits en cause était la vente au détail d'articles de luxe, y compris la vente au détail de joaillerie en diamants et autres articles de joaillerie. Les parties ont notamment avancé les arguments suivants<sup>(10)</sup>. La créativité et l'imagination constituent la marque distinctive des produits de luxe et les créateurs et les stylistes jouent un rôle fondamental dans la création de produits originaux. Les articles de luxe sont très appréciés à la fois en tant que produits et en tant qu'objets d'art. Ils possèdent des caractéristiques tangibles, comme le *design*, la qualité et un prix élevé, et intangibles, comme leur aura d'exclusivité et de prestige. Les articles de luxe sont désirables en eux-mêmes plutôt que pour la fonction qu'ils peuvent remplir.
- (26) Les parties avancent également que les décisions d'achat des consommateurs d'articles de luxe ne sont pas fondées en premier lieu sur le prix, mais sur d'autres facteurs, et que «l'approche de la Commission en matière de substituabilité sur le plan de l'offre, dans la mesure où elle repose sur l'appréciation de la fonctionnalité et du prix, n'est donc pas adaptée à la définition du marché des articles de luxe»<sup>(11)</sup>.
- (27) Les enquêtes réalisées par la Commission sur le marché tant au cours de la première que de la deuxième phase de l'enquête ont montré, en général, que, en raison de l'hétérogénéité des articles de luxe, il n'était pas opportun de considérer que la joaillerie en diamants faisait partie d'un marché plus vaste des articles de luxe.
- (28) En outre, une minorité des personnes interrogées au cours de cette enquête ont déclaré que l'on pourrait définir ce marché plus précisément comme le marché de la «haute joaillerie», qui comprendrait les bijoux sertis de pierres précieuses (diamants, rubis, émeraudes, saphirs, dans des montures en platine ou en or), et qui serait différent de celui des bijoux sertis de pierres semi-précieuses (telles que les améthystes, les aigue-marines, les tourmalines dans des montures en or ou en argent) et des bijoux de fantaisie (imitation de pierres précieuses dans des montures en métal ou en plaqué-or). La différence entre ces marchés réside dans les canaux de distribution et de vente, dans la mesure où la haute joaillerie est pratiquement exclusivement vendue dans des magasins indépendants haut de gamme ou dans des grands magasins spécialisés dans la joaillerie de luxe.

- (29) L'achat de bijoux en diamants ne constitue pas un événement fréquent. En grande partie à la suite des actions de *marketing* entreprises depuis plusieurs années par De Beers, une partie très importante de la demande de bijoux en diamants est liée à des occasions particulières dans la vie des gens, notamment l'achat d'une bague de fiançailles en diamants. Le *marketing* pratiqué par De Beers — en particulier la campagne «Un diamant est éternel» — a renforcé l'aspect émotionnel de l'image que possèdent aujourd'hui les diamants. En raison de cette image émotionnelle, les bijoux comportant d'autres pierres précieuses ne remplaceraient qu'imparfaitement les bijoux en diamants.
- (30) En outre, du fait que Rapids World axera son activité sur les bijoux en diamants fabriqués à partir de diamants polis de très haute qualité, notamment ceux ayant les meilleures couleurs, il s'est révélé nécessaire d'examiner si les bijoux comprenant de tels diamants constituaient un marché en cause distinct au sein du marché plus vaste des bijoux en diamants. Toutefois, la Commission ne dispose pas de preuves suffisantes pour conclure que ces bijoux constituent des marchés en cause distincts.
- (31) Toujours en raison du fait que les activités de la nouvelle entreprise commune seront axées sur les produits de marque, il s'est révélé nécessaire d'examiner s'il existait un marché en cause distinct pour la joaillerie en diamants de marque. Les preuves fournies par les parties en ce qui concerne des ventes pilotes de bijoux de marque ont montré que ces ventes pilotes avaient réussi à susciter une demande supplémentaire pour les joaillerie en diamants. Cela constitue une preuve indirecte de l'existence d'un marché distinct pour les bijoux en diamants de marque, dans la mesure où les ventes de joaillerie de marque sont venues s'ajouter aux ventes d'autres bijoux, mais ne les ont pas remplacées. Cela ne suffit pas, en soi, pour conclure qu'il existe un marché distinct pour les bijoux en diamants de marque, bien que cela constitue une indication de l'existence d'un tel marché. La Commission a également reçu des preuves indiquant que la concurrence s'exerce sur un marché géographique plus large pour les bijoux en diamants de marque que pour les autres bijoux (considérants 35 à 39). Néanmoins, aux fins de la présente affaire, il n'est pas nécessaire de parvenir à une conclusion sur ce point, dans la mesure où l'appréciation sur le plan de la concurrence resterait la même, quelle que soit la définition retenue.
- (32) La Commission conclut donc que le marché de produits en cause est celui de la vente au détail de bijoux en diamants.

## **B. Marchés géographiques en cause**

### *Fourniture de diamants bruts*

- (33) Les diamants bruts sont actuellement extraits dans environ 25 pays dans le monde, dans des sites souterrains, à ciel ouvert et *off-shore*. C'est dans un nombre encore plus grands de pays (30) qu'ils sont traités. L'enquête de la Commission a montré que, en raison du nombre limité de vendeurs de diamants bruts, du ratio valeur/poids très élevé de ces produits et de la fongibilité des diamants bruts que l'on peut espérer tailler pour obtenir des diamants polis d'une qualité donnée, le négoce des diamants bruts s'effectue à l'échelle mondiale.

<sup>(9)</sup> Rapids World ne pourra en aucun cas acheter des diamants polis à aucune société propriété du groupe De Beers.

<sup>(10)</sup> Section 6.B.1 du formulaire CO.

<sup>(11)</sup> Section 6.E.3.1 du formulaire CO.

*Production et vente de diamants polis*

- (34) En ce qui concerne la production et la vente de diamants polis, on pense qu'il existe des installations de fabrication dans 26 pays, les quatre centres traditionnels étant l'Inde, Israël, la Belgique et les États-Unis d'Amérique. Les centres de taille individuels se sont de plus en plus spécialisés sur certains types de produits. Néanmoins, il n'est pas nécessaire, aux fins de la présente décision, de préciser si le marché géographique est mondial ou régional, dans la mesure où l'appréciation resterait la même, quelle que soit la définition retenue.

*Vente au détail de joaillerie en diamants*

- (35) Les parties font valoir que le marché géographique de la vente au détail de bijoux est mondial. Elles estiment que, en raison de l'importance des voyages internationaux et du tourisme, les touristes constituent une cible pour les joailliers et que le fait que l'on puisse aujourd'hui voyager relativement facilement et à des prix intéressants peut inciter les consommateurs à aller dans des villes à la mode uniquement pour y faire du *shopping*. Elles considèrent également qu'un certain nombre de détaillants, tels que Cartier, Tiffany & Co (Tiffany), Bulgari et Van Cleef & Arpels, ont aujourd'hui tendance à opérer ou à avoir des points de vente dans un vaste éventail de pays et à concevoir leurs actions de *marketing* à l'échelle internationale, en les adaptant peu, voire pas du tout, aux caractéristiques nationales. Elles ajoutent que la santé de l'économie mondiale, les bonnes performances des marchés financiers et les fluctuations des taux de change ont des répercussions sensibles sur le marché de la joaillerie, où les coûts du transport sont en outre relativement faibles par rapport au prix élevé des produits.
- (36) En ce qui concerne l'étroitesse du segment des bijoux en diamants de marque, les arguments des parties ont été confirmés par les personnes qui ont répondu aux questionnaires de la Commission. Ces produits sont vendus avec la même quantité et la même qualité de diamants dans l'ensemble du monde. Le consommateur achète un produit spécifique, réalisé par un créateur, dont il reconnaît immédiatement la marque en raison de son style et de son aspect. Les ventes de bijoux de marque se font à l'échelle mondiale, parce que la marque est vendue de la même façon dans la Communauté, aux États-Unis ou au Japon.
- (37) Toutefois, pour les bijoux en diamants qui ne sont pas des bijoux de marque, l'enquête de la Commission n'a pas confirmé que le marché géographique en cause était de dimension mondiale. La concurrence entre les vendeurs de bijoux en diamants s'effectue essentiellement à l'échelle locale, puis à l'échelle nationale. L'achat d'un diamant suppose que le client ait confiance dans le vendeur, et la proximité par rapport au consommateur est un facteur important. C'est pourquoi, même de petits joailliers locaux peuvent être des concurrents effectifs, s'ils vendent la marchandise souhaitée par le client.
- (38) Il y a aussi des différences de prix entre les marchés régionaux. Par exemple, les prix sont généralement plus élevés au Japon qu'aux États-Unis ou dans la Communauté. Compte tenu de l'importance du facteur prix dans les achats des consommateurs, les prix sont fixés à l'échelon national et ne suivent pas l'évolution des prix relatifs qui pourrait résulter, par exemple, d'une modification des taux de change entre deux pays.

- (39) Si l'on peut repousser l'argument selon lequel le marché géographique en cause pour la vente au détail de bijoux en diamants serait de dimension mondiale, il n'est pas nécessaire, aux fins de la présente décision, d'établir si les marchés de détail en cause sont européens [c'est-à-dire s'étendant à l'Espace économique européen (EEE)], nationaux ou locaux. La Commission conclut donc que le marché géographique de la vente au détail de joaillerie en diamants s'étend tout au plus à l'EEE, alors qu'il semble que pour le segment plus étroit de la vente au détail de joaillerie en diamants de marque, ce marché pourrait être de dimension mondiale.

**VI. COMPATIBILITÉ AVEC LE MARCHÉ COMMUN****LA FILIÈRE DU DIAMANT — LA NOUVELLE STRATÉGIE DE DE BEERS**

- (40) La présente opération s'inscrit dans le cadre de la nouvelle stratégie adoptée par De Beers, pour laquelle elle tente de remplacer son approche monopolistique traditionnelle basée sur le contrôle de l'offre par une stratégie fondée sur des actions suscitées par la demande et sur la création d'un environnement multimarques. De Beers s'attache aujourd'hui à ajouter de la valeur — à la fois par des actions de *marketing* et d'identification des produits par la marque ainsi que par un renforcement du contrôle de la chaîne de l'offre — aux diamants qu'elle fournit.
- (41) Pendant la plus grande partie du XX<sup>e</sup> siècle, De Beers a vendu de 85 à 90 % des diamants extraits dans le monde. Avec une telle puissance, elle pouvait imposer une stabilité artificielle des prix du diamant en adaptant son offre à la demande mondiale. De Beers ne renonce pas à son hégémonie, mais elle réagit à deux grandes difficultés auxquelles elle est confrontée depuis quelque temps. En raison de l'émergence soudaine de plusieurs producteurs de diamants dans les années 90, De Beers a été contrainte, afin de tenter de maintenir des prix élevés, à la fois de renoncer à mettre en vente une grande partie de ses diamants et d'acheter la plus grande partie de la production excédentaire de ses nouveaux concurrents, souvent à des prix excessifs. La part de marché de la société est alors tombée de [80-85]\* % à [60-65]\* % et ses stocks sont passés de 2,5 milliards de dollars des États-Unis (USD) à 5 milliards d'USD, ce qui a immobilisé ses réserves et déstabilisé les investisseurs, avec pour résultat une baisse importante du cours de son action.
- (42) De Beers ne tente désormais plus d'acheter chaque diamant produit dans le monde. Elle prévoit plutôt d'ajouter de la valeur aux [60-65]\* % de l'offre qu'elle contrôle déjà et d'augmenter la demande des consommateurs. Afin d'atteindre cet objectif, De Beers a mis au point une stratégie fondée sur deux marques. La nouvelle société constituée avec LVMH a pour but de développer une stratégie de distribution pour la marque De Beers, reposant sur le nom De Beers, qui jouit d'une notoriété et d'une crédibilité très fortes chez les consommateurs. La DTC, la filiale de De Beers chargée des ventes et du *marketing*, [utilisera le logo de la marque «Forevermark» et le slogan «Un diamant est éternel» dans sa campagne de publicité générique]\*. «Forevermark» est une marque déposée [moyen d'identifier les diamants sélectionnés vendus par la DTC et indiquant qu'ils ne proviennent pas de régions en guerre]\*.

- (43) Parce qu'elle tente d'imposer ses deux marques, De Beers s'intéresse plus à la gestion de sa filière du diamant, c'est-à-dire le réseau des distributeurs privilégiés (*sightholders*), grossistes et détaillants qui diffusent ses diamants. Le programme «Supplier of Choice», annoncé par De Beers en juillet 2000, est destiné à encourager les *sightholders* à travailler plus étroitement avec les partenaires situés en aval, afin de stimuler la demande grâce à la création d'un environnement multimarques. De Beers entend s'assurer que les diamants qu'elle vend sont mis entre les mains les plus puissantes et les plus efficaces. Les parties font valoir que, en échange, les *sightholders* se verront assurer d'une [meilleure]\* fourniture et seront habilités à utiliser la marque «Forevermark» de De Beers, avec [tous les avantages qui y sont associés]\*.
- (44) Jusqu'à récemment, De Beers laissait tous les acteurs du secteur profiter de ses campagnes publicitaires, mais dorénavant, toutes ses actions de *marketing* seront réservées à ses clients. Afin que la marque De Beers soit désormais utilisée exclusivement par l'entreprise commune, la société est en train de changer sa [campagne de publicité générique afin d'y intégrer la marque Forevermark comme celle de]\* sa filiale de vente et de *marketing* à 100 % DTC.
- (45) En résumé, confrontée à la réalité logistique et financière de plus en plus dure qu'impliquait le contrôle du destin de chaque diamant produit dans le monde, De Beers a mis en place une stratégie axée sur la demande, dont l'objectif est de renforcer la demande pour la DTC.

#### 1. Position dominante de De Beers sur le marché de la production et de la vente de diamants bruts

1.1. De Beers possède une part de marché de 60 à 65 %, alors que le reste du marché est fragmenté

- (46) De Beers reconnaît elle-même qu'elle est le «gardien» de l'industrie du diamant. Pendant la plus grande partie du XX<sup>e</sup> siècle, elle a contrôlé 85 à 90 % de l'offre de diamants bruts. Cette part a récemment été réduite à la suite de la décision prise par certains concurrents, notamment Argyle (AESO), de quitter le canal de distribution unique de De Beers et, en raison du nouvel arrivant BHP Diamonds Inc. (BHP), de commercialiser au moins une partie de leurs diamants de façon indépendante. Il convient de préciser que BHP commercialise 35 % de sa production grâce au canal de distribution de De Beers. En dépit de la baisse récente de la part qu'elle détient sur le marché de l'offre (tableau 1), De Beers reste le plus important fournisseur de diamants bruts, seuls deux autres fournisseurs ayant atteint des parts de marché supérieures à 10 % entre 1995 et 2000. Une telle disparité des parts de marché montre bien, à elle seule, que De Beers occupe une position dominante sur le marché de l'offre de diamants bruts.

TABLEAU 1

#### Évaluation des parts sur le marché de l'offre de diamants bruts (en valeur), 1995-2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (Évaluation)
De Beers	75-80 %	65-70 %	60-65 %	55-60 %	60-65 %	60-65 %
Alrosa	[1-5]* %	[10-15]* %	[10-15]* %	[10-15]* %	[10-15]* %	[5-10]* %
Angola	[1-5]* %	[5-10]* %	[5-10]* %	[5-10]* %	[1-5]* %	[5-10]* %
AESO (Argyle)	[1-5]* %	[1-5]* %	[1-5]* %	[5-10]* %	[1-5]* %	[1-5]* %
Congo	[1-5]* %	[1-5]* %	[1-5]* %	[1-5]* %	[1-5]* %	[1-5]* %
BHP				[1-5]* %	[1-5]* %	[1-5]* %
Miba			< 1]* %	< 1]* %	[1-5]* %	[1-5]* %
SDM						[1-5]* %
Autres	[5-10]* %	[5-10]* %	[1-5]* %	[5-10]* %	[5-10]* %	[5-10]* %
Total (en millions d'USD)	> 5 000	> 7 000	> 7 000	> 5 000	> 8 000	> 8 000

- (47) En outre, De Beers est en mesure d'influer, en fixant des quotas de production, sur les taux de production de diamants bruts des mines qu'elle contrôle, afin de garantir qu'il n'y aura pas d'offre excédentaire et que les pressions à la baisse sur les prix seront limitées. On voit ainsi que De Beers réagit à des améliorations en aval en relevant les prix des diamants bruts et qu'elle réagit à une dégradation de la situation en aval en appliquant conjointement des quotas de production et des réductions de prix.

1.2. De Beers exploite les mines les plus efficaces et occupe une position de tête pour l'exploitation des mines futures

- (48) Le tableau 2 présente les mines détenues à 100 % par De Beers.

TABLEAU 2

Mines	Valeur moyenne (en euros)/carats en 2000	Durée de vie probable de la mine
Finsch	> 50	2028
Kimberly	> 50	2018
Kaffiefontain	> 200	2013
Namaqualand	> 100	2010
Venetia	> 50	2018
The Oaks	> 100	2009

- (49) Le tableau 3 indique les mines dans lesquelles De Beers détient des participations dans le cadre d'entreprises communes.

TABLEAU 3

Entreprise commune	Partenaire(s)	Part de De Beers	Valeur moyenne (en euros)/carats en 2000	Durée de vie probable de la mine
Marsfontein	Partenaires locaux (29,4 %, SouthernEra (40 %))	31 %	> 50	2002
Debswana	Gouvernement du Botswana (50 %)	50 %	> 50	2030
Namdeb Diamond Corporation	Gouvernement de la Namibie (50 %)	50 %	> 300	2021
Williamson	Tanzania State Mining (25 %)	75 %	> 100	2006

- (50) Ce sont les mines de Debswana qui constituent la plus importante source de diamants bruts de De Beers. Debswana est une entreprise commune entre le groupe De Beers et le gouvernement du Botswana. Dans le cadre de cette entreprise commune, De Beers exploite les mines de Botswanan Orapa, Letlhakane et Jwaneng.
- (51) D'après des renseignements transmis à la Commission par De Beers <sup>(12)</sup>, la mine de Jwaneng est la plus productive en termes de volume de carats produits. En outre, elle est également la mine la plus rentable pour De Beers en termes de valeur par tonne de minerai produite et d'efficacité de la production. Entre 1995 et 2000, cette mine a représenté à elle seule 18 % de la production mondiale totale par an. D'après les données sur les profits/revenus communiquées par De Beers pour 2000, 55 % des revenus mondiaux des mines de diamants proviennent de 8 mines, où l'on peut produire 1 USD de revenu avec des coûts inférieurs à 0,25 USD. La plus grande partie de ces 55 % (environ 37 %) est produite dans des mines contrôlées par De Beers, les 18 % restants étant produits dans trois mines contrôlées par d'autres producteurs <sup>(13)</sup>. Même au cas, peu probable, où l'ensemble de cette production restante serait commercialisé indépendamment du canal unique DTC, De Beers resterait toujours mieux placée que n'importe quel autre producteur pour résister à une guerre des prix, si elle devait avoir lieu.
- (52) Les avantages commerciaux liés au contrôle exercé sur ces mines très rentables du Botswana se maintiendront à moyen terme. En effet, la durée de vie probable des deux plus grandes mines du Botswana (Jwaneng et Orapa) va jusqu'en 2030.

<sup>(12)</sup> Tableau 4 de l'annexe 7.3/1 du formulaire CO — Part de production estimée de chaque mine, 1995-2000.

<sup>(13)</sup> Ces données ne précisent pas quelles sont les mines n'appartenant pas à De Beers.

- (53) En outre, De Beers s'est alignée sur les augmentations du niveau de la production mondiale de diamants. La production de diamants bruts est passée de 5 894 millions d'USD en 1995 à 7 519 millions d'USD en 2000. Or, la part de De Beers s'est maintenue entre 41 et 47 % tout au long de cette période. De fait, en raison de sa vaste expérience en matière d'exploration et de la richesse des données qu'elle a réunies sur ses activités dans ce domaine, De Beers devrait être en mesure de prévoir avec une plus grande précision s'il est probable qu'un site testé deviendra ou non une mine productive. Ce cercle vertueux devrait permettre à De Beers de conserver sa forte position dans le secteur de la production de diamants bruts.
- 1.3. Outre sa propre production, De Beers détient des stocks importants à partir desquels elle peut mettre des diamants bruts sur le marché lorsqu'elle le juge opportun
- (54) De Beers a gardé des stocks d'un niveau très supérieur à son niveau normal d'exploitation. Elle reconnaît d'ailleurs dans le formulaire CO que le niveau de ses stocks a été considérablement plus élevé que ceux dont elle avait besoin pour fonctionner. La notification précise que De Beers a pris la décision stratégique de réduire ses stocks au niveau nécessaire à la poursuite d'une exploitation normale.
- (55) Ce contrôle des stocks devait permettre à De Beers non seulement de s'assurer qu'il n'y avait pas d'excédents sur le marché, mais aussi d'être en mesure, à n'importe quel moment, de mettre sur le marché des diamants de n'importe quel type et qualité et d'avoir la possibilité d'inonder (temporairement) le marché.
- (56) Bien que De Beers ait déclaré avoir décidé de réduire le niveau de ses stocks pour des raisons stratégiques, il ne s'agit pas d'une stratégie irréversible et il n'y a aucune raison de penser que De Beers ne serait pas en mesure de reconstituer ses stocks aussi rapidement qu'elle les a réduits.
- 1.4. De Beers entretient des liens économiques étroits avec la plupart de ses concurrents
- (57) La DTC, autrefois dénommée Central Selling Organisation (CSO), est la filiale de De Beers chargée du *marketing* et de la vente de ses produits. Un certain nombre de concurrents de De Beers vendent également une partie importante de leur production par l'intermédiaire de la DTC, sur la base de contrats signés avec cette dernière.
- (58) Par exemple, la Russie représente 20 % de la production mondiale de diamants (soit environ 1,5 milliard d'euros). Toutefois, le producteur russe Alrosa n'écoule lui-même que la moitié de cette production (considérant 46), l'autre moitié étant vendue sur la base d'un contrat par De Beers et la DTC.
- (59) BHP, qui a réalisé ses premières ventes en 1998, est un nouveau venu dans le secteur de la production de diamants. Il a également décidé d'opérer dans une certaine mesure en dehors du canal DTC. En 1999, il détenait une part de marché de [1-5]\* %, provenant essentiellement de la mine canadienne d'Ekati. Toutefois, BHP écoule également une part très importante de sa production (35 %) par l'intermédiaire de la DTC.
- (60) Ces accords de vente réduisent sensiblement l'intérêt que pourraient avoir ces sociétés à livrer une concurrence active à De Beers, non seulement parce que cela entraînerait une baisse des prix des produits qu'elles vendent directement, mais parce que cela ferait également baisser la valeur des ventes qu'elles réalisent par l'intermédiaire de la DTC. Tous ces facteurs incitent ces sociétés à s'aligner sur les prix pratiqués par De Beers.
- 1.5. Les clients de De Beers dépendent de ses livraisons et ne peuvent s'adresser que dans une mesure limitée à d'autres fournisseurs
- (61) Certaines mines produisent un pourcentage plus élevé de pierres plus grosses et/ou de plus grande qualité, tandis que d'autres mines produisent un pourcentage plus élevé de pierres plus petites, colorées et/ou de qualité inférieure à d'autres égards. En outre, les caractéristiques d'une mine donnée peuvent évoluer en fonction de différences dans le minerai exploité à un moment donné. La réunion des productions des nombreuses mines détenues par le groupe De Beers permet à celui-ci d'atténuer dans le temps les fluctuations dans la composition de sa production. Cela lui permet également de proposer un produit plus homogène que les autres producteurs.
- (62) Les réponses que la Commission a reçues au cours de son enquête confirment l'importance de la position de De Beers sur le marché. En réponse à des questions leur demandant s'il leur serait ou non facile de ne plus s'adresser à la DTC et de changer de fournisseur, de nombreuses personnes ont répondu que s'il leur est effectivement possible d'acheter des diamants bruts auprès d'autres fournisseurs, De Beers est le seul producteur qui soit en mesure de garantir une homogénéité de l'offre. Le fait que les autres fournisseurs ne produisent des diamants bruts que dans un nombre limité de mines signifie qu'ils ne sont pas en mesure d'offrir des produits homogènes et qu'ils ne s'adresseront donc à eux que cas par cas. De Beers a confirmé ce fait, en soulignant que la réunion des productions des nombreuses mines du groupe De Beers permet d'atténuer les fluctuations de la composition de sa production dans le temps.
- 1.6. De Beers organise le marché
- (63) La DTC vend ses diamants bruts à un certain nombre de sociétés soigneusement sélectionnées, appelées *sightholders*. Les *sightholders* sont habilités à demander, par l'intermédiaire de leurs courtiers, à acheter des diamants bruts lors des dix «vues» annuelles organisées par la DTC.
- (64) Être choisi en tant que *sightholder* par De Beers/DTC est considéré comme un très grand honneur dans le secteur du diamant et peut susciter une confiance envers la société concernée sur l'ensemble du marché en aval, jusqu'aux fabricants puis aux détaillants en bijoux. Les sociétés souhaitant être acceptées comme *sightholders* par la DTC doivent parfois travailler à cet objectif pendant des années, en faisant leur maximum pour convaincre la DTC que leur situation financière est suffisamment forte et que leur réputation ainsi que leur clientèle sont irréprochables. Une fois sélectionnés, les *sightholders* doivent communiquer des données financières confidentielles détaillées à la DTC, à intervalles réguliers, ainsi que des rapports sur les diamants bruts et polis qu'ils vendent, le niveau de leurs stocks, etc. La DTC vérifiera ces données

à l'improviste, dans les locaux des *sightholders* ou dans leurs unités de production, ou encore en demandant un entretien avec leurs banquiers.

- (65) Il y a actuellement environ 120 *sightholders* nommés par la DTC. Leurs achats de diamants bruts en 2000 sont estimés à [65-75]\* % du marché mondial total des diamants bruts. Il peut s'agir de négociants en diamants, de tailleurs ou de polisseurs (fabricants), de «préparateurs» (qui préparent les pierres qui doivent être taillées et polies par d'autres), ou de personnes remplissant plusieurs de ces fonctions à la fois. Ils sont situés dans les centres traditionnels de taille des diamants, c'est-à-dire New York, Anvers, Tel Aviv, Bombay/Surat et, dans une certaine mesure, l'Afrique du Sud et les pays d'Extrême-Orient.
- (66) L'enquête de la Commission a montré que la DTC disposait d'une discrétion totale sur la quantité, la qualité et la valeur des diamants qu'elle attribue à un *sightholder* donné lors de chacune des dix vues annuelles. La connaissance détaillée qu'a De Beers des conditions économiques en aval de la filière du diamant lui permet de déterminer non seulement le volume et la qualité des diamants qui seront mis sur le marché, mais également les prix auxquels ces diamants seront vendus.
- (67) Pour chaque année, la DTC établit des objectifs annuels de vente basés sur les données relatives à sa part dans l'offre disponible de diamants bruts et sur la demande mondiale anticipée. Elle utilise alors six grandes catégories de diamants bruts pour déterminer comment cet objectif de vente peut être atteint pour toute la gamme de produits qu'elle a choisie. Une fois que la DTC a déterminé la quantité qu'elle prévoit de vendre cette année-là dans chaque catégorie et dans quelles proportions ces différentes catégories seront ventilées sur les différents centres de taille ou régions, elle prévoit le nombre de boîtes qu'elle vendra à chaque *sightholder* au cours de cette même année.
- (68) Pour établir l'objectif de vente annuel, la DTC est assistée par les «contrôleurs de marché» de De Beers, qui sont responsables de la préparation de rapports périodiques sur les conditions régnant sur le marché dans les centres de taille traditionnels, et qui font des propositions de ventilation des différentes catégories de produits disponibles sur ces régions/centres de taille, de façon à répondre aux besoins des consommateurs. La segmentation du marché mise en place par De Beers en tant que gardienne du marché contribue à maintenir la stabilité du marché en garantissant qu'aucun centre de taille ne deviendra trop important du fait des quantités attribuées aux *sightholders* qui y sont implantés. Toutefois, statistiquement, plus de 90 % des diamants bruts sont taillés en Inde.
- (69) La présence de De Beers en aval de son activité principale, par l'intermédiaire de ses sociétés Diamdel<sup>(14)</sup> et de

sa division «polissage»<sup>(15)</sup>, qui sont des concurrents effectifs de ses propres clients, contribue également à sa connaissance détaillée du marché. Les sociétés Diamdel achètent des diamants bruts à la DTC et les vendent sur le marché secondaire (un niveau plus bas que les *sightholders*) dans les centres de taille. La division «polissage» de De Beers achète également des diamants bruts à la DTC, qu'elle revend sous forme de diamants polis aux grossistes et aux fabricants de bijoux. Ses activités permettent à la DTC d'avoir une meilleure connaissance du marché des diamants polis. La rétroaction et les rapports sur le marché émanant des courtiers ainsi que les nombreuses enquêtes sur les goûts des consommateurs et la demande sur le marché des bijoux en diamants viennent s'ajouter à ces connaissances vastes et détaillées qu'a De Beers de la totalité de la filière du diamant dans le monde entier, «de la mine jusqu'au consommateur».

- (70) À des fins d'évaluation interne, De Beers/DTC trie les diamants bruts par taille, forme, qualité et couleurs en 16 000 catégories, qui ont chacune un prix. De Beers/DTC détermine les prix de chacune de ces catégories sur la base de son modèle de prix qui tente de déterminer la valeur des pierres polies qu'une pierre brute devrait normalement produire. De Beers/DTC utilisera des sources différentes pour estimer la valeur des pierres polies, notamment les tarifs de sa division «polissage», les informations sur les prix parues dans des magazines professionnels reconnus, les informations qu'elle a obtenues du marché, etc. Après avoir calculé la valeur courante du diamant poli, la DTC calcule un prix pour le brut. Elle modifiera les prix en fonction des conditions du marché. Les modifications de prix ne s'appliquent pas automatiquement de la même façon à toutes les catégories. Les modifications affecteront certaines catégories en fonction de l'évolution de la valeur des pierres polies obtenues à partir des pierres brutes.
- (71) Après avoir été triés et classés, les diamants sont mélangés pour constituer une «sélection de vente», et répartis en gammes spécifiques de produits, appelées «boîtes». De Beers/DTC détermine les pierres attribuées chaque année à chaque *sightholder* en tenant compte des critères suivants: besoins indicatifs du *sightholder*, date de la vue (certaines périodes génèrent une demande supplémentaire en raison d'événements spéciaux, tels que Noël), le niveau de la demande sur les marchés de la consommation et le degré de saturation de la filière. Ce degré de saturation est évalué par De Beers à intervalles réguliers sur la base des stocks de diamants bruts et polis détenus par les entités opérant dans le secteur du négoce et de la fabrication de diamants bruts ou à tout autre niveau en aval de la filière. De Beers évalue donc l'état de la demande à ces différents stades et estime si d'autres ventes pourraient être assimilées et comment.

<sup>(14)</sup> Basées à Anvers, en Israël, en Inde, à Hong Kong et en Afrique du Sud.

<sup>(15)</sup> La division possède des bureaux de vente à Londres, Anvers, en Israël, à Hong Kong et en Russie.

- 1.7. De Beers est en mesure de contrôler les *sightholders* parce qu'ils dépendent d'elle
- (72) La DTC attribue des boîtes aux *sightholders* en réponse aux demandes que ceux-ci lui ont adressées. La DTC a un «menu» de 83 catégories de boîtes pour lesquelles elle précise régulièrement quelles sont les quantités minimales que les *sightholders* peuvent demander (par exemple, pour la boîte «Indian fancies»: 350 000 USD). Chaque catégorie est censée avoir fait l'objet d'une analyse statistique afin de déterminer le nombre minimal de pierres qu'une boîte doit contenir pour garantir un assortiment cohérent en diamants bruts. Le nombre minimal de pierres multiplié par le prix moyen par carat des pièces composant la boîte détermine la valeur minimale. Dans leurs demandes, les *sightholders* précisent la valeur par catégorie qu'ils souhaitent recevoir (par exemple: «spotted box 2-4 cts»: 700 000 USD). Les *sightholders* sont informés à l'avance de ce qu'ils recevront à chaque vue particulière, afin qu'ils puissent prendre leurs dispositions financières. Ils versent les sommes dues en espèce à De Beers avant que les marchandises ne leur soient envoyées.
- (73) Les *sightholders* n'ont aucune possibilité de négocier les prix. Ils ne connaissent même pas les prix individuels de chaque catégorie, puisqu'ils achètent une boîte contenant un ensemble sélectionné de produits de prix différents. Pour eux, c'est à prendre ou à laisser, au prix indiqué. La seule chose qu'ils peuvent faire, c'est communiquer leurs observations pour la nouvelle vue.
- (74) Souvent, les *sightholders* ne reçoivent pas les quantités qu'ils ont demandées, certains recevant proportionnellement plus et d'autres proportionnellement moins, parce qu'ils reçoivent des catégories de diamants qu'ils n'ont pas demandées et parce que la DTC a décidé qu'ils ne recevraient provisoirement plus certaines catégories, la DTC pouvant prendre ce genre de décision de façon discrétionnaire d'une vue à l'autre.
- (75) En 2000, les *sightholders* ont refusé [un petit pourcentage]\* des boîtes qui leur avaient été attribuées par la DTC. Cela est sans doute dû en partie au marché florissant de cette année-là, et aussi au fait que, étant à court de marchandises, ils ne souhaitaient pas mettre leurs vues en danger en risquant de les perdre.
- (76) En outre, De Beers connaît et contrôle parfaitement bien les marges que les *sightholders* peuvent réaliser sur leurs ventes de diamants. Lors d'une présentation faite par Gary Ralfe, directeur général de De Beers, en 1999, celui-ci a souligné que les décisions prises par De Beers afin de garantir que les boîtes vendues aux *sightholders* permettent à ceux-ci de réaliser une marge appropriée constituaient un facteur important.
- 1.8. Les accords «Supplier of Choice» envisagés renforceront probablement le contrôle déjà exercé par De Beers sur ses clients
- (77) Les accords dits «Supplier of Choice»<sup>(16)</sup>, qui font partie de la réorganisation stratégique engagée par De Beers en 1999, visent à renforcer le contrôle que la société exerce sur ses *sightholders* dans le but de faire monter la demande de diamants polis et d'augmenter les prix des diamants bruts.
- (78) Les accords «Supplier of Choice» formaliseront les relations entre la DTC et ses *sightholders* de plusieurs façons, afin de garantir en dernier ressort que De Beers vende ses diamants bruts aux opérateurs les plus puissants et les plus dynamiques du marché. Afin d'atteindre cet objectif, De Beers a entrepris de sélectionner les *sightholders* qui feront partie de l'action «Supplier of Choice», en demandant des informations extrêmement détaillées et confidentielles à tous ses *sightholders* actuels ainsi qu'à quelques *sightholders* potentiels. Les informations recueillies représentent un audit financier de chaque *sightholder*, avec une évaluation de son plan d'entreprise. Les informations demandées à chacun concernaient notamment les domaines suivants: capacité de fabrication, stratégie de vente, capacité de distribution, présence et puissance sur des marchés donnés, projets d'investissement dans la promotion et le *marketing* et projet d'entrée sur des marchés situés en aval dans la filière.
- (79) Après évaluation, [description du modèle d'appréciation des performances relatives des *sightholders*]\* Sur la base [des résultats de cette appréciation]\*, la DTC sera en mesure de sélectionner un nombre limité de *sightholders* avec lesquels elle souhaitera dorénavant faire des affaires et de déterminer le contenu des boîtes que chacun d'entre eux recevra. Afin de pouvoir repérer, à n'importe quel moment, quels sont les *sightholders* les plus performants, De Beers a l'intention de mettre à jour les informations détaillées qu'elle détient à leur égard [description de la fréquence des mises à jour]\*, ce qui lui permettra d'avoir effectivement en permanence un aperçu précis de la plus grande partie du marché.
- (80) Afin de déterminer si un candidat est apte à devenir *sightholder* et si elle doit ou non répondre positivement aux demandes de boîtes, la DTC prendra en considération, outre les critères mentionnés au considérant 78, le fait que le candidat applique les «meilleures pratiques» de la DTC. Celles-ci comprennent notamment l'engagement de ne pas s'adonner à des pratiques inacceptables, telles que le travail forcé des enfants ou l'achat de diamants dans des régions en guerre, ou de s'assurer que tous les traitements auxquels sont soumis les diamants naturels soient révélés.
- (81) Il semble que l'axe principal de la politique de De Beers en matière de prix et d'attribution de diamants demeure inchangé. En réduisant [description de l'ampleur de la réduction]\* le nombre des *sightholders* et en exigeant une transparence totale sur celles de leurs activités qui ne sont pas uniquement liées à l'achat de diamants bruts, mais également aux ventes à leurs clients, De Beers renforcera son contrôle sur les *sightholders* ainsi que sa connaissance du marché.

<sup>(16)</sup> Qui ont été notifiés séparément à la Commission (affaire COMP/E-2/38139).

- (82) De Beers pourrait avoir pour intention de réduire le nombre des *sightholders* [description de l'ampleur de la réduction]\*, en gardant la même répartition géographique, mais de leur garantir des livraisons exhaustives, au lieu de ne leur fournir directement qu'environ [un pourcentage élevé]\* de leurs besoins, garantissant ainsi régularité et confiance tout au long de la filière, mais créant également une dépendance totale et, de ce fait, une relation d'exclusivité. En limitant les fournitures de la DTC aux meilleurs *sightholders*, De Beers réduirait la concurrence entre ses clients. Elle garantirait également que les *sightholders* sélectionnés sont en mesure de prendre des engagements de livraison à long terme en aval<sup>(17)</sup>, sans être exposés aux risques financiers liés à des livraisons incertaines ou irrégulières. Cela pourrait alors avoir pour effet de faire monter la demande en bout de filière.
- (83) Cette action doit être considérée parallèlement au développement de la marque Forevermark et du regain de confiance dans le canal unique de livraison de la DTC qui en résultera. En effet, elle deviendra à nouveau plus attrayante pour les nouveaux producteurs de diamants bruts, en raison de la confiance accrue qu'elle suscitera en amont et des augmentations de prix qu'elle permettra en aval.
2. *La création de l'entreprise commune avec LVMH n'entraînera pas un renforcement sensible de la position dominante de De Beers sur le marché des diamants bruts*
- 2.1. L'entreprise commune sera en mesure de développer et d'exploiter le potentiel de la marque De Beers comme synonyme de diamants de grande qualité
- (84) Le projet de création de l'entreprise commune avec LVMH est le résultat d'un réexamen stratégique de l'ensemble des aspects de l'activité de De Beers, qui a commencé en 1999. Dans le cadre de ce processus, l'équipe de direction de De Beers a identifié un certain nombre d'initiatives, y compris des mesures destinées à accroître la demande de diamants bruts ainsi que la possibilité d'utiliser le nom De Beers comme marque pour les bijoux en diamants<sup>(18)</sup>. L'un des principaux axes des objectifs de la «nouvelle De Beers» est d'exploiter l'important potentiel encore en sommeil de la marque De Beers, grâce à la création de Rapids World.
- (85) NM Rothschild & Sons, conseillers de De Beers, ont déclaré dans la note confidentielle d'information relative au projet d'entreprise commune Rapids, à la section 4, «La marque De Beers»: [description de l'appréciation faite par De Beers du potentiel de sa marque et des raisons qui sous-tendent ce potentiel]\*<sup>(19)</sup>.
- (86) Le patrimoine que constitue la marque De Beers repose sur l'histoire de la société qui, depuis 112 ans, est le numéro un du secteur du diamant<sup>(20)</sup>. C'est en 1939 que De Beers a, pour la première fois, commencé à établir des rapports avec les consommateurs. C'est en effet cette année-là qu'elle a engagé pour la première fois des actions publicitaires aux États-Unis, axées à l'origine sur la bague de fiançailles en diamants (à l'heure actuelle, environ 74 % des couples fiancés aux États-Unis achètent une bague de fiançailles en diamants)<sup>(21)</sup>. Depuis le début des campagnes de publicité en 1939, la division «Consommateurs» de De Beers a réussi à développer le «rêve de diamants», basé sur des caractéristiques physiques — telles que la beauté et la rareté — et des valeurs émotionnelles — telles que l'amour et le romantisme, le prestige et le statut, la mystique et l'histoire —, ajoutant à ces attributs de base celui de l'éternité («Un diamant est éternel»)<sup>(22)</sup>.
- (87) Les relations fortes que De Beers a établies avec les consommateurs sont le résultat de son histoire et de sa stratégie de communication, qui lui ont permis de se positionner avec succès comme «mentor» pour les consommateurs dans leur choix de bijoux en diamants<sup>(23)</sup>. C'est De Beers qui a inventé et promu à l'échelle mondiale les quatre grandes caractéristiques du diamant (carat, couleur, clarté, taille), afin de permettre aux consommateurs de prendre des décisions en étant mieux informés, ainsi qu'une publicité basée sur la façon d'utiliser son salaire pour acheter une bague de fiançailles en diamants («Comment pouvez-vous faire durer éternellement deux mois de salaire? La bague de fiançailles en diamants»), qui a entraîné une augmentation sensible des prix des bagues de fiançailles en diamants<sup>(24)</sup>.
- (88) La notoriété et l'image de la marque De Beers sont le résultat des campagnes de publicité sur le diamant réalisées par De Beers. Entre 1995 et 1999, le total de ses dépenses publicitaires s'est élevé à environ [...] millions d'USD<sup>(25)</sup>. La marque De Beers a une notoriété assistée élevée (proportion des consommateurs interrogés identifiant correctement De Beers comme société de vente de diamants lorsque son nom est mentionné) dans le monde, notamment aux États-Unis ([...] %), en Europe (Italie: [...] %, Allemagne: [...] %, Royaume-Uni: [...] %) et au Japon ([...] %)<sup>(26)</sup>. Tant aux États-Unis qu'au Japon, les consommateurs associent la marque De Beers à [description d'un type de diamants]\*<sup>(27)</sup>. [Description des résultats de l'étude réalisée par De Beers sur la notoriété de sa marque montrant que cette dernière est connue des consommateurs]\*<sup>(28)</sup>.
- (89) L'entreprise commune développera le potentiel de la marque De Beers à l'échelle mondiale. Elle aura le droit exclusif d'utiliser la marque De Beers pour vendre des articles de luxe sur les marchés de consommation du monde entier. Le principal domaine d'activité de l'entreprise commune dans l'immédiat sera la haute joaillerie en diamants.

<sup>(17)</sup> Éliminant ainsi effectivement certains négociants, ce qui réduira quelque peu la taille de la filière.

<sup>(18)</sup> Note d'information confidentielle de De Beers sur le projet d'entreprise commune Rapids, Rothschild, juillet 2000, p. 7.

<sup>(19)</sup> Note d'information confidentielle de De Beers sur le projet d'entreprise commune Rapids, Rothschild, juillet 2000, p. 31.

<sup>(20)</sup> Op. cit., La marque De Beers, p. 31 à 51.

<sup>(21)</sup> Op. cit., p. 33.

<sup>(22)</sup> Op. cit., p. 33 et 34.

<sup>(23)</sup> Op. cit., p. 36.

<sup>(24)</sup> Op. cit., p. 37 et 38.

<sup>(25)</sup> Op. cit., p. 41.

<sup>(26)</sup> Op. cit., p. 44.

<sup>(27)</sup> Op. cit., p. 45.

<sup>(28)</sup> Projet de plan d'entreprise Rapids, 15 décembre 2000, résumé 1.

2.2. L'entreprise commune reposera sur l'expertise exceptionnelle de De Beers en matière de choix et d'offre de diamants

- (90) Les traits distinctifs des produits proposés par l'entreprise commune aux consommateurs reposeront non seulement sur le nom De Beers, mais également sur la très importante expertise accumulée par cette société dans le domaine des diamants. Par l'intermédiaire de sa division centrale «Négoce et commercialisation des diamants bruts», De Beers vend les deux tiers de la production mondiale de diamants de qualité à ses *sightholders* dans des centres de taille situés dans le monde entier. Ces diamants sont évalués et triés par [un certain nombre d']\* experts, [description de l'expérience de ces experts]\*<sup>(29)</sup>.
- (91) Grâce à leurs capacités techniques et à leur sensibilité esthétique, les experts de De Beers sont capables d'apprécier les caractéristiques techniques de chaque diamant et d'en analyser les nuances, afin de se faire une opinion, finalement subjective, sur les diamants susceptibles de donner le meilleur équilibre et le meilleur degré de feu et de brillant<sup>(30)</sup>. L'entreprise commune utilisera l'expertise de De Beers pour sélectionner les plus beaux diamants, en se basant sur les quatre caractéristiques de qualité traditionnelles mentionnées ci-dessus<sup>(31)</sup>, et en allant même au-delà, et elle mettra ainsi sur pied une offre originale de bijoux en diamants pour les consommateurs.
- (92) Conformément à l'accord sur les services techniques, De Beers transférera à l'entreprise commune le personnel et la technologie De Beers [description de la finalité de ces transferts]\*<sup>(32)</sup>. [Description du processus de sélection des diamants, des critères de sélection appliqués et de la manière dont on décide quels sont les diamants sélectionnés qui ont une qualité à la hauteur de la marque]\*.
- (93) [Description des objectifs de l'Institut De Beers et des liens qu'il aura avec Rapids World]\*<sup>(33)</sup>.

2.3. La position dominante de De Beers sur le marché des diamants bruts et le contrôle qu'elle exerce sur ses *sightholders* garantiront l'accès de l'entreprise commune aux diamants de la plus grande qualité

- (94) L'offre de diamants polis constitue le principal problème opérationnel pour l'entreprise commune, dans la mesure où la marque De Beers reposera essentiellement sur la fourniture de diamants de la plus grande qualité. L'entreprise commune passera [description des accords de fourniture de diamants polis que devrait passer Rapids World]\*<sup>(34)</sup>.
- (95) Les fournisseurs de diamants polis de l'entreprise commune seront probablement des *sightholders* de De Beers, dans la mesure où celle-ci est le principal fournis-

seur mondial des diamants les plus chers et des qualités les meilleures. De Beers possède un pouvoir d'attribution des diamants bruts énorme, grâce au système des vues. Étant donné que l'attribution des diamants se fait selon le principe «c'est à prendre ou à laisser», les *sightholders* dépendent de De Beers pour recevoir les qualités de diamants les plus adaptées à leurs activités. Comme ils doivent régulièrement fournir à De Beers des informations détaillées sur leurs activités, leur production, leurs résultats financiers, leurs stocks de diamants polis et bruts et leurs acheteurs de diamants polis, De Beers saura quels sont ceux qui fournissent des diamants polis à l'entreprise commune. Le pouvoir d'attribution des diamants bruts de De Beers lui permet d'adresser les meilleurs diamants aux *sightholders* fournissant l'entreprise commune, ce qui permettra à celle-ci de toujours bénéficier de la meilleure qualité.

2.4. Le savoir-faire et l'expérience de LVMH en matière de développement de marques de luxe et de gestion de réseaux de distribution garantira le succès de l'entreprise commune en tant que détaillant

- (96) De Beers possède la marque, l'expertise en matière de diamants et elle domine le production et la commercialisation de diamants bruts. Toutefois, elle ne dispose d'aucune compétence dans la gestion de marques de détail ni dans la vente au détail et le *merchandising*. C'est pourquoi elle n'a pas souhaité se lancer seule dans la vente au détail de joaillerie, mais a choisi un partenaire qui pourrait apporter son savoir-faire et son expérience dans le secteur du développement de marques de luxe et de la gestion de réseaux de distribution. LVMH, qui est le premier groupe mondial d'articles de luxe, constitue le partenaire idéal pour développer le potentiel de la marque De Beers auprès des consommateurs, dans la mesure où il apporte une très vaste expérience à la fois dans le développement de marques de luxe et dans la création de nouveaux concepts de distribution<sup>(35)</sup>.
- (97) LVMH possède un portefeuille unique de marques et de grands noms très évocateurs. Ses activités dans le domaine des produits de luxe couvrent des secteurs comme les vins et les champagnes (Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Pommery, Château d'Yquem, Hennessy), la mode et la maroquinerie (Louis Vuitton, Loewe, Céline, Berlutti, Kenzo, Givenchy, Christian Lacroix, Fendi, Pucci), les parfums et cosmétiques (Givenchy, Guerlain, Christian Dior, Kenzo) ainsi que les montres et la joaillerie (TAG Heuer, Ebel, Chaumet, Zenith, Fred Joaillier). En 1999, les ventes consolidées nettes de LVMH ont augmenté de 23 %, passant à 8,5 milliards d'euros<sup>(36)</sup>. Dans le domaine des cognacs et des

<sup>(29)</sup> Note d'information confidentielle de De Beers sur le projet d'entreprise commune Rapids, Rothschild, juillet 2000, p. 32.

<sup>(30)</sup> Projet de plan d'entreprise Rapids, 15 décembre 2000, résumé 5.

<sup>(31)</sup> *Idem*.

<sup>(32)</sup> Projet de plan d'entreprise Rapids, 15 décembre 2000, annexe 15.3.

<sup>(33)</sup> *Op. cit.*, Institut De Beers, 8.1, 8.2.

<sup>(34)</sup> Note d'information confidentielle de De Beers sur le projet d'entreprise commune Rapids, Rothschild, juillet 2000, p. 61.

<sup>(35)</sup> Communiqué de presse commun, 16 janvier 2001.

<sup>(36)</sup> Rapport annuel de LVMH pour 1999, p. 8.

champagnes, LVMH est le numéro un mondial, avec une part de 34 % sur le marché du cognac et de 19 % sur celui du champagne<sup>(37)</sup>. Louis Vuitton est la première marque mondiale d'articles de luxe<sup>(38)</sup>. Dans le secteur des parfums et des cosmétiques de luxe, LVMH est le numéro trois mondial et le numéro un en Europe<sup>(39)</sup>. Dans l'horlogerie de luxe, LVMH se classe à la troisième place mondiale<sup>(40)</sup>.

- (98) LVMH gère et possède plus de 1 000 points de vente<sup>(41)</sup>. LVMH estime que le contrôle de la distribution constitue le principal élément de succès des marques de luxe, dans la mesure où il lui permet de s'assurer les marges de détail et de faire en sorte que l'image de marque et l'environnement dans lequel il vend ses produits sont de la plus haute qualité<sup>(42)</sup>. LVMH possède une division séparée «Distribution sélective». Il est d'ailleurs le *leader* mondial en matière de distribution sélective d'articles de luxe<sup>(43)</sup>. Le réseau LVMH comprend les boutiques exclusives et les points de vente des maisons de mode et de maroquinerie dans le monde entier, les magasins d'articles de luxe «Duty free Shoppers (DFS)», les magasins de parfums et de cosmétiques Sephora ainsi que le Bon Marché, qui est le grand magasin le plus luxueux de Paris<sup>(44)</sup>. DFS est le numéro un mondial de la vente de voyages internationaux<sup>(45)</sup>. En 2000, LVMH a racheté Miami Cruiseline Services, une société américaine qui est le *leader* mondial des articles de luxe hors taxes sur les paquebots et qui complètera les activités de DFS<sup>(46)</sup>.
- (99) L'entreprise commune est basée sur la très vaste expérience de LVMH en matière de développement de marques de luxe et de création de concepts de distribution. Elle deviendra l'un des plus importants éléments du portefeuille d'articles de luxe de LVMH<sup>(47)</sup>.

2.5. Les forces complémentaires de De Beers et de LVMH peuvent permettre à l'entreprise commune de devenir le numéro un sur le marché de la distribution de la haute joaillerie en diamants (de marque)

- (100) De Beers estime que, en 1999, les ventes au détail de joaillerie en diamants (c'est-à-dire toutes les pièces de haute joaillerie contenant des diamants) se sont élevées à environ 56 milliards d'USD dans le monde. Sur ces ventes, près de [...] d'USD étaient représentés par des bijoux en diamants coûtant plus de 1 000 USD pièce au niveau du détail (bijoux en diamants haut de gamme)<sup>(48)</sup>, [description du principal marché de produits de Rapids World]\*<sup>(49)</sup>. Le secteur des bijoux en diamants reste très fragmenté et la majorité des ventes sont faites par de petites joailleries indépendantes, opérant généralement dans des points de vente de type traditionnel<sup>(50)</sup>. Les spécialistes et les détaillants indépendants représentent

84 % de la distribution totale de bijoux de luxe en France, 86 % en Allemagne, 95 % en Italie, 74 % en Espagne et 63 % au Royaume-Uni<sup>(51)</sup>. Les spécialistes et les indépendants constituent également le canal de distribution le plus important pour la joaillerie de luxe aux États-Unis avec une part de marché de 86 %<sup>(52)</sup>, alors que, au Japon, ce sont les grands magasins qui assurent la plus grande partie de la distribution d'articles de joaillerie de luxe, avec une part de 83 %<sup>(53)</sup>. Les grands magasins constituent le deuxième canal de distribution en France (12 %), en Allemagne (9 %), en Espagne (7 %) et au Royaume-Uni (22 %)<sup>(54)</sup>. Les ventes hors taxes constituent le troisième canal de distribution. Les plus gros opérateurs du secteur sont les joailliers de marque haut de gamme tels que Tiffany, Cartier, Bulgari et Van Cleef & Arpels.

- (101) Les marques de distributeurs ne sont pas encore très développées dans le secteur de la joaillerie en diamants. Le segment des bijoux en diamants de luxe est estimé à 4,5 milliards d'USD en valeur de détail. Les principaux opérateurs dans le secteur de la haute joaillerie de marque sont Cartier (chiffre d'affaires 1998: 1 580 millions d'USD), Tiffany (chiffre d'affaires 1998: 970 millions d'USD) et Bulgari (chiffre d'affaires 1998: 370 millions d'USD). Si l'on exclut l'horlogerie, Tiffany est le numéro un mondial (chiffre d'affaires 1998: 860 millions d'USD) et Cartier le numéro deux (chiffre d'affaires 1998: 500 millions d'USD). Tiffany est la première marque de joaillerie aux États-Unis<sup>(55)</sup>. Elle représente 2 % de l'ensemble des pièces haut de gamme au niveau mondial et 19 % de la joaillerie de marque haut de gamme. Cartier est la première marque de joaillerie en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et la première marque de joaillerie occidentale au Japon<sup>(56)</sup>. Cartier représente 1 % de l'ensemble des pièces haut de gamme au niveau mondial et 11 % de la joaillerie de marque haut de gamme. Cartier et Bulgari sont les *leaders* dans le domaine de la joaillerie de luxe en Italie et en Espagne<sup>(57)</sup>.
- (102) Le projet de création de l'entreprise commune repose sur le patrimoine que constitue la position de De Beers en tant que premier diamantaire mondial, sur des gains d'efficacité et des réductions de coûts dans la production de diamants, ainsi que sur l'actif important constitué par la marque et sur l'expérience et le soutien de LVMH dans le domaine de la distribution internationale, de l'exploitation et du *marketing*<sup>(58)</sup>. L'entreprise commune vendra des bijoux en diamants dans [description des types possibles de points de vente]\*. Elle concentrera ses activités sur la joaillerie en diamants haut de gamme. [Description du positionnement de Rapids World, qui concentrera ses activités sur la joaillerie en diamants haut de gamme]\*<sup>(59)</sup>.
- (103) [Description de la manière dont Rapids World devrait être structurée]\*<sup>(60)</sup>.

<sup>(37)</sup> *Op. cit.*, p. 7.

<sup>(38)</sup> *Idem.*

<sup>(39)</sup> *Idem.*

<sup>(40)</sup> *Idem.*

<sup>(41)</sup> *Op. cit.*, p. 9.

<sup>(42)</sup> *Op. cit.*, p. 21.

<sup>(43)</sup> *Op. cit.*, p. 6.

<sup>(44)</sup> *Op. cit.*, p. 21.

<sup>(45)</sup> *Op. cit.*, p. 6.

<sup>(46)</sup> *Op. cit.*, p. 4 et 60.

<sup>(47)</sup> Communiqué de presse commun, 16 janvier 2001.

<sup>(48)</sup> Note d'information confidentielle de De Beers sur le projet d'entreprise commune Rapids, Rothschild, juillet 2000, p. 8.

<sup>(49)</sup> Projet de plan d'entreprise Rapids, 15 décembre 2000, résumé 3.

<sup>(50)</sup> *Op. cit.*, p. 4.

<sup>(51)</sup> Datamonitor, articles de luxe, 1998, joaillerie, p. 66, 68, 69, 73, 75. Pourcentage basé sur la valeur.

<sup>(52)</sup> *Op. cit.*, p. 64. Pourcentage basé sur la valeur.

<sup>(53)</sup> *Op. cit.*, p. 78. Pourcentage basé sur la valeur.

<sup>(54)</sup> *Op. cit.*, p. 66, 68, 73 et 75. Pourcentage basé sur la valeur.

<sup>(55)</sup> Datamonitor, articles de luxe, 1998, joaillerie, p. 64.

<sup>(56)</sup> *Op. cit.*, p. 66, 69, 76 et 79.

<sup>(57)</sup> *Op. cit.*, p. 71 et 73.

<sup>(58)</sup> Projet de plan d'entreprise Rapids, 15 décembre 2000, résumé 2, *op. cit.*, p. 2.

<sup>(59)</sup> *Idem.*

<sup>(60)</sup> *Op. cit.*, p. 13.

- (104) De 2001 à 2002, l'entreprise commune ouvrira [un certain nombre de]\* points de vente dans [précisions concernant la localisation de ces points de vente]\*. De 2003 à 2005, [un certain nombre de]\* points de vente seront ouverts et d'ici à 2010, [un certain nombre de]\* points de vente auront été ouverts et [un certain nombre de]\* boutiques auront été implantées dans [certaines]\* zones. La répartition géographique du réseau mondial de [...] sera la suivante: [un certain nombre de]\* points de vente au [nom de pays]\*, [un certain nombre de]\* points de vente au [nom de pays]\*, [un certain nombre de]\* points de vente dans des pays importants du reste du monde et [un certain nombre d'autres]\* magasins <sup>(61)</sup>.
- (105) La combinaison de la marque De Beers et de son expertise dans le domaine des diamants avec les compétences de LVMH en matière de *design*, son expérience dans le domaine de la gestion des marques, son réseau de distribution et son savoir-faire mondiaux peuvent permettre à l'entreprise commune de devenir l'un des tout premiers acteurs du secteur de la distribution de haute joaillerie de marque. Les ventes nettes de l'entreprise commune devraient, d'après les prévisions, atteindre [...] d'USD d'ici à 2005 et [...] d'USD d'ici à 2010 <sup>(62)</sup>. Sur la base de ces projections, [description de la réussite attendue de Rapids World et de ses résultats par rapport aux autres détaillants en joaillerie]\* (résultats d'exploitation prévisionnels: [...] d'USD en 2010) <sup>(63)</sup>. Compte tenu de la position de l'entreprise commune sur le marché, la marque De Beers sera alors l'une des toutes premières marques de joaillerie en diamants.
- 2.6. Toutefois, l'entreprise commune ne renforcera pas sensiblement le réseau de distribution propre de De Beers pour la marque Forevermark
- (106) Dans le cadre de sa réorganisation stratégique, De Beers a entrepris de séparer le nom De Beers, qui sera utilisé exclusivement comme marque par l'entreprise commune Rapids, de la marque déposée DTC qui sera désormais associée à la marque Forevermark («Un diamant est éternel»). La nouvelle identité Forevermark de la DTC contient trois éléments principaux: la raison sociale de la société (DTC), le slogan connu dans le monde entier «Un diamant est éternel» et une icône visuelle (logo DTC) appelée Forevermark.
- (107) Forevermark est destinée à devenir la [utilisation envisagée de la marque Forevermark]\* en matière de diamants, conformément aux meilleures pratiques de la DTC dans ce domaine. Les diamants Forevermark sont des diamants naturels, non traités, ne provenant pas de régions en guerre, respectant les meilleures pratiques en matière d'environnement et de comportement social. Ils sont donc éthiquement sains. Forevermark est un signe d'intégrité du diamant. Elle n'est pas liée à la qualité ni à la valeur du diamant mesurées en fonction des quatre critères mentionnés ci-dessus et [description du champ d'application potentiel de la marque Forevermark]\*. En fait, la marque Forevermark représentera un cinquième critère de qualité: la confiance.
- (108) En faisant de Forevermark [un moyen d'identifier les diamants sélectionnés provenant de la DTC]\*, De Beers cherche à augmenter sensiblement la demande de diamants provenant de la DTC. Forevermark doit devenir synonyme de diamants «légitimes» ne provenant pas de régions en guerre. La DTC et ses *sightholders* feront [précisions concernant l'utilisation envisagée de la marque Forevermark par la DTC et ses *sightholders*, qui attestera que les diamants ne proviennent pas de régions en guerre]\* <sup>(64)</sup>. À la suite de cette campagne, la provenance de chaque diamant deviendrait une question plus importante pour les consommateurs, qui demanderaient de plus en plus des diamants provenant de régions qui ne sont pas en guerre vendus par la DTC.
- (109) Forevermark est destinée à devenir une garantie de qualité propre à De Beers, qui rendra les diamants de la DTC intrinsèquement plus valables pour les clients que les bruts du marché libre, ce qui justifiera les prix plus élevés des diamants bruts DTC. De Beers vise à créer une forte demande des consommateurs en bout de filière pour les diamants Forevermark et à concentrer ainsi la demande sur les diamants DTC. De ce fait, il est probable que, avec le temps, les producteurs indépendants décideront de vendre une partie encore plus grande de leurs diamants par l'intermédiaire de la DTC.
- (110) Dans le passé, De Beers a pu convaincre des producteurs indépendants, tels que Alrosa ou BHP, de lui réserver une partie de leur production en raison de son rôle dans le maintien des prix. À l'avenir, De Beers sera sans doute en mesure de conclure des arrangements similaires, en raison de la puissance de la marque Forevermark, si celle-ci réussit à s'imposer comme synonyme de diamants provenant de régions qui ne sont pas en guerre. D'une part, la valeur ajoutée avec laquelle la DTC pourrait soutenir ses ventes de diamants bruts relèverait le coût de la concurrence pour les autres producteurs. D'autre part, la DTC pourrait facturer des prix plus élevés pour les diamants bruts DTC, ce qui se répercuterait sur sa capacité à proposer des prix attractifs aux producteurs indépendants. C'est pourquoi les concurrents pourraient, à plus ou moins long terme, décider de vendre exclusivement par l'intermédiaire de la DTC, qui serait devenue plus intéressante pour eux, plutôt que de recevoir un prix plus bas pour leur production sur le marché libre.
- (111) L'entreprise commune adoptera et mettra en œuvre des politiques et des pratiques d'achat de diamants conformes aux meilleures pratiques de la DTC <sup>(65)</sup>. [Description des conditions d'utilisation de la marque Forevermark]\*.
- (112) Toutefois, l'enquête de la Commission n'a pas confirmé que la création de l'entreprise commune était nécessaire à l'implantation de la marque Forevermark ni qu'elle entraînerait une modification structurelle sensible du marché des diamants bruts. Cette modification structurelle résultera essentiellement de la propre stratégie de De Beers en matière de marques.

<sup>(61)</sup> *Op. cit.*, p. 11.

<sup>(62)</sup> Projet de plan d'entreprise Rapids, 15 décembre 2000, projections financières, synthèse financière.

<sup>(63)</sup> *Op. cit.*, synthèse financière.

<sup>(64)</sup> La DTC augmentera les crédits qu'elle consacre à ses campagnes de publicité générique à l'échelle mondiale, afin de faire augmenter la demande globale de diamants. Elle investira environ 180 millions d'USD dans des campagnes de publicité destinées aux consommateurs en 2001, en utilisant le fameux slogan «Un diamant est éternel». Communiqué de presse commun, 16 janvier 2001.

<sup>(65)</sup> Pacte d'actionnaires, p. 83.

- (113) [Description des conditions d'utilisation de la marque Forevermark]\*. Le secteur de la joaillerie est plutôt fragmenté (considérant 100). L'entreprise commune repose sur le *leadership* de De Beers dans le secteur des diamants et son objectif est de devenir l'un des premiers détaillants en joaillerie en diamants qui, du fait de cette position, pourra imposer des normes dans ce secteur (considérant 93). [Description des conditions d'utilisation de la marque Forevermark]\*. Cependant, cette contribution resterait très limitée. L'entreprise commune n'est pas encore opérationnelle et devra construire sa position sur le segment haut de gamme de la joaillerie en diamants de marque, au cours des dix années à venir. De Beers a annoncé publiquement que la DTC augmentera les crédits qu'elle consacre à ses campagnes publicitaires génériques à l'échelle mondiale, afin de faire monter la demande globale de diamants chez les consommateurs, et qu'elle investira environ 180 millions d'USD en campagnes de publicité destinées aux consommateurs en 2001, en utilisant le fameux slogan «Un diamant est éternel»<sup>(66)</sup>. Compte tenu de la position dominante détenue par De Beers sur le marché des diamants bruts, il apparaît très vraisemblable que la DTC et ses *sightholders* seront en mesure d'implanter avec succès la marque Forevermark sans l'aide de l'entreprise commune envisagée.
- (114) C'est pourquoi la Commission conclut que le projet d'entreprise commune n'aboutirait pas à un renforcement sensible de la position dominante déjà détenue par De Beers sur le marché mondial des diamants bruts.

#### VII. CONCLUSION

- (115) On peut conclure des éléments mentionnés ci-dessus que le projet de concentration n'aboutira pas au renforcement de positions dominantes ayant pour effet d'entraver une concurrence effective dans une partie substantielle du marché commun. L'opération peut donc être

déclarée compatible avec le marché commun et avec le fonctionnement de l'accord EEE, conformément à l'article 8, paragraphe 2, du règlement sur les concentrations (et à l'article 57 de l'accord EEE),

A ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DÉCISION:

#### *Article premier*

L'opération notifiée par laquelle Riverbank Investments Limited, contrôlée par le groupe De Beers, et Sofidiv UK Limited, contrôlée par LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, entendent acquérir le contrôle conjoint d'une nouvelle société, Rapids World Limited, est déclarée compatible avec le marché commun et avec l'accord EEE.

#### *Article 2*

Les sociétés

Riverbank (De Beers)  
17 Charterhouse Street  
London EC1N 6RA  
United Kingdom

Sofidiv (LVMH)  
15 St George Street  
London W1R 9DE  
United Kingdom

sont destinataires de la présente décision.

Fait à Bruxelles, le 25 juillet 2001.

*Par la Commission*

Mario MONTI

*Membre de la Commission*

<sup>(66)</sup> Communiqué de presse commun, 16 janvier 2001.