

**Décision n° 2016-CC-04 du 5 décembre 2016
relative à la prise de contrôle exclusif du groupe Tahiti Nui Travel
par le groupe Grey**

L'Autorité polynésienne de la concurrence,

Vu le dossier de notification adressé à l'Autorité polynésienne de la concurrence le 18 août 2016, déclaré complet le 11 octobre 2016, relatif à la prise de contrôle exclusif du groupe Tahiti Nui Travel par le groupe Grey, formalisé par une promesse de vente d'actions en date du 1^{er} mai 2016 ; cette promesse ayant fait l'objet d'un 1^{er} avenant le 12 juillet 2016, puis d'un second avenant le 18 novembre 2016 ;

Vu le code de la concurrence, et notamment ses articles LP 310-1 à LP 310-7 ;

Vu les engagements présentés les 8 et le 23 novembre et le 2 décembre 2016 par la partie notifiante ;

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

Adopte la décision suivante :

I. LES ENTREPRISES CONCERNEES ET L'OPERATION

1. Lupesina Tahiti Investments est une société à responsabilité limitée polynésienne, détenue par la société holding samoane Grey Investment Group Ltd (ci-après « groupe Grey »), elle-même détenue à parité par [les membres de la famille] Grey. Le groupe Grey est un conglomérat actif dans différents secteurs d'activité au Samoa, tels que l'hôtellerie (Aggie Grey's Hotel Limited), les tour-opérateurs et les agences réceptives (Samoa Scenic Tours & Inbounds Services) ou la fabrication, l'importation et la distribution de produits alimentaires (Apia Bottling Co. Ltd.). Le groupe détient également des participations minoritaires dans des sociétés au Samoa, notamment dans la compagnie aérienne Virgin Samoa (2 %).

2. Avant l'opération notifiée, le groupe Grey exerce une activité hôtelière en Polynésie française. Il est propriétaire de 5 hôtels au travers de :
- La S.A. Société Hôtelière Rivnac, qui est propriétaire de l'hôtel Le Méridien à Tahiti. Le Méridien est un hôtel de tourisme de luxe (4 étoiles¹) exploité par Starwood et disposant de 149 chambres et villas sur pilotis, de deux restaurants et d'un spa² ;
 - La S.A.S Lupesina Moorea, qui détient l'hôtel Sofitel Moorea Ia Ora Beach Resort situé à Moorea. Il s'agit d'un hôtel de tourisme de luxe (4 étoiles³) exploité par AccorHotels et disposant de 113 chambres, bungalows et villas sur pilotis, de deux restaurants et d'un spa ;
 - La S.A.S Lupesina Marara, qui détient l'hôtel Sofitel Bora Bora Marara Beach Resort situé à Bora Bora. Il s'agit d'un hôtel de tourisme de luxe (en cours de classement 4 étoiles) exploité par AccorHotels et disposant de 55 chambres, bungalows et villas sur pilotis, de deux restaurants et d'un spa ;
 - La S.A.S Lupesina Private Island, qui détient l'hôtel Sofitel Bora Bora Motu Private Island situé à Bora Bora. Il s'agit d'un hôtel de tourisme de luxe (4 étoiles⁴) exploité par AccorHotels et disposant de 31 chambres, bungalows et villas sur pilotis, d'un restaurant et d'un spa ;
 - La S.A.R.L. Lupesina Tahiti Investments, qui détient l'hôtel Le Manava Beach Resort & Spa Moorea. Il s'agit d'un hôtel de tourisme de luxe (4 étoiles⁵) exploité par South Pacific Management et disposant de 94 chambres, bungalows et villas sur pilotis, d'un restaurant et d'un spa⁶.
3. La société Tahiti Nui Travel (ci-après « TNT ») est la société-mère du groupe Tahiti Nui Travel (ci-après « groupe TNT ») qui regroupe plusieurs sociétés :
- Les sociétés Tahiti Nui Travel, South Pacific Representation, Tahiti Tours et Tekura Tahiti Travel, qui exercent leur activité principalement comme agence réceptive ou *Destination Management Company* (ci-après « DMC »). Elles sont donc des prestataires de services pour le tourisme entrant (clientèle étrangère se rendant en Polynésie française). Elles ont également une activité accessoire d'agence de voyage pour le tourisme sortant (résidents de Polynésie française se rendant à l'étranger) et pour le tourisme interne (résidents de Polynésie française se rendant dans les autres îles de Polynésie française) ;
 - La société PacificIslands.com Inc., basée à Los Angeles, est une agence de voyage en ligne (ci-après « OTA », Online Travel Agency) active sur le marché émetteur américain ;

¹ Arrêté de classement n° 24 MTT du 10 décembre 2007

² Le 23 septembre 2016, une opération de prise de contrôle de la SA Société Hôtelière RIVNAC exploitant du complexe hôtelier Le Méridien Tahiti a été notifiée à l'Autorité polynésienne de la concurrence par le Groupe CP Group

³ Arrêté de classement n° 5657 MTF du 15 juillet 2015 portant classement par étoiles de l'établissement « Sofitel Moorea Ia Ora Beach Resort »

⁴ Arrêté de classement n° 2549 PR du 31 juillet 2008

⁵ Arrêté de classement n° 3262 PR du 18 novembre 2008

⁶ Par décision n° 2016-CC-03 du 6 octobre 2016, l'Autorité polynésienne de la concurrence a autorisé l'opération de concentration notifiée de prise de contrôle de la compagnie touristique polynésienne (Hôtel Manava Beach Resort and Spa) par la société Lupesina Tahiti Investments (Groupe Grey). Même si l'opération autorisée ne semble pas encore, à ce jour, avoir été réalisée, l'ensemble des calculs de parts de marché, de chiffre d'affaires, etc..... faits dans cet avis intègre cette prise de contrôle.

- La société Moorea Transports, détenue par TNT *via* la société Vai Fenua, exerce une activité de transport touristique terrestre sur l'île de Moorea, sous la marque commerciale Moorea Explorer.
- 4. L'opération, formalisée par une promesse synallagmatique de cessions d'actions en date du 1^{er} mai 2016, qui a fait l'objet d'un 1^{er} avenant le 12 juillet 2016, puis d'un second le 18 novembre 2016, consiste en l'acquisition, par le groupe Grey, directement et indirectement *via* la société Lupesina Tahiti Investments, de 99,98 % du capital de la société Tahiti Nui Travel. En ce qu'elle se traduit par la prise de contrôle exclusif du groupe TNT par le groupe Grey, l'opération notifiée constitue une opération de concentration au sens de l'article LP 310-1 du code de la concurrence.
- 5. Les entreprises concernées réalisent ensemble un chiffre d'affaires hors taxe total en Polynésie française de plus de 2 milliards de francs CFP pour l'exercice 2014 (groupe Grey : [...] milliards de francs CFP ; groupe TNT : [...] milliards de francs CFP). Une de ces entreprises au moins a réalisé en Polynésie française un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de francs CFP pour l'exercice 2014 (comme précisé précédemment). Compte tenu de ces chiffres d'affaires, les seuils de contrôle mentionnés au I de l'article LP 310-2 du code de la concurrence sont franchis. Cette opération est donc soumise aux dispositions des articles LP 310-3 et suivants du code de la concurrence relatifs à la concentration économique.

II. DELIMITATION DES MARCHES PERTINENTS

- 6. Si elles ne sont pas présentes simultanément sur les mêmes marchés en Polynésie française, les sociétés parties à l'opération sont toutes présentes dans le secteur de l'industrie touristique.
- 7. La chaîne de valeur touristique était traditionnellement simple et comprenait quatre types d'acteurs : des **fournisseurs** (hôtels et compagnies aériennes notamment), des **tour-opérateurs** (qui construisent des voyages à partir des services des premiers et éventuellement de ceux **d'agences réceptives** implantées dans les destinations touristiques) et enfin des **agences de voyage** qui commercialisent des voyages aux consommateurs finals. Or, cette chaîne de valeur s'est récemment complexifiée, de sorte que l'on assiste à un double phénomène de désintermédiation : développement d'offres sur internet qui permettent au consommateur de composer lui-même son voyage, et diversification des activités, les acteurs du secteur exerçant à la fois des activités de tour-opérateur, d'agence de voyage (physique et en ligne), de fournisseur (hôtels) et de vente directe au consommateur. La recomposition du secteur est donc profonde, conduisant parfois à ce que les clients ou les fournisseurs d'hier deviennent les concurrents d'aujourd'hui. Ce mouvement touche notamment les agences réceptives – cœur de métier des sociétés cibles – pour lesquelles la désintermédiation du circuit de vente, couplée à la nouvelle concurrence des hôtels et des compagnies aériennes pratiquant la vente directe au consommateur final, a dans une certaine mesure réduit leur part du marché touristique.
- 8. La pratique constante des autorités de concurrence⁷ considère qu'au sein du secteur des services de voyage, l'activité amont de la conception-distribution des voyages à forfait de loisir et

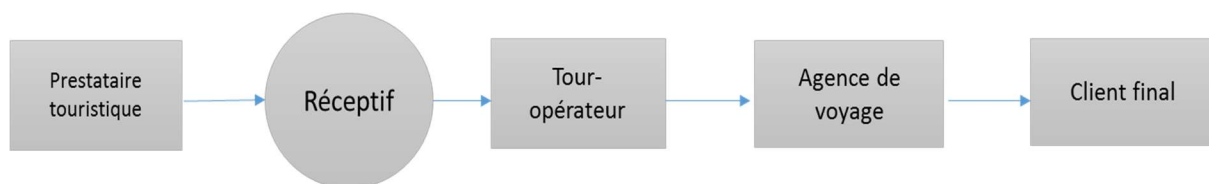
⁷ Voir les décisions de la Commission européenne n° COMP/M.5462 - Thomas Cook Group/Gold Medal International du 30 mars 2009, n° COMP/M.5038 - Telefonica/Turmed/Rumbo du 28 février 2008, n° COMP/M.4601 - Karstadtquelle/Mytravel du 4 mai 2007

l'activité aval d'agent de voyage doivent être distinguées. Une telle distinction peut être reprise en Polynésie française, où l'activité amont d'agence réceptive doit être distinguée de l'activité aval d'agence de voyage, *a minima* parce que les destinations commercialisées et les clients finaux ne sont pas les mêmes⁸.

A. LE MARCHÉ DES AGENCES RECEPTIVES

9. Le groupe TNT est présent sur le marché des agences réceptives en Polynésie française. L'activité DMC représente le cœur de métier du groupe TNT, et contribue à plus de [75-95] % de son chiffre d'affaires.
10. De manière générale, les DMC réalisent toutes ou certaines des prestations suivantes :
 - Conception de séjours pour les touristes internationaux (vols, hébergement, services annexes, transferts) ;
 - Réservation de nuitées d'hôtel, de restaurants, d'activités, de spectacles...
 - Organisation, exécution et contrôle des prestations prévues dans le séjour conçu ;
 - Transmission d'informations techniques sur le séjour, mais aussi générales sur la destination ;
 - Garantie du bon déroulement des séjours des touristes, et représentation sur place des tour-opérateurs et des agences de voyage du pays d'origine des touristes.
11. Les DMC se situent donc à un niveau central de la chaîne de valeur touristique. Ses fournisseurs sont les prestataires de services touristiques (hôtels, pensions, compagnies aériennes, excursionnistes). Ses clients sont les tour-opérateurs et les agences de voyage qui vendent ces prestations touristiques au client final. Si le réceptif s'inscrit donc en général dans une filière de commercialisation en business to business (ci-après « B to B »), une partie de ses ventes peut être réalisée directement à destination du consommateur final (canal business to consumer, ci-après « B to C »)⁹.
12. En tant qu'intermédiaire, le réceptif s'insère dans une chaîne de valeur déjà constituée :

Figure 1. Chaîne de valeur touristique traditionnelle



13. Il apporte sa valeur ajoutée par sa connaissance du territoire et des prestataires, par sa maîtrise ou du moins son accès privilégié au stock d'hébergements, par sa connaissance des attentes des clients et par sa capacité à résoudre tous les problèmes qui peuvent se poser dans l'organisation d'un voyage ou d'un séjour. Cette valeur ajoutée est généralement rémunérée par un système de commissionnement en B to B. Toutefois, en Polynésie française, la rémunération peut s'appuyer également sur un système d'achat-revente avec marge. La majorité des répondants

⁸ Polynésie française et clients étrangers pour les agences réceptives ; pays étrangers et clientèle locale pour les agences de voyage

⁹ A titre indicatif, l'activité DMC du groupe TNT se fait à plus de [90] % par le canal B to B, et à moins de [10] % par le canal B to C

au test de marché exerçant l'activité de réceptif indiquent être rémunérés selon un tel système, plutôt que par commissionnement¹⁰.

14. Les réponses au test de marché confirment l'existence d'un marché des DMC généralistes en Polynésie française. Si certaines d'entre elles ont une spécialisation sur certains marchés géographiques émetteurs, elles sont presque toutes présentes sur tous les segments de marché distingués ci-dessus et offrent donc une gamme complète de prestations aux touristes internationaux. C'est le cas des DMC du groupe TNT.
15. Malgré les bouleversements de l'offre touristique décrits *supra*, les DMC restent un acteur incontournable en Polynésie française, y compris pour l'organisation du séjour des touristes individuels, pour au moins deux raisons. D'abord, la complexité de l'offre touristique en Polynésie française, liée notamment au caractère insulaire du territoire réparti sur cinq archipels, implique l'organisation de séjours sur plusieurs îles et rend nécessaire la coopération de nombreux prestataires touristiques. Cela justifie d'avoir recours au savoir-faire et à l'expertise d'un DMC. Ensuite, le positionnement haut de gamme de l'industrie touristique en Polynésie française permet d'intégrer dans la chaîne de valeur la valeur ajoutée (et donc la marge) des réceptifs.
16. La pratique décisionnelle des autorités de concurrence européennes n'a jamais eu à se prononcer sur les possibles segmentations du marché des DMC. En effet, les agences réceptives sont un maillon moins essentiel dans la chaîne de valeur touristique en Europe et notamment en France métropolitaine qu'elles ne le sont en Polynésie française. Souvent adossées à une agence de voyage pour laquelle elles constituent une activité secondaire, les agences réceptives métropolitaines sont spécialisées et n'orientent que très rarement leur activité vers l'organisation de séjours de voyageurs individuels, comme c'est le cas en Polynésie française¹¹. L'Autorité polynésienne de la concurrence peut cependant se référer à la pratique décisionnelle concernant l'activité de tour-opérateur, qui se situe à un niveau proche de celui des DMC dans la chaîne de valeur touristique¹². Suivant les développements des paragraphes 14 et 15, il est possible de considérer que les DMC ont, dans la chaîne de valeur touristique en Polynésie française, la place centrale qu'occupent les tour-opérateurs en Europe. Par conséquent, dans la mesure où elle s'applique également aux DMC, il est possible de reprendre la distinction opérée entre les marchés de l'approvisionnement en prestations touristiques (capacités de transport aérien et nuitées d'hôtels notamment) et le marché de la conception-vente des séjours touristiques (dont certains sont des voyages à forfait).

1. LES MARCHES DE L'APPROVISIONNEMENT EN PRESTATIONS TOURISTIQUES

a) L'ACHAT DE CAPACITES DE TRANSPORT AERIEN

17. S'agissant du marché de services, la pratique décisionnelle métropolitaine et européenne distingue un marché de l'achat par les tour-opérateurs de capacités de transport aérien de celui

¹⁰ Près de 1/3 indique être rémunéré par commissionnement, et 9 sur 10 par un système d'achat-revente avec marge. Ce sont donc environ 2 réceptifs répondants sur 10 qui déclarent avoir une rémunération mixte de leurs services

¹¹ 64 % des touristes entrant en Polynésie française ont recours à une DMC, pour l'année 2015

¹² Voir les décisions de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 15-DCC-183 du 24 décembre 2015 relative à la prise de contrôle exclusif de la société CWT Distribution par la société Marietton Développement, et n° 16-DCC-35 du 16 mars 2016 relative à la prise de contrôle exclusif d'actifs du groupe FRAM par la société LBO France Gestion

de la location d'avion par les compagnies aériennes¹³. Différentes segmentations supplémentaires ont été envisagées selon la distance parcourue¹⁴ (longue/courte distance), la catégorie de vol¹⁵ (vols réguliers/charter) et le pays de destination¹⁶.

18. En Polynésie française, il semble pertinent de distinguer l'achat de capacités de transport aérien par les agences réceptives, de celui de la location d'avion par les compagnies aériennes. En revanche, seules les longues distances sont concernées dans la mesure où seuls des vols long-courrier desservent la Polynésie française. De la même manière, la quasi-totalité des vols desservant la Polynésie française sont des vols réguliers, les vols charters n'étant que très peu développés et essentiellement destinés au marché chinois aux alentours du Nouvel an chinois¹⁷.
19. En tout état de cause, il n'est pas nécessaire de se prononcer sur la pertinence de l'ensemble de ces segmentations, l'analyse concurrentielle demeurant inchangée quelle que soit la définition retenue.
20. S'agissant du marché géographique, tout en laissant la question ouverte, la pratique décisionnelle européenne¹⁸ considère que le marché de l'approvisionnement par les tour-opérateurs en capacités de transport aérien est de dimension nationale.
21. En Polynésie française, les DMC s'approvisionnent auprès des compagnies aériennes desservant ce territoire, qui disposent toutes d'une représentation locale sur place. Les marchés géographiques pertinents peuvent donc être limités à la Polynésie française.

b) L'ACHAT DE NUITÉES D'HÔTEL ET DE PETITE HÔTELLERIE FAMILIALE

22. La pratique décisionnelle métropolitaine distingue autant de marchés de l'achat de nuitées d'hôtel que de destinations géographiques concernées par les voyages à forfait¹⁹. La Commission européenne²⁰, quant à elle, a identifié un marché global de l'approvisionnement en nuitées d'hôtel par les tour-opérateurs et a envisagé une segmentation en fonction du pays de destination.
23. En Polynésie française, il semble pertinent de retenir un marché global de l'approvisionnement en nuitées d'hôtel et de petite hôtellerie familiale en Polynésie française, les DMC s'approvisionnant aussi auprès de la petite hôtellerie familiale (pensions de famille).

¹³ Voir les lettres du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie C2006-147 du 16 janvier 2007, XL Airways France, relative à une opération de concentration dans le secteur de la conception et de la vente de séjours touristiques en tour-opérateur, et de la vente de places d'avion (vols secs) et C2008-110 du 12 novembre 2008, Karavel, relative à une concentration dans le secteur de la vente de voyages en ligne

¹⁴ Voir la décision de la Commission européenne n° COMP/M.5867 - Thomas Cook/Öger Tours du 14 septembre 2010

¹⁵ Voir les décisions de la Commission européenne n° COMP/M.4601 - Karstadtquelle/Mytravel du 4 mai 2007, et n° COMP/M.5867 précitée

¹⁶ Voir la lettre du ministre C2008-110 précitée

¹⁷ Sur l'année 2016, 4 charters sur les 5 initialement prévus à l'occasion de la « Golden Week », représentant moins de 1 200 touristes chinois, ont atterri à l'aéroport de Tahiti Faa'a. Ce volume représente moins de 1 % des flux annuels de touristes entrant en Polynésie française

¹⁸ Voir les décisions de la Commission européenne n° COMP/M.4601 et n° COMP/M.5867 précitées

¹⁹ Voir la lettre C2008-110 précitée

²⁰ Voir la décision de la Commission européenne n° COMP/M.4600 - TUI/First Choice du 4 juin 2007 et les décisions n° COMP/M.4601 et n° COMP/M.5867 précitées

24. S'agissant du marché géographique, tout en laissant la question ouverte, la pratique décisionnelle²¹ considère que le marché de l'approvisionnement par les tour-opérateurs en nuitées d'hôtel est au moins de dimension nationale.
25. En Polynésie française, certaines îles concentrent l'essentiel de l'offre touristique et donc de la fourniture de nuitées d'hôtel. Ainsi, l'archipel de la Société concentre à lui seul 93 % des chambres offertes à la location et 95 % des chambres louées, tous hôtels confondus²². Toutefois, les réceptifs ne limitent pas leur approvisionnement à ce seul archipel et traitent avec tous les hôtels, y compris les établissements situés dans l'archipel des Marquises et dans celui des Tuamotu. De surcroît, les réceptifs de Polynésie française construisent également des séjours comprenant des nuitées en petite hôtellerie familiale (pensions de famille) situées dans tous les archipels du territoire. Il est donc possible de considérer un marché de l'approvisionnement en nuitées d'hôtel et de petite hôtellerie familiale étendu à tout le territoire de la Polynésie française²³.
26. En tout état de cause, il n'est pas nécessaire de se prononcer définitivement sur les délimitations géographiques et de produits du marché de l'approvisionnement des DMC en nuitées, l'analyse concurrentielle demeurant inchangée quelle que soit la définition retenue.

2. LE MARCHE DE LA CONCEPTION-VENTE DE SEJOURS TOURISTIQUES

27. Les autorités de concurrence ont envisagé plusieurs segmentations au sein du marché de la conception-vente des voyages à forfait notamment selon la destination (voyages domestiques, voyages à l'étranger) et, si la destination est à l'étranger, selon la distance parcourue (longue distance, courte distance), le type de vacances (mer et soleil, montagne, ville) et le pays de destination²⁴. En outre, à l'occasion de l'examen d'opérations de concentration concernant des croisiéristes, la Commission européenne a identifié un marché des croisières océaniques distinct de celui des autres voyages à forfait et des autres types de croisières (côtières ou fluviales)²⁵.
28. En Polynésie française, les DMC commercialisent peu de voyages à forfait comme peuvent le faire les tour-opérateurs en Europe. A titre d'illustration, la vente de voyages à forfait représente [moins de 10] % du chiffre d'affaires du groupe TNT pour l'année 2015, soit moins de [...] millions de francs CFP. Il convient donc d'élargir le marché à la conception-vente de séjours touristiques par les DMC. Par ailleurs, la destination étant unique, et la clientèle souvent étrangère et lointaine, il s'agit nécessairement de séjours à l'étranger, de longue distance et de type unique (mer et soleil essentiellement).

²¹ Voir la lettre C2008-110 et les décisions n° COMP/M.4601 et n° COMP/M.5867 précitées

²² Données ISPF, pour 2015

²³ Selon cette délimitation, selon les données fournies par le notifiant, la part du marché des DMC du groupe TNT s'élève à [20-30] % pour l'achat de nuitées d'hôtel et à [20-30] % pour l'achat de nuitées en petite hôtellerie familiale pour l'année 2015, tous canaux de distribution confondus, en volume

²⁴ Voir les décisions de la Commission européenne n° COMP/M.5462 - Thomas Cook Group/Gold Medal International du 30 mars 1999, n° COMP/M.5038 et COMP/M.4601 précitées, la lettre du ministre 17 avril 2003 aux conseils des sociétés CIT et Alitalia, relative à une concentration dans le secteur du tourisme, ainsi que la décision de l'Autorité n° 15-DCC-183 du 24 décembre 2015 précitée, les lettres C2006-147, précitée, et C2006-17 du 17 mai 2006 aux conseils des sociétés Caisse des Dépôts et Consignations et Finama, relative à une concentration dans le secteur des résidences de tourisme

²⁵ Voir les décisions de la Commission européenne n° IV/M.334 - Costa Croisière/Chargeurs/Accor du 19 juillet 1993, n° COMP/M.2706 - Carnival Corporation/P&O Princess du 24 juillet 2002 et n° COMP/M.4600 précitée

29. En tout état de cause, il n'est pas nécessaire de se prononcer sur la pertinence de l'ensemble de ces segmentations, l'analyse concurrentielle demeurant inchangée quelle que soit la définition retenue.
30. S'agissant du marché géographique, la pratique décisionnelle européenne considère que le marché de la conception-vente des voyages à forfait est de dimension nationale²⁶.
31. Aux fins de la présente opération, et bien qu'en pratique les DMC se situent toutes sur l'île de Tahiti, il est possible de considérer que le marché de la conception-vente de séjours touristiques par les DMC s'étend à tout le territoire de la Polynésie française, ainsi que le confirment les réponses au test de marché qui font état d'une concurrence sur l'ensemble du territoire²⁷. Toutefois, les conclusions de l'analyse restent inchangées quelle que soit la segmentation géographique retenue.

B. LE MARCHE DES AGENCES DE VOYAGE

32. Le groupe TNT est également présent sur le marché des agences de voyage en Polynésie française, même si cette activité est secondaire pour le groupe. Elle représente de [10-20] % du chiffre d'affaires du groupe TNT pour l'année 2015, soit moins de [...] milliards de francs CFP.
33. L'activité d'agence de voyage, soumise à l'obtention d'une licence A qui permet d'exercer en sus l'activité de DMC²⁸, consiste à organiser et commercialiser des voyages touristiques à l'extérieur de la Polynésie française (tourisme « Outbound » ou sortant) ou à l'intérieur de la Polynésie française (tourisme « interne »)²⁹. A travers les quatre sociétés titulaires d'une licence A, le groupe TNT est présent sur ces deux segments du marché des agences de voyage.
34. La pratique constante des autorités de concurrence considère que le secteur des services d'agences de voyage doit être segmenté entre les voyages de loisir et les voyages d'affaires³⁰.
35. Pour la Polynésie française, si une majorité (82 %) de répondants au test de marché indique qu'il s'agit de deux marchés distincts, deux tiers de ces répondants mentionnent ne pas disposer d'outil de suivi des ventes qui permettrait de distinguer ces deux segments de marché.
36. Au sein du marché des voyages de loisir distribués par les agences de voyage, le marché des voyages à forfait constitue, selon la pratique décisionnelle européenne et métropolitaine, un segment distinct³¹. Comme mentionné *supra*, plusieurs sous-segmentations de ce marché ont en outre été envisagées, notamment selon la destination (voyages domestiques, voyages à l'étranger) et, si la destination est à l'étranger, selon la distance parcourue (longue distance, courte distance), le type de vacances (mer et soleil, montagne, ville) et le pays de destination³².

²⁶ Voir les décisions de la Commission européenne n° COMP/M.5462, n° COMP/M.5038, n° COMP/M.4601 précitées, et la lettre C2006-17 précitée

²⁷ Pour 75 % des répondants

²⁸ Délibération n° 87-138/AT du 23 décembre 1987 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation de voyages et de séjours touristiques

²⁹ Il s'agit pour l'agence de voyage d'opérer la réservation des titres de transport et nuitées d'hôtels ou de pensions, ainsi que de certaines prestations annexes (locations de voiture, entrées dans les parcs d'attraction...)

³⁰ Voir les décisions de la Commission n° COMP/M.7358, n° COMP/M.7238, n° COMP/M.6163 et la décision de l'Autorité n° 15-DCC-183 précitées

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

37. Au sein du marché des voyages d'affaires distribués par les agences de voyage, une sous-segmentation selon la clientèle a été envisagée (PME/PMI, grands comptes)³³.
38. Il a en outre été envisagé de segmenter les marchés des voyages de loisir et des voyages d'affaires en fonction du canal de distribution (en ligne ou au moyen d'agences physiques)³⁴. Tout en laissant la question ouverte, la Commission européenne a envisagé de prendre en compte la pression concurrentielle exercée par la vente directe de voyages à forfait par les tour-opérateurs sur le marché de la distribution de voyages à forfait par les agences de voyage³⁵.
39. Au cas d'espèce, il n'est pas nécessaire de revenir sur ces délimitations, l'analyse concurrentielle demeurant inchangée.
40. Le groupe TNT est actif sur le marché global des services d'agence de voyage et sur les segments des voyages de loisir et des voyages d'affaires. A travers sa filiale PacificIslands.com Inc., le groupe est également présent sur le marché des agences de voyage en ligne (ci-après « OTA ») aux Etats-Unis, et commercialise des séjours à destination des îles du Pacifique (Polynésie française, Fidji, Australie, Nouvelle-Zélande et Iles Cook). Toutefois, cette entité, si elle crée bien un flux de touristes vers la Polynésie française, n'exerce pas d'activité économique sur le territoire de la Polynésie française. Elle peut malgré tout être intégrée à l'analyse des effets de l'opération, dans la mesure où les OTA exercent une pression concurrentielle sur les agences de voyage physiques présentes en Polynésie française, comme l'indiquent l'ensemble des répondants au test de marché.
41. PacificIslands.com est une OTA généraliste dans ses prestations (vente de billets d'avion, de nuitées d'hôtels et autres prestations annexes à un séjour), mais spécialisée sur une zone géographique (le Pacifique sud). La pratique décisionnelle les distingue d'OTA plus spécialisées, comme les plateformes de réservation hôtelière (ci-après « PRH ») qui ne sont actives que dans la commercialisation d'un seul type de service de voyage³⁶. En pratique, les OTA généralistes ne sont pas en relation directe avec les prestataires touristiques : ils les commercialisent dans le cadre de séjours ou circuits préassemblés par des tour-opérateurs ou des réceptifs, ou au sein de combinaisons dynamiques assemblées par l'internaute lui-même lorsqu'il achète différents services de voyage sur le site de l'OTA. Au cas d'espèce, PacificIslands.com Inc. commercialise notamment des prestations touristiques préassemblées par Tahiti Tours pour ce qui concerne les séjours en Polynésie française.

³³ Voir la décision de la Commission européenne n° COMP/M.2197 - Hilton/Accor/Forte/Travel Services JV du 16 février 2001 et la lettre du ministre C2004-005 du 29 mars 2004, aux conseils de la société SEAVT, relative à une concentration dans le secteur du tourisme

³⁴ Voir les décisions de la Commission européenne n° COMP/M.7358, n° COMP/M.7238 et n° COMP/M.6163 précitées et les décisions de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 04-D-51 du 4 novembre 2004 relative à une demande de mesures conservatoires présentées par la société Lastminutes.com et n° 09-D-06 du 5 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre par la SNCF et Expedia In, dans le secteur de la vente de voyages en ligne ; ainsi que la décision de la Commission européenne n° 15-DCC-183 précitée

³⁵ Voir la décision de la Commission européenne n° COMP/M.1524 précitée

³⁶ Voir la décision de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 15-D-06 du 21 avril 2015 sur les pratiques mises en œuvre par les sociétés Booking.com B.V., Booking.com France SAS et Booking.com Customer Service France SAS dans le secteur de la réservation hôtelière en ligne

C. MARCHÉ DU TRANSPORT TOURISTIQUE TERRESTRE

42. A travers les sociétés TNT, Tahiti Tours et Moorea Transports, le groupe cible est présent sur les marchés du transport touristique terrestre sur l'île de Tahiti et celle de Moorea. Cette activité est soit adossée à celle de DMC au sein d'une même société (sur l'île de Tahiti), soit exercée à titre exclusif par une société dédiée (à Moorea). Cette activité est secondaire pour le groupe TNT. Elle représente [moins de 10] % de son chiffre d'affaires pour l'année 2015, soit moins de [...] millions de francs CFP.
43. La pratique décisionnelle n'a jamais eu à se prononcer sur la définition des marchés du transport touristique terrestre.
44. En Polynésie française, l'activité de transport touristique terrestre est encadrée par une réglementation³⁷, qui concerne notamment la délivrance de licences permettant l'exercice de la profession, mise en œuvre par la Direction des transports terrestres.
45. Quatre types de licences, qui pourraient correspondre à quatre marchés distincts, sont définis :
- la licence A concerne le transport par autobus de grande capacité (23 places de passagers ou plus) ;
 - la licence B permet le transport par autobus de petite ou moyenne capacité (8 à 22 places de passagers) ;
 - la licence C autorise les excursions en montagne ou à l'intérieur de l'île au moyen de véhicules tout-terrain ;
 - le dernier type de licence concerne le transport par véhicule de remise. Il s'agit de véhicules de luxe (de 9 places au plus, chauffeur compris) loués avec un chauffeur, à titre onéreux, pour assurer le transport de passagers et de leurs bagages. Ces véhicules offrent aux passagers les conditions de confort, les aménagements intérieurs et la puissance (de 12 chevaux fiscaux au moins) réclamée pour le transport des hautes personnalités et la clientèle internationale de haut niveau³⁸.
46. La délimitation exacte des marchés de services du transport touristique terrestre peut toutefois être laissée ouverte dans la mesure où le choix d'une segmentation particulière ne modifie pas les conclusions de l'analyse.
47. Le groupe TNT est présent sur l'ensemble de ces segments de marché et détient au total 52 licences de transporteur touristique. Il propose trois types de prestations : le transfert vers ou depuis le lieu de séjour, le tour de l'île de Tahiti et des excursions en 4x4 à Moorea.
48. S'agissant de la délimitation géographique du marché, il existe une dimension locale inhérente aux conditions de l'activité. Les répondants au test de marché confirment cette hypothèse : pour l'essentiel d'entre eux, la concurrence entre transporteurs s'exerce à l'échelle de chaque île.
49. La question de la délimitation géographique du marché du transport touristique terrestre peut toutefois restée ouverte, l'analyse concurrentielle demeurant inchangée.

³⁷ Voir la délibération n° 2000-12 APF du 13 janvier 2000 modifiée relative à la modernisation et au développement des transports routiers en Polynésie française. Voir également l'arrêté n° 87 CM du 22 janvier 2015 portant application des dispositions en matière de services touristiques de transport de personnes de la délibération n° 2000-12 APF du 13 janvier 2000 modifiée relative à la modernisation et au développement des transports routiers en Polynésie française

³⁸ <http://www.transports-terrestres.pf/spip.php?article53>

D. MARCHE DE L'HOTELLERIE DE TOURISME

50. Le groupe acquéreur est présent sur le marché de l'hôtellerie de tourisme en Polynésie française, à travers les 5 établissements hôteliers classés 4 étoiles listés ci-dessus.
51. En Polynésie française, l'offre d'hébergement de tourisme est décomposée en trois catégories : (i) les hôtels et résidences de tourisme international, (ii) les hébergements de tourisme chez l'habitant et petite hôtellerie familiale et, (iii) les meublés de tourisme. Seule la première catégorie est concernée par la présente opération. Les autorités de concurrence ont envisagé, pour ce mode d'hébergement, plusieurs types de segmentations³⁹.
52. En premier lieu, une distinction selon le degré de confort de l'hôtel a été opérée par la pratique décisionnelle, dont l'Autorité polynésienne de la concurrence s'est inspirée précédemment⁴⁰, et plusieurs méthodes de segmentation ont été envisagées : regroupement par paires d'étoiles (1-2 étoiles ; 2-3 étoiles ; 3-4 étoiles) ; regroupement en tenant compte de la catégorie immédiatement inférieure et de la catégorie immédiate supérieure (1-3 étoiles ; 2-4 étoiles) ; distinction entre catégorie économique (1-3 étoiles) et catégorie d'hôtellerie de luxe (4 étoiles et plus).
53. En Polynésie française, la délibération n° 2000-140 APF du 30 novembre 2000 modifiée⁴¹ prévoit un classement des hôtels et résidences de tourisme international par nombre d'étoiles croissant de deux à cinq, et non d'une à cinq comme en métropole. En outre, la « distinction Palace », créée en 2010 pour les hôtels cinq étoiles de métropole, n'existe pas. En conséquence, la distinction entre catégorie économique (2-3 étoiles) et catégorie luxe (4 étoiles et plus) recoupe largement la distinction par paires d'étoiles en Polynésie française. Par ailleurs, les données statistiques établies par l'Institut de la statistique de la Polynésie française (ci-après « ISPF ») distinguent les hôtels par classe : luxe (4 et 5 étoiles), grand tourisme (3 étoiles) et tourisme (2 étoiles).
54. En l'espèce, la question de la délimitation exacte des marchés de l'hôtellerie peut être laissée ouverte dans la mesure où quelle que soit la segmentation retenue, les conclusions de l'analyse seront inchangées. Les hôtels des parties à l'opération sont des hôtels quatre étoiles entrant dans la catégorie des hôtels de luxe.
55. En second lieu, une segmentation selon le mode d'exploitation des établissements a été envisagée par les autorités de concurrence, en fonction de leur appartenance ou non à une chaîne d'hôtels.
56. En Polynésie française, la quasi-totalité des hôtels de luxe est affiliée à une chaîne⁴², de sorte qu'une segmentation du marché en fonction du mode d'exploitation des établissements n'aurait aucun effet sur les résultats de l'analyse concurrentielle. En l'espèce, les hôtels du groupe Grey sont tous exploités par une chaîne hôtelière internationale : Starwood pour le Méridien Tahiti, South Pacific Management (ci-après « SPM ») pour le Manava Beach Resort & Spa Moorea et AccorHotels pour les 3 hôtels Sofitel de Moorea et de Bora Bora. Ce sont donc 3 chaînes

³⁹ Il est ici possible de se référer à la pratique décisionnelle de la Commission européenne (notamment les décisions n° COMP/M.4612 - Accor/Pierre et Vacances/Newcity JV du 4 juillet 2007, n° COMP/M.4816 - Blackstone/Hilton du 19 octobre 2007 et n° COMP/M.6738 - Goldman Sachs/KKR/QMH du 19 décembre 2012), ainsi qu'à celle de l'Autorité de la concurrence métropolitaine (notamment les décisions n° 14-DCC-82 du 12 juin 2014 et n° 15-DCC-77 du 23 juin 2015)

⁴⁰ Décision APC n° 2016-CC-02 du 29 août 2016

⁴¹ Par la délibération n° 2006-2 APF du 26 janvier 2006

⁴² 19 hôtels de luxe sur les 22 que compte la Polynésie française sont affiliés à une chaîne hôtelière

hôtelières concurrentes qui assurent l'exploitation des hôtels du groupe Grey en Polynésie française.

57. S'agissant de la délimitation géographique des marchés, l'Autorité polynésienne de la concurrence⁴³ a laissé la question ouverte de savoir s'il convient de limiter les marchés de l'hôtellerie à la Polynésie française, à chaque archipel ou à chaque île.
58. En l'espèce, cette question peut également être laissée ouverte dans la mesure où quelle que soit la segmentation retenue, les conclusions de l'analyse seront inchangées.
59. Les établissements du groupe acquéreur se situent sur les trois îles qui concentrent l'essentiel de la fréquentation touristique du territoire, à savoir Tahiti et Moorea pour les Îles-du-Vent et Bora Bora pour les Îles-sous-le-Vent.

III. ANALYSE CONCURRENTIELLE

60. Le groupe acquéreur et le groupe cible ne sont pas simultanément présents sur les mêmes marchés en Polynésie française⁴⁴. En effet, si le groupe Grey exerce bien l'activité d'agence réceptive au Samoa, *via* sa filiale *Samoa Scenic Tours & Inbounds Services* contrôlée à 100 %, il n'a aucune activité de ce type en Polynésie française. Par conséquent, l'opération n'est pas susceptible de produire des effets horizontaux.
61. En revanche, la présente opération est susceptible d'entraîner deux types d'effets sur la concurrence. Tout d'abord les activités hôtelières du groupe acquéreur interviennent en amont des activités d'agences réceptives et d'agences de voyage du groupe TNT. Par conséquent, il y a lieu d'examiner les effets verticaux potentiels de l'opération (B). Ensuite, la fourniture de nuitées hôtelières du groupe acquéreur et la fourniture de transport touristique du groupe TNT présentent des liens de connexité dans la mesure où elles composent les prestations fournies par les DMC. L'opération est donc susceptible d'entraîner des effets congloméraux (A).

A. ANALYSE DES EFFETS CONGLOMERAUX

62. Une concentration est susceptible d'entraîner des effets congloméraux lorsque la nouvelle entité étend ou renforce sa présence sur des marchés dont la connexité peut lui permettre d'accroître son pouvoir de marché. L'entreprise augmente ainsi les ventes d'un produit sur un marché en exploitant la forte position dont elle dispose sur le marché d'un autre produit auquel le premier produit est lié ou groupé.
63. Il est toutefois peu probable que la détention d'une gamme de produits ou d'un portefeuille de produits porte atteinte à la concurrence sur un ou plusieurs marchés 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. A cet égard, la pratique décisionnelle des autorités de concurrence écarte en principe

⁴³ Voir notamment les décisions n° 2016-CC-01 du 6 juillet 2016 et n° 2016-CC-02 du 29 août 2016

⁴⁴ Si le groupe TNT possède et exploitait un hôtel de tourisme à Raiatea, l'hôtel Hawaiki Nui, celui-ci a fermé ses portes et ne fait pas donc partie du périmètre de l'opération

les risques d'effets congloméraux lorsque la part de l'entreprise issue de l'opération sur les marchés concernés ne dépasse pas 30 %.

64. Au cas d'espèce, l'opération permettra au groupe Grey d'élargir sa gamme de produits au sein des prestations fournies aux DMC en incluant, outre les nuitées hôtelières, le transport touristique. Il convient donc d'examiner si la nouvelle entité aura la possibilité de lier/coupler commercialement les ventes de ces deux produits, si elle serait incitée à le faire et si une telle stratégie aurait un effet significatif sur les marchés en cause.
65. Ces effets potentiels ne sont susceptibles de concerner que les îles de Tahiti et de Moorea (archipel des Îles-du-Vent), sur lesquelles le groupe TNT exerce l'activité de transporteur touristique.
66. A l'échelle des Îles-du-Vent, l'entité fusionnée disposera d'une part de marché comprise entre 14,3 % (nombre d'hôtels) et 22,8 % (nombre de chambres offertes) sur le marché de l'hôtellerie de tourisme, et de [20-30] %⁴⁵ sur le marché du transport touristique terrestre. En conséquence, il est peu probable que l'opération soit de nature à porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets congloméraux.
67. Sur l'île de Tahiti, la part du marché de l'hôtellerie de tourisme du groupe intégré semble trop faible pour permettre un effet de levier sensible entre ces deux marchés connexes. En effet, à travers la propriété de l'hôtel Le Méridien Tahiti, le groupe intégré disposera d'une part de marché de 10 % du nombre d'hôtels et de 16,1 % du nombre de chambres offertes. Réciproquement, sur le marché du transport touristique terrestre sur l'île de Tahiti, la part de l'entité fusionnée s'élèvera à [30-40] %⁴⁶.
68. Sur l'île de Moorea, si la part du marché de l'hôtellerie de tourisme du groupe intégré est plus élevée (20 % du nombre d'hôtels et 34,3 % du nombre de chambres offertes), sa présence sur le marché du transport touristique est plus faible qu'à Tahiti ([10-20] % de part de marché).
69. En tout état de cause, quand bien même de telles ventes couplées seraient possibles, leurs effets sur les marchés concernés risquent d'être limités. D'abord, de telles ventes couplées ne seraient pas particulièrement attrayantes pour le consommateur. En effet, les trois principales DMC concurrentes du groupe TNT (Marama Tours, South Pacific Tours et Paradise Tours⁴⁷), offrent également des services de transport touristique terrestre et ne seront donc pas intéressées par une offre couplée des parties à la concentration.
70. Ensuite, si les parties confirment l'existence de ventes d'excursions par le groupe TNT à d'autres DMC concurrentes, ces ventes sont marginales. Lorsqu'un DMC n'a pas suffisamment de passagers pour une excursion ou bien ne dispose pas de suffisamment de véhicules pour effectuer ses transferts, il fait appel à ses concurrents. En pratique, le groupe TNT se rapproche des DMC South Pacific Tours, Marama Tours et Paradise Tours, qui assurent également l'activité de transporteur touristique terrestre. A l'inverse et pour les mêmes raisons, ces trois DMC ont marginalement recours à l'offre de transport touristique terrestre du groupe TNT. De sorte que ces prestations de service entre DMC concurrentes sont réciproques et que, sur une année, le résultat comptable relatif à ces opérations est quasi neutre⁴⁸. Les flux financiers représentés par ces opérations sont négligeables dans la mesure où le groupe TNT a vendu ces prestations de transport touristique terrestre pour moins de [...] millions francs CFP aux trois

⁴⁵ 52 licences de transporteur touristique terrestre sur un total de 183 licences délivrées

⁴⁶ 39 licences de transport touristique sur un total de 108 licences

⁴⁷ A elles trois, ces sociétés représentent [30-40] % du marché des DMC, selon les données fournies par le notifiant

⁴⁸ - 94 737 F CFP pour l'année 2015 pour le groupe TNT

DMC concurrentes précitées, quand celles-ci ont facturé au groupe TNT une somme quasiment équivalente⁴⁹. Il s'agit donc d'une pratique marginale, ponctuelle et difficilement prévisible.

71. L'opération n'est donc pas susceptible d'engendrer des préoccupations de concurrence par le biais d'effets congloméraux.

B. ANALYSE DES EFFETS VERTICAUX

72. Une concentration verticale peut restreindre la concurrence en rendant plus difficile l'accès aux marchés sur lesquels la nouvelle entité sera active, voire en évinçant les concurrents ou en les pénalisant par une augmentation de leurs coûts. Ce verrouillage peut viser les marchés aval, lorsque l'entreprise intégrée refuse de vendre un intrant à ses concurrents en aval ou les marchés amont lorsque la branche aval de l'entreprise intégrée refuse d'acheter les produits des fabricants actifs en amont et réduit ainsi leurs débouchés commerciaux. Cependant, la pratique décisionnelle des autorités de concurrence écarte en principe les risques de verrouillage lorsque la part de l'entreprise issue de l'opération sur les marchés concernés ne dépasse pas 30 %.
73. En l'espèce, la part du marché des DMC du groupe TNT s'élève à [40-50] %, selon les données fournies par la partie notifiante⁵⁰.
74. Plusieurs *scenarii* de verrouillage sont rendus possibles *a priori* par l'opération. Ils concernent essentiellement des effets de levier potentiels entre le marché des DMC d'une part et celui de l'hôtellerie de tourisme d'autre part.

1. L'HYPOTHESE D'UN VERROUILLAGE PAR LES INTRANTS

75. L'entité issue de l'opération pourrait envisager de verrouiller le marché aval des DMC en refusant de commercialiser des nuitées d'hôtels du groupe Grey aux DMC concurrentes. Un tel *scenario* paraît toutefois peu probable. D'ailleurs, aucun des répondants au test de marché n'indique la possibilité d'une telle stratégie.
76. Premièrement, le groupe intégré n'exerce qu'un contrôle conjoint sur les établissements hôteliers qu'il possède. Or, en vertu des contrats de gestion passés entre le groupe Grey et les chaînes hôtelières, la stratégie commerciale relève des chaînes internationales qui gèrent les cinq établissements concernés, et non du groupe Grey. Celles-ci agissent comme opérateur exclusif pour le compte du propriétaire, en gérant et exploitant les hôtels concernés. Le groupe intégré issu de l'opération ne pourra donc pas décider seul d'opérer un boycott des DMC concurrentes.
77. Il semble peu probable que les chaînes internationales de gestion hôtelière impliquées souscrivent à une telle stratégie, contradictoire avec leur image de marque ainsi qu'avec la stratégie globale qu'elles définissent et qui consiste à multiplier les canaux de distribution pour maximiser le coefficient de remplissage des établissements. La probabilité est d'autant plus

⁴⁹ TNT a facturé [...] F CFP aux DMC concurrentes au titre du transport touristique terrestre pour l'année 2015. South Pacific Tours, Marama Tours et Paradise Tours ont quant à elles facturé [...] F CFP au groupe TNT au même titre

⁵⁰ Pour l'année 2015, TNT représente [20-30] % du marché des DMC ; Tahiti Tours [10-20] % ; Tekura Tahiti Travel [0-10] % et South Pacific Représentation [0-10] %

faible que les hôtels du groupe acquéreur sont gérés par trois chaînes hôtelières concurrentes qui n'ont donc pas de stratégie commerciale globale coordonnée.

78. Quand bien même cette stratégie commerciale de boycott serait possible, elle risquerait de ne pas être rentable. Elle conduirait en effet les cinq hôtels concernés à se priver de plus de [50-60] % du marché des DMC, ce qui représente plus de [30-40] % du marché touristique de Polynésie française, en volume⁵¹.
79. Enfin, si cette stratégie est susceptible de produire des effets sensibles sur le marché des DMC, elle ne priverait pas pour autant les DMC concurrentes de sources d'approvisionnement alternatives en nuitées hôtelières. En effet, selon la délimitation de marché retenue, les hôtels du groupe Grey ont une part de marché comprise entre 10 et 50 % pour le nombre d'hôtels, et entre 16 et 45 % pour le nombre de chambres. Les réceptifs concurrents de l'entité fusionnée continueraient d'avoir accès à une part comprise entre 50 % et 90 % du marché de l'hôtellerie en Polynésie française.

2015	Tous Hôtels		4 & 5 étoiles	
	Nb Chambres	Nb Hôtels	Nb Chambres	Nb Hôtels
Polynésie française	16,1 %	11,4 %	32,0 %	22,7 %
Archipel de la Société	17,2 %	12,8 %	24,2 %	30,0 %
Îles sous le vent	8,5 %	10,5 %	16,9 %	16,7 %
<i>Bora Bora</i>	10,6 %	18,2 %	11,9 %	22,2 %
Îles du Vent	22,8 %	14,3 %	36,1 %	37,5 %
<i>Tahiti</i>	16,1 %	10 %	30,2 %	33,3 %
<i>Moorea</i> ⁵²	34,3 %	20,0 %	45,3 %	50,0 %

2. L'HYPOTHESE D'UN VERROUILLAGE DE L'ACCES A LA CLIENTELE

80. Certaines stratégies de verrouillage visant les marchés amont de la fourniture de nuitées hôtelières paraissent plus crédibles dans la mesure où les décisions stratégiques et le positionnement commercial de l'activité de DMC pourront être élaborés de manière directe par les organes dirigeants du groupe intégré issu de l'opération.

a) HYPOTHESE D'UNE FORCLUSION TOTALE PAR BOYCOTT DES HOTELS CONCURRENTS

81. La nouvelle entité pourrait décider d'opérer un boycott des hôtels concurrents en ne les commercialisant plus auprès de ses clients tour-opérateurs et agences de voyage. Ce type de pratique est décrit comme plausible par une majorité des répondants au test de marché.
82. Cependant, si ces pratiques sont techniquement possibles, une telle stratégie ne semble pas économiquement rationnelle pour la nouvelle entité et n'aurait pas d'effet significatif sur le marché.
83. En effet, opérer ce type de boycott des concurrents situés sur les marchés amont reviendrait à rendre plus difficile l'accès à la clientèle pour certains hôtels gérés par la même chaîne hôtelière

⁵¹ Comme indiqué *supra*, le groupe TNT a une part de [40-50] % sur le marché des DMC en Polynésie française pour l'année 2015. Par ailleurs, pour cette même année 2015, près de 2/3 des touristes internationaux (64 %) ont recours aux services d'une DMC pour l'organisation de leur séjour en Polynésie française

⁵² L'opération de prise de contrôle de la compagnie touristique polynésienne (Hôtel Manava Beach Resort and Spa) par le groupe Grey a été prise en compte dans les chiffres présentés

que certains établissements du groupe intégré⁵³. Cette forme de boycott « intra chaîne hôtelière » semble donc peu crédible.

84. Surtout, cette pratique ne semble pas pouvoir être rentable dans la mesure où elle conduirait le groupe intégré à se priver de l'accès à une partie importante du marché de la fourniture de nuitées hôtelières en Polynésie française. Comme indiqué *supra*, les hôtels du groupe Grey représentent respectivement 16,1 % du nombre de chambres disponibles et 11,4 % du nombre d'hôtels implantés en Polynésie française. En décidant d'opérer un tel boycott des concurrents amont, le groupe issu de l'opération se priverait de l'accès à plus de 80 % du marché de l'approvisionnement en nuitées hôtelières, ce qui n'est pas envisageable. Les hôtels du groupe Grey seuls ne peuvent en effet suffire à assurer l'activité de DMC de l'entité intégrée.
85. Enfin, ce boycott ne priverait pas les concurrents amont de débouchés alternatifs. En effet, si le groupe TNT occupe une place majeure dans le marché des DMC, la part de marché cumulée des sociétés du groupe exerçant cette activité atteint [40-50] %. La plus grande partie du marché des DMC est donc contrôlée par les concurrents du groupe TNT, dont les deux principaux représentent respectivement [15-25] % (Marama Tours) et [5-15] % (South Pacific Tours) selon les données fournies par les parties. Dans l'hypothèse d'un tel boycott, les hôtels concurrents du groupe intégré sur les marchés amont disposeraient donc encore d'un accès à [55-65] % du marché des DMC.

b) HYPOTHESE D'UNE FORCLUSION PARTIELLE PAR TRAITEMENT DISCRIMINATOIRE DES HOTELS CONCURRENENTS.

86. La nouvelle entité pourrait décider d'opérer une forclusion partielle en favorisant les hôtels du groupe au détriment des hôtels concurrents. Cette stratégie reviendrait par exemple à vendre prioritairement des nuitées d'établissements du groupe intégré ; et secondairement d'autres hôtels, une fois les hôtels du groupe intégré suffisamment remplis. Ce type de forclusion est décrit comme plausible par la quasi-totalité des répondants au test de marché.
87. Il convient de constater que ce type de pratiques est techniquement possible et pourrait s'appuyer sur des techniques commerciales (par exemple : davantage de publicité ou de communication pour les hôtels du groupe intégré ; incitations tarifaires pour les tour-opérateurs et agences de voyage à vendre en priorité les hôtels du groupe au client final) ou sur des dispositifs financiers (retards de paiement des nuitées fournies par les hôtels concurrents ; conditions de paiement discriminatoires pour les tour-opérateurs ou agences de voyage ne commercialisant pas en priorité les hôtels du groupe par exemple⁵⁴).
88. Par ailleurs, les taux d'occupation, variables selon les périodes et selon les hôtels du groupe Grey, accréditent l'hypothèse d'une incitation forte à opérer de telles pratiques de forclusion partielle des marchés. C'est notamment le cas en basse saison, ou pour les hôtels les moins rentables du groupe.
89. Enfin, cette stratégie pourrait se révéler profitable. En effet, l'accès, *via* les DMC du groupe TNT, à [20-30] % des flux touristiques entrant en Polynésie française est suffisant pour assurer un taux de remplissage maximal tout au long de l'année aux cinq hôtels du groupe intégré issu

⁵³ Par exemple, le Manava Beach Resort & Spa Moorea est géré par SPM, tout comme l'hôtel Pearl Beach de Bora Bora, l'hôtel Manava de Tahiti et l'hôtel Pearl Beach de Tikehau

⁵⁴ Ce qui pourrait prendre la forme de refus d'accorder des facilités de paiement, par ailleurs accordées aux autres tour-opérateurs et agences de voyage

de l'opération. Ceux-ci ne représentent, comme indiqué *supra*, que 16 % des chambres disponibles dans l'hôtellerie de tourisme en Polynésie française.

90. Les effets verticaux identifiés pourraient en outre être renforcés par l'accès des hôtels de la nouvelle entité à des informations stratégiques. En effet, l'intégration verticale permise par l'opération pourrait donner un avantage concurrentiel aux hôtels de la nouvelle entité *via* l'accès à des informations stratégiques, portant notamment sur les prix pratiqués, la politique promotionnelle et les taux de remplissage des hôtels concurrents. Une telle information est en effet disponible et facilement accessible aux DMC.
91. Cet accès pourrait permettre aux hôtels de la nouvelle entité d'adapter leur stratégie commerciale en fonction de celle de leurs concurrents, ces derniers ne bénéficiant pas du même degré d'information.
92. L'utilisation généralisée de la technique du *yield management* dans l'industrie hôtelière donne à l'asymétrie d'information une acuité particulière.
93. Si une grande majorité des hôteliers répondants au test de marché ont indiqué avoir connaissance des prix pratiqués par leurs concurrents, principalement dans le cadre de l'activité du Conseil des professionnels de l'hôtellerie et de manière secondaire par retour des clients, cette information est sans commune mesure avec la fréquence et le niveau d'information collectés par les DMC.
94. Il convient cependant de noter que les effets liés à l'accès à des informations stratégiques seront modérés dans la mesure où la nouvelle entité ne détermine pas la politique commerciale des hôtels qu'elle possède. Cette tâche revient aux chaînes hôtelières gestionnaires de ces hôtels.
95. En conséquence, l'opération est susceptible de porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets verticaux pouvant conduire à des pratiques de forclusion partielle des marchés de l'hôtellerie en Polynésie française.

IV. LES ENGAGEMENTS PROPOSES PAR LA PARTIE NOTIFIANTE

96. Afin de remédier aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés sur les marchés de l'hôtellerie en Polynésie française, le groupe Grey a déposé une proposition d'engagements le 8 novembre 2016, qui a été modifiée les 23, 30 novembre et le 2 décembre 2016. Le texte intégral de ces mesures correctives, joint en annexe, fait partie intégrante de la présente décision.

A. LES ENGAGEMENTS PROPOSES

97. Premièrement, le groupe Grey s'engage à garantir l'accès des fournisseurs et des clients au pôle « DMC » du groupe. Pratiquement, l'engagement consiste dans le renouvellement annuel de tous les contrats conclus entre les agences réceptives du groupe et ses fournisseurs d'une part, entre ces mêmes agences et leurs clients d'autre part. Il s'étend également à tout nouveau contrat qui serait conclu avec de nouveaux fournisseurs hôteliers ou de nouveaux clients. Ce renouvellement devra s'effectuer à des conditions commerciales objectives, transparentes et non discriminatoires, qui ne seront pas moins favorables aux conditions actuelles. Le caractère non discriminatoire de ces conditions s'appréciera tant en fonction de celles consenties à des

opérateurs tiers qu'aux conditions que le groupe intégré résultant de l'opération s'appliquera à lui-même. Cet engagement s'applique aux conditions tarifaires comme non tarifaires des contrats conclus, afin qu'aucune ne puisse permettre de favoriser la commercialisation des hôtels du groupe Grey au détriment des hôtels concurrents. Cet engagement n'empêchera pas de tenir compte d'éventuelles évolutions des conditions de marché, pour peu que ces conditions soient répercutées à tous les clients et fournisseurs, de manière non discriminatoire.

98. Deuxièmement, le groupe Grey s'engage à ne pas faire circuler d'informations stratégiques obtenues sur les hôtels concurrents dans le cadre de l'activité du pôle DMC vers le pôle hôtelier du groupe. Pour cela, le groupe Grey assurera un fonctionnement de son pôle DMC autonome de celui de son pôle hôtelier. Cet engagement se traduit par l'interdiction pour les dirigeants, gérants ou salariés du pôle hôtelier d'exercer une fonction au sein du pôle DMC l'année calendaire précédant la signature de leur contrat. Cette interdiction se poursuit pendant toute la durée de leur contrat de travail, et une année calendaire après la fin de celui-ci. De la même manière, le fonctionnement et la composition du conseil d'administration du pôle DMC seront indépendants du fonctionnement et de la composition du conseil d'administration du pôle hôtelier.
99. Ensuite, le groupe Grey s'engage à assurer au sein de ses pôles hôtelier et DMC un programme de sensibilisation et de formation du personnel aux engagements pris dans le cadre de la présente opération.
100. Ces engagements sont pris pour une durée de 10 ans à compter de la date de la décision autorisant l'opération. Les mesures concernées, qui forment un ensemble cohérent afin d'éviter les risques d'effets verticaux identifiés, devront être mises en œuvre dès la notification de la présente décision.
101. La mise en œuvre et la bonne exécution de ces engagements seront contrôlées par un mandataire indépendant des parties, agréé par l'Autorité polynésienne de la concurrence, ou désigné par elle en cas de désaccord avec le groupe Grey. Ce mandataire agira sous le contrôle de l'Autorité polynésienne de la concurrence.

B. APPRECIATION DES ENGAGEMENTS PROPOSES

102. Si les autorités de concurrence recherchent en priorité des mesures structurelles pour remédier aux risques d'atteinte à la concurrence, des engagements comportementaux peuvent se révéler plus appropriés pour compenser certains risques d'atteinte à la concurrence par le biais d'effets verticaux. Tel est le cas en l'espèce dans la mesure où l'ensemble des engagements pris par les parties permettent d'éviter l'utilisation par le groupe Grey de sa position nouvellement acquise sur le marché des DMC pour évincer ou réserver un traitement discriminatoire à ses concurrents sur le marché de l'hôtellerie. Il n'est donc pas nécessaire d'envisager l'adoption d'engagements structurels. Une grande majorité des répondants au test de marché a d'ailleurs considéré que des engagements comportementaux étaient suffisants en l'espèce pour résoudre les problèmes de concurrence soulevés par l'opération projetée. Ainsi, les trois quarts indiquent qu'un engagement de non-discrimination des fournisseurs du pôle DMC est souhaitable.
103. Le premier engagement proposé par la partie notifiante permettra aux hôteliers, mais aussi aux tour-opérateurs et aux agences de voyage clientes du groupe Grey, de renouveler leurs relations contractuelles avec la nouvelle entité à des conditions satisfaisantes pour le maintien d'une concurrence entre les différents acteurs de la chaîne de valeur touristique. Ce faisant, cet

engagement permettra notamment de garantir une concurrence équitable entre les établissements hôteliers de Polynésie française.

104. Aisément vérifiable par un mandataire indépendant, cet engagement comportemental empêchera la nouvelle entité de procéder à une forclusion tant totale (éviction de concurrents) que partielle (traitement discriminatoire des concurrents) du marché amont de la fourniture de nuitées d'hôtel.
105. L'engagement relatif à la circulation de l'information stratégique du pôle DMC vers le pôle hôtelier empêche quant à lui, le groupe intégré de disposer d'un avantage concurrentiel indu sur ses concurrents hôteliers. Il conduira à ériger une séparation strictement étanche entre les deux pôles concernés du groupe Grey. Dans sa formalisation, il est conforme à la pratique décisionnelle et à la jurisprudence relatives à ce type de préoccupation de concurrence. En effet, la pratique décisionnelle⁵⁵ ainsi que la jurisprudence⁵⁶ ont déjà eu l'occasion de constater qu'un engagement de séparation de fonctions commerciales au sein d'un même groupe contribuait utilement et efficacement à remédier aux risques d'atteinte à la concurrence résultant d'une opération de concentration.
106. En conséquence, l'Autorité considère que les engagements proposés par la partie notifiante sont suffisants pour éliminer les risques d'atteinte à la concurrence résultant de l'opération.

DÉCISION

Article unique : L'opération notifiée sous le numéro 16/004 C est autorisée sous réserve des engagements décrits ci-dessus et annexés à la présente décision.

Délibéré par Jacques Mérot, *président*, Maïana Bambridge, Jean-Christophe Lau, Florent Venayre et Julien Vucher-Visin, *membres*.

Le président,

Jacques Mérot

⁵⁵ Voir notamment les décisions de l'Autorité de la concurrence métropolitaine n° 10-DCC-11 du 26 janvier 2010 relative à la prise de contrôle exclusif par le groupe TF1 des sociétés NT1 et Monte-Carlo Participations (groupe AB), et n° 14-DCC-50 du 2 avril 2014 relative à la prise de contrôle exclusif des sociétés Direct 8, Direct Star, Direct Productions, Direct Digital et Bolloré Intermédia par Vivendi SA et Groupe Canal Plus

⁵⁶ Il est possible de se référer à la décision du Conseil d'Etat du 30 décembre 2010 relative à un recours de Métropole Télévision contre une décision autorisant l'acquisition de chaînes de la TNT par le groupe TF1 (n°338197)