

**Décision n° 2016-CC-03 du 6 octobre 2016  
relative à la prise de contrôle conjoint de l'hôtel Manava Beach  
resort and spa (compagnie touristique polynésienne) par la société  
Lupesina Tahiti Investments (groupe Grey) aux côtés du groupe  
SPM**

L'Autorité polynésienne de la concurrence,

Vu le dossier de notification adressé complet à l'Autorité polynésienne de la concurrence le 1<sup>er</sup> septembre 2016, relatif à la prise de contrôle par la société Lupesina Tahiti Investments (groupe Grey) de la Compagnie Touristique Polynésienne, formalisé par un contrat de cession d'actions et de comptes courants du 25 juin 2016 ;

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

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, constituée le 8 septembre 2014, ayant pour unique associé la holding Grey Investment Group Ltd (ci-après « groupe Grey »), elle-même détenue à parité par [les membres de la famille] Grey. Le groupe samoan, fondé en 1937, est un conglomérat actif dans différents secteurs d'activité au Samoa, tels que l'hôtellerie (Aggie Grey's Hotel Limited) les tours opérateurs (Samoa Scenic Tours & Inbounds Services) ou la fabrication, importation et distribution de produits alimentaires (Apia Bottling Co Ltd).

2. Le groupe détient également des participations minoritaires dans des sociétés au Samoa, notamment dans la compagnie aérienne Virgin Samoa (2 %). Cette société est détenue à 49 % par le gouvernement samoan et à 49 % par VB INvestco Pty ltd. [...] En conséquence, le groupe Grey ne dispose pas de droit de véto au sein de Virgin Samoa et n'exerce pas d'influence déterminante sur cette société.
3. Avant l'opération notifiée, le groupe possède une activité économique en Polynésie française à travers :
  - La S.A. Société Hôtelière Rivnac, qui exploite l'hôtel Le Méridien à Tahiti. Le Méridien est un hôtel de tourisme de luxe (4 étoiles<sup>1</sup>), disposant de 149 chambres et villas sur pilotis, de deux restaurants et d'un spa ;
  - 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 étoiles<sup>2</sup>) 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) 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 étoiles<sup>3</sup>) disposant de 31 chambres, bungalows et villas sur pilotis, d'un restaurant et d'un spa.
4. La Compagnie Touristique Polynésienne est une société anonyme, détenue par la SCP Mahana Investment, qui a pour objet la détention et l'exploitation d'un hôtel, le Manava Beach Resort & Spa Moorea, situé sur le site de Maharepa à Moorea. Il s'agit d'un hôtel de tourisme de luxe (4 étoiles<sup>4</sup>) disposant de 94 chambres, bungalows et villas sur pilotis, d'un restaurant et d'un spa.
5. L'opération, formalisée par un contrat de cession d'actions et de comptes courants du 25 juin 2016, consiste en l'acquisition, par le groupe Grey, *via* Lupesina Tahiti Investments, de la totalité des actions de la Compagnie Touristique Polynésienne.
6. Le Manava Beach Resort & Spa Moorea restera exploité par le groupe hôtelier South Pacific Management (ci-après « SPM »). Il convient donc d'examiner si SPM détient, au travers de ce contrat de gestion, un contrôle conjoint sur cet hôtel.
7. Lors de précédentes opérations de concentration<sup>5</sup>, notamment dans celle du 29 août 2016 relative à la prise de contrôle conjoint de trois hôtels Sofitel par le groupe Grey aux côtés du groupe AccorHotels, l'Autorité polynésienne de la concurrence a considéré que les contrats de gestion liant les sociétés du groupe Grey au groupe AccorHotels<sup>6</sup> contenaient des clauses assurant au gestionnaire un contrôle conjoint sur les hôtels concernés en ce qu'elles permettaient au groupe hôtelier de :
  - préparer le *business plan* et de le soumettre au propriétaire, l'accord des deux parties étant nécessaire pour son approbation. En cas de désaccord, le litige est soumis à un expert ;

<sup>1</sup> Arrêté de classement n° 24 MTT du 10 décembre 2007

<sup>2</sup> Arrêté n° 5657 MTF du 15 juillet 2015 portant classement par étoiles de l'établissement « Sofitel Moorea Ia Ora Beach Resort »

<sup>3</sup> Arrêté de classement n° 2549 PR du 31 juillet 2008

<sup>4</sup> Arrêté n° 3262 PR du 18 novembre 2008

<sup>5</sup> Décisions APC n° 2016-CC-01 du 6 juillet 2016 et n° 2016-CC-02 du 29 août 2016

<sup>6</sup> Cf § 7, décision n° 2016-CC-02 du 29 août 2016 relative à la prise de contrôle conjointe des trois hôtels Sofitel de Polynésie française par la société Lupesina Tahiti Investments (groupe Grey) aux côtés du groupe AccorHotels

- d’avoir la qualité d’opérateur exclusif pour le compte du propriétaire. A ce titre, il exploite et gère l’hôtel (fixe le prix des chambres, gère les ressources humaines et fournit des services centralisés pour l’ensemble des hôtels de la chaîne Sofitel en respectant des standards de qualité) ;
  - en cas de vente de l’hôtel, AccorHotels dispose du droit de donner son avis sur l’acquéreur, désigner un potentiel repreneur et, au besoin, un expert pourra être nommé en premier et dernier ressort afin de trancher la question ;
  - de conserver la gestion pour une durée normale de 10 ans.
8. En l’espèce, le contrat de gestion liant le groupe Grey à SPM contient des clauses similaires aux contrats examinés précédemment par l’Autorité polynésienne de la concurrence, [...]. Si à l’échéance du contrat, le groupe Grey devait reprendre en propre la gestion de l’hôtel ou la confier à un autre gestionnaire, cette opération constituerait une nouvelle opération de concentration au sens du code de la concurrence.
9. A l’issue de l’opération, le groupe Grey détiendra donc, *via* l’acquisition de la totalité des actions de la Compagnie Touristique Polynésienne, le contrôle conjoint de l’hôtel Manava Beach Resort & SPA Moorea aux côtés de SPM. L’opération notifiée constitue donc une opération de concentration au sens de l’article LP 310-1 du code de la concurrence.
10. Les entreprises concernées réalisent ensemble un chiffre d’affaires hors taxe total en Polynésie française de plus de 2 milliards de francs CFP (Groupe Grey<sup>7</sup> : [...] milliards de francs CFP pour l’exercice clos le 31 décembre 2014 ; hôtel cible : [...] millions de francs CFP pour l’exercice clos le 31 décembre 2015). Une de ces entreprises au moins a réalisé en Polynésie française un chiffre d’affaires supérieur à 500 millions de francs CFP (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**

11. L’opération concerne le secteur de l’hôtellerie de tourisme en Polynésie française, l’hôtel cible et le groupe Grey étant simultanément présents dans ce secteur avec des hôtels quatre étoiles.
12. 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.

---

<sup>7</sup> Le chiffre d’affaires du Groupe Grey tient compte de l’acquisition des hôtels Sofitel en Polynésie française survenue postérieurement à la clôture des comptes (dans l’attente de la rédaction de ses lignes directrices basées sur sa propre expérience décisionnelle, la pratique de l’Autorité polynésienne de la concurrence s’inspire du § 100 des lignes directrices de l’Autorité de la concurrence nationale relatives au contrôle des concentrations et de la décision Adlc n° 10-DCC-44 du 25 mai 2010)

13. Seule la première catégorie des hôtels et résidences de tourisme international est concernée par la présente opération. Les autorités de concurrence ont envisagé, pour ce mode d'hébergement, plusieurs types de segmentations<sup>8</sup>.
14. 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 précédemment<sup>9</sup>, 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).
15. La partie notifiante considère que le marché pertinent regroupe les hôtels de quatre et cinq étoiles et ajoute que l'hôtel concerné entre dans cette catégorie des hôtels de luxe (4 étoiles et plus).
16. En Polynésie française, la délibération n° 2000-140 APF du 30 novembre 2000 modifiée<sup>10</sup> 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 classes : luxe (4 et 5 étoiles), grand tourisme (3 étoiles) et tourisme (2 étoiles).
17. 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. L'analyse concurrentielle sera donc menée à la fois sur un marché englobant l'ensemble de l'hôtellerie classée et sur les éventuels segments des hôtels de luxe et des hôtels quatre étoiles.
18. 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.
19. En Polynésie française, la quasi-totalité des hôtels de luxe est affiliée à une chaîne<sup>11</sup>, 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.
20. En dernier lieu, s'agissant de la délimitation géographique des marchés, les autorités de concurrence considèrent que le marché de l'hôtellerie peut être analysé à la fois au niveau national, en particulier pour les chaînes d'hôtels, les conditions de concurrence étant homogènes, et au niveau local, notamment parce que le critère de choix principal pour le client est la localisation de l'établissement.

---

<sup>8</sup> 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 nationale (notamment les décisions n° 14-DCC-82 du 12 juin 2014 et n° 15-DCC-77 du 23 juin 2015)

<sup>9</sup> Décision APC n° 2016-CC-02 du 29 août 2016

<sup>10</sup> Délibération n° 2006-2 APF du 26 janvier 2006

<sup>11</sup> 19 hôtels de luxe sur les 22 que compte la Polynésie française sont affiliés à une chaîne hôtelière

21. La partie notifiante estime que le marché géographique pertinent de l'hôtellerie recouvre l'ensemble du territoire de la Polynésie française.
22. Cependant, ainsi que l'a retenu précédemment l'Autorité polynésienne de la concurrence dans ses décisions n° 2016-CC-01 du 6 juillet 2016 et n° 2016-CC-02 du 29 août 2016, il existe des différences objectives entre les archipels de la Polynésie française, de sorte que leur similarité n'est que relative. Ainsi, les îles composant l'archipel des Marquises sont dépourvues de lagon, qui constitue pourtant une caractéristique souvent recherchée par la clientèle touristique internationale. Par ailleurs, l'archipel des Tuamotu est constitué d'atolls, qui offrent des paysages et une végétation différents de ceux des îles hautes composant l'archipel de la Société.
23. De plus, selon les données de l'ISPF<sup>12</sup> pour 2015, l'archipel de la Société représente à lui seul 93 % de l'offre de chambres à louer et 95 % des chambres louées, tous hôtels confondus. Pour les seuls hôtels de luxe, l'archipel de la Société représente 94 % de l'offre de chambres à louer et 96 % des chambres louées. Au sein de l'archipel de la Société, Bora Bora, Tahiti et Moorea sont les trois îles les plus touristiques puisqu'elles représentent les deux tiers des chambres que compte le territoire.
24. Selon l'Institut d'émission d'outre-mer<sup>13</sup>, Bora Bora revêt un statut particulier puisque 65 % des touristes en séjour en Polynésie française en 2013 se sont rendus à Bora Bora. L'île incarne le rêve polynésien et séduit une clientèle majoritairement américaine, ainsi que 86 % des couples en voyage de noces. Au total, Tahiti reste l'île la plus visitée de Polynésie (120 328 touristes), devant Bora Bora (101 609 touristes) et Moorea (85 133 touristes)<sup>14</sup>. Selon l'ISPF<sup>15</sup>, si la fréquentation touristique de Moorea est inférieure de 29,2 % à celle de Tahiti, le revenu moyen par chambre est par ailleurs supérieur de 38,5 % (24 676 F/nuit contre 17 807 F/nuit).
25. En l'espèce, la question de savoir s'il convient de limiter les marchés de l'hôtellerie à la Polynésie française, à chaque archipel ou à chaque île peut être laissée ouverte dans la mesure où quelle que soit la segmentation retenue, les conclusions de l'analyse seront inchangées.

### **III. ANALYSE CONCURRENTIELLE**

26. L'acquéreur et la cible sont présents en Polynésie française sur les marchés de l'hôtellerie avec cinq hôtels quatre étoiles. L'acquéreur possède quatre hôtels quatre étoiles : un à Tahiti, un à Moorea (Îles du Vent) et deux à Bora Bora (Îles Sous-le-Vent) dans l'archipel de la Société alors que la cible dispose d'un hôtel quatre étoiles à Moorea.
27. Les parts de marché du groupe Grey à l'issue de l'opération seront les suivantes, sur les différentes segmentations du marché géographique possibles où les activités des parties se chevauchent (soit sur l'ensemble de la Polynésie française, l'archipel de la Société, les Îles du Vent et Moorea) :

<sup>12</sup> <http://www.ispf.pf/docs/default-source/tb-tourisme/tb-2015.pdf?sfvrsn=5>

<sup>13</sup> [http://www.ieom.fr/IMG/pdf/ne147\\_eclairage\\_tourisme\\_pf.pdf](http://www.ieom.fr/IMG/pdf/ne147_eclairage_tourisme_pf.pdf) ou rapport annuel 2015 de l'IEOM pour la Polynésie française, p. 105

<sup>14</sup> Chiffres de 2014 : <http://www.ispf.pf/themes/SystemeProductif/Tourisme/Details.aspx>

<sup>15</sup> Bilan du tourisme en Polynésie française en 2015

2015	Tous Hôtels		4 & 5 étoiles		4 étoiles	
	Nb Chambres	Nb Hôtels	Nb Chambres	Nb Hôtels	Nb Chambres	Nb Hôtels
Polynésie française	16,1 %	11,4 %	23,0 %	22,7 %	36,2 %	35,7 %
Archipel de la Société	17,2 %	12,8 %	24,2 %	30,0 %	39,4 %	41,7 %
Îles du Vent	22,8 %	14,3 %	36,1 %	37,5 %	42,2 %	50,0 %
Moorea	34,3 %	20,0 %	45,3 %	50,0 %	59,0 %	66,7 %

28. Les parts de marché cumulées des parties sont les plus importantes dans les Îles du Vent et sur l'île de Moorea où elles peuvent atteindre plus de 50 % sur les segments des hôtels de luxe et des hôtels quatre étoiles.
29. En effet, dans les Îles du Vent, la nouvelle entité représentera 42,2 % (31,1 % pour les hôtels Grey et 11,1 % pour l'hôtel cible) de l'offre de chambres et 50 % (33,3 % + 16,7 %) du nombre d'hôtels quatre étoiles. Elle y fera face à la concurrence des groupes Pacific Beachcomber et FHP/SPM, qui représentent respectivement 47 % et 10,8 % de l'offre de chambres (33,3 % et 16,7 % du nombre d'hôtels).
30. A Moorea, la nouvelle entité représentera 45,3 % (24,7 % pour l'hôtel Grey et 20,6 % pour l'hôtel cible) de l'offre de chambres et 50 % (25 % + 25 %) du nombre d'hôtels de luxe (4 et 5 étoiles). Cependant, elle y fera face à la concurrence des groupes Pacific Beachcomber et HNA, qui représentent respectivement 31,5 % et 23,2 % de l'offre de chambres (25 % chacun du nombre d'hôtels). Sur le segment des hôtels quatre étoiles, la nouvelle entité représentera 59 % (32,2 % pour les hôtels Grey et 26,8 % pour l'hôtel cible) de l'offre de chambres et 66,6 % (33,3 % + 33,3 %) du nombre d'hôtels. Elle y fera également face à la concurrence du groupe international Pacific Beachcomber, qui représente 41 % de l'offre de chambres (33,3 % du nombre d'hôtels).
31. La constitution de la nouvelle entité a pour effet de diminuer faiblement la pression concurrentielle du fait de la perte d'un contrôle unique de l'ancien opérateur sur l'hôtel cible au profit d'un contrôle conjoint de SPM avec le groupe Grey. A Moorea, les deux hôtels du groupe Grey resteront contrôlés conjointement par les groupes AccorHotels et SPM qui continueront à gérer indépendamment la commercialisation et la vente des chambres des hôtels via leur propre réseau de réservation, sans que le groupe Grey puisse intervenir.
32. Les parts de marché en ce qui concerne les groupes qui continueront à gérer indépendamment la commercialisation et la vente des chambres des hôtels via leur propre réseau de réservation, n'ont pas évolué à l'issue de l'opération de concentration. Elles demeurent les suivantes sur l'île de Moorea, selon la segmentation retenue :

2015 Moorea	4 & 5 étoiles				4 étoiles		
	SPM	AccorHotels	Starwood	Pacific Beachcomber	SPM	AccorHotels	Pacific Beachcomber
Nombre d'hôtels	25 %	25 %	25 %	25 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Nombre de chambres	20,6 %	24,7 %	23,2 %	31,5 %	26,8 %	32,2 %	41 %

33. Toutefois, si la gestion des hôtels possédés par le groupe Grey venait à être partiellement ou totalement unifiée, par un contrôle exclusif ou un changement de contrôle conjoint, cette

opération constituerait une nouvelle opération de concentration au sens du code de la concurrence qui devrait être notifiée.

34. En l'état, l'opération n'est donc pas susceptible de porter atteinte à la concurrence par le biais d'effets horizontaux.

## DÉCISION

**Article unique** : L'opération notifiée sous le numéro 16/005 C est autorisée.

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

Le président,

Jacques MEROT