

# Competition Memo : Avril 2000

## La contestabilité

### La décision de la Competition Commission dans le cas des services d'hélicoptage en mer du Nord

Le concept économique de *contestabilité* est souvent considéré comme étant un idéal purement théorique. Toutefois, la décision récente de la Competition Commission (CC) dans le cas CHC Helicopters Corporation et Helicopter Services Group ASA a montré que ce concept peut être appliqué dans certaines situations du monde réel.<sup>1</sup> L'acquisition en question créait un duopole. Toutefois, la CC a considéré que cette acquisition n'allait pas à l'encontre de l'intérêt public car la menace d'une entrée potentielle sur le marché constituerait une contrainte suffisante pour empêcher la nouvelle entité d'augmenter les prix. En d'autres termes, le marché est *contestable*.

#### Un retournement de situation par rapport à l'analyse précédente de la Merger and Monopoly Commission (ancien nom de la CC)

Au travers de leurs filiales Bond et Brintel, HSG et CHC offrent des services d'hélicoptage aux plates-formes pétrolières offshore dans la partie britannique de la mer du Nord. Comme il n'y a qu'une seule autre entreprise présente en mer du Nord, l'acquisition de HSG par CHC crée un duopole.

En 1992, dans sa décision « Bond Helicopters Ltd and British International Helicopters Ltd », (« Helicopters I »), la MMC a bloqué l'acquisition en sens inverse de Brintel par Bond par crainte que les deux entreprises restant sur le marché ne reconnaissent leur interdépendance mutuelle et ne cessent dès lors de se faire véritablement concurrence (dominance collective). Dans le cas présent (« Helicopters II »), la CC a accepté les arguments des parties qui montraient que la fusion n'engendrerait pas une hausse de prix. Quelles sont les raisons qui expliquent ce retournement de situation?

#### Le pouvoir de marché des acheteurs

L'accroissement du pouvoir de marché des acheteurs était une des raisons pour lesquelles une hausse de prix semblait peu probable. Les compagnies pétrolières plus petites exercent de plus en plus leur pouvoir de marché, et ce, en achetant de manière conjointe par le biais de groupements. Le revenu par heure de vol a diminué de manière importante et les compagnies d'hélicoptage doivent assumer une plus grande partie du risque.

Entre autres, les compagnies pétrolières ont pu négocier de meilleures conditions dans les contrats car chaque contrat représente une partie importante du revenu des services d'hélicoptage. Les contrats sont attribués au moyen d'un système d'appel d'offres et les compagnies d'hélicoptage sont incitées à se faire concurrence de manière vigoureuse pour chaque contrat.

Avec un système d'appel d'offres, la relation inverse classique entre le nombre de concurrents et le niveau des prix ne s'applique pas toujours forcément – dans certaines circonstances, des prix concurrentiels peuvent être obtenus même s'il n'y a que deux participants.<sup>2</sup> De plus, dans le cas présent, il y a une raison supplémentaire qui explique pourquoi le système d'appel d'offres imposé par les compagnies pétrolières entraînera des prix concurrentiels, même avec un duopole. La combinaison entre la taille des contrats et la capacité des compagnies pétrolières à gérer la durée totale de l'appel de d'offre réduit les barrières à l'entrée. La CC a conclu que cette raison, associée à d'autres facteurs, rend le marché contestable.

#### La contestabilité et l'entrée de type « hit and run »

Dans les marchés contestables, les prix fixés sont très bas, même si les entreprises ont des parts de marché très élevées. En principe, les prix peuvent être au niveau concurrentiel même s'il existe un monopole. Les entreprises présentes sur un marché contestable fixent les prix à un niveau très bas car elles redoutent les entrants potentiels qui pourraient entrer sur le marché et casser les prix (« hit and run »). Une entrée « hit and run » consiste à ce que l'entrant ne vienne sur le marché que si les prix sont élevés et qu'il en ressorte dès que les prix redeviennent concurrentiels. Une telle action n'est crédible que si les quatre conditions suivantes sont satisfaites :

##### Une entrée « hit and run » peut être profitable si :

- (1) Il existe un pool d'entrants potentiels ;
- (2) Les entrants n'ont pas de désavantage en matière de coûts ;
- (3) Les coûts non récupérables (sunk costs) sont peu élevés ;  
et
- (4) Soit les contrats sont gros et/ou de longue durée, ou le temps de réaction des entreprises déjà présentes est long;

Toutes ces conditions étaient remplies dans le cas Helicopters II :

##### (1) Pool d'entrants potentiels

Pour pouvoir offrir des services d'hélicoptage offshore, un entrant potentiel devrait être capable de rassurer les compagnies pétrolières par rapport à sa capacité à respecter les standards de sécurité. Les entreprises d'hélicoptage qui opèrent dans un environnement offshore hors de la mer du Nord possèdent déjà les compétences et la réputation nécessaires. Puisque les compagnies pétrolières ont une présence globale, elles connaissent ces autres entreprises, et dès lors, il existe un pool d'entrants potentiels crédibles.

##### (2) Les coûts relatifs

Une entrée « hit and run » ne peut constituer une contrainte sur les prix post-fusion que dans le cas où les coûts d'exploitation des entrants sont plus élevés que ceux des entreprises en place. Les entrants potentiels ne viendront sur le marché que si les prix sont assez élevés pour que leurs profits couvrent les coûts non récupérables. Si leurs coûts d'exploitation sont plus élevés que ceux des entreprises en place, il faudrait que les prix augmentent de manière très importante après la fusion pour qu'une entrée « hit and run » soit profitable.

En fait, les principaux coûts d'exploitation pour toute entreprise qui offre des services d'hélicoptage – qu'elle entre ou qu'elle soit déjà sur le marché – sont les mêmes : les coûts d'équipage, les coûts d'entretien et les coûts de capital pour l'appareil.

##### (3) Les coûts non récupérables (sunk costs)

Les coûts non récupérables sont des investissements qui ne peuvent être récupérés si l'entreprise sort du marché. Une entrée « hit and run » ne sera profitable que si l'entrant peut faire des profits qui couvrent ces coûts non récupérables avant que l'entreprise ne doive sortir du marché. Si les coûts d'entrée non récupérables sont importants, il est nécessaire que les prix soient élevés pour longtemps, ou qu'ils soient particulièrement élevés pour que toute action « hit and run » soit profitable.

Les compagnies d'hélicoptage établies hors de la zone britannique ont déjà supporté les coûts non récupérables liés à leur entrée sur le marché. Elles disposent d'un siège social et d'infrastructures pouvant être utilisées pour des entretiens

<sup>1</sup> Lexecon a conseillé CHC durant l'investigation de la CC.

<sup>2</sup> Voir dans les Lexecon Competition Memo « When two is enough », juin 1995 et « Boeing / McDonnell Douglas », juillet 1997.

majeurs. Elles pourraient utiliser des satellites pour entrer sans encourir d'importants coûts non récupérables additionnels puisque ces coûts seraient limités aux frais juridiques d'obtention des licences nécessaires.

#### (4) Le temps de réaction et la durée du contrat

Finalement, une entrée « hit and run » ne risque pas de générer des profits couvrant les coûts non récupérables si les entreprises en place peuvent réagir rapidement en baissant les prix – et par conséquent les profits des entrants – dès qu'une entrée a lieu. Sur certains marchés, les prix changent entre les transactions et les entreprises en place peuvent réagir rapidement. Sur de tels marchés, une entrée « hit and run » ne sera pas attrayante même si les coûts non récupérables sont peu importants.

Au contraire, dans un marché où le prix est principalement fixé par un contrat de long terme, le revenu de l'entrant est déterminé par les conditions du contrat plus que par le niveau de concurrence. Un entrant peut récupérer les coûts non récupérables d'entrée pour autant qu'un premier contrat soit assez long ou assez important. Quelle que soit la rapidité de réaction des entreprises en place, la profitabilité du contrat obtenu par l'entrant ne sera plus influencée dès que c'est signé.

Dans le cas Helicopters II, les contrats avaient une durée minimum allant de 3 à 5 ans, rapportant des millions de livres sterling par an, alors que les coûts d'entrée non récupérables se comptent seulement en centaines de milliers de livre sterling.

Mis ensemble, ces quatre facteurs signifient qu'en principe, si les entreprises déjà présentes n'offrent pas de tarifs concurrentiels, un rival qui n'opère pas dans la zone britannique, pourrait y entrer pour un seul contrat. Existait-il des observations empiriques confirmant que cela était possible ?

#### L'absence d'entrée ne signifie pas l'absence de contrainte

Sur le marché des services d'hélicoptage, il est arrivé qu'une entreprise obtienne un contrat dans une nouvelle région et que ce contrat ne soit pas renouvelé par la suite. Toutefois, il faut reconnaître que les exemples qui s'apparentent vraiment à des entrées « hit and run » sont très rares, ce qui nous amène au problème classique de l'interprétation de l'absence d'entrée.

L'existence de barrières à l'entrée est une raison possible. Aussi, le marché peut être concurrentiel au point qu'y entrer n'est pas attrayant. Dans le cas Helicopters II, la CC a conclu que l'absence d'entrée était plus le résultat de prix concurrentiels obtenus par les compagnies pétrolières que le résultat de barrières à l'entrée. Il existait également des éléments supplémentaires pour corroborer cette conclusion.

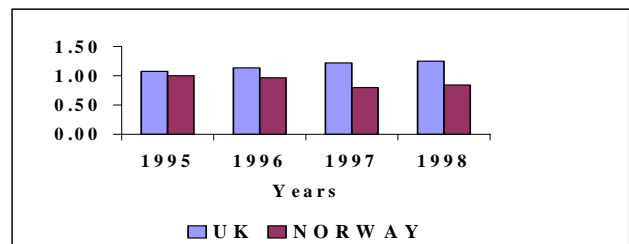
#### Une expérience grandeur nature

Le marché de la mer du Nord permet de procéder à une expérience très utile pour tester l'hypothèse que la menace d'entrée et le processus concurrentiel d'appel d'offres sont suffisants pour empêcher les prix d'augmenter dans le secteur britannique si le nombre d'opérateurs diminue de 3 à 2.

Le secteur norvégien de la mer du Nord est similaire à la partie Nord du secteur britannique, à l'exception d'un aspect : il y a trois opérateurs dans la partie Nord britannique alors qu'il n'y en a que deux dans la partie norvégienne. Il s'est avéré qu'aucun élément ne montrait que les opérateurs norvégiens bénéficiaient d'une concurrence moins ardue en raison de leur nombre réduit.

La comparaison des marges brutes montre que les contrats dans la partie norvégienne ne couvrent pas plus les frais généraux que ceux de la zone britannique. Le graphique ci-dessous compare le revenu

horaire brut pour tous les contrats des entités fusionnant dans la zone britannique et celui des contrats des deux opérateurs de la zone norvégienne.<sup>3</sup> L'hypothèse selon laquelle l'intensité de la concurrence dans chaque région n'est pas déterminée par le nombre d'entreprises qui y sont actives est confirmée par les résultats.



#### Le lien avec la définition du marché

Dans le cas Helicopters II la CC a défini le marché de manière étroite. Les parts de marché calculées étaient élevées mais la CC a conclu qu'il n'y avait pas de risque anti-concurrentiel en raison de la contrainte exercée par les entrants potentiels. Il existe un autre moyen de tenir compte de l'entrée potentielle : étendre la définition du marché ou ajuster les parts de marché.

Dans les directives sur les fusions des autorités antitrust américaines, les entreprises qui pourraient trouver profitable une entrée « hit and run » sont appelées des entrants non engagés ('uncommitted entrants'). En principe, en calculant les parts de marché, la FTC et le DoJ tiennent compte de ces entrants non engagés comme s'ils étaient présents sur le marché et ajustent ainsi ces parts de marché pour en tenir compte. D'habitude, cet « ajustement » n'est pas numérique. Simplement, l'idée que les parts de marché élevées signifient moins que dans les analyses habituelles demeure en toile de fond dans l'analyse.

En Europe, il est reconnu que ces entrants non engagés influencent la concurrence et dans certains cas, cet aspect est pris en compte pour étendre la définition du marché. Généralement, le marché est étendu quand on y inclut les substituts possibles du côté de l'offre. Cette approche aurait pu conduire la CC à étendre l'étendue géographique du marché de manière à inclure les zones où les entrants potentiels sont actifs.

Ces ajustements ont pour but de définir le marché en tenant compte de toute l'information pertinente relative aux contraintes concurrentielles. Toutefois, l'extension de la définition du marché pour y inclure les localisations et les produits des entrants potentiels est un instrument inexact pour tenir compte de la contrainte sur les prix exercée par ces entrants potentiels. Dans certains cas, comme celui-ci, la meilleure approche consiste à reconnaître que des parts de marché élevées ne sont pas toujours synonymes de pouvoir de marché.

#### Conclusions

La contestabilité est souvent considérée comme un idéal théorique et non pas comme un fait observé dans la réalité. L'analyse traditionnelle de la contestabilité se concentre sur les marchés dans lesquels les entreprises en place peuvent réagir très rapidement à une entrée. Le cas Helicopters II suggère que si certaines conditions sont présentes, le concept théorique de marché contestable peut s'appliquer dans la réalité aux marchés sur lesquels les prix sont fixés par le biais de contrats de longue durée.

avril 2000

© CRAI International (publié initialement par Lexecon Ltd avant son acquisition par CRA)

<sup>3</sup> Revenu horaire pour le S61N sans les coûts salariaux et de carburant. Les chiffres sont calculés par rapport à la Norvège en 1995.