

Compétition Memo : Octobre 2001

Le cas GE/Honeywell - 2ème partie:

L'éviction par le biais du « transfert de part de marché » (*share shifting*)



Le *Compétition Memo* précédent traitait des ventes groupées, qui furent l'un des arguments économiques principaux utilisés par la Commission pour interdire l'acquisition de Honeywell par General Electric (GE). Toutefois, l'analyse de la Commission comportait un deuxième volet : la théorie selon laquelle la combinaison de Honeywell et de la branche de crédit-bail (*leasing*) de GE, GE Capital Aviation Services (GECAS), entraînerait l'éviction des concurrents. Ce mémo traite de ce deuxième argument.

Il existe des similitudes entre les deux arguments dans le sens où la Commission n'a pas utilisé une analyse conventionnelle de chevauchements horizontaux ou verticaux. En effet, la Commission s'est principalement basée sur des théories économiques nouvelles présentées par les parties plaignantes. Dans un sens, la théorie d'éviction de la Commission basée sur GECAS est encore plus incroyable que la théorie basée sur les ventes groupées. En effet, selon la Commission, la fusion aurait eu un effet anticoncurrentiel énorme (à savoir l'éviction des concurrents de Honeywell) malgré la part de marché de *minimis* (5-10%) de GECAS. Comment la Commission est-elle arrivée à une telle conclusion ? L'argument se base essentiellement sur le fait que GECAS aurait eu un avantage unique lui permettant de favoriser les produits de GE et de Honeywell sur les marchés des composants d'avions.

La position de GECAS

GECAS est l'une des plus grandes entreprises de crédit-bail pour avions et offre de nombreuses formes de financement aux compagnies aériennes, telles que le leasing d'avions commerciaux lui appartenant. Ces achats (supposés spéculatifs) représentent une partie minime des activités de GECAS qui s'occupe principalement de financement de « volumes secondaires » (à savoir, le financement d'avions qui ont été choisis et achetés par les compagnies aériennes). Au niveau de la demande, le marché pour avions commerciaux est relativement fragmenté. GECAS est l'un des plus gros acheteurs sur le marché mais ne représente que 10% des commandes annuelles d'avions en termes de volumes et 6% en termes de valeur. La politique de GECAS, en tant que membre du groupe GE, est de choisir, dans la mesure du possible, des moteurs GE (ou produits par des entreprises communes) pour ses avions.¹ La théorie de la Commission s'est concentrée sur cette politique d'exclusivité. Selon la Commission, après la fusion, cette politique d'exclusivité serait également appliquée aux produits de Honeywell (avioniques et autres composants) et par conséquent, les concurrents de Honeywell seraient exclus.

La théorie d'éviction de la Commission

Le fait que GECAS achète des avions qui comportent certaines composantes produites par Honeywell signifie que la fusion aurait créé un lien vertical entre GECAS et Honeywell. Ce lien est non seulement indirect, mais de plus, il était peu probable qu'il entraîne des problèmes d'exclusion verticale² en raison de la faible part de marché de GECAS dans le total des commandes d'avions. En fait, la Commission s'est appuyée sur une théorie nouvelle, spécifique à cette fusion, qui avait été développée par une entreprise plaignante.

Cette théorie s'applique aux avions dont certaines composantes ne proviennent que d'un fournisseur exclusif (*sole-source*). Dans ces cas-là, c'est le constructeur d'avion qui choisit les composantes de l'avion et la compagnie aérienne ne peut donc pas choisir elle-même. C'est ce qui se passe pour certaines composantes produites par Honeywell, mais pas toutes.³ Selon cette théorie, le constructeur d'avion tient un rôle particulier (*gatekeeper*) car il peut choisir de n'acheter certains équipements qu'à une seule compagnie. D'après la Commission, après la fusion, le « biais » de GECAS envers les

équipements de Honeywell donnerait aux constructeurs d'avions un incitant irrésistible à n'utiliser que des composants GE/Honeywell pour les équipements achetés en *sole-source*. Les producteurs concurrents seraient dès lors forcés à sortir du marché, et ce, malgré la petite part de marché de GECAS dans les achats d'avions.

Le choix du moteur et le « transfert de part de marché » (*share shifting*)

La théorie d'éviction de la Commission est basée sur l'effet attendu de l'utilisation exclusive de moteurs GE par GECAS sur le marché des moteurs d'avions. Les conclusions de la Commission sont ensuite appliquées à la situation qui prévaudrait après la fusion. Le point de départ consiste à dire que cette politique d'exclusivité impose certainement un coût à GECAS et doit dès lors réduire la profitabilité de l'activité de crédit-bail.

En partant de ce point, la Commission a conclu que GECAS doit s'attendre à pouvoir augmenter les profits générés par les ventes de moteurs GE de manière à justifier ce « sacrifice » des profits réalisés sur l'activité de crédit-bail. GECAS doit être capable d'augmenter la part de marché des moteurs GE. En d'autres termes, GECAS doit être capable de « persuader » les compagnies aériennes d'accepter en leasing un avion construit avec un moteur GE, même si ces compagnies n'auraient elles-mêmes pas choisi des moteurs GE. Cette aptitude supposée à transférer des parts de marché en faveur des moteurs GE se trouve au cœur de la théorie de la Commission.

Selon cette théorie, les constructeurs d'avions désirant acheter un moteur avec un fournisseur exclusif (*sole-source*) vont préférer les moteurs GE car le transfert de parts de marché initié par GECAS impliquerait que les ventes d'avions seront plus élevées si l'avion a un moteur GE plutôt qu'un autre moteur (notons à nouveau que le *sole-source* s'applique principalement aux petits avions commerciaux).⁴

Extension aux produits Honeywell

Selon la Commission, la politique d'exclusivité pour les moteurs GE serait appliquée aux produits Honeywell après la fusion. Ainsi, ces composants bénéficieraient de la capacité supposée de GECAS à transférer des parts de marché. Toujours selon la Commission, ce mécanisme serait encore plus efficace pour les composants de Honeywell car les compagnies aériennes ont des préférences moins prononcées pour les producteurs de ces équipements que pour les producteurs de moteurs. Aussi, ces composants seraient soit disant plus souvent achetées en *sole-source* que ne le sont les moteurs.

La capacité de GECAS à s'accaparer des parts de marché aurait, selon la Commission, donné à GE/Honeywell un avantage impossible à égaler pour les équipements achetés en *sole-source*. Les concurrents pourraient casser leurs prix, mais ils seraient incapables d'égaliser la capacité supposée de GECAS à offrir à un constructeur d'avion un accroissement de ses ventes d'avions. Les profits réalisés sur ces ventes supplémentaires d'avions seraient clairement supérieurs aux gains réalisés grâce aux prix cassés offerts par les concurrents sur leurs équipements. Ainsi, selon cette théorie, GE/Honeywell serait capable de gagner les appels d'offre pour des équipements en *sole-source*, même en proposant des prix supérieurs ou des produits de moins bonne qualité que ceux des concurrents.

L'intégration entre GE et GECAS, qui n'est finalement qu'un acheteur avec une faible part de marché dans les commandes d'avions, serait source d'un avantage concurrentiel énorme. Ainsi, le point clef de l'argument repose sur le fait que GECAS est *unique* et non pas sur le fait que GECAS soit de grande taille. Selon la Commission, en tant que producteur de composants intégré à une compagnie qui achète des avions, GE est l'unique producteur de composants pour avions capable d'influencer les ventes et les décisions des constructeurs d'avions. Étant donné la nature « binaire » du choix d'équipement en

¹ Cette politique ne s'applique pas aux « volumes secondaires », pour lesquels GECAS offre du financement quels que soient les moteurs choisis par les compagnies aériennes.

² Il y aurait exclusion verticale si GECAS était capable de faire sortir du marché les concurrents de Honeywell en n'achetant que des produits Honeywell.

³ De manière générale, les constructeurs d'avions utilisent le *sole-source* pour les petits avions. Ainsi, les compagnies aériennes tendent à avoir plus de choix pour les équipements des gros avions.

⁴ La Commission a également conclu que GECAS a un rôle de « client de lancement » (à savoir, GECAS commande des nouveaux avions qui sont encore au stade de développement). Ce rôle intensifie son influence sur les choix d'équipement. GE et certains constructeurs ont toutefois montré qu'en réalité, GECAS n'avait pas un très grand rôle de client de lancement.

sole-source (tout ou rien), la théorie prévoit que cette relation verticale entraînera l'éviction des producteurs de moteurs concurrents.

Les problèmes de la théorie

La théorie comporte un certain nombre de défauts importants.

- *La théorie n'analyse pas un équilibre*

D'un point de vue économique, la faiblesse fondamentale de cette théorie vient du fait qu'elle n'analyse pas un équilibre. En d'autres termes, elle ne tient pas entièrement compte des réactions des concurrents, qui ont à leur disposition (et utilisent) diverses stratégies pour contrer GECAS :

- La théorie ignore le comportement des *autres compagnies de crédit-bail*. On peut en effet s'attendre à ce que le biais « pro-GE » soit compensé, tout au moins en partie. La réponse naturelle de la part de ces compagnies serait de tenter de se différencier en choisissant plutôt des avions avec des moteurs autres que GE. Si GECAS n'offre que des avions avec des moteurs GE, la demande des autres compagnies doit nécessairement s'éloigner des moteurs GE par rapport au marché total et c'est exactement ce que l'on observe dans la réalité. Depuis que GECAS a commencé à commander un nombre important d'avions, les commandes de moteurs des autres compagnies de leasing ont été « transférées » chez les concurrents de GE.

- Les *producteurs concurrents de composants* peuvent également réagir de différentes manières. Si l'affiliation avec une compagnie de crédit-bail offrait un réel avantage compétitif, on aurait pu s'attendre à ce que d'autres producteurs de composants ajoutent le crédit-bail à leurs activités. Il existe de nombreuses compagnies de crédit-bail que les concurrents de GE et Honeywell auraient pu racheter. Toutefois, aucun concurrent n'a indiqué de telles intentions.⁵ De plus, il n'y a aucune raison pour que GECAS soit la seule entreprise sur le marché capable d'influencer les choix des compagnies aériennes. Tous les producteurs d'équipements ont des services de ventes et offrent également des incitants aux compagnies aériennes.

- *L'hypothèse selon laquelle la politique d'exclusivité pour les moteurs GE sacrifie les profits n'a aucune base*

La théorie part du principe qu'une politique de commandes d'équipements qui ne reflète pas le marché des moteurs implique que les profits des activités de crédit-bail sont sacrifiés. Une telle hypothèse n'a aucun fondement, ni dans la réalité ni dans la théorie économique. Il y a en fait de nombreuses raisons pour lesquelles la filiale de crédit-bail de GE désire se spécialiser dans les moteurs GE mais aucune de ces raisons ne provient du désir de subventionner les ventes de moteurs. Les accords de distribution de ce genre sont fréquents dans de nombreux marchés. Si l'on regarde les tendances dans les commandes de moteurs d'avions par les compagnies de leasing, on s'aperçoit qu'elles sont toutes relativement « biaisées » dans le sens où aucune compagnie ne fait des choix qui reflètent exactement la situation du marché des moteurs et dans certains cas, les choix ne reflètent absolument pas le marché des moteurs.

- *L'exclusivité pour les produits Honeywell n'est pas crédible*

La Commission suppose tout simplement que l'exclusivité actuelle pour les moteurs GE sera appliquée aux produits Honeywell après la fusion. La Commission ignore toutefois une différence importante: un avion n'a qu'un seul ensemble de moteurs (et les moteurs GE sont disponibles sur la majorité des plates-formes⁶) mais un nombre important d'autres composants sont nécessaires, telles que celles produites par Honeywell. Si l'exclusivité s'appliquait également aux produits Honeywell, GECAS n'achèterait que des avions sur lesquels *toutes les composants* possibles soient de Honeywell. Les achats spéculatifs de plates-formes existantes ne seraient plus possibles car aucune des plates-formes majeures n'est exclusivement construite avec des composants Honeywell. Et même si l'on considère les avions futurs, il ne serait pas crédible pour GECAS de menacer de ne

jamais acheter un avion sur lesquels quelques composantes n'ont pas été produites par Honeywell si ses clients désirent un tel avion. La Commission n'a pas tenu compte de cette complication importante générée par l'application de l'exclusivité aux produits de Honeywell.

Observations Empiriques

La faiblesse de la théorie du transfert de parts et d'éviction se confirme quand on regarde ce qui se passe dans la réalité. Pour tester empiriquement cette théorie, il faut regarder si GECAS a été capable d'influencer le marché des moteurs d'avion dans le passé de la manière préconisée par la théorie de la Commission.

La Décision finale suggère que l'on peut observer un transfert de part sur le marché des moteurs d'avions. Ce que l'on observe en réalité, c'est que la part de marché de GE pour les ventes de moteurs aux compagnies de leasing (qui représentent une faible partie de ventes totales) a augmenté depuis que GECAS a commencé à acheter de nombreux avions alors que la part de marché de GE pour les ventes de moteurs aux compagnies aériennes a diminué. Cette observation ne donne aucune information à propos de l'existence (ou pas) d'un transfert de parts.

De plus, on observe que les autres compagnies de leasing ont développé un biais « anti-GE » depuis que GECAS a commencé ses opérations et cela compense totalement ou partiellement tout transfert de part potentiel que GECAS aurait pu accomplir.

La théorie prévoit que les producteurs de moteurs concurrents devraient se retirer des appels d'offre pour composants *sole-source* puisqu'ils ne peuvent égarer l'avantage supposé de GE. Or, la réalité montre exactement le contraire. Les concurrents ont continué à investir des sommes importantes dans le développement de nouveaux moteurs, y compris des plates-formes qui seront probablement équipées avec des moteurs *sole-source*. Ainsi, la théorie du transfert de part ne se vérifie dans aucune observation empirique.

Conclusion

La théorie de la Commission à propos de GECAS n'est basée sur aucune analyse traditionnelle des fusions. Au contraire, elle a été développée spécialement pour ce cas. Le marché (et la position de GE) auraient des caractéristiques uniques et dès lors, cette unicité entraînerait des effets auxquels on ne s'attendrait normalement pas en vue du caractère faible et indirect du lien entre GECAS et Honeywell. En raison de ces caractéristiques particulières, la faible part de marché de GECAS, en tant qu'acheteur d'avions, n'a pas été prise en compte.

Toutefois, cette approche constitue un précédent inquiétant. L'analyse d'une fusion débute normalement par l'évaluation structurelle des marchés, c'est à dire par le calcul des parts de marché sur les marchés affectés. Cela ne représente qu'un aspect de l'analyse complète mais cela joue un rôle important de *filtre* pour éliminer les cas qui ne posent pas de problèmes concurrentiels. On suppose en général qu'un effet d'éviction verticale est très peu probable quand 90-95% des acheteurs sont des concurrents de l'entité qui fusionne. Des preuves irréfutables d'un risque spécifique doivent être apportées si les autorités de concurrence considèrent que cette supposition ne s'applique pas dans un cas spécifique.

Selon nous, les observations empiriques présentées par la Commission ne répondent pas à ce critère. Les autorités américaines étaient du même avis et ne furent pas convaincues de la validité de cette théorie : les mêmes arguments exactement furent analysés et rejetés. Le fait que la Commission se soit basée sur cette théorie d'éviction pour interdire la fusion est donc surprenant. Tout comme l'autre aspect de la Décision concernant les ventes groupées, cette théorie soulève d'importantes questions par rapport aux preuves que la Commission considère comme étant adéquates pour prendre ses décisions.

octobre 2001

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

⁵ Il n'y a qu'une seule exception mineure : Rolls Royce, un concurrent de GE pour les moteurs d'avions, possède une participation de 50% dans une petite compagnie de crédit-bail.

⁶ C'est à dire les modèles d'avion.