

**DECISION DE LA COMMISSION**

du 22 septembre 1999

déclarant une concentration incompatible avec le marché commun

et avec l'accord EEE

Affaire n° IV/M.1524 - AIRTOURS/FIRST CHOICE

(Le texte anglais est le seul faisant foi)

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

**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 du Conseil (CEE) n° 4064/89, 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 3,

vu la décision de la Commission du 3 juin 1999 d'engager la procédure dans cette affaire,

après avoir donné aux entreprises concernées la possibilité de faire connaître leurs observations sur les objections soulevées par la Commission,

après consultation du Comité consultatif en matière de concentrations<sup>3</sup>,

**CONSIDÉRANT CE QUI SUIT:**

Le 29 avril 1999, la Commission a reçu la notification d'un projet de concentration, conformément à l'article 4 du règlement (CEE) n° 4064/89 ("le règlement sur les concentrations"), portant sur l'acquisition du contrôle, au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement sur les concentrations, de l'ensemble de la société First Choice plc ("First Choice") par Airtours plc. ("Airtours"), par le biais d'une offre publique d'achat.

Le 3 juin 1999, la Commission a décidé d'engager la procédure en application de l'article 6, paragraphe 1, point c), du règlement sur les concentrations.

---

<sup>1</sup> JO L 395 du 30.12.1989, p. 1; version rectifiée: JO L 257 du 21.9.1990, p. 13.

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

<sup>3</sup> JO C ..... , p....

## **I. LES PARTIES ET L'OPÉRATION**

1. Airtours est une société britannique opérant dans les secteurs suivants: organisation de voyages, agences de voyages, compagnies de charters, hôtels et navires de croisière, dans 17 pays d'Europe (notamment au Royaume-Uni et en Irlande) et en Amérique du Nord. First Choice est une société britannique opérant dans les secteurs suivants: organisation de voyages, agences de voyages, compagnies de charters, courtier en places d'avion et location de voitures, essentiellement au Royaume-Uni et en Irlande, avec quelques activités au Canada. Airtours envisage d'acquérir First Choice par le biais d'une offre publique d'achat.

## **II. LA CONCENTRATION**

2. Airtours envisager d'acquérir l'intégralité du capital de First Choice. L'opération notifiée constitue donc une concentration au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement sur les concentrations.

## **III. DIMENSION COMMUNAUTAIRE**

3. Le chiffre d'affaires total réalisé sur le plan mondial par les entreprises concernées est supérieur à 5 milliards d'euros ([...] \* € pour Airtours et [...] \* € pour First Choice). Chacune des entreprises réalise un chiffre d'affaires total dans la Communauté supérieur à 250 millions d'euros ([...] \* € pour Airtours et [...] \* € pour First Choice), mais elles ne réalisent pas plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires total dans la Communauté à l'intérieur d'un seul et même État membre. L'opération notifiée a donc une dimension communautaire.

## **IV. MARCHÉS EN CAUSE**

### **A. Marchés de produits en cause**

4. Les activités des parties se chevauchent essentiellement dans le secteur de la fourniture de services pour les voyages d'agrément au Royaume-Uni et en Irlande. Elles fournissent des voyages à forfait et certains autres produits liés aux vacances, mais elles sont également intégrées verticalement en amont (compagnies aériennes) et en aval (agences de voyages). Dans des décisions antérieures relatives à des affaires dans ce même secteur<sup>4</sup>, la Commission avait distingué plusieurs marchés de produits et ce sont eux qu'elle utilisera comme base de départ pour déterminer quels sont les marchés en cause dans la présente affaire.

*Production : organisation de voyages*

5. Les deux parties sont des voyagistes. L'activité des voyagistes porte essentiellement sur la fourniture de "vacances à forfait", comprenant l'hébergement, avec éventuellement d'autres services, dans un pays donné

---

\* Certaines parties du présent texte ont été adaptées de manière à ne pas divulguer des informations confidentielles; ces parties ont été mises entre crochets et signalées par un astérisque.

<sup>4</sup> Par exemple, décision de la Commission dans l'affaire IV/M.1502 - Kuoni / First Choice, JO C 139 du 19.5.1999, p. 3, et décision de la Commission dans l'affaire IV/M.1341 - Westdeutsche Landesbank/Carlson / Thomas Cook, JO C 102 du 13.4.1999, p. 9.

- (généralement à l'étranger), et le voyage aller et retour (généralement par avion) vers ce pays.
6. Dans des affaires antérieures<sup>5</sup>, la Commission avait estimé que les vacances à forfait constituaient un marché distinct de celui des vacances dont le consommateur achète lui-même les différents éléments. D'après Airtours<sup>6</sup> et d'autres, la distinction entre les deux types de produits devient de moins en moins nette, à mesure que les consommateurs se familiarisent avec les vacances à l'étranger et se montrent ainsi plus disposés à les organiser eux-mêmes, et aussi en raison de l'arrivée (à la suite de la libéralisation du secteur) de compagnies aériennes à bas prix sur le marché européen. Ils estiment donc que les vacances organisées de façon indépendante devraient être considérées comme une contrainte concurrentielle pesant sur les organisateurs de voyages à forfait. Or, la Commission ne partage pas cette opinion.
  7. Le prix total de vacances organisées de façon indépendante peut, certes, constituer une limite supérieure pour le prix susceptible d'être facturé pour des vacances à forfait identiques. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il constituera une contrainte suffisante pour empêcher que les prix des vacances à forfait ne dépassent un niveau concurrentiel. Bien que les consommateurs aient la possibilité d'acheter eux-mêmes les éléments de leurs vacances que constituent l'hébergement et le voyage, des différences importantes subsistent. Il peut, par exemple, être difficile pour des consommateurs individuels d'effectuer une comparaison directe des prix entre des vacances à forfait et des vacances équivalentes dont les différents éléments sont achetés séparément (par exemple en ce qui concerne les transferts de et vers les aéroports). Il y aura sans doute aussi des coûts supplémentaires pour la recherche et les transactions à effectuer (appels téléphoniques, fax/lettres à l'hôtel et à la compagnie aérienne, organisation de la location d'une voiture, transferts etc.) et les risques encourus (par exemple obligation d'engager un recours contre un hôtelier situé à l'étranger) sont plus grands lorsque l'on doit acheter séparément les différents éléments d'un voyage qu'avec l'opération unique que constitue l'achat d'un voyage à forfait. Par conséquent, la Commission ne pense pas qu'une augmentation relativement faible du prix des vacances à forfait amènerait un nombre suffisant de clients à les remplacer par des vacances indépendantes pour que cela justifie l'inclusion des vacances indépendantes dans le marché de produits en cause dans la présente affaire<sup>7</sup>.
  8. Certains forfaits (par exemple les voyages en cars) impliquent la fourniture d'un transport de surface. D'autres forfaits au départ du Royaume-Uni ne comprennent que la traversée de la Manche (ou du tunnel) et l'hébergement, les clients utilisant leur propre voiture. Toutefois, près de 90 % de l'ensemble des vacances à forfait au départ du Royaume-Uni se font par avion<sup>8</sup>. De ce fait, aucune distinction en fonction du moyen de transport utilisé ne sera faite entre les marchés de produits.

---

<sup>5</sup> Affaire Kuoni/First Choice, citée à la note en bas de page n° 4.

<sup>6</sup> Réponse à la communication des griefs de la Commission, points 2.20 à 2.31.

<sup>7</sup> La Commission britannique des monopoles et des fusions (MMC) a adopté le même avis, pour des raisons similaires, dans son enquête sur le secteur "Foreign Package Holidays", décembre 1997, Cmnd 3813, p. 12, point 2.21, ("Rapport 1997").

<sup>8</sup> Notification, pages 19 et 23-25.

9. Airtours et First Choice ne sont tous deux que très peu présents sur le marché des vacances au Royaume-Uni. Toutefois, tout comme la Commission britannique des monopoles et des fusions (MMC) l'a déjà mentionné dans son rapport de 1997<sup>9</sup>, les prix des vacances passées au Royaume-Uni et en Irlande n'exercent aucune contrainte sur les prix des vacances à forfait à l'étranger, compte tenu des préférences des consommateurs en matière de climat, de culture etc., ainsi que des niveaux des prix et d'autres facteurs. De ce fait, les vacances passées dans le pays ne sont pas considérées comme faisant partie du marché en cause aux fins de la présente affaire.
10. Si l'on considère le marché des vacances à forfait par avion à l'étranger, un certain nombre d'autres distinctions sont également possibles. On peut par exemple opérer une distinction en fonction du type de vacances (vacances à la mer, vacances à la neige, courts séjours dans des villes), ou en fonction de la destination (soit par pays ou sur une base encore plus étroite).
11. Airtours estime que le niveau de substituabilité entre ces différents éléments, tant sur le plan de l'offre que de la demande, est suffisant pour rendre superflue toute subdivision plus poussée du marché des voyages à forfait. Il fait également observer que ni la Commission, dans de précédentes affaires de même nature, ni la MMC (dans son rapport de 1997), n'ont jugé nécessaire de le faire<sup>10</sup>.
12. Toutefois, pour les raisons qui seront exposées ci-dessous, la Commission estime justifiée d'adopter une approche un peu plus étroite dans la présente affaire, en distinguant deux marchés pour les vacances à forfait, celui des destinations lointaines et celui des destinations proches; ce dernier comprend essentiellement les vacances "mer et soleil"<sup>11</sup>, qui sont généralement prises en été, particulièrement en juillet et en août.
13. D'une manière générale, le secteur des voyages considère comme destinations lointaines toutes les destinations impliquant un temps de vol (au départ du Royaume-Uni) nettement supérieur à trois heures<sup>12</sup>. De ce fait, toutes les destinations de vacances en Europe (continent et îles) et en Afrique du Nord tombent dans la catégorie "destinations proches", contrairement aux destinations situées, par exemple, dans les Caraïbes, en Amérique ou en Asie du sud-est, où les durées de vol sont beaucoup plus longues (deux fois ou plus en général).

---

<sup>9</sup> Au point 2.22.

<sup>10</sup> Notification, notamment points 6.52 - 6.60.

<sup>11</sup> Dans son rapport de 1997, la MMC indique au tableau 3.3 qu'en 1996, l'Espagne et la Grèce représentaient ensemble 5,5 millions sur un chiffre d'affaires total de 9,5 millions dans le secteur des vacances à forfait en Europe (y compris la Turquie) au départ du Royaume-Uni, soit près de 60 %, l'Espagne représentant à elle seule 45 %. Cette proportion a probablement baissé depuis lors, mais l'Espagne demeure la destination la plus populaire pour les vacances à forfait.

<sup>12</sup> Notification, section 6, et les sources qui y sont citées; les vols vers les îles de la Méditerranée orientale ou vers les îles Canaries peuvent durer jusqu'à 4 heures environ.

14. Les parties, et certains de leurs principaux concurrents voyagistes, ont une présence un peu plus marquée dans le secteur des destinations proches que dans celui des destinations lointaines. Dans ce dernier secteur (été 1998), Airtours détenait une part de marché de 13,3 % et First Choice de 16,4 % (total : 29,7 %), contre 14,7 % pour Thomson et 8,3 % pour Thomas Cook<sup>13</sup>. Ces parts n'indiquent pas en soi qu'il y ait création d'une position dominante dans le secteur des voyages à forfait vers des destinations lointaines. En outre, le secteur des destinations lointaines tend à être plus fragmenté que celui des destinations proches, avec un grand nombre de voyagistes spécialisés plus petits, et certains fournisseurs (notamment Kuoni, BA Holidays, Virgin) qui font partie de grands groupes. Toutefois, le secteur des vacances à forfait vers des destinations lointaines représente une proportion relativement faible (de 15 à 20 % environ selon Airtours)<sup>14</sup> des ventes totales de vacances à forfait au Royaume-Uni. De ce fait, une définition plus large du marché de produits, comprenant à la fois les vacances à forfait vers des destinations lointaines et proches, ne donnerait sans doute pas des parts, ni des cumuls de parts, très différents, bien que Airtours suggère que cela pourrait avoir certaines répercussions pour l'évaluation de la puissance des concurrents réels et potentiels.
15. Airtours estime<sup>15</sup> qu'il y a convergence des prix entre les voyages à forfait vers des destinations lointaines et proches. C'est ainsi, par exemple, que des vacances à Disneyland en Floride ont été vendues à un prix pratiquement similaire à leur équivalent à Eurodisney, ce qui signifie que les prix des voyages vers des destinations lointaines exercent effectivement une contrainte sur ceux des voyages vers des destinations proches. Toutefois, la Commission estime, ainsi qu'elle l'expliquera plus en détail ci-dessous, que les différences entre les forfaits vers des destinations lointaines et proches sont plus marquées, sur le plan de la concurrence, que leurs similitudes, et ce sur un certain nombre de points importants, de telle sorte qu'elle juge opportun de les séparer aux fins de l'évaluation de la présente concentration.
16. Les avions utilisés pour les destinations proches et lointaines ne sont pas totalement interchangeables. Certains types d'avions plus petits actuellement très utilisés (par exemple les séries B737, A320, MD80) ne disposent pas d'une autonomie suffisante pour la plupart des vols long courrier. En outre, tous les avions plus grands ne sont pas nécessairement adaptés. Quelques grands voyagistes ont déclaré à la Commission que certains grands avions très utilisés (par exemple le B757) sont moins adaptés aux destinations lointaines, dans la mesure où ils ne disposent pas de l'autonomie nécessaire pour certains voyages (distance maximale: du Royaume-Uni à la côte nord-est des États Unis) et où leur fuselage étroit, avec un couloir unique, ne permet pas aux passagers de disposer du confort nécessaire sur les vols plus longs. En outre, les vols long courrier limitent le nombre des "rotations" (comprenant chacune un vol aller et un vol retour) qu'un appareil et son équipage peuvent faire entre leur base et les aéroports de destination au cours d'une période donnée, ce qui entraîne une augmentation de certains coûts importants, par exemple les frais d'équipage et de restauration. Sur la plupart des destinations proches, il est possible d'effectuer trois rotations par jour, contre une seulement pour les destinations lointaines,

---

<sup>13</sup> Notification, tableau 6.9, source A C Nielsen. Les chiffres pour les destinations proches figurent au tableau 1 de la présente décision.

<sup>14</sup> Notification, point 6.64.

<sup>15</sup> Notification, point 6.58.

alors que les avions long courrier transportent généralement moins de deux fois le nombre de passagers transportés sur un avion court courrier (par exemple, un vol charter sur un A320 contient généralement 200 passagers environ, contre 350 sur un B767 ou un A330<sup>16</sup>). Cela augmente ainsi le nombre ou la taille des avions nécessaires pour un vol long courrier économiquement viable, par rapport à un vol court courrier.

17. Le coût d'exploitation par passager/kilomètre est généralement plus faible sur les gros avions que sur les avions plus petits, notamment sur les longues distances. Toutefois, il n'est pas toujours économique d'utiliser un avion plus grand pour une destination proche même lorsque les pistes, les terminaux d'aéroports, etc. le permettent. Il faut que la demande soit suffisante pour que l'avion soit rempli à un niveau rentable, c'est-à-dire généralement proche de sa capacité maximum, pendant toute la saison; l'exploitation d'un avion plein ne coûte qu'un peu plus cher que celle d'un avion à moitié vide. Cela signifie que les compagnies aériennes doivent faire correspondre étroitement la composition de leur flotte avec la répartition des passagers entre gros avions (généralement long courrier) et avions plus petits (généralement court courrier). Airtours, par exemple, ne possède actuellement dans sa flotte que cinq appareils (A330, B767) qu'elle juge capables d'être utilisés tant pour les destinations proches que pour les destinations lointaines, sur un total de 37 appareils tous types confondus<sup>17</sup>.
18. Tous ces facteurs limitent la substituabilité, pour les compagnies aériennes (et les voyagistes intégrés verticalement), entre les vols long courrier et court courrier, ce qui se répercute sur les prix. En outre, bien qu'il soit possible de louer des avions à court terme, les compagnies de charters (y compris celles des parties) soit possèdent la plupart de leurs avions, soit les louent à relativement long terme afin de réduire les coûts, de maintenir la qualité et de garantir la continuité de l'offre; selon les informations dont dispose la Commission, un bail de cinq ans est la norme courante. De ce fait, une compagnie aérienne devra investir de nouveaux capitaux (et aura besoin de temps) si elle veut sensiblement réaménager sa flotte entre capacités long courrier et capacités court courrier.
19. Pour le voyageur et le consommateur final, il existe en outre des différences importantes autres que celles mentionnées ci-dessus.
20. Les vacances vers des destinations lointaines, bien qu'elles ne soient probablement plus considérées comme un privilège de riche, possèdent néanmoins toujours, à quelques exceptions près telles que la Floride, une image plus "exotique" que les destinations de vacances méditerranéennes, désormais devenues relativement familières, et elles s'adressent donc à un type de consommateurs différent (par exemple célibataires ou couples sans enfants). Elles peuvent également être considérées comme moins adaptées à d'autres égards. Au Royaume-Uni, par exemple, la plupart des vacances à forfait à l'étranger sont prises au cours de la pleine saison d'été (en gros de la mi-juillet à fin août), afin de coïncider avec les vacances scolaires (et, dans certaines régions, avec les dates de fermeture des entreprises); or, à cette période, les conditions atmosphériques

---

<sup>16</sup> Source: "Hot", le magazine Airtours distribué en vol, hiver 1998/1999.

<sup>17</sup> Réponse à la communication des griefs, p. 22, point 2.43(iii).

ne sont pas favorables dans certaines des destinations lointaines les plus prisées (par exemple la Floride)<sup>18</sup>.

21. Les temps de vol beaucoup plus longs peuvent aussi dissuader certains consommateurs d'opter pour un forfait vacances vers une destination lointaine, même s'il est comparable, à d'autres égards, à un forfait vers une destination proche, par exemple du point de vue du temps, de la situation, du prix, des visas, des exigences médicales, etc. La plupart des vacances à forfait prises par les consommateurs britanniques sont d'une durée maximum de deux semaines, ce qui correspond (contrairement ce qui se passe en général sur le continent) à la durée type pendant laquelle les employeurs autorisent leurs salariés à prendre leurs vacances principales. Plus la partie des vacances qui doit être passée dans l'avion sera longue, plus celle qui sera passée sur la plage sera courte et, dans la pratique, il peut y avoir jusqu'à un jour entier de différence entre la durée totale d'un voyage vers une destination proche ou vers une destination lointaine. Pour les voyages en Amérique, notamment, le décalage horaire peut également réduire la durée du temps de vacances réellement "utilisable".
22. Les prix facturés au consommateur reflètent ces différences, et d'autres encore. Les informations fournies par Airtours<sup>19</sup> montrent qu'en été 1998 le prix catalogue moyen de vacances vers des destinations lointaines était de [...] \* GBP, contre [...] \* GBP pour des vacances vers des destinations proches, soit une différence de plus de [...] \*. Une comparaison effectuée pour la Commission par l'un des principaux voyagistes entre des vacances possédant des caractéristiques pratiquement similaires (14 nuits, 3 étoiles, repas non compris) en Floride et en Espagne, a montré que les secondes coûtaient en moyenne à peu près moitié moins cher que les premières. Une comparaison entre la Grèce et les Canaries a donné des résultats à peu près similaires (hébergement avec repas: différence d'environ 30 à 40 %). En outre, il s'est avéré qu'il n'y avait pas de rapport stable entre ces deux groupes de prix dans le temps, ce qui serait le cas si les deux types de vacances pouvaient se substituer l'un à l'autre. Entre 1994 et 1995, par exemple, les prix pour l'Espagne ont augmenté de 9 %, alors que ceux pour la Floride baissaient de 3 %; en 1997 et 1998, c'est exactement l'inverse qui s'est produit: les prix pour la Floride ont augmenté de 9 % alors que ceux pour l'Espagne baissaient de 3 %.
23. Les prix moyens ne reflètent pas nécessairement ceux qui se trouvent à la marge. Toutefois, lorsque les différences sont aussi importantes que c'est le cas ici, il est peu probable qu'il existe une gamme suffisante de vacances vers des destinations lointaines réellement comparables, à des prix suffisamment proches, pour que les prix vers les destinations lointaines puissent peser sur ceux vers des destinations proches<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> On trouve par exemple, dans le guide touristique connu qu'est "Lonely Planet", le commentaire suivant à propos d'Orlando (Floride): "Juillet et août sont des mois très chauds et humides, avec des températures pouvant atteindre 90F (33°C), un taux d'humidité de 95 % et des averses fréquentes".

<sup>19</sup> Annexe 1(a) de la réponse du 29.6.1999 à l'enquête de la Commission.

<sup>20</sup> Cela correspond à la position exprimée sur ce point, lors de l'audition, par Kuoni, un voyagiste spécialisé dans les destinations lointaines.

24. Les informations sur les prix communiquées à la Commission corroborent la conclusion selon laquelle il n'y a qu'une convergence limitée entre les prix des vacances vers des destinations lointaines et vers des destinations proches d'un type comparable. Les prix de vacances vers certaines destinations lointaines, notamment à certains moments de l'année (par exemple lorsque le temps est généralement mauvais), peuvent parfois être identiques ou voisins de ceux de vacances haut de gamme vers des destinations proches (pleine saison d'été, hébergement de meilleure qualité). Toutefois, il ne faut pas s'attendre à ce que ce chevauchement très limité suffise pour peser sur les prix de l'ensemble du marché des destinations proches, dans la mesure où les vacances vers les destinations lointaines concernées ne seraient considérées comme des substituts effectifs - que ce soit du point de vue du prix ou pour d'autres raisons - que par une très petite partie des clients.
25. C'est ainsi qu'aucune des destinations lointaines citées par Airtours dans sa réponse à la communication des griefs<sup>21</sup> pour corroborer son opinion sur ce point ne se situait dans la même gamme de prix que celle qu'elle avait auparavant fournie à titre d'exemple pour les destinations proches (environ 485 GBP pour une semaine, juillet/août 2000, 3 étoiles, demi-pension, à Majorque<sup>22</sup>). Le voyage le moins cher vers une destination lointaine cité dans le tableau pour juillet/août 1999 coûte 849 GBP (en Thaïlande, ce qui implique une durée de vol de 11 heures et où, à cette époque de l'année, il tombe environ 23 cm de pluie par mois, pour seulement 5 heures de soleil par jour, selon la brochure Airtours); le voyage le moins cher, quelle que soit la période de l'année, coûte 649 GBP (Mexique, janvier 2000), soit une différence par rapport au prix type pour une destination proche en été de 43 % et 33 % respectivement.
26. De même, dans les informations sur les vacances vers des destinations lointaines fournies par BA Holidays, qui sont citées par Airtours<sup>23</sup> comme indiquant qu'il y a substituabilité sur le plan des prix entre les distances proches et les distances lointaines (et montrant, de ce fait, que BA constitue un concurrent important), un seul forfait-vacances parmi les huit indiqués comprenait les repas. Tous les autres ne comprenaient que l'hébergement, et n'étaient donc pas directement comparables avec des forfaits types vers des destinations courtes, ou comprenaient (dans quatre cas) un forfait avion/location de voiture, qu'Airtours lui-même ne considère pas comme étant un "forfait-vacances" au sens courant du terme<sup>24</sup>. Les vacances "correspondantes" en question comprenaient 7 nuits en hôtel 4 étoiles, tout compris, à Sainte-Lucie, pour 799 GBP par personne. Un forfait à peu près équivalent à Tenerife (7 nuits, Barcelo Hotel Santiago, 4 étoiles, tout compris) coûte, dans la brochure First Choice, 550 GBP environ pour la période concernée, soit environ 30 % de moins. De même, aucun forfait ne serait adapté aux familles avec enfants pendant la période concernée, dans la mesure où au Royaume-Uni les vacances scolaires se terminent au plus tard la première semaine de septembre. Il convient également de noter que les vacances BA en question étaient offertes à ces prix au cours de la période de réservation "tardive", c'est-à-dire un mois ou deux seulement avant le départ, et ont donc probablement été proposées à un prix inférieur à celui annoncé dans la brochure utilisée comme

---

<sup>21</sup> Tableau 2.6, p. 21.

<sup>22</sup> Annexe 2 de la réponse du 29.6.1999 à l'enquête de la Commission.

<sup>23</sup> Affiche BA Holidays "offres mondiales", présentée par Airtours lors de l'audition, et indiquant les prix de juin 1999 pour des voyages en septembre ou octobre 1999.

<sup>24</sup> Réponse à la communication des griefs, p. 2, point 1.8.



base de comparaison; or, une réservation "tardive" pour une distance proche permettrait également de bénéficier d'une remise, ce qui augmenterait la différence entre les deux prix.

27. Dans sa réponse à la communication des griefs de la Commission, Airtours a fourni certaines données relatives à des enquêtes sur les clients pour corroborer son point de vue<sup>25</sup>. Cette enquête indiquait qu'une proportion importante (36 %) de l'échantillon de clients ayant pris un forfait-vacances vers une destination proche au cours des cinq années précédentes avait également acheté un forfait vacances vers une destination lointaine; une proportion similaire avait envisagé ou envisageait de faire la même chose. Toutefois, cela ne permet pas de conclure - ainsi qu'Airtours tente de le faire - que les vacances en question sont réellement substituables. Des changements périodiques dans la situation personnelle (tels que, par exemple, les profits exceptionnels réalisés par de nombreux titulaires de comptes-épargne dans des sociétés de crédits hypothécaires britanniques, au cours des dernières années, à la suite de la démutualisation ou de l'acquisition de leur établissement) peut permettre à certains consommateurs de prendre, certaines années, des vacances plus chères (ou des vacances supplémentaires), sans toutefois que leur comportement ne change le reste du temps. L'enquête n'indique pas la mesure dans laquelle ce facteur a présenté de l'importance pour l'échantillon considéré et elle ne fournit pas non plus de comparaison des prix payés pour les deux types de vacances.
28. Pour toutes ces raisons, la Commission considère donc que le marché de produits en cause, en ce qui concerne l'organisation de voyages, est celui des *vacances à forfait à l'étranger vers des destinations proches*.

*Distribution: fournitures de services d'agent de voyages*

29. Les deux parties exploitent des agences de voyages au Royaume-Uni (il n'y a pas de chevauchement en Irlande). Les agents de voyages sont des détaillants qui fournissent différents services aux consommateurs et aux voyageurs d'affaires, tels que les vols, charters ou réguliers, les réservations d'hôtels et autres types d'hébergement, la location de voitures, le change, les assurances-voyages et autres services connexes. Ils opèrent essentiellement à partir de magasins ou de bureaux, bien que certains d'entre eux pratiquent également la vente par téléphone, accessible en dehors des heures d'ouverture normale des magasins. Les agents de voyages sont généralement rémunérés par une commission versée par le fournisseur du service concerné, dont ils sont les agents, plutôt que directement par le client lui-même. Dans le cas des vacances à forfait, l'agent reçoit du voyageur une commission sur le prix du forfait vendu. Tous les agents de voyages au Royaume-Uni et en Irlande offrent les produits d'une série de voyagistes et autres fournisseurs, et tous les grands voyagistes possèdent au moins en propre quelques agences de voyages.

---

<sup>25</sup> Aux tableaux 2.4 et 2.5 et aux points 2.37 à 2.39.

30. Les principaux voyagistes (y compris les parties), et certains voyagistes plus petits, pratiquent également la vente directe, par l'intermédiaire de magasins, centres d'appels téléphoniques ou de vente par correspondance pour leurs propres produits. Contrairement à ce qui se passe avec les agences de voyages traditionnelles, la vente directe ne permet pas au consommateur de comparer les offres des différents fournisseurs<sup>26</sup>. Toutefois, cette distinction ne semble avoir qu'une importance limitée, du moins en ce qui concerne les vacances à forfait. Les voyagistes et les agents intégrés pratiquent tous, dans une très large mesure, la "vente directionnelle", c'est-à-dire que leur agence donne la préférence aux produits du voyageur "maison"<sup>27</sup>.
31. Les agents de voyages et les voyagistes ont également recours à Internet et au télétexte pour faire de la publicité sur les places disponibles et les prix des vacances. Toutefois, la réservation et la vente proprement dites se font presque toujours par des moyens traditionnels, c'est-à-dire soit par l'intermédiaire d'un agent de voyages (en personne, par téléphone ou par courrier) ou directement auprès de voyageur (magasins, centres d'appels téléphoniques ou vente par correspondance). Le télétexte n'est qu'un système d'affichage et ne peut être utilisé pour réaliser des ventes. Le commerce électronique, c'est-à-dire les achats par Internet, est considéré par de nombreux agents de voyages et voyagistes comme un mode de distribution qui pourra acquérir une grande importance dans l'avenir et qui sera susceptible de permettre à un plus grand nombre de distributeurs indépendants de pénétrer sur le marché, bien qu'il ne fasse aucun doute que les agents et voyagistes déjà en place développeront leurs propres activités dans le domaine du commerce électronique. Pour l'instant, toutefois, il est encore peu développé au Royaume-Uni, même pour des articles de peu de valeur comme les livres, et a fortiori pour des achats plus importants comme des vacances à forfait; les consommateurs le perçoivent encore comme un moyen d'achat risqué, et il leur faudra sans doute un certain temps pour changer d'attitude. Dans le secteur des voyages, il est actuellement essentiellement utilisé pour la vente des seuls billets d'avion. La télévision numérique, qui est sur le point d'être introduite au Royaume-Uni, pourrait finir par devenir un système de vente, mais son effet ne sera sans doute que très faible à court terme. La grande majorité des ventes de voyages à forfait (d'après la notification, 81 %) se font toujours par l'intermédiaire des agents de voyages, dans la majorité des cas (62 % selon la notification) par le biais de ventes personnelles dans des magasins, bien que cette proportion soit en baisse, la proportion des ventes directes par les voyagistes étant demeurée stable depuis 1993<sup>28</sup>. Tous ces éléments permettent de penser que pour les voyagistes, la vente directe au consommateur (sans passer par une agence) constitue un complément aux ventes par l'intermédiaire des agences, plutôt qu'un substitut<sup>29</sup>.
32. Le marché de produits en cause est celui des services d'agent de voyages, puisque les agences des parties fournissent la gamme type de produits et services de ce

---

<sup>26</sup> La MMC, dans son rapport de 1997, cité à la note en bas de page n° 7, exclut les ventes directes et les ventes par téléphone de sa définition du marché aux fins de la concurrence entre agents de voyages (points 2.24 et 4.29).

<sup>27</sup> Comme l'indique notamment la MMC dans son rapport de 1997, points 2.69 à 2.83.

<sup>28</sup> Les chiffres concernent l'année 1998. Source: British National Travel Survey (BNTS), cités au point 6.149 de la notification.

<sup>29</sup> À cet égard, il convient également de noter que si certains petits voyagistes occupant des niches spécialisées peuvent avoir recours aux ventes directes de façon intensive, ceux qui sont en concurrence avec les grands voyagistes intégrés sur le marché des vacances de masse dépendent plus du canal de distribution que constituent les agents de voyages.

secteur, bien qu'elles jouent également un rôle important pour la distribution des produits des parties. Toutefois, d'après les informations actuellement disponibles, la concentration ne devrait pas aboutir à la création ou au renforcement d'une position dominante dans le secteur des services d'agent de voyages dans son ensemble, que l'on y inclue ou non les ventes directes de forfait-vacances par les voyagistes ou les ventes à distance (c'est-à-dire par téléphone, etc.) par des agents. En termes de nombre de points de vente, la part cumulée des parties sur le marché des services d'agent de voyages est faible (environ 15 %)<sup>30</sup>.

33. L'effet de la concentration sur l'intégration verticale de ce secteur, c'est-à-dire le fait que les voyagistes possèdent des agences de voyages et fassent distribuer par leur canal les vacances à forfait qu'ils proposent, est examiné ci-dessous (à la section "Intégration verticale").

#### *Fourniture de places d'avion*

34. Les deux parties possèdent leur propre compagnie charter: Airtours exploite Airtours International et First Choice exploite Air 2000. Elles sont essentiellement utilisées pour les forfaits proposés par les deux sociétés, bien que certaines places puissent également être vendues à des tiers (autres voyagistes et courtiers). Les deux parties achètent également certaines places à d'autres compagnies aériennes, charter et régulières, essentiellement, mais pas exclusivement, pour les incorporer à leurs propres forfaits ou aux forfaits d'autres voyagistes.
35. Les compagnies charter sont essentiellement utilisées par les voyagistes, notamment dans les secteurs les plus populaires du marché des vacances à l'étranger et ce sont elles qui vendent la grande majorité des places<sup>31</sup> achetées par les voyagistes proposant des voyages à forfait au Royaume-Uni et en Irlande. Leurs activités possèdent un certain nombre de caractéristiques qui les distinguent de celles des compagnies régulières. Les compagnies charter opèrent (généralement sans escale) entre le pays d'origine et les aéroports les plus proches des principales destinations de vacances. Le choix des routes et la fréquence des vols sont dictés par la demande des voyagistes et les compagnies charter changeront les plans de vols en fonction de l'évolution de la demande en matière de destinations pour les vacances à forfait à l'étranger. Les compagnies charter escomptent généralement qu'un voyageur achètera un ensemble de places pour au moins une saison de vacances.

---

<sup>30</sup> Estimation de la Commission, basée sur le formulaire CO et le rapport 1997 de la MMC.

<sup>31</sup> Presque 90 % d'après les résultats de l'enquête indiqués par les parties au tableau 6.17 de la notification.

36. Les parts des parties, et celles de leurs principaux concurrents, sur le marché de la fourniture de services de transport à des voyageurs pour inclusion dans les voyages à forfait, sont similaires, que l'on inclue ou non les vols réguliers<sup>32</sup>. Les vols réguliers représentent une proportion relativement faible (12 %) de l'ensemble des vols inclus dans les voyages à forfait au Royaume-Uni<sup>33</sup>. En principe, les voyageurs peuvent remplacer les vols charter par des vols réguliers. Toutefois, la Commission estime qu'il est peu probable que les prix des vols réguliers pèsent sur ceux des vols charter et ces derniers ne doivent donc pas être considérés comme faisant partie du même marché de produits que les vols charter aux fins de la présente affaire. Ainsi qu'il est expliqué ci-après, les informations transmises à la Commission par les compagnies aériennes et les voyageurs montrent que les vols réguliers ne constituent pas un substitut viable aux vols charter pour les voyages à forfait vers la plupart des destinations de vacances, notamment les destinations proches.
37. Les compagnies régulières exploitent un réseau de routes aériennes reliant essentiellement des capitales et d'autres grandes villes; de ce fait, elles n'exploitent pas toujours de vols directs vers les destinations de vacances (proches) qui intéressent généralement les voyageurs (les voyageurs n'ont que rarement, voire jamais, recours aux vols avec escale, car ils les trouvent peu commodes pour les clients, plus longs et, à taux de remplissage de l'avion égal, plus chers que les vols directs). Les voyageurs achètent parfois des ensembles de places sur des vols réguliers vers des destinations de vacances. Mais de l'avis de la Commission, un avis largement corroboré par les observations communiquées par les tiers intéressés, les vols réguliers ne sont pas à même, pour un certain nombre de raisons, de remplacer plus d'une petite proportion des vols charter pour les voyageurs. De fait, selon les informations communiquées à la Commission par un petit voyageur au cours de l'enquête, les places sur des vols réguliers sont généralement de 25 à 30 % plus chères que des places équivalentes sur des vols charter. Il est donc peu probable que les vols réguliers puissent peser sur les prix des vols charter en général.
38. Sur les avions utilisés pour les vols réguliers, les sièges sont généralement plus espacés que sur les avions charter, ce qui réduit la capacité et augmente les coûts relatifs et les prix. C'est ainsi, par exemple, que l'espacement type des sièges en classe économique sur un vol British Airways (BA) est de 31 inches, alors qu'il peut n'être que de 28 inches sur les vols Airtours; cette différence ainsi que d'autres modifications de la disposition des sièges permettent aux compagnies charter de transporter plus de passagers<sup>34</sup>. L'offre de places sur des vols réguliers vers des destinations européennes a certainement augmenté au cours des dernières années, comme Airtours le suggère, notamment avec l'arrivée ou l'expansion des compagnies "à bas prix" en Europe, c'est-à-dire essentiellement, en ce qui concerne le marché britannique des vacances à forfait vers des destinations proches, Easyjet, Ryanair et la filiale de BA, Go, et ce à la suite de la libéralisation de ce marché. Toutefois, il ne faudrait pas exagérer l'effet de cette évolution pour ce qui est de la substituabilité des vols réguliers et des vols charter. Le nombre de destinations et de routes desservies par ces compagnies est

---

<sup>32</sup> Notification, tableaux 6.17 et 6.19.

<sup>33</sup> 1998, source BNTS, voir tableau 6.17 de la notification.

<sup>34</sup> Source: article de presse joint par Airtours à sa réponse du 29 juin 1999 à l'enquête de la Commission.

actuellement très limité. D'après les informations fournies par Airtours<sup>35</sup>, par exemple, ces compagnies aériennes ne desservent aucune destination en Grèce, en Turquie, en Afrique du Nord ou aux Canaries. Ryanair n'exploite aucun vol vers l'Espagne ou le Portugal. Les vols Easyjet vers les destinations espagnoles populaires que sont Barcelone et Malaga se font au départ de l'aéroport régional relativement peu populaire de Liverpool; les vols de Go vers l'Espagne et le Portugal ont tous lieu au départ de l'aéroport londonien de Stansted, et non de l'aéroport plus populaire de Gatwick, très engorgé. Une autre petite compagnie aérienne régulière, Debonair, basée à Luton, est citée dans la réponse d'Airtours à la communication des griefs<sup>36</sup> comme étant une source utile de capacité, notamment les week-ends, lorsque les ventes de billets d'affaires sont relativement faibles. Toutefois, selon les informations qui viennent d'être mentionnées, la seule destination proche pour des vacances à forfait desservie par Debonair est Alicante.

39. Dans bien des cas, il est possible qu'il n'y ait tout simplement pas, ou pas suffisamment, de sièges disponibles sur des vols réguliers, aux dates et aux prix voulus, même s'il existe des vols réguliers vers la destination concernée<sup>37</sup>. Les compagnies régulières ne sont souvent pas en mesure d'offrir aux voyageurs un avion entier, ou plus d'une petite partie des places disponibles dans un avion, dans la semaine ou pour une saison entière<sup>38</sup>. Leurs horaires ne permettent généralement pas non plus un nombre de rotations quotidiennes suffisantes pour réduire les coûts d'exploitation (et donc les prix facturés aux voyageurs) par rapport à ceux d'un vol charter type. Les voyageurs doivent acheter leur capacité en grande quantité et longtemps à l'avance, afin de réduire leurs coûts et de fournir une offre fiable aux consommateurs, dont la plupart font leurs réservations longtemps à l'avance. Or, les horaires des vols des compagnies aériennes régulières (ainsi que l'appareil et les autres ressources nécessaires pour les exploiter) sont, par définition, fixés pour des périodes relativement longues, et elles doivent offrir à leurs clients traditionnels, notamment à ceux qui achètent des billets qui ne sont assortis d'aucune condition particulière, la possibilité d'acheter une place à relativement court terme. Si ces compagnies renonçaient à ces pratiques en acceptant d'étendre beaucoup plus leurs activités charter, elles n'auraient plus la même possibilité d'exploiter un réseau, ce qui constitue leur rôle premier et celui dont elles tirent la plus grande partie de leurs revenus.

---

<sup>35</sup> Transparents et documents présentés par Airtours lors de l'audition: " Compagnies aériennes à bas prix - qui va où" (p. 18).

<sup>36</sup> Lettre à Airtours du courtier en places d'avion Hunt & Palmer, annexe 5 de la réponse à la communication des griefs, citée au point 3.48 de la réponse.

<sup>37</sup> D'après l'un des grands voyageurs, dans la grande majorité des cas, les seuls vols directs vers une destination de vacances d'été, spécialement au départ d'aéroports régionaux, seront des vols charter ou, pour les destinations les plus populaires, des vols d'une compagnie de "loisirs" comme la filiale récemment créée de BA, "Go".

<sup>38</sup> British Airways propose certains charters complets à partir d'aéroports britanniques régionaux les week-ends, en utilisant les avions dont elle n'a pas besoin pour ses vols réguliers à ce moment-là. Toutefois, il s'agit d'une activité à petite échelle, et BA a indiqué qu'elle ne prévoyait pas de l'étendre beaucoup plus.

40. Par conséquent, bien que les compagnies régulières constituent une source de capacité marginale pour les voyagistes, elles ne sont pas à même de remplacer plus d'une petite proportion de leurs places charter et ne pèseront donc pas fondamentalement sur les prix de ce type de vols<sup>39</sup>. Ces facteurs permettent également de penser qu'une proportion importante des vols réguliers utilisés pour les voyages organisés constitue plus un complément aux vols charter qu'un réel produit de remplacement. Cette conclusion est corroborée par le fait que de nombreux voyagistes proposent des voyages par vol régulier, pour autant qu'ils le fassent uniquement moyennant un supplément sur leurs forfaits (excepté pour certains produits haute gamme ou certains produits vers des destinations lointaines).
41. Sur le marché britannique de l'organisation de voyages, les principaux voyagistes sont intégrés verticalement, et chacun possède sa propre compagnie de charters. Toutefois, conformément à l'approche normale adoptée par la Commission dans ce type-d'affaires, les livraisons faites à soi-même ne sont pas considérées comme faisant partie du marché en cause. Le marché ne comprend donc que les ventes faites aux (et par les) tiers.
42. De ce fait, le marché de produits en cause aux fins de la présente décision en ce qui concerne les services aériens est celui de la *fourniture aux voyagistes de places sur les vols charter vers des destinations proches*.

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

43. Dans des décisions antérieures, la Commission a admis qu'en Europe les marchés de la fourniture de vacances à forfait à l'étranger demeurent de caractère essentiellement national<sup>40</sup>. Les voyagistes, même ceux qui vendent des vacances dans plusieurs pays, produisent et commercialisent généralement leurs forfaits sur une base nationale - c'est-à-dire, pour la Communauté, avec un lieu de départ et de vente aux résidents séparé pour chaque État membre. Les agents de voyages commercialisent eux aussi leurs produits à l'échelle nationale. Les services de vols charters peuvent également être considérés comme nationaux, dans la mesure où ces vols ont comme point de départ et d'arrivée leur pays d'origine et où la demande pour ces services émane essentiellement de clients résidant dans le pays d'origine. Les autorisations nécessaires sont, elles aussi, délivrées dans le pays d'origine.

---

<sup>39</sup> Les informations sur les prix relatifs fournies par Airtours lors de l'audition (document du professeur Neven, p. 10 et tableau 5), pour confirmer son point de vue selon lequel les prix de certains vols réguliers et charter sont comparables, montrent également que le voyageur en question a facturé (ou s'est vu facturer) un supplément pour le vol régulier dans chacun des cinq cas examinés.

<sup>40</sup> Par exemple, décisions de la Commission dans les affaires suivantes: Havas Voyage/American Express (IV/M.564), JO C 117 du 12.5.1995, p. 8; Thomas Cook Group/LTU/West LB (IV/M.229), JO C 199 du 6.8.1992; West LB/TCG (IV/M.350), JO C 216 du 11.8.1993; Wagons-Lits/Carlson (IV/M.867), JO C 202 du 2.7.1997, p. 4; Westdeutsche Landesbank/Carlson/Thomas Cook (IV/M.1341), citée à la note en bas de page n° 4.

44. Il existe également un certain nombre d'obstacles pratiques qui rendraient difficile, pour les consommateurs, la réservation d'un forfait-vacances auprès d'un voyageur ou d'un agent de voyages qui n'est pas établi dans leur pays d'origine. Les informations et les ressources nécessaires (par exemple les brochures ou les centres de réservation pour les voyageurs étrangers, les points de vente pour les agents de voyages) ne seront pas disponibles sur place et les différences linguistiques risquent de poser des problèmes de communication. En outre, le contrat de vacances serait normalement régi par la législation du pays d'établissement du voyageur ou de l'agent de voyages étranger, ce qui poserait des problèmes au voyageur cherchant à obtenir réparation en cas de plainte. Le fait que les voyageurs devraient prendre eux-mêmes leurs dispositions pour se rendre au lieu de départ sur le territoire du voyageur ou de l'agent étranger constitue un inconvénient supplémentaire.
45. De l'avis de la Commission, un avis que les tiers n'ont en général pas contredit, il n'est pas opportun, dans la présente affaire, de procéder à des subdivisions plus étroites du marché, par exemple par aéroport de départ ou par région. Les voyageurs commercialisent leurs produits à l'échelle nationale, sans qu'ils ne soient très différents, ni du point de vue du prix ni d'un autre point de vue, pour les consommateurs vivant dans les différentes régions. Il en va bien sûr de même pour les agents de voyages. Les consommateurs préfèrent manifestement partir d'un aéroport qui soit facilement accessible à partir de l'endroit où ils vivent, bien que beaucoup d'entre eux, notamment les Anglais vivant dans le sud-est ou dans les Midlands, aient la possibilité d'atteindre au moins un autre point de départ en quelques heures de route. Les prix des forfaits-vacances tiennent généralement compte de ces facteurs, mais ils dépendent également des différents niveaux de coûts des opérations selon les aéroports. Du fait des taxes d'atterrissage et d'autres facteurs connexes, les prix au départ de certains petits aéroports régionaux seront souvent plus élevés que ceux au départ des grands aéroports de vacances (Londres Gatwick et Manchester). Toutefois, le supplément facturé (ou la remise proposée) est généralement relativement faible par rapport au prix total des vacances, notamment si l'on tient compte du coût supplémentaire du voyage par la route vers un aéroport moins cher, mais plus éloigné. Cette uniformité relative des prix et des coûts permet de penser qu'il existe un degré de chevauchement suffisant entre les marchés régionaux ou locaux possibles pour qu'ils soient considérés, aux fins de la présente affaire, comme constituant un marché national unique du point de vue de la demande (si l'on raisonne en termes de "chaîne de substitution").
46. Du point de vue de l'offre, les voyageurs et les compagnies aériennes peuvent en général facilement déplacer les avions et les vols entre les différents aéroports (à l'exception de Gatwick, où la disponibilité limitée de créneaux horaires agit comme un frein).
47. Les éléments qui précèdent permettent de penser qu'il n'est pas nécessaire d'opérer une distinction plus poussée entre marchés géographiques au sein du Royaume-Uni. En ce qui concerne l'Irlande du Nord, les coûts et les autres facteurs liés à l'organisation et à la gestion des vols, ainsi qu'à l'achat et à la vente de possibilités d'hébergement pour les consommateurs d'Irlande du Nord, ne semblent pas être sensiblement différents par rapport au reste du Royaume-Uni, et les prix de vente et autres caractéristiques des produits sont généralement les mêmes dans les deux régions, sauf que la gamme des destinations et autres

options disponibles est plus importante au Royaume-Uni. Le nombre relativement faible de passagers de forfaits-vacances (environ 40 000, soit 14 % du nombre total de clients en Irlande du Nord, selon l'un des grands opérateurs) qui se rendent dans d'autres aéroports du Royaume-Uni comme point de départ de leurs vacances semble le faire pour profiter de cette possibilité de choix (ou pour d'autres raisons, comme la combinaison des vacances avec une visite à des amis ou à des parents ailleurs au Royaume-Uni) plutôt que pour des raisons de prix. Le rapport 1997 de la MMC n'opère aucune distinction, ni dans son analyse ni dans ses résultats, entre l'Irlande du Nord et le reste du Royaume-Uni.

48. Pour toutes ces raisons, il n'est pas jugé nécessaire de définir un marché géographique distinct pour l'Irlande du Nord dans la présente affaire.
49. Le marché irlandais est tellement plus petit que le marché britannique (moins de 5 % en volume) que son inclusion n'influerait pas sur les conclusions concernant le Royaume-Uni. Ainsi qu'il a déjà été dit ci-dessus, toutefois, le marché de l'organisation de voyages est considéré comme largement national en raison notamment de la difficulté qu'il y a à effectuer des achats transfrontaliers et en raison des répercussions des différences de taux de change entre les monnaies. En outre, il existe un certain nombre d'autres différences entre l'Irlande et le Royaume-Uni sur des aspects tels que la structure du secteur et son évolution. Il convient donc de considérer l'Irlande comme un marché distinct du marché britannique aux fins de la présente affaire.
50. Les marchés géographiques en cause pour la présente affaire sont donc respectivement le Royaume-Uni et l'Irlande, pour chacun des marchés de produits en cause.

## **V. APPRÉCIATION SOUS L'ANGLE DE LA CONCURRENCE**

### **A. Introduction: position dominante collective**

51. Compte tenu de l'analyse de la situation sur le plan de la concurrence présentée ci-dessus, la Commission estime que l'opération de concentration notifiée entraînera la création d'une position dominante sur le marché britannique des vacances à forfait vers des destinations proches, qui sera détenue collectivement par Airtours/First Choice et les deux autres grands voyagistes - Thomson Travel Group plc ("Thomson") et Thomas Cook Group Limited ("Thomas Cook"). En Irlande, la Commission estime que la concentration n'aboutira pas à la création d'une position dominante, ni individuelle ni collective, sur aucun des marchés en cause.
52. Lors de l'audition, Airtours a fait valoir que la position dominante collective pouvait être comprise au sens d'une entente, mais sans qu'il y ait d'accord explicite sur cette entente, ni de réunions des membres faisant partie de l'entente, etc. Airtours a ensuite expliqué qu'une telle "entente tacite" ne jouirait d'aucune stabilité sur le marché britannique des forfaits-vacances vers des destinations proches, dans la mesure où il n'y aurait aucun mécanisme de rétorsion susceptible d'empêcher l'un ou l'autre des membres de l'entente tacite de "tricher" (voir point 55).
53. Ainsi que la Commission l'avait déjà établi dans des affaires précédentes, une position d'ailleurs très récemment confirmée par le Tribunal de première instance



des Communautés européennes dans l'affaire Gencor/Lonrho<sup>41</sup>, un comportement de collusion active, quel qu'il soit, ne constitue pas une condition préalable à l'émergence d'une position dominante collective. Il suffit que l'adaptation aux conditions du marché aboutisse, sur celui-ci, à une situation anticoncurrentielle. Ainsi qu'il est dit au point 140 de la décision de la Commission dans l'affaire mentionnée ci-dessus, une position dominante

"peut se produire lorsque les membres d'un oligopole, en s'adaptant simplement aux conditions du marché, adoptent un comportement parallèle anticoncurrentiel, qui place l'oligopole en situation de position dominante. Il ne serait donc pas nécessaire que les membres de l'oligopole se livrent à une collusion active, pour acquérir une position dominante et adopter un comportement indépendant, dans une large mesure, de celui de leurs autres concurrents, de leurs clients et, en fin de compte, des consommateurs."

54. En outre, contrairement à l'opinion qui est apparemment celle d'Airtours<sup>42</sup>, le fait que les oligopoles se comportent toujours *comme s'il y avait* entre eux un ou plusieurs accords explicites (par exemple un accord de fixation des prix ou de la capacité, ou encore de partage du marché) ne constitue pas une condition nécessaire à l'existence d'une position dominante collective. Il suffit que, du fait de la concentration, il devienne rationnel, pour les oligopoles, en s'adaptant aux conditions du marché, d'adopter des comportements individuels qui réduisent sensiblement la concurrence entre eux et qui leur permettent d'agir, dans une large mesure, indépendamment de leurs concurrents, de leurs clients et des consommateurs.
55. Dans sa communication des griefs, la Commission a relevé<sup>43</sup> certaines caractéristiques de la structure du marché et de l'opération qu'elle juge plus susceptibles d'aboutir à des résultats anticoncurrentiels, notamment à une position dominante collective. Or, Airtours estime qu'aucun de ces indicateurs n'existe en l'occurrence et qu'en outre les grands voyagistes n'auraient aucune possibilité de "représailles" au cas où l'un d'entre eux tenterait d'enlever des parts de marché aux autres en augmentant sa capacité et en proposant des prix plus bas. Toutefois, la Commission ne prétend pas, et ne pense pas non plus, que toutes ces caractéristiques doivent obligatoirement être présentes, ou se trouver aggravées par la concentration, pour qu'il y ait position dominante collective dans une affaire donnée. Elle ne considère pas non plus qu'un mécanisme strict de représailles, tel que celui proposé par Airtours dans sa réponse à la communication des griefs<sup>44</sup>, constitue une condition nécessaire pour qu'il y ait position dominante collective dans la présente affaire. Lorsque, comme c'est le cas ici, il existe de fortes incitations à limiter la concurrence, la coercition n'est pas systématiquement nécessaire. D'ailleurs, ainsi qu'il est dit ci-dessous, la Commission ne pense pas, comme Airtours, qu'il n'y ait aucune possibilité de représailles sur ce marché. Ces possibilités sont au contraire considérables, ce qui

---

<sup>41</sup> Décision 97/26/CE de la Commission, affaire n° IV/M 619 - Gencor/Lonrho, JO L 11 du 14.1.1997, p. 30; arrêt du Tribunal de première instance du 25.3.1999 dans l'affaire T-102/96 *Gencor* contre *Commission*, non encore publié.

<sup>42</sup> Par exemple au point 5.2, premier tiret, p. 56 de sa réponse à la communication des griefs de la Commission: "Les sociétés détenant prétendument une position dominante collective doivent être en mesure de parvenir à un accord tacite en vue d'augmenter les prix".

<sup>43</sup> Points 70 sqq.

<sup>44</sup> Par exemple au point 5.2, troisième tiret.

ne fait que renforcer les incitations à adopter un comportement parallèle anticoncurrentiel.

56. Dans la présente affaire, la Commission est parvenue à la conclusion que pour un certain nombre de raisons, en l'occurrence la forte concentration de la structure du marché, le renforcement de sa transparence déjà considérable qui en résultera et la réduction des possibilités, pour les petits voyagistes et pour les nouveaux arrivants potentiels, d'entrer en concurrence avec les grands opérateurs en place, les trois grands opérateurs qui subsisteront après la concentration auront tout intérêt à éviter ou à restreindre la concurrence entre eux, notamment en limitant la capacité globale. Cela ne signifie pas que la Commission estime qu'il n'y aura plus aucune concurrence sur le marché après la concentration. Même dans les cas où il y a position dominante unique ou entente étroite, la concurrence est rarement totalement éliminée. Dans la présente affaire, ainsi qu'il est dit ci-dessous, la capacité est généralement déterminée avant la saison de vente. Il convient donc d'opérer une distinction entre la détermination de la capacité avant la saison et la vente de la capacité au cours de la saison de vente. Le fait de limiter la capacité globale avant la saison n'exclut pas certaines actions concurrentielles pendant la saison de vente, par exemple différents types de promotions. Toutefois, limiter la capacité totale mise sur le marché garantit que celui-ci restera plutôt fermé. Si la capacité est limitée, les prix et les profits seront plus élevés quelle que soit la concurrence qui intervienne au cours de la saison de vente. La Commission est parvenue à la conclusion générale que la concentration aboutirait à la mise en place d'une structure de marché qui inciterait les trois grands opérateurs restants à limiter ainsi la capacité.

## **B. Le Royaume-Uni**

### **Voyages organisés (forfaits-vacances à l'étranger vers des destinations proches)**

#### *Introduction*

57. La Commission estime, en se fondant sur les informations fournies par Airtours et par d'autres, que le marché de produits en cause présente un certain nombre de caractéristiques distinctives sur le plan des conditions de concurrence. Il s'agit, notamment, de l'étendue et de la nature de l'intégration verticale des principaux fournisseurs, des liens commerciaux et autres étendus qui existent entre eux, et des possibilités limitées, pour les fournisseurs, d'ajuster l'offre à court terme pour s'adapter aux fluctuations de la demande.
58. La Commission pense que l'opération de concentration n'entraînera pas la création ou le renforcement d'une position dominante pour une société individuelle. Toutefois, elle aboutirait à une situation de position dominante collective sur le marché des vacances à forfait à l'étranger vers des destinations proches<sup>45</sup>.

#### *Fonctionnement du marché*

##### Généralités

---

<sup>45</sup> Dans la présente décision, les expressions "position dominante collective" et "position dominante oligopolistique" sont utilisées comme synonymes.

59. Les vacances à forfait ont été mises au point en partie pour permettre la réalisation de volumes de ventes élevés et réduire les coûts unitaires, le voyageur achetant les différents éléments (vols, repas, hébergement, etc.) en grande quantité, ce qui lui permet de répercuter sur les consommateurs certaines des économies ainsi réalisées. Les estimations des marges des voyageurs varient, mais des chiffres moyens plutôt bas - de l'ordre de 7 % (ou environ 30 GBP pour un prix type de vacances d'environ 400 GBP) ont été cités par des tiers pour ces dernières années. Il convient toutefois de noter que les voyageurs intégrés verticalement percevront, normalement, en plus des revenus des activités de leurs compagnies aériennes et de leurs agences de voyages. Or, dans ces domaines (notamment en ce qui concerne les compagnies aériennes), les marges peuvent être plus élevées, de telle sorte que les marges brutes sur les opérations totales des voyageurs intégrés sont sans doute plus importantes que celles réalisées sur leurs seules activités de voyageurs.
60. Les voyageurs doivent opérer avec des taux d'utilisation des capacités élevés (des chiffres de l'ordre de 95 % ou plus en termes de vacances vendues ont été cités à la Commission), afin que leurs opérations vers des destinations proches demeurent rentables. L'adaptation de la capacité à la demande constitue donc l'un des critères cruciaux de rentabilité, surtout si l'on tient compte du fait que les forfaits-vacances constituent des biens périssables, un forfait donné perdant toute sa valeur s'il n'est pas vendu avant la date de départ.
61. Les marchés de biens périssables nécessitent des systèmes de production et de distribution extrêmement souples pour permettre une adaptation aussi étroite que possible de l'offre à la demande et minimiser l'offre "perdue". Or, les fournisseurs de forfaits-vacances éprouvent d'énormes difficultés à faire coïncider de façon précise la capacité et la demande. Ils doivent "produire" (c'est-à-dire signer les contrats pour les vols, possibilités d'hébergement nécessaires, etc.) pratiquement la totalité de ce qu'ils espèrent vendre longtemps avant la période de "consommation" (c'est-à-dire à la date à laquelle le consommateur part vers sa destination de vacances ou, au plus tôt, la date à laquelle il paie la plus grande partie du prix - c'est-à-dire en général environ huit semaines avant le départ). D'après les informations communiquées à la Commission, il est courant qu'une année, voire plus, s'écoule entre les deux<sup>46</sup>.
62. D'après Airtours, la planification détaillée pour la saison été 2000 (c'est-à-dire avec départs à partir de mai 2000) a commencé [...]\*. D'après Airtours, on peut envisager une augmentation de capacité allant jusqu'à 10 % jusqu'à la fin de [...]\*, pour la saison d'été à venir. Après [...]\*, seuls des changements très mineurs sont encore possibles<sup>47</sup>.
63. Les informations transmises par les grands voyageurs confirment que les plans de capacité des voyageurs, et les contrats y afférents avec les hôteliers et les compagnies aériennes, sont généralement établis de 12 à 18 mois avant la saison de vacances concernée. Certains réaménagements sont possibles après cette date. Toutefois, dans les 12 mois environ qui précèdent la date de départ, une fois que

---

<sup>46</sup> Voir notification, point 6.23.

<sup>47</sup> "Competition in the UK foreign package holiday market: An economic analysis", exposé du professeur Neven préparé pour Airtours et présenté lors de l'audition, p.3, dernier paragraphe.

la saison de réservation a commencé (c'est-à-dire vers l'été 1999 pour les départs à l'été 2000), les possibilités de changements sont fortement limitées, en raison de la rigidité de certains engagements avec les fournisseurs et des problèmes liés aux changements de dates, de vols, d'hôtels, etc. pour des clients ayant déjà réservé.

64. Ce n'est qu'en signant des contrats pour leurs besoins prévisibles longtemps à l'avance, ce qui permet aux fournisseurs de planifier leurs activités, que les voyagistes peuvent obtenir des prix suffisamment bas pour atteindre un volume approprié de ventes rentables. Ils doivent donc faire en sorte que les réservations se fassent aussi tôt que possible. Cela améliore leurs liquidités, puisqu'un acompte substantiel (environ 100 GBP par personne, ce qui équivaut à environ 25 % du prix type de vacances vers une destination proche) est versé par les consommateurs lors de la réservation; le solde est payable (de façon irrévocable, bien que les voyagistes et les agents puissent prévoir une assurance moyennant un supplément) deux mois avant la date de départ (excepté, bien sûr, pour les réservations tardives). Cela permet également de réduire le risque d'inventures et, par conséquent, la nécessité de consentir des rabais par la suite. Il est plus facile, pendant la saison, d'augmenter la capacité plutôt que de la réduire, même si dans certains cas, par exemple lorsqu'une destination donnée s'avère particulièrement populaire, toutes les possibilités d'hébergement appropriées (ainsi que les vols vers l'aéroport concerné) auront déjà été réservées, du moins pour la période de pointe. Toutefois, il est généralement difficile, pour les voyagistes, de résilier des contrats qu'ils ont signés, notamment dans le domaine du transport aérien, sans encourir de lourdes pénalités. C'est donc le voyagiste qui supporte la quasi-totalité du risque en cas de non-vente de capacités qu'il aura lui-même achetées.
65. Confrontés à ces possibilités limitées de réduire l'offre à court terme (c'est-à-dire une fois que les brochures ont été publiées et que la saison de vente a commencé), les voyagistes ne peuvent généralement que tenter de restaurer un équilibre en agissant sur les prix, en d'autres termes en accordant des rabais une fois qu'il devient évident que les ventes de vacances seront probablement inférieures à l'offre pour laquelle ils ont signé des contrats. Dans l'organisation d'un voyage, les coûts fixes (essentiellement le coût de la place d'avion et la plus grande partie des coûts d'hébergement et de repas) représentent une part élevée du coût total, de telle sorte que des rabais importants peuvent être consentis, le cas échéant, pour écouler les voyages non vendus. Il existe apparemment des réductions pouvant aller jusqu'à 25 % du prix initial indiqué sur la brochure sur certaines ventes tardives, bien que dans de tels cas, les consommateurs soient souvent obligés d'accepter le choix du voyagiste en ce qui concerne l'hôtel, voire la destination, selon les disponibilités. Les rabais consentis sur les vacances durant la dernière partie de la saison de vente constituent donc un phénomène similaire à celui des "liquidations de stocks en fin de saison" dans d'autres secteurs du commerce de détail (par exemple l'habillement). Toutefois, l'effet des rabais sur les ventes tardives au cours d'une saison normale doit être considéré dans le contexte du chiffre d'affaires réalisé par le voyagiste sur l'ensemble de la saison; en réalité, celui-ci n'est réduit que d'environ 5 % (25 % de remise sur 25 % des vacances vendues). Des rabais (ou des actions équivalentes telles que des places gratuites pour les enfants ou une assurance gratuite) sont également offerts sur des achats effectués plus tôt, mais ils sont beaucoup moins importants tant en ce qui concerne le montant de la réduction (en général apparemment de 5 à 10 %) que les répercussions sur les coûts et le chiffre d'affaires. Selon l'un des grands

opérateurs, environ les trois quarts de l'ensemble des forfaits-vacances sont généralement vendus au prix indiqué sur la brochure, ou à un prix voisin.

66. Les rigidités inhérentes au marché ont d'importantes conséquences pour la concurrence. Elles rendent les fournisseurs étroitement dépendants les uns des autres d'un point de vue stratégique, également à court terme. En particulier, si un voyageur décide de tenter d'augmenter sa part de marché en accroissant sa capacité (c'est-à-dire en mettant en vente un nombre plus grand de forfaits-vacances), cela entraînera une chute des prix, à moins que ses concurrents ne réduisent leur part de marché en diminuant leur capacité dans une mesure équivalente.

#### Intégration verticale

67. Les voyageurs européens, mais plus particulièrement ceux du Royaume-Uni, sont devenus de plus en plus intégrés verticalement, tant en amont dans la fourniture de voyages aériens (compagnies charter), qu'en aval, dans la distribution au détail (agences de voyages). Néanmoins, l'intégration au niveau de la fourniture d'hébergement a jusqu'à présent été faible, et cela ne devrait pas changer dans un proche avenir, dans la mesure où ce type d'intégration nécessiterait, contrairement à ce qui se passe avec les deux autres secteurs, des investissements substantiels dans un certain nombre de pays étrangers, avec les risques accrus que cela implique et sans que cela ne présente d'avantages évidents pour les voyageurs en termes de réduction des coûts.
68. Le fait de posséder, au sein de son propre groupe, d'importantes activités dans le domaine des vols charter implique, pour le voyageur concerné, un certain nombre d'avantages sur le plan de la concurrence. En outre, cela lui permet de disposer d'une autre source de revenus et d'un contrôle sur un élément majeur des coûts qu'il doit supporter. Le risque de ne pas pouvoir obtenir une capacité suffisante se trouve réduit. Un opérateur intégré peut également utiliser sa compagnie aérienne pour donner la préférence à ses propres vacances en ce qui concerne des caractéristiques très importantes pour la vente telles que la commodité des heures de départ (qui sont étroitement liées aux créneaux horaires détenus par les compagnies aériennes dans les aéroports). À l'heure actuelle, la mesure dans laquelle les principaux voyageurs sont intégrés verticalement dans le secteur des compagnies aériennes varie, tout comme la mesure dans laquelle ils fournissent des places à des tiers. Thomson et Airtours, par exemple, possèdent de grandes compagnies aériennes et sont relativement autosuffisants, ce qui signifie qu'ils vendent moins de places à des tiers et qu'ils achètent également moins de places à d'autres compagnies aériennes.

69. First Choice possède l'une des plus grandes compagnies de charters et vend actuellement environ 30 % de sa capacité aérienne à d'autres opérateurs, une proportion beaucoup plus importante (et un volume total plus grand) qu'Airtours, Thomson ou Thomas Cook. First Choice achète environ 25 % de ses places d'avion à d'autres compagnies aériennes (bien que la proportion des achats de places vers des destinations proches soit probablement plus faible). En outre, ce qui est plus important encore, First Choice est également l'un des principaux fournisseurs de places à des voyagistes indépendants, le troisième en ordre d'importance en 1998, après Monarch et le groupe Caledonian/Flying Colours. À cet égard, il convient également de noter que depuis que ce dernier a été racheté par Thomas Cook, il semble y avoir une certaine rationalisation, ce qui se répercute sur les ventes de places aux tiers. D'après les informations dont dispose la Commission, les ventes de Thomas Cook à des tiers pour l'été 2000 devraient diminuer de plus de la moitié, en chiffres, par rapport à 1998, ce qui aura des répercussions défavorables sur la fourniture de places aux voyagistes non intégrés.
70. Le fait de posséder un canal de distribution propre, par exemple une chaîne d'agences de voyages, engendre des bénéfices similaires en aval. La plupart des forfaits-vacances sont vendus par l'intermédiaire d'agences appartenant aux grands groupes. Bien que les sociétés intégrées vendent toutes, dans leurs agences, les forfaits des autres sociétés, elles donnent également toutes la préférence à leurs propres produits, par le biais de différentes pratiques de ventes "ciblées"<sup>48</sup>. Cela leur permet de promouvoir leurs produits et de vendre leurs propres "stocks" de vacances de façon plus efficace, et sans avoir à accorder autant de rabais, que si elles devaient avoir recours, pour distribuer leurs produits, uniquement à des tiers (qui donneraient certainement la préférence aux vacances sur lesquelles ils reçoivent la commission la plus importante). La discrimination en faveur des produits "maison" est facilitée, ainsi que la MMC l'a souligné dans ses conclusions<sup>49</sup>, par un manque de transparence en ce qui concerne les liens de propriété - les clients ne savent en général pas quelles sont les compagnies aériennes, les marques de vacances et les agences de voyages détenues par le même groupe - et par d'autres caractéristiques du système de distribution. First Choice a récemment commencé à mettre sur pied sa propre chaîne d'agences, après avoir constaté que le fait de ne pas en posséder constituait un handicap de plus en plus grand. Les effets de la concentration sur la concurrence dans le secteur de la distribution des vacances à forfaits sont examinés plus en détail ci-dessous.
71. Il existe également un certain nombre de liens commerciaux entre les sociétés intégrées, qui sont dus en partie à leur intégration verticale. Les liens en aval, par le biais de l'utilisation de leurs chaînes d'agences de voyages respectives, ont déjà été mentionnés; ces liens sont importants, dans la mesure où les ventes effectuées par l'intermédiaire d'agences tierces représentent généralement une proportion élevée, bien que non majoritaire, des ventes de vacances des opérateurs intégrés<sup>50</sup>. Au cours de la période des ventes "tardives", il est notamment important de disposer d'un réseau de distribution aussi vaste que possible, afin de

---

<sup>48</sup> Selon le rapport 1997 de la MMC, cela couvre un certain nombre de pratiques spécifiques, comme le fait de n'offrir le produit d'un concurrent à un client que si le produit "maison" équivalent n'est pas disponible - voir points 1.9, 7.59.

<sup>49</sup> Rapport 1997, points 2.84 à 2.97.

<sup>50</sup> Les chiffres relatifs aux parties figurent au point 6.158 de la notification.

se débarrasser des invendus. En amont, les sociétés intégrées partagent dans une certaine mesure des capacités en matière de places d'avion, tant par le biais d'achats directs entre elles que par des échanges et des accords de regroupement leur permettant de maximiser l'utilisation de leurs flottes respectives.

### *Structure du marché*

#### Parts de marché et accroissements

72. Airtours a présenté dans sa notification (formulaire CO) diverses estimations de la répartition du marché, fondées sur plusieurs sources. Parmi ces estimations, la seule à faire la distinction entre les secteurs «destinations proches» et «destinations lointaines» était celle du bureau d'études de marché AC Nielsen, reproduite ci-dessous à partir du tableau 6.8 de la notification. Airtours considère que ces données ne sont pas fiables, car elles se fondent uniquement sur les déclarations d'agents de voyages et peuvent par conséquent produire un résultat «biaisé». L'examen des parts de marché dans le secteur des vacances à forfait vers des destinations proches réalisé par la Commission sur la base de plusieurs sources<sup>51</sup> confirme cependant ces résultats, dans l'ensemble, et donne environ 32 % aux parties (Airtours: 21 %, First Choice: 11 %), 27 % à Thomson et 20 % à Thomas Cook.

**Tableau 1: Parts du marché (en % du total) des voyages à forfait vers des destinations proches au départ du Royaume-Uni, été 1998<sup>52</sup>**

<b>Voyagiste</b>	<b>Part</b>
Airtours	19,4
First Choice	15
<b>Part cumulée</b>	<b>34,4</b>
Thomson	30,7
Thomas Cook	20,4
Cosmos/Avro	2,9
Manos	1,7
Kosmar	1,7
Autres	8,2
Total	100

Source: AC Nielsen

73. Comme le montre le tableau 1, la concentration ramènera de quatre à trois le nombre de grands fournisseurs intégrés. La disparition de First Choice en tant que concurrent indépendant est considérée comme particulièrement importante, car

<sup>51</sup> Sur la base des chiffres réels de transport de voyageurs communiqués par les grands opérateurs et des chiffres relatifs à la taille totale du marché communiqués par BNTS et corroborés par les données de la Civil Aviation Authority (CAA).

<sup>52</sup> Les chiffres sont ceux de la catégorie «short haul beach» de Nielsen.

comme l'a fait remarquer un autre grand voyageur, il s'agit du dernier concurrent «de taille moyenne». L'opération accroîtra donc sensiblement l'écart entre les grands et les petits concurrents «secondaires». Cette polarisation du marché en grandes sociétés intégrées, d'une part, et sociétés plus petites et non intégrées, d'autre part, est une tendance dont l'existence est largement reconnue dans le secteur. Airtours estime d'ailleurs qu'il existe deux manières de faire des affaires dans le secteur: soit «rester petit et acheter les services nécessaires», soit «produire de gros volumes et s'intégrer verticalement» (propos de M. Neven à l'audition). Cette tendance a provoqué une marginalisation des fournisseurs «secondaires» en tant que concurrents. Certains tiers ont signalé à la Commission qu'ils considéraient déjà comme improbable que les opérateurs «secondaires» soient suffisamment puissants pour exercer une concurrence effective vis-à-vis des grands fournisseurs, et que, pour les raisons exposées ci-après, la concentration affaiblirait encore leur situation concurrentielle.

74. La concentration des voyageurs aurait également une incidence sur les secteurs connexes de la fourniture de places d'avion et de la distribution de vacances à forfait, comme la Commission l'évoque de manière plus approfondie ci-après.

#### Les opérateurs «secondaires»

75. Comme le montrent clairement le tableau 1 et les points qui précèdent, le marché de produit en cause se caractérise par une structure comprenant, avant la concentration, d'une part, quatre grands voyageurs (les parties à l'opération, Thomson et Thomas Cook), qui sont chacun intégrés verticalement en amont (exploitation de compagnies charter) et en aval (agences de voyage) et qui réalisent conjointement la grande majorité des ventes, et, d'autre part, une «frange» constituée d'un grand nombre de voyageurs et d'agents de petite taille, non intégrés pour la plupart, et indépendants. Le secteur des compagnies charter est plus concentré que les deux secteurs en aval, et les achats intragroupe sont importants: une seule grosse compagnie charter (Monarch, qui est liée au voyageur Cosmos) vend plus de la moitié de ses capacités à des tiers.
76. À la suite, notamment, du processus de consolidation et de concentration du secteur par fusions et acquisitions, particulièrement rapide depuis la rédaction du rapport 1997 de la MMC, il existe un écart considérable entre les quatre grands voyageurs et l'ensemble des autres opérateurs. Trois entreprises (Cosmos, Manos et Kosmar) se partagent 6 % du marché. Au-dessous de ce niveau, aucun des opérateurs de la catégorie «autres» (il y en a plusieurs centaines<sup>53</sup>) ne détient une part de marché supérieure à 1 %. De plus, la majorité de ces petits opérateurs travaillent sur une «niche» et se spécialisent, par exemple, dans le ski, la voile, les villas de location, les séjours de courte durée, les voyages en groupe, etc. Dans leur réponse à la communication des griefs, Airtours avance qu'il «serait erroné de conclure que [les indépendants] sont limités à des activités spécialisées»<sup>54</sup>. La Commission ne prétend pas que le groupe des indépendants se compose exclusivement d'opérateurs spécialisés, mais il est évident, par ailleurs, au vu de la liste des membres, par exemple, de l'Association of Independent Tour

---

<sup>53</sup> Le rapport 1997 de la MMC (point 3.20) cite un total d'environ 1000 opérateurs en 1997, mais ce chiffre a sans doute diminué depuis.

<sup>54</sup> P. 33, point 3.27.



Operators (AITO), qu'une grande partie de ces opérateurs sont uniquement des spécialistes.

77. La Commission considère en outre, généralement soutenue en cela par les tiers, que la possibilité pour cette «frange» de petits fournisseurs d'opposer une concurrence effective aux quatre grands voyagistes est encore réduite par leur petite taille et par l'absence d'intégration verticale.
78. Leur petite taille a notamment pour effet qu'ils ne peuvent obtenir les mêmes économies d'échelle et de gamme que les grands voyagistes. Ainsi, ils ne peuvent offrir à une compagnie charter un remplissage total de l'avion (sauf, peut-être, pendant quelques jours en haute saison), ce qui accroît le risque, pour la compagnie aérienne, de devoir effectuer le vol avec un taux de remplissage moins intéressant. Par conséquent, la compagnie aérienne facturera probablement aux petits opérateurs un prix par place supérieur à celui qu'elle pratique avec les grands, afin d'intégrer ce risque accru. Les compagnies aériennes peuvent regrouper les voyageurs de divers opérateurs sur un seul vol, soit elles-mêmes, soit indirectement, les voyagistes recourant alors aux services d'un «courtier de l'air»<sup>55</sup>; bien entendu, cette solution est d'autant plus difficile à mettre en œuvre et, partant, plus onéreuse que le nombre de petits groupes de voyageurs que la compagnie aérienne ou le courtier doit placer est élevé.
79. L'évolution récente a considérablement réduit les possibilités des petits voyagistes en matière de capacités sur les compagnies charter et, dans la foulée, leur capacité de négocier des prix et des conditions comparables à celles dont bénéficient les grands opérateurs. Depuis plusieurs années, le nombre des compagnies charter diminue. Selon les informations dont dispose la Commission, la récente acquisition de Caledonian Airways et de Flying Colors par le groupe Thomas Cook aboutit à une rationalisation plus poussée, ce qui réduit la capacité et en particulier la qualité des places que cette compagnie aérienne peut offrir aux voyagistes indépendants, alors qu'elle était l'un de leurs principaux fournisseurs. De petits voyagistes ont signalé qu'ils éprouvaient d'ores et déjà des difficultés à obtenir des places aux dates souhaitées (en particulier le week-end) et dans les grands aéroports touristiques (Gatwick et Manchester). Des voyagistes (et des compagnies aériennes) ont indiqué qu'ils devaient offrir des départs dans ces deux aéroports pour pouvoir accéder aux principales zones de localisation de la clientèle et proposer ainsi une couverture «nationale» crédible, sans quoi leurs perspectives de dépasser le stade de petit concurrent sont maigres. De nombreux clients considèrent les autres aéroports régionaux comme un «pis-aller», et les vols au départ de ces villes sont parfois plus onéreux compte tenu des redevances d'aéroport, etc. L'aéroport de Manchester doit ouvrir une nouvelle piste l'an prochain, mais Gatwick est reconnu comme étant saturé et le restera sans doute ces prochaines années.

---

<sup>55</sup> Les «courtiers de l'air» contribuent à faire correspondre l'offre et la demande en vendant aux voyagistes, entre autres, toute capacité «restante» que les transporteurs aériens souhaitent céder au delà de leurs propres besoins.

80. Il apparaît que les grands voyagistes détiennent déjà une puissance de marché considérable en ce qui concerne la vente de places d'avion aux opérateurs indépendants. Un voyageur a ainsi fait remarquer que Monarch, le seul gros fournisseur du secteur indépendant qui subsisterait après l'opération, avait déjà tendance à satisfaire d'abord les besoins des grands voyagistes, qui représentent ensemble plus de la moitié de ses ventes à des tiers, avant de réfléchir à l'offre disponible pour les indépendants, et que ce transporteur refusait ne serait-ce que d'examiner le programme de l'année suivante avec l'opérateur concerné avant d'avoir reçu communication des besoins des grands voyagistes.
81. Des contraintes similaires pèsent sur les petits opérateurs en ce qui concerne la distribution. La plupart des vacances à forfait étant vendues par l'intermédiaire d'agents de voyages et non directement, les petits opérateurs doivent avoir accès aux agences de voyage pour vendre leurs produits. La majorité des points de vente et toutes les grandes chaînes présentes sur l'ensemble du territoire sont cependant contrôlées par les quatre grands voyagistes intégrés<sup>56</sup>. À titre d'exemple, Airtours et First Choice possèdent plus de 1 000 des quelque 7 000 points de vente existant au Royaume-Uni (environ 14 %), et les deux autres grands opérateurs ont des réseaux de taille comparable. Bien que près de 40 % des vacances à forfait soient vendues par des agences plus petites et non intégrées, il s'agit dans la plupart des cas de petites entreprises locales possédant au mieux quelques points de vente. Les voyagistes sont donc obligés d'être largement distribués par l'intermédiaire des agences de leurs plus grands concurrents s'ils souhaitent accroître leur part de marché. La position de force dont jouissent les grands voyagistes dans la distribution également leur permet cependant d'exercer, de plusieurs manières, des discriminations à l'égard des petits opérateurs, notamment en leur réclamant des commissions nettement plus élevées, pratique constatée par la MMC dans son rapport<sup>57</sup> de 1997 et dont les investigations de la Commission ont permis de confirmer la poursuite, voire le renforcement. Cela leur permet également d'accorder un traitement de faveur à leurs propres produits par le biais de la vente préférentielle des produits du groupe.
82. Plusieurs petits opérateurs ont fait état de la crainte que ces accords de distribution leur fassent subir un désavantage concurrentiel supplémentaire. Ils dépendent de leur principaux concurrents pour accéder aux circuits de distribution et se retrouvent par conséquent exposés à des mesures discriminatoires, par exemple en ce qui concerne le taux des commissions, le «racking» (présence et présentation des brochures sur les étagères de l'agence, élément essentiel de marketing) et les promotions, ainsi qu'aux effets néfastes de la vente préférentielle et au manque de transparence concernant la propriété de l'agence. Certaines de ces mesures, par exemple, les différences en matière de commission, peuvent avoir un rapport avec les coûts, les coûts de vente pouvant baisser si les volumes sont importants. Il est cependant clair que les grands voyagistes, grâce à leurs grandes chaînes d'agences, contrôlent de fait l'accès primordial à la distribution au détail des vacances à forfait, ce qui pourrait leur permettre d'exercer une discrimination en faveur de leurs propres produits, au détriment de ceux d'un nouveau concurrent, chaque fois que cela s'impose.

---

<sup>56</sup> Co-op Travel, qui détient une part de marché de 9 % dans la distribution, n'est pas intégré, mais il est moins présent dans le sud de l'Angleterre que dans le reste du Royaume-Uni.

<sup>57</sup> Point 2.164. La MMC n'a cependant pas constaté, dans les conditions qui régnaient au moment de son enquête, que cette pratique nuisait à l'intérêt public.

83. Dans leur réponse à la communication des griefs, Airtours a allégué que les petits opérateurs ne subissent pas de désavantage en matière de coûts par rapport aux grands opérateurs intégrés. Ils peuvent notamment acheter des places d'avion à des prix compétitifs et des possibilités d'hébergement à des prix similaires à ceux obtenus par les grands opérateurs intégrés. L'enquête a cependant apporté la preuve que les gros fournisseurs pouvaient acquérir des possibilités d'hébergement à des conditions plus avantageuses. [...]»<sup>58</sup> En outre, les opérateurs intégrés peuvent généralement acquérir des places d'avion moins chères que les opérateurs non intégrés, qui doivent se fournir sur le marché, soit auprès de compagnies régulières, soit, souvent, en achetant des parties d'avions plutôt que la totalité. Les opérateurs intégrés bénéficient donc d'un avantage en matière de coût par rapport aux opérateurs «secondaires». Les voyagistes indépendants éprouvent cependant des difficultés grandissantes, ce qui est plus important, à trouver le nombre de places charter dont ils ont besoin, du fait de l'intégration verticale croissante. Ils sont donc entravés dans le développement de leur offre de forfaits-vacances<sup>59</sup>.
84. Les petits voyagistes «secondaires» ont déjà été considérablement marginalisés. Ensemble, les quatre grands fournisseurs intégrés vendent déjà plus de 90 % de tous les forfaits à destination de l'Espagne continentale, des Baléares, des Canaries et de la Tunisie, et 80 %, voire plus, des vacances d'été vers les destinations «proches» importantes, sauf Madère et la Turquie (77 % dans les deux cas), la Grèce (69 %) et la France (33 %) <sup>60</sup>. Selon les données du secteur (BNTS), l'Espagne est de loin la destination de vacances la plus demandée au Royaume-Uni; elle a représenté 27 % de tous les départs (tous types, destinations proches et lointaines) en 1998, et dans la majorité des cas, il s'agissait de forfaits (plus de 80 % dans la cas des Baléares). Airtours estime que les indépendants «font preuve d'une résistance remarquable ...: ils continuent de représenter environ 7 millions de pax<sup>61</sup> par an ...». La Commission fait observer que ce chiffre englobe les destinations lointaines. Il convient toutefois de tenir compte également du fait que ce chiffre est constant en termes absolus, c'est-à-dire que le groupe que forment les indépendants ne s'est pas agrandi au même rythme que le marché croissait. Par conséquent, les chiffres communiqués par Airtours permettent de constater, au mieux, la marginalisation croissante des indépendants en tant que groupe<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> [...]»

<sup>59</sup> À la page 32 de leur réponse à la communication des griefs, les parties citent Libra Holidays comme exemple de voyagiste indépendant qui a accru ses capacités. La Commission fait remarquer que Libra Holidays est un voyagiste spécialisé qui, malgré l'accroissement de ses capacités, restera un opérateur de très petite taille. Cependant, la Commission, ce qui importe plus, n'a pas prétendu qu'aucun petit voyagiste indépendant ne verrait le jour à l'avenir. Elle a simplement observé que le groupe des voyagistes indépendants a déjà été marginalisé et continuera de l'être encore davantage.

<sup>60</sup> Source: Nielsen via Airtours.

<sup>61</sup> Package holidays (vacances à forfait).

<sup>62</sup> Réponse à la communication des griefs, pp 31-32.

85. Airtours a mentionné Cosmos et Virgin Sun comme probables grands concurrents à l'avenir. Cosmos est intégré verticalement avec la dernière compagnie charter indépendante de quelque importance, Monarch. Virgin Sun est le voyageur de Virgin spécialisé dans les vacances à forfait vers des destinations proches. Selon Airtours, ces deux sociétés ont l'intention d'étendre leurs activités. La Commission estime cependant qu'aucune de ces sociétés n'est susceptible de menacer les grands opérateurs dans un avenir prévisible. Cosmos/Monarch dépend fortement, comme indiqué précédemment, des grands opérateurs en tant qu'acheteurs de places d'avion. De plus, Cosmos n'est pas intégré verticalement avec des agences de voyages. Quant à Virgin Sun, ses activités sont actuellement très réduites. Il ne dispose pas non plus de ses propres agences de voyages. Enfin, Virgin Sun a eu des difficultés considérables à conclure des contrats d'hébergement dans les lieux de séjour proches les plus importants.

#### Conclusion

86. La Commission considère que ces facteurs ont globalement pour effet, même si l'opération notifiée n'a pas lieu, d'empêcher les petits fournisseurs d'exercer une concurrence effective à l'égard des quatre grands. Dans les faits, la situation sur le marché se détermine par conséquent en fonction de la concurrence régnant entre les quatre grands fournisseurs intégrés. Cet état de fait serait encore renforcé si l'opération envisagée était menée à bien.

#### *Caractéristiques du marché (oligopole dominant)*

87. Plusieurs caractéristiques, décrites ci-après, rendent ce marché favorable à l'apparition d'un oligopole dominant. Ces caractéristiques existent déjà et subsisteront sur le marché de l'organisation de voyages si l'opération a lieu<sup>63</sup>. Il s'agit, notamment, de l'homogénéité du produit, de la faible croissance de la demande, de la faible sensibilité de la demande au prix, des structures de coût similaires chez les principaux fournisseurs, de la grande transparence du marché, des liens commerciaux étendus entre les principaux fournisseurs, des importants obstacles à l'accès au marché et de la faible puissance d'achat (des consommateurs). La Commission estime que la concentration, pour les raisons qui sont également décrites ci-après, renforcerait l'ensemble de ces caractéristiques à l'exception des deux premières, et contribuerait ainsi à créer une position dominante collective des trois grands concurrents intégrés verticalement qui subsisteraient après l'opération.

---

<sup>63</sup> Les caractéristiques énumérées sont, en substance, les mêmes que celles déjà relevées dans des décisions antérieures de la Commission concernant l'application du règlement sur les concentrations dans lesquelles la présence d'un oligopole (position dominante collective) était déterminante. Voir Gencor/Lonrho, citée à la note en bas de page n° 41, et la décision 1999/152/CE de la Commission dans l'affaire n° IV/M.1016, Price Waterhouse/Coopers & Lybrand, JO L 50 du 26.2.1999, p. 27.

## Homogénéité du produit

88. Bien qu'il existe des différences entre les diverses formules de vacances à forfait (vers des destinations proches), ces produits sont intrinsèquement similaires. Ils comportent tous un forfait rassemblant les deux éléments-clés (le voyage et l'hébergement), dépendent tous de l'achat en vrac et sont donc, dans une certaine mesure, standardisés pour pouvoir générer des économies d'échelle et de gamme qui permettent de les commercialiser à un prix inférieur à celui d'un séjour équivalent dont tous les éléments font l'objet d'arrangements et de contrats individuels. Airtours a également exposé cette opinion dans sa notification: «Les vacances à forfait les plus vendues vers des destinations très demandées sont des produits relativement homogènes»<sup>64</sup>. Les études de marché confirment l'homogénéité des vacances à forfait vers des destinations proches. Elles montrent que 85 % environ des clients sont influencés essentiellement par le prix lorsqu'il s'agit de choisir un forfait, alors que la fidélité à un voyageur est secondaire<sup>65</sup>. Les concurrents ont, par la suite, confirmé ces affirmations.
89. Dans sa réponse à la communication des griefs, Airtours a soutenu que les vacances à forfait à l'étranger se classaient en fonction de la qualité de l'hébergement, de la période de vacances et de l'aéroport de départ, du pays et du lieu de destination, du type de client et des services compris dans chacune des parties du forfait. Selon Airtours, la grande variété de prix en atteste. Airtours a, en outre, estimé que le marché était constamment soumis à des changements importants. Il y aurait ainsi une tendance à réduire la durée moyenne des séjours et une tendance à prendre des vacances plusieurs fois par an. Les tendances les plus récentes évoquées par Airtours concernent cependant les forfaits dans des lieux de séjour lointains, qui ne font pas partie du marché de produit en cause<sup>66</sup>.
90. La Commission ne prétend pas qu'il n'existe pas de différence entre diverses vacances à forfait, ni qu'elles sont toujours vendues au même prix. Il est évident, par exemple, qu'un hôtel cinq étoiles n'est pas un hôtel trois étoiles et entraînera normalement un prix plus élevé. Malgré ces différences entre les diverses catégories de vacances à forfait vers des destinations proches, il n'en demeure pas moins que, dans une large mesure, elles constituent aujourd'hui, sur le marché britannique, un produit de masse standardisé. À preuve, en particulier, le fait qu'une vaste majorité des vacances à forfait vers des destinations proches prévoient l'hébergement moyen de type «trois étoiles/repas non compris». Il convient également de relever qu'il existe peu de différences au niveau du voyage en avion: les voyageurs prennent le même avion, qu'ils séjournent en hôtel cinq étoiles ou trois étoiles. La place d'avion est un élément essentiel pour déterminer quelle capacité proposer. Aux fins de la présente décision cependant, la question est de savoir si les différences entre les divers types de vacances à forfait vers des destinations proches sont telles qu'elles empêcheront Thomson, Airtours/First Choice et Thomas Cook de constituer un oligopole dominant après l'opération. Airtours estime que c'est le cas, car la nature du produit exclut une concertation tacite sur les prix et parce que, le cas échéant, les possibilités de tourner un accord sur les prix seraient nombreuses<sup>67</sup>. La Commission est cependant parvenue à la conclusion, contrairement au point de vue d'Airtours, que

---

<sup>64</sup> Notification, p. 30, point 6.40.

<sup>65</sup> Notification, p. 30, points 6.40 et 6.41.

<sup>66</sup> Réponse à la communication des griefs, points 2.10 à 2.19.

<sup>67</sup> Exposé de M. Neven et de M. Alan Overd, Lexecon, à l'audition.

les différences entre les produits n'empêcheront pas l'apparition d'une position dominante collective en l'espèce, vu le mode de fonctionnement du marché<sup>68</sup>.

91. Comme expliqué ci-dessus, la capacité est généralement fixée 12 à 18 mois avant la saison. Les voyagistes portent les bénéfices au maximum en concentrant le flux de recettes sur cette capacité fixée préalablement, opération évidemment facilitée si tous les voyagistes offrent une capacité minimum. Dans une telle situation, les oligopoleurs n'ont effectivement pas besoin de se concerter sur les prix, comme l'ont également confirmé les experts économiques d'Airtours lors de l'audition: il y a été dit qu'il était peu probable qu'une concurrence sur les prix soit tentante, car les entreprises seraient incapables de satisfaire les clients supplémentaires attirés par la baisse des prix. Elles ne pourraient donc modifier leur part de marché en cours de saison. Il n'est donc pas nécessaire, dans ce secteur, de se concerter sur les prix. La question cruciale est de savoir quelle capacité est proposée sur le marché. Les différences entre les diverses catégories de vacances à forfait vers des destinations proches ne sont pas déterminantes à cet égard. Il importe uniquement de connaître la capacité globale (nombre de séjours) offerte par chaque voyagiste intégré.

#### Faible croissance de la demande

92. Les vacances à l'étranger sont un poste «facultatif» des dépenses de consommation, ce qui accroît la volatilité de la demande à court terme. Une étude récemment réalisée pour un voyagiste, évoquée en réponse à une demande de renseignements de la Commission, fait état d'une certaine volatilité imprévisible d'année en année. L'étude relève également que le taux de croissance annuel moyen est globalement faible (3 à 4 % pour la décennie). Le nombre de séjours à l'étranger<sup>69</sup> vendus à des résidents britanniques a diminué d'environ 3 millions (soit plus de 10 %) entre 1995 et 1996, et des baisses (moins importantes) ont été constatées également en 1990 et 1991, dues, sans conteste, essentiellement aux conditions économiques générales. La croissance de la demande au cours des deux prochaines années devrait être proche de zéro selon plusieurs estimations du secteur, mais une certaine reprise est attendue ensuite.
93. Dans sa réponse à la communication des griefs, Airtours a indiqué que «le marché des vacances à l'étranger de tous types continue de croître fortement»<sup>70</sup>. La Commission admet que le marché des vacances à forfait vers des destinations proches devrait continuer de se développer. Il se pourrait même qu'il croisse un peu plus vite que le PIB général à la suite d'un allongement du temps libre et d'une augmentation du niveau de richesse général. Sur la base de son enquête dans la présente affaire, la Commission est cependant parvenue à la conclusion que la croissance globale de la demande sur le marché des vacances à forfait vers des destinations proches restera modérée, comme elle l'a été dans les années 1990. La Commission relève également à cet égard, comme l'a indiqué Airtours, que «la forte croissance des séjours de vacances à l'étranger dans les années 1970 et 1980 était alimentée, à l'origine, par l'offre plus importante de

---

<sup>68</sup> Cela concorde avec les positions exprimées dans le rapport annuel sur la politique de la concurrence (rapport 1996 par exemple). Voir également la décision 92/553/CEE de la Commission dans l'affaire n° IV/M.190 - Nestlé/Perrier, JO L 356 du 5.12.1992, p. 1.

<sup>69</sup> Rapport 1997 de la MMC, tableau 3.1. Ce tableau montre également que la proportion de ces séjours qui étaient des forfaits est restée relativement constante (autour de 55 %) ces dernières années.

<sup>70</sup> Réponse à la communication des griefs, p. 7, point 2.5.

forfaits pour l'étranger (par rapport aux vacances autonomes) à la suite de la suppression, par le gouvernement britannique, du contrôle du prix imposé et des volumes de ce type de séjour»<sup>71</sup>. En conclusion, la Commission estime que la croissance du marché n'est pas susceptible d'aviver la concurrence dans un avenir prévisible. En outre, pour les raisons exposées ci-dessus concernant les opérateurs «secondaires», les petits opérateurs subissent un désavantage concurrentiel par rapport aux voyagistes intégrés. Toute croissance du marché est, par conséquent, susceptible, comme ces dernières années, de profiter essentiellement aux opérateurs intégrés, comme le montrent les chiffres communiqués par Airtours.

94. Dans sa réponse à la communication des griefs et dans son exposé lors de l'audition, Airtours a soutenu que la volatilité de la demande rendait le marché imprévisible, ce qui rend plus difficile la détection des irrégularités et, partant, les concertations tacites. Selon Airtours, les principales causes de volatilité sont celles liées au PIB, les chocs exogènes, l'évolution des goûts de la clientèle sur le marché des forfaits-vacances à l'étranger et la variabilité des coûts (incidence des compagnies aériennes à faible coût). Bien que la Commission ne considère pas que ces deux derniers éléments soient liés à la volatilité à court terme de la demande, ils sont cependant traités par ailleurs dans la présente décision<sup>72</sup>.
95. La Commission estime que le cycle économique (volatilité liée au PIB) est la cause principale de la volatilité à court terme d'une saison à l'autre. En effet, tous les grands voyagistes ont indiqué à la Commission que, lorsqu'ils prévoient la demande pour une saison donnée, l'évolution des principales variables macro-économiques telles que la croissance du PIB, le taux de change et la confiance des consommateurs figuraient parmi les paramètres essentiels. La Commission considère néanmoins comme dénué de crédibilité l'argument selon lequel la volatilité due au cycle économique rendrait le marché moins favorable à l'apparition d'une position dominante collective. Il convient notamment de garder à l'esprit le fait que tous les voyagistes sont exposés aux aléas du cycle économique et doivent intégrer l'évolution macro-économique dans leurs prévisions. Il est donc probable que tous les voyagistes feront la même analyse de l'évolution du marché. Ce serait encore davantage le cas si l'opération envisagée devait être menée à bien (voir section "Incidence de l'opération", points 139-158).

---

<sup>71</sup> Réponse à la communication des griefs, p. 7, point 2.6.

<sup>72</sup> L'évolution des goûts de la clientèle est abordée à la section "Homogénéité du produit", points 88 sqq et l'incidence des compagnies aériennes à faible coût est évoquée à la section "Fourniture de places d'avion", points 34 sqq.

96. Quant à l'incidence des chocs exogènes, la Commission admet que ces événements sont normalement imprévus et perturbent par conséquent la planification des voyageurs. On peut citer comme exemples les attaques terroristes contre des touristes en Égypte ou en Turquie. Il n'est cependant pas légitime d'en inférer que ces chocs sont de nature à rendre le marché britannique des vacances à forfait vers des destinations proches moins favorable à l'apparition d'une position dominante collective. Les chocs exogènes peuvent en effet se produire sur tous les marchés<sup>73</sup>. Ils constituent des exceptions dans l'évolution du marché et, à long terme, ne rendent pas un marché moins favorable à la création d'un oligopole dominant<sup>74</sup>.
97. La Commission considère par conséquent que la volatilité de la demande ne s'oppose pas à la création d'un oligopole dominant. À l'inverse, la volatilité de la demande y rend le marché plus favorable, car ce phénomène, associé au fait qu'il est plus aisé d'accroître la capacité que de la réduire, signifie pour les grands voyageurs qu'il est logique d'adopter une attitude prudente en matière de capacité. La volatilité de la demande commande notamment de limiter la capacité planifiée et de l'accroître par la suite si la demande se révèle particulièrement forte. Les fournisseurs se protègent ainsi contre les brusques chutes de la demande.

#### Faible sensibilité de la demande au prix

98. La Commission n'a pas pu se procurer des données permettant de procéder à une estimation directe de l'élasticité de la demande par rapport au prix sur le marché britannique des destinations proches. Comme indiqué dans la section consacrée à la définition du marché de produit, la fidélité à un voyageur est faible et les consommateurs sont sensibles à des différences de prix relativement réduites entre des forfaits similaires dans la mesure où ils peuvent relever ces différences. Le prix constitue donc un critère de décision important sur ce marché. Cependant, il apparaît également que les consommateurs sont prêts à payer davantage pour leurs vacances si la hausse des prix est générale. Une étude réalisée par la banque WestLB Panmure (qui détient Thomas Cook) a montré qu'après 1995 les voyageurs avaient réduit leurs capacités et ainsi accru leurs bénéfices, ce qui confirme également qu'un pouvoir de marché exercé collectivement pourrait faire augmenter les prix et les bénéfices. C'est le rapport offre/demande, plus que le volume des ventes en soi, qui détermine la rentabilité du marché. Étant donné les obstacles auxquels est confrontée la croissance des petits opérateurs indépendants, cela signifie notamment que les opérateurs intégrés pourraient relever le niveau général des prix s'ils adoptaient un comportement parallèle. Les experts économiques d'Airtours l'ont d'ailleurs confirmé à l'audition, en déclarant que les oligopoles pouvaient, à leurs yeux, augmenter les prix s'ils exerçaient

---

<sup>73</sup> Des chocs exogènes pourraient se produire sur le marché du platine (affaire Gencor/Lonrho, citée à la note en bas de page n° 41), par exemple sous forme de grèves, ou sur le marché de l'eau en bouteilles, par exemple en raison d'une contamination de l'eau (affaire Nestlé/Perrier, citée à la note en bas de page n° 68). Sur aucun de ces marchés cependant, les chocs exogènes n'ont été considérés comme susceptibles de les rendre moins favorables à la création d'un oligopole dominant.

<sup>74</sup> En effet, si les chocs exogènes devenaient une caractéristique normale du marché, il faudrait s'attendre à ce qu'ils soient considérés comme des variables endogènes dans la prévision de la demande, c'est-à-dire qu'ils seraient explicitement pris en considération. Cela réduirait leur effet déstabilisant sur la planification des capacités. De plus, les événements de cette nature sont liés à certains pays ou certaines destinations et n'auront pas forcément d'incidence sur l'ensemble de la demande et de l'offre, les organisateurs de voyages cherchant d'autres destinations, redistribuant les capacités de places d'avion et cherchant des possibilités d'hébergement supplémentaires dans d'autres lieux de séjour.



leur pouvoir de marché en commun. Il convient également de noter, à cet égard, qu'une augmentation du prix moyen des vacances à forfait vers des destinations proches n'entraînerait pas obligatoirement une hausse des prix catalogue: la hausse pourrait se manifester autrement. En raréfiant l'offre, les voyagistes pourraient, par exemple, faire diminuer le nombre de forfaits vendus à prix réduit en fin de période, ce qui aurait pour effet de relever le prix moyen.

#### Similitude des structures de coût

99. D'une manière générale, l'organisation de voyages et l'exploitation de compagnies charter offrent de nombreuses possibilités de réaliser des économies d'échelle. Au delà d'un certain niveau, leur importance relative diminue cependant. M. Neven, l'expert économique d'Airtours, estime ainsi dans son exposé qu'en ce qui concerne les compagnies charter, les économies d'échelle liées à l'importance de la flotte cessent d'exister à partir de 15 à 20 appareils. Selon M. Neven, il s'agit là d'une flotte relativement petite. C'est peut-être le cas si on la compare aux grandes compagnies aériennes américaines ou aux grands transporteurs nationaux européens, mais sur le marché en cause, il faut garder à l'esprit que 15 à 20 appareils constituent une très grande flotte. Selon leurs rapports annuels respectifs de 1998, Airtours possédait 36 avions, Thomson, 41 et First Choice, 25. Airtours a confirmé ces chiffres. Il estime qu'«une fois qu'un voyageur est établi et a atteint une taille critique, les économies d'échelle dans l'acquisition de places d'avion ou d'hébergement sur les lieux de séjour sont relativement limitées». Au delà de ce niveau, les frais liés à la compagnie aérienne sont davantage fonction de «facteurs de remplissage» et du nombre de «rotations» (aller et retour) qui peuvent être effectuées par jour (trois étant considéré comme le nombre optimal sur les courtes distances), c'est-à-dire le taux d'utilisation des capacités des avions plutôt que le niveau absolu de ces capacités, alors que les frais directs liés à l'organisation de voyages sont fonction d'une distribution et d'un marketing efficaces (par exemple, frais de publicité et de promotion), éléments qui ne permettent pas non plus de réaliser constamment des économies d'échelle au delà d'un certain seuil global d'activité.
100. Les quatre grands fournisseurs intégrés ont chacun une taille supérieure à cette taille critique. Ils ont réalisé les économies d'échelle possibles dans l'organisation de voyages et dans l'exploitation d'une compagnie charter. Ils desservent les mêmes destinations, utilisent, dans une large mesure, les mêmes hôtels et exigent le même taux de remplissage élevé (plus de 95 %).
101. Par conséquent, la Commission est parvenue à la conclusion que les quatre grands voyagistes intégrés avaient fondamentalement les mêmes structures de coût.

#### Transparence, interdépendance et liens commerciaux

102. En ce qui concerne la transparence, il y a lieu de distinguer entre la période de planification et la saison de vente, qui commence avec la diffusion des catalogues. Cependant, le marché est très transparent pour chacun des quatre grands opérateurs intégrés, pendant ces deux périodes.
103. Les décisions capitales en matière de capacité pour la saison suivante sont prises au cours de la période de planification. Dans le cas des quatre grands voyagistes, ces décisions seront transparentes, pour les raisons suivantes.

104. Aucun des grands voyagistes ne propose un programme complètement neuf d'une saison à l'autre. La planification d'une saison future est, au contraire, fonction des ventes de la saison précédente, corrigées à la hausse ou à la baisse selon une prévision de la demande pour la saison suivante. Les changements sont donc progressifs et le programme d'un voyagiste est en évolution constante. Ainsi, dans une large mesure, les voyagistes savent dès avant la planification d'une saison, grâce à leur expérience, quelles seront les offres des quatre autres fournisseurs intégrés pour la nouvelle saison.
105. De plus, chacun des quatre grands voyagistes intégrés aura une certaine connaissance des changements planifiés par les trois autres, car au cours de la période de planification, chacun est en relation avec les hôtels pour ses stocks de lits et en discussion avec les autres concernant les besoins et les disponibilités en places d'avion en vue d'obtenir ou de fournir des capacités ou de négocier des échanges de places ou de créneaux. En outre, en tant que sociétés cotées en bourse, il serait impossible pour les quatre grands voyagistes d'éviter la diffusion de l'information s'ils accroissaient sensiblement leurs capacités, par exemple en achetant de nouveaux avions ou en les louant à long terme en crédit-bail. Il en va de même, d'ailleurs, des sociétés non cotées en bourse, car les avions doivent normalement être commandés bien avant leur mise en service. Au surplus, la presse spécialisée du transport aérien publie régulièrement la composition de la flotte et les modifications prévues pour toutes les compagnies aériennes du monde. En outre, vu le degré élevé d'auto-provisionnement en places d'avions auprès de compagnies intégrées au groupe, que les voyagistes intégrés considèrent comme la meilleure solution, une modification proportionnellement faible du nombre de voyageurs transportés aurait une incidence nettement plus importante sur les besoins en places d'avion couverts par des achats sur le marché. Pour toutes ces raisons, chacun des quatre grands voyagistes saurait, par exemple, que l'un d'entre eux envisage de transporter davantage de voyageurs et, partant, de proposer plus de forfaits. Chaque opérateur intégré peut donc surveiller le nombre total de forfaits proposés par chacun des trois autres.
106. Pendant la saison de vente, la tâche commerciale la plus importante des voyagistes consiste à maximiser le flux de revenus correspondant à la capacité réservée, c'est-à-dire vendre la capacité prévue au prix le plus élevé possible. À cette fin, chacun des grands voyagistes a conçu des systèmes destinés à optimiser les rendements (marge bénéficiaire) en fonction des volumes de vente au cours des diverses périodes et en particulier pendant la période des réservations tardives. L'un des éléments de base de ces systèmes d'«optimisation des rendements» est l'information mise à jour sur les prix et la disponibilité des produits concurrents des autres grands voyagistes. Selon les informations recueillies dans le cadre de l'enquête de la Commission, ces facteurs sont étroitement surveillés, parfois quotidiennement, afin de pouvoir ajuster les prix si nécessaire. Les ressources consacrées à ce système sont considérables (un voyagiste a parlé d'environ 50 salariés et d'un budget annuel de l'ordre de 2 millions de GBP), ce qui montre bien l'importance qu'y attachent les voyagistes. L'enquête a permis à la Commission de constater qu'un voyagiste intégré verticalement inclut systématiquement dans son propre programme informatique d'analyse du marché des informations relatives aux horaires des vols, aux prix, aux destinations, et ainsi de suite, proposés par ses concurrents (ces informations se trouvent dans des brochures, etc.), dans le cadre de la planification de ses

capacités et de son système de commercialisation. Il peut ainsi déterminer de manière relativement précise, dès la publication des brochures, les programmes de vol de ses concurrents et la quantité de forfaits qu'ils comptent vendre, informations qui peuvent être déduites de facteurs comme le nombre de vols vers les diverses destinations, les avions utilisés et les hôtels proposés.

107. Une fois les catalogues diffusés, la transparence en matière de prix est pratiquement totale. La plupart des agents de voyages, et parmi ceux-ci toutes les grandes agences, recourent au système «VIEWDATA», un système de réservation informatisé qui affiche en temps réel la disponibilité et le prix des forfaits proposés par les voyagistes affiliés, qui comprennent les grands voyagistes et quelques opérateurs «secondaires». Du point de vue de la concurrence, ce système a pour effet important de permettre aux voyagistes intégrés de voir d'une manière plus ou moins immédiate si leurs propres prix correspondent ou non à ceux de leurs concurrents pour un produit équivalent. Ils peuvent ainsi adapter ou fixer rapidement leurs prix par rapport à ceux de leurs concurrents s'ils estiment que cette opération est nécessaire pour corriger leur propre taux de vente. Toutes les promotions ne figurent pas dans VIEWDATA; certaines, par exemple, surtout en début de saison, sont proposées par des agents de voyages, notamment ceux qui sont intégrés avec des voyagistes. La promotion peut alors être financée conjointement par l'agent et le voyageur, ou par un seul des deux (s'il s'agit de l'agent, la commission qu'il perçoit auprès du voyageur peut être accrue en vue de compenser cette mesure), et n'est pas affichée. Cependant, vu la concentration relative du secteur et la nécessité pour les agences de faire la publicité des forfaits offerts en promotion, les grands voyagistes n'ont aucun mal à en être correctement informés.
108. Dans sa réponse à la communication des griefs et lors de l'audition, Airtours a déclaré que «l'hétérogénéité de l'offre de produits rend impossible un suivi détaillé des prix ou des ventes»<sup>75</sup> et qu'«il existe une marge de manœuvre pour effectuer des réductions de prix secrètes. Dans les faits, un prix "collusoire" ne peut être fixé pour chacun des prix proposés, et une entreprise qui essaye d'accroître sa part de marché peut le faire en sachant que les autres ne pourront pas vérifier si oui ou non l'accord a été violé»<sup>76</sup>. La Commission admet que chacun des grands voyagistes intégrés gère en fait plusieurs milliers de prix différents, simplement du fait des nombreuses formules proposées. Cependant, la Commission n'estime pas, à l'inverse d'Airtours, que les entreprises devraient se concerter tacitement sur tous ces prix pour créer une position dominante collective. En effet, pendant la saison de vente, aucun des voyagistes intégrés ne serait vraiment incité à réduire les prix en vue d'accroître sa part de marché, qui se détermine en fonction de la capacité offerte. Les opérateurs ne sont donc pas forcés de s'entendre sur des milliers de prix. Les experts économiques d'Airtours l'ont d'ailleurs confirmé: «le comportement des entreprises en matière de prix après la fixation des capacités n'est pas directement lié à la position dominante collective, à savoir l'exercice en commun de la puissance de marché»<sup>77</sup>.
109. Par conséquent, la Commission ne considère pas qu'un degré particulièrement élevé de transparence au niveau des prix soit nécessaire pour créer une position

---

<sup>75</sup> Réponse à la communication des griefs, p. 67, point 5.52.

<sup>76</sup> Réponse à la communication des griefs, p. 69, point 5.53.

<sup>77</sup> Exposé de M. Neven, p. 4, troisième ligne, cité à la note en bas de page n° 47.

dominante collective en l'espèce. La Commission a cependant relevé que cette transparence existait, du moins si des informations relatives aux prix et à la disponibilité sont connues des concurrents en temps réel. Elle fait remarquer que ces informations peuvent revêtir de l'importance pour le fonctionnement des systèmes d'«optimisation des rendements» et pour faire en sorte que les programmes des entreprises se vendent conformément au plan. Elles permettent notamment aux grands voyagistes de réduire les risques, car ils peuvent mesurer avec précision le rabais minimum nécessaire pour maintenir le pourcentage de vente souhaité de leur stock de forfaits en tenant compte des prix pratiqués par leurs concurrents.

110. La concurrence est également conditionnée par la possibilité pour les principaux fournisseurs d'obtenir des estimations précises et mises à jour de leur part de marché et de celles de leurs concurrents. Leur intégration verticale et les liens commerciaux qu'ils entretiennent entre eux les y aident. Selon des informations dont dispose la Commission, ils sont en mesure d'obtenir hebdomadairement, pour le secteur de l'organisation de voyages, des informations comparatives détaillées sur les volumes de vente et les parts de marché. Ces informations permettent également de connaître les ventes de chaque grand groupe d'agences, de sorte que, par exemple, chaque voyagiste sait combien de ses forfaits et de ceux de ses principaux concurrents ont été vendus par chaque réseau (le sien et ceux de ses concurrents), et ce que ce chiffre représente par rapport au total des ventes de la semaine (ses propres ventes et celles de ses concurrents). Les chiffres font également apparaître une comparaison avec la même période de l'année précédente.
111. La Commission discerne essentiellement les éléments suivants comme conséquences de ce degré très élevé de transparence sur la concurrence dans ce secteur.
112. Comme décrit précédemment, les rigidités du marché ont pour conséquence que les mesures à court terme prises par les fournisseurs visent essentiellement à vendre au prix le plus élevé les forfaits proposés, en maintenant le prix catalogue aussi longtemps que possible et en limitant les ventes au rabais, en particulier les ventes de la période des réservations tardives. Les ajustements de prix et les autres actions promotionnelles ont pour but de maintenir le rythme des ventes pendant la durée de la saison de vente, de manière à vendre les forfaits en stock avant la date du départ. Les ajustements de prix dépendent donc davantage de l'état des ventes d'un voyagiste à un moment donné que des prix pratiqués par ses concurrents. Il en découle que si l'offre est trop importante, tous les fournisseurs consentiront inévitablement des rabais, car il est toujours préférable de vendre à un prix qui couvre au moins les coûts variables et une partie des coûts fixes.
113. Vu, en particulier, les rigidités en matière de capacités et, partant, les risques précités de ne pas vendre la totalité des forfaits, le degré élevé de transparence accroît d'autant, si la concentration a lieu, la probabilité de voir les principaux fournisseurs maintenir une offre insuffisante, laissant ainsi insatisfaite une demande plus importante qu'elle ne le serait dans une situation moins transparente dans laquelle il y aurait temporairement une offre excédentaire rendant nécessaire une baisse des prix pour écouler les produits, et leur permettant ainsi de porter les prix moyens au delà du niveau concurrentiel. Le fait qu'il soit généralement plus aisé, toutes choses égales d'ailleurs, d'ajuster la capacité à la hausse qu'à la baisse

en cours de saison constitue une incitation de plus à la prudence dans la planification des capacités (voir points 134 et 135).

#### Obstacles à l'accès au marché

114. Airtours a estimé que les obstacles à l'accès au marché de l'organisation de voyages, de l'exploitation d'une compagnie charter et des agences de voyages étaient insignifiants en invoquant, notamment, l'absence de contraintes réglementaires et le renouvellement des concurrents sur le marché des voyages organisés et du transport aérien, ainsi que la faible base financière nécessaire pour créer une agence de voyages<sup>78</sup>. S'il en était ainsi, même dans le cas d'une structure de marché oligopolistique, une position dominante collective ne pourrait être maintenue à long terme. Le rapport 1997 de la MMC, bien que corroborant dans l'ensemble le point de vue d'Airtours, relève également l'existence de certains obstacles à la croissance au delà d'une taille relativement petite<sup>79</sup>, sans considérer pour autant, eu égard à la situation de l'époque, qu'il s'agissait d'un argument défavorable à la concentration.
115. Depuis la rédaction du rapport 1997 de la MMC, le secteur s'est considérablement restructuré (en partie, semble-t-il, à la suite de ce que certains commentateurs ont appelé le «feu vert» donné dans le rapport 1997 à de nouvelles concentrations et à la poursuite de l'intégration verticale). Sur ce marché plus concentré<sup>80</sup>, tout obstacle à l'accès au marché est susceptible d'avoir un effet plus puissant, phénomène qui se renforcera encore, estime la Commission, si l'opération est menée à bien. Pour voir disparaître la menace d'une position dominante, il est évident que l'accès au marché ne doit pas être simplement possible. Toute implantation sur le marché doit aussi, entre autres, être viable, ce qui suppose, sur un marché comme celui visé par la présente décision, sur lequel la taille est un facteur important, que l'entreprise doit avoir ou acquérir rapidement une taille suffisante pour pouvoir exercer une concurrence effective vis-à-vis des fournisseurs dominants. La Commission considère que cette évolution est improbable en l'espèce.

---

<sup>78</sup> Notification, points 6.49 à 6.51, 6.137 à 6.139 et 6.166.

<sup>79</sup> Points 4.39 et 4.53 à 4.55.

<sup>80</sup> Une comparaison entre les chiffres du tableau 4.2 dans le rapport 1997 de la MMC, relatifs à l'ensemble du secteur des voyages organisés, et les chiffres du tableau 6.4 de la notification montre que la part de marché des quatre grands voyagistes est passée d'environ 54 % en 1996 à plus de 60 % en 1998. La majorité des acquisitions ayant eu lieu dans le secteur des destinations proches, il est probable que l'accroissement de la concentration y a été encore plus marqué.

116. Selon les réponses à l'enquête effectuée par la Commission, les obstacles essentiels à l'accès au marché de l'organisation de voyages et au développement sur ce marché sont, d'une part, la possibilité de se procurer des places d'avion à des prix et à des conditions acceptables, et, d'autre part, la distribution par les agences de voyages. Comme indiqué ci-dessus à la section "Intégration verticale", points 67 à 71, le secteur des agences de voyages comme celui des compagnies charter est de plus en plus contrôlé par les grands voyagistes, et la concentration accélérerait considérablement cette évolution. Le sentiment que l'intégration verticale est cruciale pour la survie de l'entreprise à long terme a, par exemple, conduit First Choice à étendre ses activités et à intégrer une agence de voyages et une compagnie aérienne.
117. Il n'est probablement pas envisageable pour un petit opérateur de s'intégrer à l'égal des grands voyagistes en exploitant une compagnie aérienne: son chiffre d'affaires dans l'organisation de voyages ne sera pas suffisant pour justifier la possession (ou la location en crédit-bail) d'une flotte ayant la taille voulue. Selon un grand voyageur intégré, environ 80 % du total des coûts liés à l'exploitation d'une compagnie aérienne sont fonction de la taille. De plus, la possession par les grands concurrents, grâce à leurs propres compagnies aériennes, de plusieurs créneaux de bonne qualité à Gatwick notamment leur confère un avantage que des concurrents plus petits et non intégrés ne peuvent espérer obtenir.
118. Les considérations qui précèdent semblent indiquer que, même si certaines compagnies charter peuvent accroître leurs capacités après la concentration en vue de remplacer les capacités supprimées par Airtours dans le cadre de la rationalisation de ses activités, il est peu probable que les compagnies restantes puissent offrir des capacités suffisantes et de bonne qualité aux voyagistes indépendants, afin de leur permettre d'exercer une concurrence effective à l'égard des grands fournisseurs intégrés.
119. En ce qui concerne la distribution, plusieurs petits voyagistes ont évoqué les commissions plus élevées qu'ils doivent régler (à présent jusqu'au double du pourcentage pratiqué il y a quelques années) pour que leurs forfaits soient vendus par les grands réseaux d'agences, en particulier Lunn Poly, l'agence de voyages de Thomson et actuel leader du marché. Il semble que cela soit dû à la part plus importante du marché de la distribution et de l'organisation de voyages que contrôlent aujourd'hui les grands voyagistes, et non à une quelconque augmentation des coûts de vente des forfaits en question, qui pourraient même avoir baissé à la suite du gain d'efficacité résultant de la taille accrue des réseaux.
120. Un ancien voyageur indépendant, qui a vendu son entreprise à l'une des parties, a indiqué à la Commission qu'il lui avait été impossible d'étendre ses activités au-delà d'une part de marché d'environ 5 % sans intégrer la distribution et, de préférence, également le transport aérien. À ce niveau de part de marché, le voyageur indépendant avait atteint une taille telle que ses coûts lui auraient permis de ravir un volume d'affaires important aux grands fournisseurs et de ne pas rester un opérateur spécialisé. Les grands voyagistes auraient donc trouvé utile, selon l'ancien voyageur indépendant, de relever, notamment, leurs commissions de distribution réclamées au nouvel arrivant et, au niveau du transport aérien, de refuser des places d'avion ou des les vendre à des conditions défavorables, en vue de l'empêcher de se développer davantage. En définitive, il devenait intéressant pour l'un des grands voyagistes d'acquiescer l'entreprise et de

supprimer ainsi la menace tout en accroissant sa propre part de marché, ce qui est effectivement arrivé.

121. Airtours a soutenu que les compagnies aériennes à faible coût telles que Ryanair et Go, la filiale de British Airways, proposent de plus en plus de solutions de rechange à bon marché vers les destinations les plus demandées. La Commission estime que l'incidence de ces compagnies aériennes sur le marché britannique des vacances à forfait vers des destinations proches est limitée (voir section IV. A. Marchés de produits en cause, points 4 sqq).
122. Eu égard à l'ensemble de ces facteurs, la Commission considère que les obstacles à l'accès à ces marchés et au développement sont déjà importants et se renforceront si l'opération notifiée est menée à bien. Elle estime notamment que ces obstacles seront suffisamment importants pour annuler toute possibilité réaliste que l'implantation ou le développement des opérateurs «secondaires» limite le pouvoir de marché des trois grands fournisseurs qui subsisteraient après l'opération.
123. Airtours a fait valoir le fait qu'il y a deux ans seulement la MMC avait estimé qu'il n'y avait pas d'obstacles importants à l'accès au marché des voyages organisés<sup>81</sup> et que «les conditions de concurrence ne se sont pas sensiblement dégradées au cours de la brève période qui s'est écoulée depuis la réalisation de l'enquête»<sup>82</sup>. Il ressort clairement de l'examen ci-dessus que les obstacles à l'accès au marché des voyages organisés résultent en grande partie de l'intégration verticale des grands voyagistes, et rendent notamment plus difficile aux voyagistes indépendants l'accès aux places d'avion convenant à leurs besoins et aux canaux de distribution. Toutefois, il n'est pas vrai que la conclusion de la MMC soit différente de celle de la Commission. Elle a notamment établi que l'intégration verticale pouvait être anticoncurrentielle, mais elle a estimé qu'«au niveau actuel (1997) de concentration sur le marché des voyages organisés et des agences de voyages, nous considérons que les effets anticoncurrentiels de l'intégration verticale sont faibles» (rapport 1997, p. 4, point 1.10). La Commission constate que les conditions de concurrence sur ce marché se sont sensiblement modifiées depuis 1997, du fait, notamment, de la concentration et de l'intégration verticale accrues.

#### Puissance d'achat

124. Les consommateurs particuliers ne possèdent aucune puissance d'achat. Sur certains marchés de vente au détail, cet état de fait est partiellement compensé par l'existence de grands détaillants indépendants. Des détaillants de ce type n'existent cependant pas dans le secteur des vacances à forfait au Royaume-Uni<sup>83</sup> et la majorité des forfaits-vacances sont vendus par des agences de voyages appartenant à l'un ou l'autre des grands voyagistes (ou par des agences plus petites, avec lesquelles ils concluent de plus en plus souvent des accords de franchise ou autres. Airtours est ainsi liée à Advantage, un groupe de petits agents), qui pratiquent toutes la vente préférentielle des produits du groupe<sup>84</sup>. De

---

<sup>81</sup> Notification, p. 32, point 6.49.

<sup>82</sup> Réponse à la communication des griefs, résumé, point 3.

<sup>83</sup> Le plus grand détaillant indépendant est Co-op Travel, qui détient une part de marché de 9 %.

<sup>84</sup> Les consommateurs pourraient, en théorie, compenser partiellement les effets de la vente préférentielle des produits du groupe en faisant une «étude de marché» entre ces agences et d'autres points de vente. Il

plus, d'autres imperfections du marché, comme l'insuffisance des informations dont disposent les consommateurs quant aux liens existant entre les agences, les voyagistes et les compagnies aériennes, la difficulté de comparer des produits concurrents vu l'information limitée figurant dans les brochures des voyagistes, et le caractère précoce et «aveugle» des achats de forfaits-vacances (par contraste avec la facilité de comparer directement les prix et les produits dans le cas, par exemple, des voitures, des meubles ou de l'électroménager) limitent davantage encore la possibilité pour le consommateur de corriger tout aspect anticoncurrentiel de l'offre.

125. Dans sa réponse à la communication des griefs, Airtours a affirmé que les consommateurs disposaient effectivement d'une puissance d'achat du fait, d'une part, qu'ils exigent une offre variée de forfaits selon leur style de vie et leurs revenus, et, d'autre part, que les particuliers font une «étude de marché». Airtours en déduit que les fournisseurs ne peuvent se concerter tacitement sur les prix et sur l'offre. À cet égard, la Commission fait remarquer, en premier lieu, que la vaste majorité des vacances à forfait vers des destinations proches proposées par les voyagistes intégrés appartiennent à la même catégorie intermédiaire (voir section "Homogénéité du produit", points 88 sqq). Ensuite, en ce qui concerne l'incidence de l'«étude de marché» que font les consommateurs particuliers, la Commission a établi (voir points 97 sqq) qu'une restriction de l'offre rendrait le marché plus étroit et ferait grimper les prix. Le fait que les consommateurs particuliers fassent une «étude de marché» ne modifiera pas cette situation et, par conséquent, le consommateur particulier ne possède pas un pouvoir de marché lui permettant d'annuler l'effet de la position dominante en l'espèce<sup>85</sup>.
126. Les observations que l'association des consommateurs britanniques (UK Consumers' Association), qui est opposée à la concentration, a communiquées à la Commission reprennent une grande partie de ces préoccupations, ainsi que des considérations relatives à la réduction de la concurrence qui, selon elle, découlera de l'opération.

### Conclusion

127. Eu égard aux considérations qui précèdent, la Commission estime que le marché de l'organisation de voyages présente déjà plusieurs caractéristiques susceptibles de favoriser la création d'une position dominante collective entre les principaux fournisseurs à la suite de la concentration. Lesdites caractéristiques ont ainsi pour effet que seuls les quatre fournisseurs intégrés peuvent en fait accroître l'offre. Ils seront cependant tentés de le faire avec parcimonie, vu lesdites caractéristiques du marché. En particulier, la nature du produit, la croissance modérée du marché et son niveau de transparence rendent l'accroissement de la capacité offerte très risquée, vu le danger, inhérent à une telle mesure, de créer une offre excédentaire et de faire baisser les prix. La Commission estime, par conséquent, que les voyagistes intégrés exercent d'ores et déjà un certain pouvoir de marché.

### *Structure de la concurrence dans le passé*

---

apparaît cependant qu'ils ne le font que rarement. Le rapport 1997 de la MMC (point 5.118) relève qu'environ la moitié des consommateurs seulement consultent plusieurs agences de voyages avant d'acheter un forfait.

<sup>85</sup> Dans un marché étroit, un voyageur refusera une demande de baisse de prix, car il sait que très vraisemblablement, il vendra malgré tout le forfait.



128. Les principales évolutions à avoir caractérisé la structure du secteur britannique de l'organisation de voyages à forfait ces dernières années ont été les mouvements d'intégration horizontale et verticale. Les quatre voyagistes intégrés verticalement se sont développés grâce à des acquisitions plutôt que par croissance interne; un graphique communiqué par Airtours à la Commission sur l'évolution des parts de marché hors acquisitions montre une relative stabilité au cours des cinq dernières années pour les quatre voyagistes aujourd'hui intégrés verticalement<sup>86</sup>. Toutefois, l'accélération récente du rythme de concentration du secteur, y compris depuis la publication du rapport 1997 de la MMC, est frappante.
129. Thomson a véritablement fait entrer le secteur britannique des voyages organisés dans son ère moderne au cours des années 1960, à l'époque où il était le seul voyagiste à posséder sa propre compagnie aérienne. La société s'est ensuite intégrée en aval dans le domaine de la distribution au détail par l'acquisition de Lunn Poly au début des années 1970. Jusqu'à son introduction à la Bourse britannique en avril 1998, Thomson faisait partie d'un groupe canadien (Thomson Corporation) et n'était pas soumise aux contraintes liées aux exigences des actionnaires qui pèsent sur le comportement concurrentiel des entreprises cotées de ce secteur. Pendant de nombreuses années, Thomson a été le seul voyagiste intégré verticalement au Royaume-Uni et il ressort du rapport 1997 de la MMC que la société a connu une croissance interne entre 1985 et 1995, avant de voir ses parts de marché s'éroder légèrement.
130. Airtours est cotée à la Bourse britannique en tant que voyagiste depuis la fin des années 1980. Elle a fondé sa propre compagnie aérienne en 1990 et a dépensé plus de 200 millions de GBP en acquisitions entre 1992 et 1996. Elle est ainsi devenue en 1992 le propriétaire de la grande chaîne d'agences de voyages Pickfords. Sa stratégie consiste à s'intégrer verticalement et à croître grâce à des acquisitions.
131. Thomas Cook était au départ un détaillant du secteur des voyages qui était fortement spécialisé dans les services financiers liés à ces derniers, tels que les chèques de voyage. Selon le rapport 1997 de la MMC, ce sont des tensions dans le secteur des services financiers qui ont amené Thomas Cook à adopter une stratégie de diversification et à devenir voyagiste en acquérant Sunworld et sa compagnie charter en 1996, puis Flying Colours, voyagiste doté de sa propre compagnie aérienne en 1998, mais aussi en formant une entreprise commune avec Carlson cette année, ce qui lui permet de bénéficier de capacités supplémentaires pour l'organisation de voyages à forfait, en particulier d'agences de voyage et d'une compagnie aérienne (Caledonian). Thomas Cook a clairement indiqué que sa préoccupation principale n'était plus maintenant la taille, mais la rentabilité.
132. First Choice (connue auparavant sous le nom de "Owners Abroad") est une société cotée en bourse, qui a débuté ses activités de voyagiste et a acheté la compagnie charter Air 2000 en 1986. Elle a réussi à contrer une offre publique d'achat hostile d'Airtours en 1993. En 1998, elle a adopté une politique d'intégration dans la distribution au détail (plus de 200 "équivalents-magasins"

---

<sup>86</sup> Lors de l'audition, le consultant économique des parties, Lexecon, a affirmé que les parts de marché fluctuaient. À l'appui de ses dires, il a reproduit le graphique présenté au point 6.51 de la notification (p. 34). Il convient d'observer que ce graphique inclut les acquisitions. Si on exclut ces dernières, on constate que les parts de marché varient en fait très peu. Rien ne prouve donc que lesdites parts sont sujettes à fluctuations. Elles semblent au contraire se caractériser par une relative stabilité.

selon son rapport annuel de 1998) afin de se protéger contre les pratiques commerciales déployées par les autres voyagistes intégrés verticalement pour favoriser leurs propres produits, de ne plus avoir à leur verser de taux de commission et de disposer en temps réel d'informations en retour sur les tendances du marché pour l'exploitation d'un système informatisé de gestion prévisionnelle des revenus (voir section "Transparence, interdépendance et liens commerciaux", points 101 sqq). Cette politique n'a pas changé depuis et First Choice a indiqué que son objectif était de mettre en place un réseau de 600 équivalents-magasins d'ici la fin de 1999.

133. Cette description rapide des stratégies passées et récentes des quatre voyagistes intégrés montre combien la structure du secteur britannique des voyages à forfait à l'étranger a changé depuis le début de la décennie dans la foulée des mouvements d'intégration horizontale et verticale. Les parts de marché telles que présentées plus haut sont le résultat de cette évolution, alors que jusqu'en 1992 (selon le rapport 1997 de la MMC) Thomson était de loin le numéro un dans ce secteur avec une part de 24 %, devant Airtours (11 %), First Choice (6 %) et Thomas Cook (4 %).
134. L'accélération de ce mouvement de concentration depuis la publication du rapport 1997 de la MMC (décembre 1997), que d'aucuns ont effectivement perçu comme donnant le feu vert à l'intégration verticale, est frappante, en particulier en ce qui concerne Thomas Cook (Flying Colours, Carlson) et First Choice; elle est aussi illustrée par le nombre d'opérateurs de taille moyenne à avoir été acquis par les quatre grands. Depuis la fin de 1997, Airtours a acheté quatre sociétés britanniques (trois voyagistes et une agence de voyages comptabilisant plus de cent points de vente) et First Choice, huit: deux voyagistes, dont l'un (Unijet) possède sa propre compagnie aérienne, et des agences de voyages qui représentent au total plus de deux cents points de vente; Thomas Cook a acheté, outre la compagnie aérienne Caledonian, Flying Colours, voyagiste doté de sa propre compagnie aérienne dont la part s'élevait en 1997 à 3 % sur le marché des voyages organisés, et Carlson/Inspirations (parts de marché de 1 à 3 % sur le marché des voyages organisés et de quelque 5 % sur celui des agences de voyages). Thomson a quant à lui acheté sept voyagistes et une agence de voyage.
135. Un épisode survenu au cours de l'été 1995 illustre les conséquences d'une offre excédentaire sur le marché. Lors de la période de planification de 1994, les indicateurs du secteur laissaient supposer une très bonne saison estivale 1995 à la suite de deux années de croissance de la demande. Les opérateurs ont donc renforcé leurs capacités pour anticiper cette nouvelle augmentation de la demande globale. Cette augmentation ne s'étant pas concrétisée, tous les opérateurs se sont retrouvés avec des capacités invendues, qui s'élevaient à 15 % du total selon une estimation, qu'il a fallu écouler moyennant des remises importantes. D'après le CAA, les 30 premiers voyagistes britanniques ont enregistré une perte cumulée de 10 millions de GBP avant impôts. First Choice, qui venait d'abandonner son ancien nom d'Owners Abroad et faisait du coup montre d'un grand optimisme, a déclaré des bénéfices en baisse sensible (1,3 million de GBP en 1995, contre 16,3 millions en 1994), car elle a dû se débarrasser des invendus, ce qui a représenté un coût particulièrement élevé, et a procédé en octobre 1995 à une émission de titres, qui a été perçue par le secteur et le monde de la finance comme une opération de sauvetage.

136. Les grands opérateurs adoptent une approche prudente en matière de planification des capacités et tiennent particulièrement compte des estimations des principaux concurrents. L'un d'entre eux a indiqué à la Commission qu'il "n'a délibérément pas adopté de stratégie expansionniste... Ce faisant, il a suivi l'exemple du [grand voyageur A]\* et du [grand voyageur B]\* en matière de capacités, sachant bien que limiter les capacités permet d'améliorer les marges et les bénéfices". Cette prudence transparaît aussi des propos suivants, tenus par les présidents-directeurs généraux des grands voyageurs britanniques intégrés et tirés de rapports annuels relatifs à 1998 et d'autres sources:

Airtours:

*“Nous restons convaincus que la clé de la rentabilité dans le secteur des voyages organisés est d'équilibrer l'offre et la demande sur le marché. C'est pourquoi nous continuerons à contrôler chacun des marchés sur lesquels nous sommes présents et adapterons au besoin nos capacités en conséquence”* (Rapport annuel de 1998)

First Choice:

*“À l'instar de tous les autres grands voyageurs, First Choice mise sur la prudence pour l'été 1999 et a réduit ses capacités par rapport à l'été 1998.”* (Rapport annuel de 1998)

Thomson:

*“Pour l'été 1999, conformément aux autres grands voyageurs, nous avons limité nos capacités sur le marché britannique à un niveau inférieur à celui de 1998, car nous nous y attendons à une détérioration des conditions.”* (Rapport annuel de 1998)

Thomas Cook (Sunworld):

*“Sunworld n'a aucune intention d'augmenter sensiblement ses capacités pour l'été 1999 ... il était temps de consolider notre position.”* (Travel Weekly du 24 juin 1998)

137. Ces déclarations tirées de rapports annuels semblent s'adresser tout particulièrement aux actionnaires pour les convaincre que "l'épisode de 1995" ne se renouvellera pas. En effet, les actionnaires semblent attentifs à contrer toute stratégie d'expansion interne. Lorsqu'il est devenu clair qu'Airtours cherchait à prendre le contrôle de First Choice en avril de cette année, il a suffi que Thomson annonce sa volonté de défendre sa part de marché pour que son action baisse de 9 % le même jour, par "crainte que la société ne déclenche une guerre des prix"<sup>87</sup>, ce qui a obligé la direction de Thomson à déployer des efforts considérables pour convaincre les investisseurs institutionnels que cette annonce avait été mal interprétée et qu'elle n'avait nullement l'intention d'ajouter de nouvelles capacités sur le marché, mais seulement de s'approprier les positions abandonnées par Airtours/First Choice à la suite de leur fusion. Dans ce contexte, il convient aussi de noter qu'Airtours, First Choice et Thomson sont toutes des sociétés cotées en bourse<sup>88</sup> et que, selon les informations communiquées par Airtours, de 30 à 40 % de leur capital est détenu par le même groupe d'investisseurs institutionnels. On retrouve donc dans une mesure non négligeable les mêmes investisseurs institutionnels dans Airtours, First Choice et Thomson. À la lumière de l'épisode relaté ci-dessus, la Commission estime probable que la Bourse, et notamment ces investisseurs institutionnels, auront à cœur de contrecarrer les ambitions de croissance que pourraient avoir les dirigeants de ces sociétés, si de telles ambitions devaient se traduire par une augmentation des capacités et, par ricochet, entraîner une diminution des prix, de la rentabilité et du cours des actions. Les investisseurs institutionnels du secteur semblent avoir compris que toute tentative de l'un quelconque des grands voyageurs de se développer en augmentant ses capacités et en prenant des parts de marché à ses concurrents débouchera sur une baisse des bénéfices pour tous les grands opérateurs, et ils n'ont aucun intérêt à ce qu'il en soit ainsi.
138. En conclusion, plusieurs éléments indiquent qu'il existe déjà dans ce secteur une tendance à la domination collective surtout pour ce qui est de la fixation des capacités. En ce qui concerne First Choice plus particulièrement, la société s'est fortement redressée depuis 1995, mais n'a toutefois pas encore mené à terme sa stratégie de développement dans la distribution de détail. Sans la concentration, il est très probable que First Choice deviendrait rapidement un opérateur plus puissant et pleinement intégré qui s'ajouterait aux trois existant déjà, lesquels ont (même si c'est récent dans le cas de Thomas Cook) plus ou moins achevé leur stratégie d'intégration verticale. La concentration proposée supprimerait First Choice en tant que concurrent indépendant à un moment critique et ne laisserait sur le marché que trois opérateurs intégrés verticalement, avec toutes les conséquences décrites ci-après.

---

<sup>87</sup> *Wall Street Journal Europe* du 23.4.1999.

<sup>88</sup> Thomas Cook est conjointement contrôlée par Westdeutsche Landesbank et Preussag.

## *Incidence de l'opération*

### Une concentration accrue

139. À la suite de l'opération, la part de marché cumulée des trois principaux voyagistes serait de 83 % selon les calculs de la Commission (85 % selon Nielsen), contre environ 70 % actuellement (selon les deux sources), ce qui représente une augmentation substantielle du niveau de concentration, d'autant que le quatrième opérateur serait Cosmos, dont la part est largement inférieure à 5 %, soit nettement moins que l'opérateur occupant aujourd'hui cette place (First Choice). En outre, selon des estimations prudentes, l'indice d'Herfindahl-Hirschman, qui s'élevait à 1700 avant l'opération, augmenterait de plus de 450 points pour dépasser 2150 après la concentration. Par conséquent, d'après cet indice également, l'opération accroîtra sensiblement le degré de concentration du marché et lui fera atteindre un niveau élevé<sup>89</sup>.

### Disparition de First Choice en tant que fournisseur/distributeur pour les opérateurs secondaires

140. L'intégration de la compagnie aérienne de First Choice, Air 2000, à celle d'Airtours et la diminution de sa présence sur le marché des tiers qui s'ensuivra ferait de Monarch la seule grande société "indépendante" à proposer des capacités aériennes (le voyageur qui lui est lié, Cosmos, ne détient qu'une part modeste sur le marché des voyages organisés). De surcroît, selon les informations de la Commission, une proportion importante de la capacité "disponible" de Monarch (soit plus ou moins 70 % qui ne servent pas à satisfaire les besoins internes du groupe) est vendue à Thomas Cook, à Thomson, à Airtours et à First Choice. Ces quatre sociétés représentent ensemble quelque 80 % des ventes de Monarch à des tiers. D'après certains tiers, les petits voyageurs éprouvent déjà des difficultés à obtenir un nombre suffisant de sièges sur les liaisons qu'ils souhaitent à des horaires intéressants, car les compagnies aériennes accordent la priorité à leurs grands clients et aussi, bien entendu, aux voyageurs qui font partie de leur groupe.
141. First Choice développe actuellement son activité "agence de voyages". La concentration proposée ajouterait les 200 à 300 points de vente de First Choice (qui, selon la société, correspondent en taille à 600 magasins ordinaires) aux 700 que détient Airtours. Sans la concentration, First Choice constituerait une autre possibilité de distribution pour les opérateurs indépendants. La concentration éliminerait toutefois cette concurrence effective et potentielle, ce qui rendrait les indépendants encore plus tributaires qu'aujourd'hui des trois grands voyageurs pour la distribution de leurs produits. Par conséquent, il est probable que, toutes choses égales par ailleurs, la concentration favoriserait la tendance à la hausse des commissions demandées aux petits opérateurs (voir points 118 sqq). Elle mettrait en outre fin à la perspective de voir émerger une autre grande chaîne d'agences, First Choice apparaît en effet comme le seul fournisseur susceptible de créer une telle chaîne dans un délai raisonnablement court, dans la mesure où elle dispose des ressources financières nécessaires, jouit des avantages que donne une

---

<sup>89</sup> Le calcul s'appuie sur les données de parts de marché établies par la Commission et non sur les données d'AC Nielsen.

présence dans le secteur de l'organisation de voyages à forfait et a de bonnes raisons de le faire<sup>90</sup>.

Par conséquent, la disparition de First Choice marginaliserait encore davantage les petits voyagistes indépendants et non intégrés.

#### Accroissement de la transparence et de la dépendance mutuelle

142. Il existe déjà aujourd'hui un certain degré de dépendance mutuelle entre les voyagistes. Cette dépendance est liée à l'incidence qu'a sur les conditions du marché la quantité totale des capacités commercialisées au cours d'une saison. Des liens économiques forts unissent donc les grands opérateurs.
143. L'opération renforcera encore ces liens économiques et, partant, augmentera la dépendance mutuelle entre les grands voyagistes. La concentration réduit de moitié le nombre de relations concurrentielles possibles entre grands voyagistes, en les faisant passer de six à trois. Plus le nombre de relations possibles est élevé, plus il y a de chances que le marché soit concurrentiel, et inversement. Le nombre de liens bilatéraux auxquels l'un quelconque des grands voyagistes ne serait pas partie tomberait de trois (par exemple, pour Airtours, les liens First Choice/Thomson, First Choice/Thomas Cook et Thomson/Thomas Cook) à un seul (à savoir, pour Airtours, le lien Thomson/Thomas Cook). La concentration renforce donc sensiblement l'interdépendance entre les oligopoleurs, ce qui les incitera davantage encore à restreindre les capacités, car il leur apparaîtra beaucoup plus clairement que se faire concurrence pour conquérir des parts de marché se traduirait pour chacun d'entre eux par une baisse des bénéfices. Si l'un d'entre eux rompait les rangs et cherchait à attirer à lui la demande insatisfaite en augmentant ses capacités, il est probable que les autres feraient de même, ce qui générerait une offre excédentaire. Les bénéfices de chacun diminueraient tandis que la stratégie du voyagiste à l'origine de l'initiative serait mise en échec. La perspective de revenir à une configuration du marché caractérisée par une offre excédentaire dissuadera les trois oligopoleurs de se battre pour conquérir des parts de marché. L'expérience de 1995 et la façon dont les capacités ont été fixées les années suivantes (voir points 134-135 sqq) montrent clairement que le marché fonctionnera ainsi. La marginalisation accrue des voyagistes secondaires, dont il a été question aux points 75-85 sqq, renforce la probabilité d'un tel scénario.

---

<sup>90</sup> Il est donc peu probable qu'un nouvel entrant crée dans un avenir proche un grand réseau indépendant dans le secteur de la distribution au détail (ou que des agences indépendantes se développent sensiblement). Les locaux adaptés à ce genre d'activités ne sont pas bon marché et des restrictions en matière d'aménagement urbain entre autres pourraient ralentir leur construction. Les ventes via Internet et la télévision numérique ont sans aucun doute un grand potentiel, mais uniquement à long terme semble-t-il; selon l'un des grands voyagistes, il faudra de 5 à 10 ans pour mettre sur pied un grand réseau de vente au détail au Royaume-Uni qui repose sur les technologies émergentes. Voir les sections concernant les opérateurs secondaires, points 75 sqq, et les obstacles à l'accès au marché, points 113, sqq.

144. Par ailleurs, la diminution, de six à trois, du nombre des relations bilatérales de concurrence et de coopération accroît aussi la transparence sur le marché. Il deviendrait en effet bien plus facile pour l'un des grands opérateurs de repérer toute tentative de déstabilisation du marché visant par exemple à conquérir des parts de marché. Du fait de cette transparence accrue, le risque est plus grand que des actions commerciales offensives aient pour conséquence de créer une offre excédentaire sur le marché, ce qui, comme il est expliqué au point 142, diminuerait les bénéfices et serait donc contre-productif.
145. Cette analyse est corroborée par des documents internes de l'un des grands voyagistes. Ce dernier indique dans sa réponse à la Commission que si la concentration allait de l'avant, une période d'environ deux ans serait nécessaire pour que cette opération et une autre concentration récente ne soient digérées, période pendant laquelle il lui serait possible de s'emparer de parts de marché aux dépens de ses principaux concurrents sans accroître la capacité totale, ce qui (selon lui) déclencherait une guerre des prix. (Il semble communément admis dans le secteur que toute concentration se traduit par une diminution temporaire de la part de marché des protagonistes, certains clients et fournisseurs faisant défection à ces derniers du fait de la suppression de doublets dans leurs programmes). D'après ce même voyagiste, à l'issue de cette période, le marché retrouverait sa stabilité et les grands opérateurs ne pourraient plus se prendre mutuellement des parts sans s'exposer aux risques très élevés que suppose une augmentation de la capacité totale.
146. En ce qui concerne l'incidence de l'opération de concentration sur la concurrence entre les oligopoleurs, il convient également de noter que l'opération ne devrait entraîner globalement que des synergies représentant moins de 1 % du total des coûts de l'entité combinée. En outre, les économies de coût concernent essentiellement les frais généraux et autres frais fixes. En conséquence, l'opération de concentration n'entraînerait pas de changement important dans la structure globale de coût d'Airtours/First Choice. Par conséquent, les modifications de la structure de coût ne stimuleraient pas davantage la concurrence.
147. Par conséquent, la Commission est parvenue à la conclusion que la structure de marché qui résultera de l'opération incitera logiquement les oligopoleurs à restreindre l'offre. Comme il est expliqué plus haut, l'accroissement de la transparence augmentera aussi les possibilités d'exercer des représailles immédiates et le développement de l'interdépendance en renforcera la probabilité. Si, à titre d'exemple, l'un des oligopoleurs décidait de conquérir des parts de marché, il ne pourrait effectivement le faire qu'aux dépens de deux sociétés, alors qu'avant la concentration l'incidence d'actions commerciales offensives était plus "diffuse" et les réactions étaient susceptibles d'être moins ciblées. Comme elle l'a expliqué ci-dessus, la Commission estime que la circonstance qu'il devienne plus facile d'exercer véritablement des représailles immédiates ne fait que renforcer la probabilité que l'opération se traduise par une position dominante collective.

## Arguments d'Airtours: impossibilité d'une coordination tacite

148. Airtours a affirmé dans sa réponse à la communication des griefs et lors de l'audition que la domination collective s'apparente à une coordination tacite et qu'"il est peu probable qu'une coordination tacite entre les grandes entreprises intégrées soit possible"<sup>91</sup>. Selon Airtours, quatre conditions doivent être réunies pour qu'une coordination tacite soit possible:

- “- *Il faut qu'il y ait peu à gagner à faire un écart et beaucoup à perdre à être sanctionné – c'est-à-dire que le nombre de concurrents effectifs soit limité.*
- *Il faut qu'il soit facile de s'entendre et possible de repérer tout écart – c'est-à-dire que la demande soit prévisible et que les produits soient homogènes.*
- *Il faut qu'il soit possible de sanctionner immédiatement.*
- *Il faut que la sanction ne soit pas trop coûteuse pour ceux qui l'appliquent.”<sup>92</sup>*

149. Dans son argumentation, Airtours établit alors une distinction entre les sanctions appliquées pendant la saison et les sanctions appliquées entre deux saisons. En ce qui concerne les premières, Airtours affirme que les entreprises ne peuvent pas être sanctionnées immédiatement par une forte augmentation de l'offre, car il n'est possible d'accroître les capacités que marginalement pendant une saison. Les sanctions pourraient en théorie prendre la forme d'une politique de prix agressive, mais il est peu probable que cette stratégie soit efficace, dans la mesure où les sociétés appliquant la sanction ne seraient pas à même de faire face au surplus de clientèle. Aussi l'écart de comportement ne serait-il pratiquement pas sanctionné. Pour ce qui est des sanctions appliquées à un moment ultérieur, elles pourraient en théorie consister en une augmentation sensible de l'offre la saison suivante. Il est toutefois peu probable que cette solution s'avère davantage efficace, du fait que le coût infligé serait moindre en raison des rabais accordés et que le lien entre l'écart (par rapport à l'accord tacite) et la sanction ne serait pas évident<sup>93</sup>. Pour toutes ces raisons, une coordination tacite (et donc une position dominante détenue collectivement par les grands opérateurs intégrés) est donc peu probable.

---

<sup>91</sup> Diapositives de présentation de Lexecon et du professeur Neven, document du professeur Neven, cité à la note en bas de page n° 47.

<sup>92</sup> Diapositives de présentation de Lexecon et du professeur Neven.

<sup>93</sup> Selon Airtours, les opérateurs secondaires (dits opérateurs de la "frange") sont des concurrents effectifs qui restreignent le comportement des grands voyageurs intégrés. Pour les raisons présentées précédemment, la Commission considère que tel n'est pas le cas.



150. Comme elle l'a exposé dans la partie introductive, la Commission ne considère pas nécessaire de démontrer que les acteurs présents sur le marché se comporteraient, du fait de la concentration proposée, comme les membres d'une entente, liés entre eux par un accord plus tacite qu'explicite (voir section "A. Introduction: position dominante collective", points 51 à 56). Il n'est en particulier pas indispensable de prouver l'existence d'un mécanisme de sanction rigoureux<sup>94</sup>. Afin de savoir en l'espèce s'il y a ou non position dominante collective, il convient de déterminer si le niveau d'interdépendance entre les oligopoleurs est tel qu'il est logique pour eux de restreindre leur offre et, du coup, de limiter la concurrence de sorte à donner naissance à une position dominante collective. Pour les raisons exposées plus haut, la Commission est parvenue à la conclusion que tel était le cas en l'espèce.
151. Même en se fondant sur les arguments avancés par Airtours en ce qui concerne le mécanisme de sanction, il ressort toutefois très clairement qu'il existe de nombreuses possibilités de sanctionner l'opérateur intégré qui déciderait de conquérir de nouvelles parts de marché en augmentant les capacités. À cet égard, il convient notamment de noter que l'incidence financière d'une offre excédentaire sur le marché serait telle que la simple menace de revenir à ce type de configuration suffirait à dissuader tout oligopoleur de recourir à cette stratégie. L'expérience de 1995 montre ce qui pourrait advenir si une guerre des capacités était déclenchée.
152. En outre, la distinction qu'Airtours établit selon que les représailles ont lieu pendant la saison ou entre deux saisons n'est pas aussi claire en réalité. Les liens commerciaux qui existent entre les opérateurs intégrés permettent d'exercer des représailles telles que le déréférencement ou les ventes sélectives pour pénaliser un concurrent donné, afin de forcer celui-ci à accorder des remises sur une partie plus importante de ses séjours. De plus, des capacités peuvent être ajoutées en cours de saison jusqu'au mois de février. Dans sa réponse à la communication des griefs, Airtours indique qu'il serait possible de procéder à des augmentations de capacités allant jusqu'à 10 %. Tout en ne modifiant pas la conclusion générale selon laquelle la capacité est en principe fixée avant la saison de vente, on note que cette possibilité d'ajustements de la capacité laisse une certaine marge de manœuvre pour utiliser les changements de capacité comme un moyen de représailles pendant une saison<sup>95</sup>. Enfin, des capacités peuvent venir s'ajouter entre deux saisons. Le lien entre sanction et écart n'en serait pas moins évident, car il suffirait au voyageur de signaler que son comportement est une mesure de représailles contre une action donnée.

---

<sup>94</sup> Dans l'affaire Gencor/Lonrho, citée à la note en bas de page n° 41, la Commission n'a pas prétendu qu'un mécanisme de sanction spécifique était nécessaire et le Tribunal de première instance n'a absolument pas insisté sur ce point dans son arrêt.

<sup>95</sup> Lors de l'audition, les parties ont affirmé que dans des ententes précédentes, par exemple dans le secteur du ciment (voir la décision 94/815/CE de la Commission dans les affaires IV/33.126 et 33.322, JO L 343 du 30.12.1994, p. 1), les fournisseurs avaient maintenu d'importantes surcapacités et avaient sanctionné les écarts en inondant le marché de capacités excédentaires jusqu'à hauteur de 40 %. Selon les parties, rien ne prouve qu'il en serait ainsi sur le marché en cause. Selon la Commission, il n'est pas approprié d'établir une comparaison avec ce type d'ententes. De toute façon, il n'est pas nécessaire qu'il existe une pléthore de 40 % du côté de l'offre pour pouvoir exercer des représailles effectives sur le marché britannique des voyages organisés vers des destinations proches.

153. En conclusion, la Commission, même en s'appuyant sur les arguments présentés par Airtours, estime qu'il existe de nombreuses possibilités d'exercer des repréailles en cours de saison ou entre deux saisons. Cette constatation ne fait que renforcer l'argument selon lequel la concentration proposée entraînerait la création d'une position dominante oligopolistique. Plus important cependant, comme il est dit plus haut, les liens d'interdépendance qui les unissent inciteront logiquement les oligopoleurs à restreindre leur offre.

#### Arguments d'Airtours: le test Eckbo-Stillman

154. Dans sa réponse à la communication des griefs, Airtours a présenté une analyse empirique portant le nom de test Eckbo-Stillman. Le principe de base de ce test consiste à analyser comment le cours des actions réagit à des événements importants. Si, par exemple, la Bourse estime qu'une concentration permettra surtout aux entreprises qui y prennent part de réaliser des gains d'efficience, il est probable que les actions des concurrents baissent au moment où cette opération est annoncée, car celle-ci donnera naissance à un opérateur plus efficace. Si, par contre, la concentration se traduit par une position dominante collective, l'opération entraînera vraisemblablement l'augmentation des actions de toutes les entreprises.
155. Le consultant économique d'Airtours, Lexecon, a conduit ce type d'analyse en se fondant sur l'évolution du cours de l'action Thomson. L'étude révèle notamment que ce cours est tombé considérablement lorsque Airtours a annoncé son intention d'acquérir First Choice. Elle en conclut que d'après la Bourse, l'offre d'Airtours devait favoriser la concurrence, car, dans le cas contraire, l'action de Thomson aurait augmenté à la suite de l'annonce.
156. L'analyse des cours peut, dans certaines circonstances, donner des informations utiles sur l'incidence d'une concentration sur la concurrence. L'évolution des cours constitue cependant tout au plus une preuve indirecte, puisque les données ne se rapportent pas directement au marché concerné. Par ailleurs, il est évident que l'évolution des cours est aussi influencée par diverses autres "interférences" dépendant de facteurs qui peuvent n'avoir aucun lien avec le marché en cause. Ces "interférences" sont vraisemblablement plus fortes que la normale lorsque des rumeurs sur l'éventualité de fusions circulent en abondance.
157. La Commission a toutefois examiné avec soin la méthode, les données et les conclusions tirées dans l'étude. Outre des problèmes d'ordre méthodologique, l'étude ne parvient pas à expliquer tous les grands mouvements qui marquent l'évolution du cours des actions d'Airtours, de First Choice et de Thomson. Aussi ne peut-on exclure que des raisons autres que celles évoquées dans l'étude soient à l'origine des mouvements de l'action Thomson. En particulier, l'annonce par Thomson de son intention de procéder à des augmentations agressives de ses capacités immédiatement après qu'Airtours eut lancé son offre publique se voit attribuer une incidence très négative sur le cours de son action, et sur celui de l'action Airtours, du fait que le niveau d'utilisation des capacités est le facteur clé qui détermine la rentabilité sur le marché des voyages organisés à l'étranger. Lexecon a minimisé la réaction de Thomson dans son étude, alors qu'il s'agit de toute évidence du principal facteur expliquant l'évolution du cours de la société (voir aussi la section "Structure de la concurrence dans le passé", points 127 sqq). La Commission est, par conséquent, d'avis qu'aucune conclusion valable ne peut

être tirée de l'analyse du cours de l'action Thomson, si ce n'est que le niveau global des capacités offertes sur le marché est la clé de la rentabilité dans ce secteur.

### *Conclusions*

158. Pour toutes les raisons présentées ci-dessus, la Commission considère que l'analyse des caractéristiques et de la structure du marché avant et après la concentration montre que l'opération notifiée aurait pour effet de réduire davantage encore la probabilité qu'une concurrence effective s'exerce entre les grands voyagistes et que les opérateurs secondaires et les nouveaux venus n'auraient pas la force nécessaire pour faire contrepoids. Au contraire, la plus grande concentration qui résulterait de l'opération ne ferait qu'inciter davantage encore l'ensemble des grands fournisseurs à éviter de se faire concurrence, en conséquence de quoi les prix et les bénéfices augmenteraient. En d'autres termes, l'opération créerait une position dominante collective durable sur le marché britannique des voyages organisés entre Airtours/First Choice, Thomson et Thomas Cook.

### **Fourniture de sièges à des voyagistes sur des vols charter pour des destinations proches**

159. La concentration modifiera aussi la structure du marché à ce niveau.

**Tableau 2: Parts de marché pour la fourniture de sièges à des tiers sur des vols charter (été 1998)**

<b>Compagnie aérienne (voyagiste associé)</b>	<b>Volume (nombre de passagers x 1 000)</b>	<b>%</b>
Airtours International (Airtours)	[...]*	[1-10]*
Air 2000 (First Choice)	[...]*	[10-20]*
<b>ENSEMBLE</b>	[...]*	<b>[20-30]*</b>
Monarch (Cosmos)	[...]*	[30-40]*
Caledonian/Flying Colours/Peach (Thomas Cook)	[...]*	[20-30]*
Autres (indépendants)	[...]*	[10-20]*
Britannia (Thomson)	[...]*	[1-10]*
Total	[3000-4000]*	100

(Source: estimations d'Airtours, tableau 6.21 de la notification. Il n'existe pas de données portant spécifiquement sur les destinations proches, mais celles-ci représentent l'essentiel de l'activité d'Airtours et de leurs principaux rivaux.)

160. Sur la base des informations qu'elle a recueillies au cours de son enquête, la Commission n'exclut toutefois pas que ces chiffres sousestiment quelque peu la part de First Choice et donc l'incidence de l'opération dans ce domaine.

161. Même si l'acquisition de la compagnie aérienne de First Choice (Air 2000) ne se traduit pas par la création d'une position dominante à ce niveau, elle produit néanmoins d'importants effets "verticaux", en ce sens qu'elle renforce considérablement la position d'Airtours dans le secteur de l'organisation de voyages à forfait.
162. Plusieurs tiers, et notamment de petits voyagistes, se sont inquiétés auprès de la Commission de la possibilité qu'à l'issue de la concentration Airtours ne rationalise ses activités combinées dans le secteur des transports aériens afin de les adapter aux besoins de l'entité combinée, si bien que les ventes aux tiers seraient sensiblement réduites. Airtours n'a pas annoncé formellement de plan de la sorte. Toutefois, [...<sup>96</sup>]\*.
163. Il est important de noter que les chiffres figurant dans le tableau 2 incluent toutes les ventes à des "tiers", c'est-à-dire qu'ils englobent les ventes aux et entre grands opérateurs, ainsi que les ventes aux voyagistes indépendants non intégrés. Il est difficile d'estimer la part que représentent ces ventes, mais il semble que Monarch et First Choice satisfont l'essentiel de la demande qui émane des voyagistes indépendants.
164. Comme il est décrit plus haut et dans des sections précédentes de la présente décision, l'un des principaux effets de la concentration dans ce domaine serait, selon la Commission, de marginaliser davantage les voyagistes secondaires et de les forcer concrètement à se limiter en grande partie à des destinations moins populaires et à des types de vacances spécialisés aux dépens des activités "grand public" (voir section: "Les opérateurs secondaires", points 75 à 85).

#### **Distribution: fourniture de services d'agence de voyages**

165. Selon les estimations d'Airtours, les parts de marché s'établissent comme suit dans le secteur des ventes de voyages à forfait par des agences de voyages.

**Tableau 3: Parts de marché dans le secteur des ventes de voyages à forfait par les agences de voyages (1998)**

<b>Agence (groupe)</b>	<b>Part en %</b>
Going Places (Airtours)	[10-20]*
Travel Choice (First Choice)	[1-10]*
<b>Ensemble</b>	<b>[10-20]*</b>
Thomas Cook (Inc. Worldchoice – Carlson)	[10-20]*
Lunn Poly (Thomson)	[10-20]*
Co-op Travel	[1-10]*
Autres	[30-40]*

(Source: Airtours/BNTS, tableau 6.23 de la notification)

166. Sur cette base, les trois grands opérateurs qui resteraient à l'issue de la concentration représenteraient collectivement quelque [50-60 %]\*des voyages à

<sup>96</sup> Notification, point 6.128.

forfait vendus par les agences, tandis que la part de leur concurrent le plus proche (Co-op) serait environ moitié moins élevée que celle du plus petit d'entre eux. Selon Airtours, ces chiffres sont dépourvus de sens, du fait notamment qu'ils n'englobent pas les [10-20 %]\* environ de voyages à forfait qui sont vendus par d'autres moyens, en particulier le téléphone, et dont la prise en compte diminuerait la part des principaux voyagistes. La Commission est cependant d'avis que ces chiffres reflètent assez fidèlement les forces en présence sur le marché de la distribution au détail de voyages à forfait, la plupart des ventes directes par téléphone se faisant via les centraux téléphoniques des grands voyagistes. De surcroît, la concentration aurait pour conséquence d'éliminer First Choice en tant que concurrent potentiel au stade de la distribution.

167. Le cumul des activités de First Choice dans le domaine de l'organisation de voyages à forfait et des activités d'Airtours dans le secteur des agences de voyages permettra à cette dernière de réaliser des gains d'efficacité au niveau de la distribution, une proportion plus importante des activités "organisation de voyages" étant traitée en interne. Comme il a été dit précédemment, l'opération éliminera aussi First Choice en tant que concurrent effectif et (plus important, vu la croissance rapide de la société) en tant que concurrent potentiel à l'échelon de la distribution.

### **Résumé**

168. First Choice est le dernier opérateur de "taille moyenne" à exister sur le marché des voyages organisés, le seul à pouvoir se hisser rapidement au même rang que les trois grands voyagistes. Non seulement elle est aujourd'hui un concurrent non négligeable dans le secteur des voyages organisés, mais elle est aussi d'ores et déjà intégrée verticalement dans le domaine du transport aérien et deviendrait à brève échéance, si la concentration n'avait pas lieu, un concurrent solide dans le secteur des agences de voyages, où elle pourrait menacer la suprématie d'Airtours, de Thomas Cook et de Thomson. En résumé, la concentration éliminerait First Choice en tant que concurrent aux trois niveaux qui composent la chaîne de distribution. Pour les raisons exposées ci-après, la Commission considère que cela aura des effets néfastes sur la concurrence allant au-delà de ce que provoquent normalement des augmentations similaires de parts de marché dans d'autres cas.
169. Premièrement, l'opération aurait pour conséquence d'accroître le niveau déjà élevé de concentration du marché. Les trois oligopoleurs détiendraient ensemble quelque 80 % du marché. Le reste de celui-ci est extrêmement fragmenté et de nombreux petits voyagistes sont positionnés sur des créneaux spécialisés et sont absents des marchés "grand public" où les opérateurs de premier plan exercent leurs activités.

- 170 Deuxièmement, l'opération accroîtrait l'interdépendance et la transparence sur le marché de l'organisation de voyages à forfait en réduisant le nombre de grands opérateurs de quatre à trois. Le nombre de relations concurrentielles possibles tomberait donc de six à trois et le nombre de relations auxquelles l'un quelconque des grands fournisseurs ne serait pas partie, de trois à une. Ce facteur ne suffit pas à entraîner la création d'une position dominante collective. Le secteur britannique de l'organisation de voyages à forfait vers des destinations proches à l'étranger se distingue toutefois par le fait que les décisions prises en matière de capacités déterminent la configuration du marché. Cette situation génère une interdépendance et, partant, des liens économiques étroits entre les grands voyagistes. Il existe déjà aujourd'hui une certaine interdépendance entre les grands voyagistes, mais elle sera renforcée par l'opération. Aussi deviendra-t-il plus intéressant pour eux de restreindre les capacités. Dans le cas où l'un des grands voyagistes romprait les rangs, il est possible que les autres fassent de même, ce qui aurait de graves conséquences financières si cela devait s'accompagner d'une offre excédentaire sur le marché, comme l'a montré l'épisode de 1995. Par conséquent, la perspective de revenir à une configuration du marché caractérisée par une offre excédentaire dissuadera les oligopoleurs de se battre pour conquérir des parts de marché. À cet égard, la création d'une position dominante collective est encore renforcée par les possibilités qui s'offrent aux oligopoleurs d'exercer des représailles contre des actions commerciales offensives, par exemple en jouant sur les nombreux liens commerciaux qui les unissent les uns aux autres.
171. Troisièmement, la concentration contribuerait à affaiblir encore la position des opérateurs secondaires par rapport aux grands voyagistes. Non seulement la part de marché détenue par Airtours croîtrait sur le marché des voyages organisés, mais First Choice disparaîtrait en tant que fournisseur de sièges et en tant que canal de distribution potentiel pour les petits opérateurs et les nouveaux venus. L'opération marginaliserait donc encore davantage les opérateurs secondaires.
172. La Commission est par conséquent parvenue à la conclusion que l'opération notifiée aboutirait à la création d'une position dominante sur le marché britannique de l'organisation de voyages à forfait vers des destinations proches à l'étranger.

### **C. Irlande**

173. Après avoir écouté Airtours, la Commission est parvenue à la conclusion que l'opération n'aboutirait à la création ou au renforcement d'une position dominante individuelle ou collective sur aucun des marchés irlandais en cause.

#### **Voyages organisés (voyages à forfait à l'étranger vers des destinations proches)**

174. Selon les estimations d'Airtours (il ne semble pas exister de données objectives reposant sur la même base que pour le Royaume-Uni), la concentration ajouterait environ 7 % à la part de marché de quelque 30 % que détient actuellement First Choice. Les activités de Thomson représentent environ 40 % du marché. Thomas Cook détient une part de quelque 7 %. Un seul autre opérateur, l'indépendant Michael Stein, a une part significative (4 %).

175. Le cumul de parts qu'entraîne l'opération est substantiel et le marché se caractérisera de fait par la présence d'un duopole. Le marché irlandais est donc plus concentré que le marché britannique. Toutefois, contrairement à ce qui se passerait au Royaume-Uni, l'opération n'aboutirait pas à la création d'une position dominante individuelle ou collective sur le marché irlandais des voyages organisés.
176. La Commission est parvenue à cette conclusion en constatant que le marché irlandais se distinguait du marché britannique sous nombre d'aspects importants. En particulier, le marché irlandais est aujourd'hui relativement sous-développé (le nombre de voyages à forfait à l'étranger vendus en 1998 s'est élevé à 700 000), mais sa croissance est rapide. Selon Airtours, le marché a crû de 20 % en 1997 et de 14 % en 1998 et devrait connaître une forte progression dans les années qui viennent. Ce dynamisme incitera de nouveaux opérateurs à prendre pied sur le marché et favorisera la concurrence entre les opérateurs.
177. Les barrières à l'entrée et à l'expansion sont relativement faibles sur le marché irlandais. La Commission note en particulier que le niveau d'intégration verticale est peu élevé, ce qui signifie qu'il est plus facile pour de nouveaux venus de trouver un canal de distribution ainsi que des sièges à des conditions intéressantes qui leur permettent d'affronter effectivement la concurrence. À cet égard, le marché irlandais se caractérise par le fait qu'Aer Lingus chartérisé à grande échelle le week-end des appareils utilisés la semaine sur des liaisons régulières et que l'offre ne semble pas devoir être limitée dans un avenir prévisible. La concentration proposée n'aurait par conséquent pas la même incidence négative sur les opérateurs secondaires ou les nouveaux venus en Irlande qu'au Royaume-Uni.
178. Enfin, l'intégration verticale moins marquée en Irlande signifie qu'il n'existe pas de liens commerciaux importants, lesquels sont une caractéristique importante du marché britannique.

#### **Fourniture de sièges à des voyagistes sur des vols charter pour des destinations proches**

179. L'intégration verticale dans le secteur du transport aérien est beaucoup moins développée en Irlande qu'au Royaume-Uni. Britannia et Air 2000 (First Choice) sont actuellement les deux principales compagnies charter et leurs parts de marché seraient grosso modo proportionnées à celles qu'elles ont dans le domaine des voyages organisés, tout en étant numériquement plus petites. Les voyagistes ont plutôt recours aux vols charter des compagnies aériennes autres que celles détenues par les grands voyagistes, en particulier au transporteur national Aer Lingus, dont une partie importante des capacités ne sont pas utilisées le week-end et sont mises à la disposition des voyagistes. Les chevauchements sont limités, car la présence d'Airtours en Irlande dans le transport aérien est faible. Par conséquent, la Commission ne considère pas que l'opération aboutisse à la création ou au renforcement d'une position dominante dans le secteur du transport aérien en Irlande.

## **Distribution: fourniture de services d'agence de voyages**

180. Comme il a été indiqué précédemment, il n'y a pas de chevauchement à ce niveau en Irlande et la part de First Choice sur ce marché est relativement petite (largement inférieure à 10 % en nombre de points de vente, mais plus élevée, peut-être le double, en termes de chiffres d'affaires). Aucune position dominante n'est donc créée ou renforcée à ce niveau.

## **VI. ENGAGEMENTS PROPOSÉS PAR AIRTOURS**

### **L'ensemble des engagements**

181. Airtours a présenté une série d'engagements destinés à éviter la création d'une position dominante collective au Royaume-Uni. L'ensemble comprend les éléments suivants:
- Airtours s'engage à céder une activité "voyagiste" remplissant toutes les conditions suivantes: (i) elle devra être suffisamment importante pour qu'une fois pris en compte le nombre de vacances à forfait vers des destinations proches déjà (le cas échéant) proposés par l'acquéreur, ce dernier proposera à la vente au moins [...] \* vacances à forfait vers des destinations proches au départ du Royaume-Uni au cours de la saison 1999-2000; (ii) elle comprendra l'activité voyagiste [...] \* et (iii) Airtours permettra (si elle est invitée à le faire) à l'acquéreur d'avoir accès à un système de distribution [...] \* par le biais de [...] \* points de vente, en vertu duquel Airtours mettra à disposition, dans des conditions équitables en termes de commission, un pourcentage minimum garanti de "racking", suffisant pour soutenir et favoriser le développement de l'activité de l'acquéreur.
  - Sauf dans le cas où l'acquéreur de l'activité "voyagiste" exerce déjà une activité dans le domaine des vols charter, Airtours s'engage à céder une activité dans ce secteur comprenant au minimum [...] \* aéronef(s), la licence de transporteur aérien de First Choice, la marque Air 2000, un siège social capable d'exploiter et de gérer la compagnie aérienne et des autorisations de créneaux horaires appropriées pour exploiter un programme de vols efficace en matière de vacances à forfait vers des destinations proches.
  - Airtours s'engage à céder [...] \* à la date à laquelle la nouvelle offre d'Airtours concernant First Choice deviendra inconditionnelle à tous égards.



- Airtours s'engage à mettre à disposition, pendant chacune des trois saisons 1999/2000, 2000/2001 et 2001/2002, sur des aéronefs appartenant aux compagnies aériennes Airtours International ou Air 2000, un nombre de places aller-retour pour des vacances à forfait vers des destinations proches correspondant au nombre de ces places aller-retour vendues aux voyageurs indépendants pendant la saison 98/99. Cet engagement n'aura plus effet dès que la cession de la compagnie aérienne (si celle-ci a lieu) sera achevée.
  - Airtours s'engage à renégocier [...]\*
182. L'objectif de cet ensemble d'engagements est triple. Premièrement, il vise à reconstituer une "quatrième force" sur le marché des voyages organisés. Airtours estime qu'elle y parviendra en créant un quatrième opérateur qui disposera d'une part de marché de 5 à 7 %; pour ce faire, elle cédera une activité voyageur de taille suffisante pour atteindre ce pourcentage, en tenant compte de la part de marché des acheteurs. La cession de la compagnie aérienne garantira l'accès aux places d'avion. L'accord concernant un "racking" garanti dans [...]\* points de vente au détail pendant [...]\* années et le/la [...]\* assureront l'accès à la distribution.
183. Deuxièmement, elle cherche à remédier aux problèmes des opérateurs "secondaires" en garantissant une capacité en sièges pour [...]\* années (si aucune cession de compagnie aérienne n'a lieu) et en améliorant les possibilités de distribution des opérateurs secondaires.
184. Troisièmement, elle s'efforce de supprimer toutes sources d'inquiétudes sur le marché irlandais.

### **Appréciation**

185. La Commission n'a pas d'autres observations à formuler sur l'incidence de l'opération sur le marché irlandais, puisqu'elle estime que celle-ci ne débouchera probablement pas sur la création ou le renforcement d'une position dominante sur ce marché.
186. La Commission a demandé l'avis de tiers intéressés sur les engagements. Elle est parvenue à la conclusion que le programme proposé est insuffisant pour éviter la création d'une position dominante collective sur le marché britannique de l'organisation de voyages.
187. En ce qui concerne les petits voyageurs indépendants, l'engagement vise à garantir la disponibilité en sièges en cédant [...]\* et en s'engageant à continuer à fournir des sièges aux indépendants. Il vise également à garantir la distribution [...]\*. Toutefois, il est peu probable que l'engagement atteigne l'objectif fixé. En particulier, l'accord sur la poursuite de la fourniture de sièges aux voyageurs indépendants pour une période de [...]\* années aux conditions commerciales normales du marché est limité dans le temps et il serait difficile à contrôler et à faire respecter. En outre, [...]\* ne protégera pas les petits voyageurs indépendants contre la vente "directionnelle" pratiquée dans les grandes chaînes d'agences de voyages. Quoi qu'il en soit, comme le montre l'appréciation de l'incidence de l'opération de concentration envisagée sur la concurrence, la Commission

considère que ses conséquences pour les opérateurs secondaires ont une moindre importance pour la concurrence sur le marché.

188. La disparition de First Choice en tant que quatrième grand fournisseur intégré verticalement constitue la conséquence la plus importante de l'opération de concentration. L'engagement cherche à y remédier en reconstituant dans le secteur une "quatrième force" qui détiendrait 5 % environ de part de marché.
189. Airtours a proposé de céder une activité de voyageur [...] \* ainsi qu'une activité de compagnie aérienne [...] \*. Toutefois, la taille de cette nouvelle activité représenterait moins d'un quart de celle du plus petit des grands fournisseurs intégrés verticalement. Le fait de ne pas être intégrée verticalement dans les agences de voyages constituerait pour elle un grave handicap. L'accord de distribution proposé par Airtours n'est pas suffisant pour compenser l'absence d'intégration verticale. Il ne prévoit en particulier pas de protection contre la vente "directionnelle" [...] \*. De plus, il serait difficile de contrôler et de faire respecter cet accord. En outre, la Commission considère qu'une telle activité n'atteindra vraisemblablement pas une masse critique suffisante pour faire vivre une compagnie aérienne. D'après l'expert économique d'Airtours, entre 15 et 20 avions sont nécessaires pour maximiser les économies d'échelle dont peut bénéficier une compagnie aérienne. De même, l'expérience dans ce secteur montre (voir l'appréciation de l'incidence de l'opération sur la concurrence, points 138 sqq) qu'une part de marché de 5 % n'est pas suffisante pour qu'une activité d'organisation de voyages intégrée verticalement soit viable. De fait, les précédents opérateurs de cette taille ont fusionné ou ont été repris afin d'atteindre une masse critique suffisante. Enfin, on ignore également quelle serait l'incidence exacte sur le marché, car Airtours n'a pas défini les marques de voyageurs qui devraient être cédées. Pour toutes ces raisons, il est peu probable que cette nouvelle activité puisse se transformer en une "quatrième force" sur le marché britannique de l'organisation de voyages.
190. [...] \*.
191. [...] <sup>97</sup> \*.
192. En conclusion, l'engagement proposé n'empêcherait pas la création d'une position dominante collective. À cet égard, la Commission considère que l'incidence de l'opération sur les opérateurs secondaires revêt une moindre importance, puisque c'est la concurrence entre les grands opérateurs intégrés qui décide réellement de la configuration du marché. Toutefois, l'engagement n'est pas suffisant pour reconstituer une "quatrième force sur le marché" capable de concurrencer effectivement les grands fournisseurs intégrés dans une mesure telle que l'on pourrait considérer qu'elle remplace First Choice du point de vue de la concurrence. Au contraire, il semble que la "quatrième force" proposée par Airtours serait fortement désavantagée dans la concurrence qui l'opposerait aux trois principaux fournisseurs. L'engagement proposé n'empêche donc pas la création d'une position dominante collective.
193. À un stade très tardif de la procédure (15 septembre 1999), Airtours a présenté un nouvel engagement sensiblement modifié. L'article 18, paragraphe 2, du règlement (CE) n° 447/98 de la Commission, du 1er mars 1998, relatif aux

---

<sup>97</sup> [...] \*

notifications, aux délais et aux auditions prévus par le règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises<sup>98</sup> dispose que les engagements que les parties veulent faire prendre en considération dans une décision de compatibilité fondée sur l'article 8, paragraphe 2, du règlement (CEE) n° 4064/89, doivent être communiqués à la Commission dans un délai de trois mois à compter de la décision d'engager la procédure, bien que la Commission puisse, dans des cas exceptionnels, prolonger ce délai. Airtours n'a avancé aucune raison pouvant être considérée comme constituant un cas exceptionnel. Selon la Commission, la nouvelle proposition ne contenait aucun élément qu'Airtours n'aurait pu inclure dans un engagement présenté dans le délai de trois mois. De plus, la Commission n'aurait pas été en mesure de l'évaluer utilement dans le court délai qui restait avant l'expiration du délai fixé à l'article 10, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations. Des investigations supplémentaires auraient été requises et il aurait fallu également demander l'avis des tiers intéressés, conformément à l'article 19, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations.

## **VII. CONCLUSION**

194. Sur la base de l'analyse qui précède, l'opération proposée créerait une position dominante sur le marché britannique des vacances à forfait à l'étranger vers des destinations proches, qui aurait comme effet d'entraver la concurrence de manière significative dans le marché commun, au sens de l'article 2, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations,

## **A ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DÉCISION**

### *Article premier*

L'opération de concentration dans le cadre de laquelle Airtours plc entend acquérir au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement sur les concentrations le contrôle de l'ensemble de l'entreprise First Choice plc est déclarée incompatible avec le marché commun.

---

<sup>98</sup> JO L 61 du 2.3.1998, p. 1.

*Article 2*

Airtours plc  
Parkway One  
Parkway Business Centre  
300 Princess Road  
Manchester M14 7QU  
Angleterre

est destinataire de la présente décision.

Fait à Bruxelles, le 22 septembre 1999.

Par la Commission

Mario MONTI  
Membre de la Commission