Recueil de la jurisprudence

ARRÊT DU TRIBUNAL (dixième chambre, siégeant avec cinq juges)

9 septembre 2026 *

« Concurrence – Concentrations – Marché des agences de voyage en ligne dans le domaine hôtelier – Décision déclarant la concentration incompatible avec le marché intérieur et le fonctionnement de l'accord EEE – Lignes directrices sur l'appréciation des concentrations non horizontales – Scénario contrefactuel – Entrave significative à une concurrence effective – Gains d'efficacité »

Dans l'affaire T-1139/23,

Booking Holdings Inc., établie à Norwalk, Connecticut (États-Unis), représentée par M^es^ F. González Díaz, R. Snelders, avocats, et M. D. Beard, barrister,

partie requérante,

soutenue par

Etraveli Group AB, établie à Uppsala (Suède), représentée par M^es^ C. Esteva Mosso, L. Crocco, S. Völcker, C. Malamataris et L. Bitsakou, avocats,

partie intervenante,

contre

Commission européenne, représentée par MM. F. Castillo de la Torre, P. Caro de Sousa, M. Domecq et T. Franchoo, en qualité d'agents,

partie défenderesse,

LE TRIBUNAL (dixième chambre, siégeant avec cinq juges),

composé, lors des délibérations, de MM. M. van der Woude, président, M. Jaeger, L. Madise, P. Nihoul et S. Verschuur (rapporteur), juges,

greffière : M^me^ I. Kurme, administratrice,

vu la phase écrite de la procédure,

à la suite de l'audience des 8 et 9 juillet 2025,

* Langue de procédure : l'anglais.

rend le présent

Arrêt

1 Par son recours fondé sur l'article 263 TFUE, la requérante, Booking Holdings Inc., demande l'annulation de la décision C(2023) 6376 final de la Commission européenne, du 25 septembre 2023, déclarant une concentration incompatible avec le marché intérieur et le fonctionnement de l'accord EEE (affaire M.10615 – Booking Holdings/Etraveli Group), telle qu'elle figure à l'annexe A1 de la requête (ci-après la « décision attaquée »).

I. Antécédents du litige

A. Sur les entités en cause

2 La requérante et Flugo Group Holdings AB, qui opère sous le nom commercial Etraveli Group (ci-après l'« intervenante »), sont des agences de voyage en ligne (ci-après « AVL ») et sont principalement actives sur des marchés de services différents dans l'Espace économique européen (EEE).

3 Les AVL sont des détaillants en ligne qui revendent aux consommateurs un ou plusieurs types de services de voyage, tels que des vols, d'hébergement et de location de voitures, lesquels sont fournis par des prestataires de services de voyage (ci-après « PSV »), tels que les compagnies aériennes, les sociétés d'hébergement ou les sociétés de location de voitures (considérant 51 de la décision attaquée).

4 Les AVL fournissent plus particulièrement des services de recherche, de comparaison et de réservation aux consommateurs [segment « business-to-consumer » (entreprise à consommateur) ou « B2C » du marché] ainsi que des services de marketing et des fonctionnalités de réservation aux PSV [segment « business-to-business » (entreprise à entreprise) ou « B2B » du marché]. Ainsi, les AVL agissent en tant qu'intermédiaires entre les consommateurs et les PSV, mais tirent la majeure partie de leurs recettes des commissions qu'elles facturent à ces derniers (considérants 51 et 52 de la décision attaquée).

5 La requérante est une société établie et cotée en Bourse aux États-Unis qui, bien qu'exploitant des AVL de plusieurs services de voyage sous différentes marques, telles que Rentalcars, Priceline et Agoda, est principalement active en tant qu'AVL hôtelière, sous la marque Booking.com. Elle donne également accès à son contenu hôtelier par le biais d'accords d'affiliation commerciale qu'elle conclut avec des AVL hôtelières concurrentes qui ne disposent pas d'un tel contenu elles-mêmes (considérant 2 de la décision attaquée).

6 L'intervenante est une société établie à Uppsala (Suède) qui exploite des AVL de vols sous différentes marques, telles que Gotogate, Mytrip, Flightnetwork, travelstart, Seat24 et SuperSaver (considérant 3 de la décision attaquée). Elle a également conclu plusieurs accords d'affiliation commerciale avec d'autres AVL, à savoir la requérante, [*confidentiel*] [1](considérants 665 et 966 de la décision attaquée).

[1] Données confidentielles occultées.

7 En 2019, la requérante a lancé son offre de vols par la conclusion d'un premier accord d'affiliation commerciale avec l'intervenante. À cet égard, il ressort du dossier que la coopération entre les parties a commencé le 10 janvier 2019 sous la forme d'un contrat simplifié, lequel a été remplacé par l'accord dit de « phase 1 » le 27 août 2019. Après une série d'amendements et à la suite de négociations qui ont eu lieu entre janvier et juin 2021, les parties ont décidé d'approfondir leur coopération en signant l'accord dit de « phase 2 » le 9 juin 2021 (ci-après l'« accord de phase 2 »). Enfin, le 10 août 2023, la requérante et l'intervenante sont convenues d'une modification de l'accord de phase 2.

8 Par le biais de l'opération de concentration en cause, la requérante acquerrait le contrôle exclusif, au sens de l'article 3, paragraphe 1, sous b), du règlement (CE) nº 139/2004 du Conseil, du 20 janvier 2004, relatif au contrôle des concentrations entre entreprises (« le règlement CE sur les concentrations ») (JO 2004, L 24, p. 1), des activités de l'intervenante, à l'exclusion de la filiale Flightmate AB, cette dernière exploitant des services de méta-recherche (metasearch services, ci-après « SMR ») sous la marque Flygresor, principalement active en Suède (ci-après l'« opération ») (considérants 3 et 4 de la décision attaquée).

B. Sur la procédure administrative

9 Puisque l'opération n'avait pas de dimension communautaire au sens de l'article 1er, paragraphes 2 et 3, du règlement CE sur les concentrations et aurait pu être examinée en vertu des lois nationales de contrôle des concentrations de l'Allemagne, de Chypre et de l'Autriche, la requérante et l'intervenante ont, conformément à l'article 4, paragraphe 5, dudit règlement, soumis un mémoire motivé à la Commission le 14 février 2022, demandant que l'opération lui soit renvoyée. Étant donné qu'aucun État membre ne s'est opposé à ladite demande dans le délai imparti, celle-ci a été acceptée le 9 mars 2022 (considérants 6 et 7 de la décision attaquée).

10 La procédure administrative a débuté le 10 octobre 2022, l'opération ayant été notifiée à la Commission à cette date (considérant 9 de la décision attaquée).

11 Le 16 novembre 2022, la Commission a adopté une décision d'engager la procédure, conformément à l'article 6, paragraphe 1, sous c), du règlement CE sur les concentrations.

12 Le 9 juin 2023, la Commission a adressé une communication des griefs à la requérante (considérant 22 de la décision attaquée), dans laquelle elle a conclu, à titre préliminaire, que l'opération entraverait de manière significative une concurrence effective dans une partie substantielle du marché intérieur au sens de l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations, en renforçant la position dominante de cette dernière sur le marché des AVL hôtelières dans l'EEE. Le 24 juin 2023, la requérante a répondu à ladite communication des griefs en contestant ces conclusions préliminaires (considérant 24 de la décision attaquée).

13 Le 31 juillet 2023, la requérante a proposé des engagements en vertu de l'article 8, paragraphe 2, du règlement CE sur les concentrations, afin de remédier aux préoccupations relevées par la Commission (considérant 36 de la décision attaquée).

14 Le 15 août 2023, la requérante a fait savoir à la Commission que l'intervenante et elle étaient convenues de modifier l'accord de phase 2 (considérant 614 de la décision attaquée).

15 Le 25 août 2023, la requérante a présenté une série révisée d'engagements (considérant 45 de la décision attaquée).

16 À la suite de la réunion du comité consultatif du 13 septembre 2023 et de l'avis favorable du conseiller-auditeur sur le déroulement de la procédure présenté dans son rapport du 15 septembre 2023, la Commission a adopté la décision attaquée (considérants 48 et 49 de la décision attaquée).

II. Sur la décision attaquée

17 Par la décision attaquée, la Commission a déclaré l'opération incompatible avec le marché intérieur et l'accord EEE, constatant notamment ce qui suit.

A. Sur les marchés en cause et la position des acteurs présents sur ceux-ci

18 Dans la décision attaquée, la Commission a identifié, en tant que marchés en cause, le marché des AVL hôtelières, d'une part, et le marché des AVL de vols, d'autre part, couvrant chacun l'ensemble de l'EEE (section 5 de la décision attaquée).

19 S'agissant du marché des AVL hôtelières, la Commission a constaté que, en 2022, la requérante était l'acteur le plus important avec des parts de marché d'environ [60-70] % pour le B2B et [60-70] % pour le B2C, suivi d'Expedia, qui détenait des parts de marché de [10-20] % pour le B2B et [5-10] % pour le B2C. Le reste du marché se composait de concurrents, tels que HRS, Airbnb, Oyo, Travelminit, Weekendesk, Trip.com, Lastminute, TUI, eDreams Odigeo, Kiwi et Tix, lesquels avaient des parts de marché modestes (considérants 215 et 216 de la décision attaquée).

20 S'agissant du marché des AVL de vols, la Commission a estimé que, en 2022, l'intervenante ([10-20] % de parts de marché) et la requérante [5-10] % de parts de marché) occupaient ensemble la place de deuxième acteur le plus important, après eDreams Odigeo qui détenait [20-30] % de parts du marché, les parts de marché des autres AVL de vols se répartissant comme suit : Trip.com [10-20] % ; Lastminute [5-10] % ; Kiwi [5-10] % ; Travelgenio [5-10] % ; Expedia [0-5] % ; et les autres [20-30] % [considérant 824 (tableau n° 13) de la décision attaquée].

B. Sur la position dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières

21 Dans la décision attaquée, la Commission a constaté que la requérante détenait une position dominante sur le marché des AVL hôtelières, découlant non seulement de sa part de marché (voir point 19 ci-dessus et considérants 340 à 362 de la décision attaquée), mais également du fait qu'elle percevait une commission effective moyenne supérieure de [*confidentiel*] % à celle perçue par les AVL concurrentes (considérants 373 à 375 de la décision attaquée), qu'elle était un partenaire commercial incontournable pour les hôtels et était en mesure de leur imposer certaines conditions générales (considérants 410 à 426 de la décision attaquée), qu'elle n'était pas soumise à une pression concurrentielle suffisante de la part des AVL concurrentes ou à des contraintes suffisantes extérieures au marché (considérants 435 et 436 de la décision attaquée) et qu'aucun élément de preuve ne dénotait l'existence d'une entrée ou d'une expansion probables susceptibles d'exercer une contrainte effective sur elle (considérants 472 à 488 de la décision attaquée).

22 Dans ce cadre, la Commission a relevé que, pour chaque paramètre déterminant la compétitivité d'une AVL hôtelière, la requérante était plus performante que ses concurrents, qu'il s'agisse de la taille de son portefeuille d'hôtels, de sa clientèle, de l'importance des commissions effectives

qu'elle facturait aux hôtels, de sa force publicitaire, de sa capacité à attirer le trafic web, de la reconnaissance de sa marque ou de l'accès aux données de clients (considérants 491 à 557 de la décision attaquée).

23 La Commission a également estimé que la position dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières était renforcée par l'existence de fortes barrières à l'entrée et à l'expansion dudit marché, en raison d'importants effets de réseau de ce marché et du degré d'inertie élevé de la clientèle, dans la mesure où une part considérable des clients se rendrait directement sur le site web ou sur l'application qu'elle utiliserait généralement pour effectuer des réservations, sans comparer les prix sur d'autres sites (considérants 558 à 565 de la décision attaquée, faisant référence aux considérants 217 à 251 de ladite décision).

24 Dans ce contexte, il est expliqué, dans la décision attaquée, que l'attractivité d'une AVL pour un hôtel dépendait du nombre de clients finaux que celle-ci serait en mesure d'attirer. En effet, plus ce nombre est élevé, plus il est attractif pour les hôtels de figurer sur la plateforme de l'AVL en cause et d'y proposer de meilleurs contenus et prix. De même, plus le nombre d'hôtels figurant sur une AVL est élevé, plus l'AVL est attractive pour les clients finaux. La Commission a ajouté que l'interdépendance entre le nombre d'hôtels figurant sur la plateforme d'une AVL hôtelière et le nombre de clients finaux utilisant cette plateforme se traduisait par une dynamique qui s'auto-renforçait et qui était difficile à briser pour des AVL de plus petite taille ainsi que pour de nouveaux entrants (considérants 217 à 225 de la décision attaquée).

25 Enfin, il est soutenu que les effets de réseau étaient aggravés par des barrières supplémentaires auxquelles des AVL hôtelières de plus petite taille et de nouveaux entrants seraient confrontés, notamment une difficulté de conclure et de gérer des contrats bilatéraux avec un grand nombre d'hôtels et une incapacité d'engendrer du trafic en ligne vers leur plateforme en investissant dans la publicité en ligne et dans l'optimisation des moteurs de recherche (considérants 226 à 232 de la décision attaquée).

C. Sur l'intérêt pour une AVL hôtelière d'intégrer une offre de vols dans sa plateforme

26 Dans la décision attaquée, la Commission a souligné les avantages pour une AVL hôtelière d'intégrer une offre de vols dans sa plateforme, à savoir la capacité d'engendrer un trafic client supplémentaire et un meilleur accès aux données clients permettant de cibler les clients potentiels d'hôtels avec des offres spécifiques.

27 Ainsi, la Commission explique que les vols sont le « point d'entrée » du voyage, dans la mesure où ils constituent souvent le commencement de la réservation d'un voyage et le service ayant la plus grande chance d'être réservé sur le même site web que les chambres d'hôtel (considérants 587, 753, 756 et 928 à 930 de la décision attaquée). En outre, il est indiqué que les vols créent une opportunité importante pour effectuer des ventes croisées vers d'autres services de voyage en général et celui des hébergements en particulier (considérants 590 à 592 de la décision attaquée) et que, dans ce cadre, ils représentent le service vertical le plus efficace pour attirer de nouveaux clients (considérant 605 de la décision attaquée). Enfin, la Commission constate que la stratégie du voyage connecté, c'est-à-dire la vente d'un éventail de services de voyage, dont les vols constituent une partie essentielle, est susceptible, d'une part, d'accroître la fidélité des clients existants et de réduire les annulations (considérants 594 et 596 de la décision attaquée) et, d'autre part, d'attirer et de garder des clients de haute valeur qui [*confidentiel*] (considérants 594, 596, 598 et 933 à 938 de la décision attaquée).

28 À cet égard, il est indiqué que, afin de permettre une croissance supplémentaire sur le marché des AVL hôtelières, tout trafic client supplémentaire, indépendamment du fait qu'une vente de vols soit effectuée, présentait une opportunité pour la requérante d'attirer de nouveaux clients hôteliers, de créer une nouvelle relation client et d'effectuer une vente croisée (considérants 769, 770 et 977 à 981 de la décision attaquée).

29 Plus particulièrement, en recherchant un vol sur une plateforme d'AVL, un client fournissait nécessairement des informations concernant son profil et le voyage prévu, lesquelles pouvaient être recueillies par l'AVL et utilisées pour cibler ledit client avec des offres d'hôtels adaptées à son éventuel voyage et à ses éventuelles préférences (considérant 771 de la décision attaquée).

30 En effet, si le client effectuait la recherche au moyen d'un compte personnel, l'AVL disposerait non seulement de son adresse email, ce qui lui permettrait d'envoyer des annonces ciblées par courriel, mais également des informations sur l'historique de réservations faites par ce client, ce qui lui permettrait de mieux adapter ses offres au profil de ce dernier, lesquelles pourraient en outre être affichées soit sur le site Internet de l'AVL lorsque le client s'y rendait, soit ailleurs lorsqu'il surfait sur Internet (considérant 771 de la décision attaquée).

31 En revanche, si le client effectuait la recherche en utilisant une application sur un appareil mobile, l'AVL pourrait lui envoyer des notifications sur cet appareil ou afficher d'autres types de messages sur l'application utilisée (considérant 771 de la décision attaquée).

32 Ainsi, la possibilité d'effectuer une vente croisée ne se limiterait pas au moment de la vente du vol, mais pourrait également avoir lieu avant ou après une telle vente, grâce aux données en possession de l'AVL (considérant 772 de la décision attaquée).

33 Enfin, la Commission a observé que si un client réservait effectivement des vols sur une plateforme d'AVL, celle-ci disposerait d'informations encore plus précises lui permettant de le cibler par des annonces de manière analogue à ce qui était indiqué aux points 29 à 32 ci-dessus. Dans ce cadre, il est expliqué, premièrement, que lorsque le client réservait un vol, le voyage du client était confirmé, ce qui rendait plus probable le besoin d'un hébergement, deuxièmement, que lors de la réservation des vols, le client devait généralement fournir davantage de données personnelles, troisièmement, qu'un client ayant réservé un vol auprès d'une plateforme spécifique était plus enclin à réserver également un hôtel sur cette plateforme et, quatrièmement, qu'après la réservation du vol, le client avait la possibilité de consulter la réservation sur la plateforme, ce qui offrait à l'AVL des possibilités supplémentaires pour effectuer une vente croisée par la voie d'offres ciblées (considérants 775 et 776 de la décision attaquée).

D. Sur l'exploitation actuelle par la requérante de son offre de vols intégrée dans sa plateforme

34 Dans la décision attaquée, la Commission explique que l'opération s'inscrit dans la stratégie du voyage connecté de la requérante, par laquelle cette dernière vise à créer un écosystème de voyage complet qui permet aux clients de réserver plusieurs services de voyage sur la même plateforme, tels que différents types d'hébergements, vols, taxis, location de voitures et achat de billets pour des attractions (note en bas de page n° 229 de la décision attaquée et considérants 572, 577 et 585 de ladite décision). En effet, selon la Commission, le développement d'une offre de vols est la pierre angulaire de cette stratégie et un instrument important pour stimuler la croissance de l'activité d'hébergement de la requérante (considérant 747 de la décision attaquée).

35 Dans ce contexte, il est exposé que, dans le cadre du contrat simplifié mentionné au point 7 ci-dessus, en vigueur entre le 10 janvier et le 27 août 2019, les clients recherchant un vol sur la plateforme de la requérante étaient redirigés vers la plateforme de l'intervenante (considérant 686 de la décision attaquée), tandis que l'accord dit de « phase 1 », en vigueur entre le 27 août 2019 et le 9 juin 2021, permettait à la requérante d'intégrer l'offre de vols de l'intervenante sur sa plateforme, à la fois sur son site web et son application mobile, dans la mesure où elle recevait le contenu des vols de l'intervenante via une interface de programmation d'application. La Commission a observé que, depuis lors, la requérante propose le contenu de l'intervenante sous sa propre marque. Selon la Commission, [*confidentiel*] (considérant 687 de la décision attaquée).

36 Dans le cadre de l'accord de phase 2, en vigueur entre le 9 juin 2021 et le 15 août 2023, la requérante était autorisée, pour la première fois, à vendre le contenu de l'intervenante par des SMR, tels que Google Flights ou Skyscanner, mais, au vu de l'importance dudit canal pour les AVL de vols en général et pour l'intervenante en particulier, ledit accord prévoyait un plafonnement du nombre de vols que la requérante pouvait vendre par l'intermédiaire des SMR (ci-après le « méta cap ») (considérant 612 de la décision attaquée). La Commission a indiqué, à cet égard, que cette clause visait à protéger l'intervenante contre la « cannibalisation » de son activité d'AVL de vols dans le segment B2C du marché, ce qui se réfère, dans ce contexte, à la concurrence de la part de la requérante vendant sous sa propre marque le contenu de vols de l'intervenante via le canal des SMR (considérant 708 et note en bas de page n° 949 de la décision attaquée).

37 Enfin, la Commission a observé que, en vertu de la modification de l'accord de phase 2 du 15 août 2023, entre autres, [*confidentiel*] (considérant 614 de la décision attaquée).

38 À cet égard, aux considérants 778 à 792 et 958 à 962 de la décision attaquée, la Commission a décrit la manière dont la requérante utilisait déjà l'offre de vols de l'intervenante sur sa propre plateforme pour renforcer son activité d'AVL hôtelière, lui permettant ainsi d'engendrer un trafic client supplémentaire et lui donnant un accès aux données clients qu'elle utilisait pour cibler les clients potentiels d'hôtels avec des offres spécifiques.

E. Sur la théorie du préjudice retenue par la Commission

39 Dans la section 6.7.2 de la décision attaquée, la Commission a considéré que l'opération rendrait la position dominante de la requérante moins contestable en augmentant les barrières à l'entrée et à l'expansion pour les AVL hôtelières concurrentes et causerait probablement un préjudice aux hôtels et aux consommateurs.

40 En premier lieu, la Commission a rappelé, comme cela est indiqué dans la section 6.4 de la décision attaquée, que, selon elle, la requérante occupait déjà une position dominante sur le marché des AVL hôtelières, sur lequel les autres concurrents étaient faibles et incapables d'exercer une contrainte sur elle.

41 En deuxième lieu, la Commission a fait état, dans la section 6.7.2.2 de la décision attaquée, de la manière dont l'opération permettrait à la requérante d'acquérir sa propre solution de vols afin d'utiliser son offre de vols comme levier pour acquérir des clients pour son activité d'AVL hôtelière dans un contexte où les autres canaux d'acquisition de clients étaient déjà dominés par cette dernière (considérant 748 de la décision attaquée).

42 En effet, selon la Commission, [*confidentiel*] (considérant 591 de la décision attaquée) et présentent, [*confidentiel*] (considérant 592 de la décision attaquée) ainsi que le potentiel de vente croisée le plus élevé vers des services d'AVL hôtelière (considérants 750 à 759 de la décision attaquée).

43 La Commission a observé que, selon les propres estimations de la requérante, entre [*confidentiel*] % et [*confidentiel*] % de la demande totale des services d'AVL hôtelières nécessitait également des services d'AVL de vols (considérant 748 de la décision attaquée). Selon la Commission, ces éléments démontrent que, par l'acquisition d'une AVL de vols, la requérante se doterait d'un moyen supplémentaire pour capter une partie importante de la demande de services d'AVL hôtelières.

44 Par ailleurs, la Commission a indiqué que, en acquérant l'intervenante, la requérante obtiendrait un volume important de trafic supplémentaire de clients, ce qui, à son tour, lui offrirait des possibilités supplémentaires de vente croisée pour ses services d'AVL hôtelière (considérants 767 à 800 de la décision attaquée). En effet, la Commission a considéré que l'intervenante était déjà une AVL de vols de premier plan, avec une trajectoire de croissance constante (considérants 826 à 839 de la décision attaquée), et que l'opération lui permettrait d'accélérer la croissance de son activité pour devenir le chef de file dans ce domaine d'ici à 2026 (considérants 841 à 868 de la décision attaquée) et de faire progresser les possibilités de ventes croisées, dont la requérante bénéficierait à court et moyen terme.

45 En troisième lieu, dans la section 6.7.2.3 de la décision attaquée, la Commission a expliqué en quoi l'acquisition de l'intervenante entraînerait une augmentation des barrières à l'entrée et à l'expansion pour les autres AVL hôtelières existantes et les nouveaux concurrents potentiels.

46 D'une part, la Commission a constaté que les effets de réseau importants qui caractérisaient déjà le marché des AVL hôtelières seraient accrus, puisque la requérante serait en mesure de renforcer sa position dans le segment B2C du marché, ce qui, à son tour, rendrait sa plateforme encore plus attractive pour les hôtels (considérants 926 à 932 et 955 de la décision attaquée).

47 La Commission a notamment indiqué que, grâce à l'acquisition de l'intervenante, la requérante aurait accès à des données supplémentaires sur les clients, ce qui lui permettrait de recibler plus efficacement les consommateurs et d'attirer davantage de trafic (considérants 510, 511, 588, 589, 769 à 772 et 946 de la décision attaquée).

48 Par ailleurs, selon la Commission, l'opération renforcerait la fidélité et l'inertie de la clientèle. En effet, il ressortirait des documents internes de la requérante que le fait de disposer d'un écosystème de services de voyage rendrait sa plateforme, selon ses propres termes, « plus accrocheuse » pour les clients nouveaux et existants (considérants 933 à 938 de la décision attaquée).

49 D'autre part, la Commission a relevé que, en raison du fait que la requérante deviendrait la première AVL de vols, les AVL hôtelières concurrentes et les nouveaux concurrents potentiels auraient de plus en plus de difficultés à se constituer une clientèle qui les rendrait attrayants pour les hôtels (considérant 993 de la décision attaquée).

50 En effet, selon la Commission, la requérante domine déjà les principaux canaux d'acquisition des clients hôteliers, tandis que les autres services de voyage ou « verticaux », tels que ceux liés à la location des hébergements privés ou de voitures, n'engendrent pas autant de trafic que les vols

(considérants 972, 973, 976, 986 à 992 et 996 à 1000 de la décision attaquée). Elle ajoute qu'il est peu probable que la requérante maintienne ou conclue des accords de coopération avec des AVL concurrentes qui leur permettraient de développer leur propre clientèle pour les vols (considérants 974 et 993 de la décision attaquée).

51 En quatrième lieu, selon la Commission, cette augmentation des barrières à l'entrée et à l'expansion constitue un changement structurel sur le marché des AVL hôtelières qui affecterait la capacité des concurrents existants et potentiels à rivaliser avec la requérante.

52 Dans ce contexte, la Commission présente différents calculs qui, selon elle, reflètent les attentes de la requérante quant à l'augmentation de sa part de marché des AVL hôtelières, lesquels serviraient à corroborer le caractère peu contestable de sa position sur ce marché. Plus précisément, dans la section 6.7.2.4 de la décision attaquée, la Commission a calculé l'augmentation de la part dudit marché de la requérante sur la base de deux méthodes qui s'inspirent du modèle d'évaluation (ci-après le « MEO ») élaboré par cette dernière pour évaluer la valeur des activités de l'intervenante et les synergies découlant de l'acquisition de celles-ci, y compris la vente croisée de chambres d'hôtel à des clients de vols. Dans le cadre desdites méthodes, qui sont désignées par la requérante comme la « méthode du MEO modifié » et la « méthode de la figure n° 123 », en référence à la figure n° 123 de la décision attaquée, la Commission prétend avoir suivi, avec certains ajustements, le MEO établi par la requérante. Ainsi, l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de cette dernière résultant uniquement des gains découlant des ventes combinées de vols et d'hôtels s'élèverait à [0-5] % selon la méthode du MEO modifié et à [0-5] % selon la méthode de la figure n° 123, alors que celle résultant de tous les gains découlant du voyage connecté s'élèverait à [0-5] % selon la méthode du MEO modifié et à [0-5] % selon la méthode de la figure n° 123. Il s'ensuit, selon la Commission, que la requérante ne conteste pas l'existence d'une augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération, mais seulement l'ampleur de cette augmentation.

53 Enfin, la Commission a indiqué, dans les sections 6.7.2.5 et 6.7.2.6 de la décision attaquée, que, en raison du caractère peu contestable de la position dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières, les hôtels et les consommateurs seraient susceptibles d'être lésés du fait de l'opération.

54 D'une part, selon la Commission, l'incitation de la requérante à proposer aux hôtels des commissions moins élevées et de meilleures conditions serait réduite. De même, étant donné que l'opération se traduirait par une augmentation du nombre de consommateurs réservant par l'intermédiaire de la requérante, les coûts pour les hôtels seraient probablement augmentés, puisque cette dernière serait déjà l'un des canaux de vente les plus chers pour ceux-ci (considérants 1079 et 1080 et 1084 à 1111 de la décision attaquée).

55 D'autre part, la Commission a relevé que les hôtels pourraient répercuter ces coûts sur les clients, notamment en raison de leur inertie et de leur fidélité, et qu'un plus grand nombre de clients réserveraient leur hébergement auprès de la requérante, bien que ses prix soient, dans la majorité des cas, plus élevés que dans l'alternative la moins chère (considérants 1099, 1124, 1125 et 1140 de la décision attaquée). Sur cette base, la Commission a conclu que, après l'opération, les clients finaux pourraient payer des prix plus élevés qu'en l'absence de l'opération (considérants 1134 à 1139 de la décision attaquée).

III. Conclusions des parties

56 La requérante et l'intervenante concluent à ce qu'il plaise au Tribunal :

– annuler la décision attaquée ;

– condamner la Commission aux dépens.

57 La Commission conclut à ce qu'il plaise au Tribunal :

– rejeter le recours ;

– condamner la requérante à supporter ses propres dépens ainsi que ceux exposés par elle ;

– condamner l'intervenante à supporter ses propres dépens.

IV. En droit

58 À l'appui de son recours, la requérante soulève trois moyens.

59 Dans le cadre du premier moyen, la requérante fait valoir que la Commission s'est écartée des lignes directrices sur l'appréciation des concentrations non horizontales au regard du règlement du Conseil relatif au contrôle des concentrations entre entreprises (JO 2008, C 265, p. 6, ci-après les « lignes directrices sur les concentrations non horizontales »), et qu'elle n'établit pas qu'il était justifié de s'en écarter en faveur d'une norme d'intervention nettement moins stricte.

60 Dans le cadre du deuxième moyen, la requérante soutient que la Commission a commis plusieurs erreurs dans l'identification du scénario contrefactuel.

61 Dans le cadre du troisième moyen, la requérante fait valoir que la décision attaquée ne satisfait pas au niveau de preuve nécessaire pour démontrer l'existence d'une entrave significative à une concurrence effective, qu'elle n'étaye aucune des étapes sur lesquelles se fonde la théorie du préjudice retenue et qu'elle écarte à tort les gains d'efficacité que l'opération entraînerait.

62 Il convient d'examiner d'abord le premier moyen relatif à l'application des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, ensuite, le deuxième moyen relatif au scénario contrefactuel approprié, puis les première et deuxième branches du troisième moyen, concernant la théorie du préjudice retenue par la Commission ainsi que le niveau de preuve requis dans ce contexte, et, enfin, la troisième branche du troisième moyen, relative aux gains d'efficacité.

A. Sur le premier moyen, relatif à un prétendu écart dans l'application des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et à la prétendue erreur de qualification des avantages proconcurrentiels

63 Dans le cadre de la première branche du premier moyen, la requérante soulève trois griefs, portant, le premier, sur l'allégation selon laquelle, dans la décision attaquée, la Commission s'est écartée des lignes directrices sur les concentrations non horizontales en omettant, bien que l'opération concerne une concentration conglomérale, de démontrer la probabilité d'un verrouillage anticoncurrentiel du marché au sens desdites lignes directrices, le deuxième, sur

l'allégation selon laquelle la Commission n'a pas établi qu'il était justifié de s'écarter de ces lignes directrices en faveur d'une norme d'intervention nettement moins stricte et, le troisième, sur l'allégation selon laquelle, en s'écartant de ces mêmes lignes directrices, la Commission a violé la confiance légitime des entités concernées.

64 Dans le cadre de la seconde branche du premier moyen, la requérante fait valoir que la Commission était, en tout état de cause, tenue de prendre en compte les deux principes sous-tendant l'analyse des concentrations non horizontales, à savoir, d'une part, le fait que les concentrations conglomérales, telles que l'opération, sont susceptibles de produire des effets proconcurrentiels et, d'autre part, le fait que tout impact sur les concurrents résultant de ces effets serait le résultat d'une concurrence par les mérites, et non d'une entrave à la concurrence.

1. Sur l'application incorrecte des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et le standard juridique pour appliquer l'article 2, paragraphes 2 et 3, du règlement CE sur les concentrations

65 Dans le cadre du premier grief de la première branche, la requérante et l'intervenante font valoir, en substance, que, étant donné qu'elles sont actives sur des marchés différents, l'opération concerne une concentration non horizontale, plus précisément une concentration conglomérale. Partant, la Commission aurait dû, conformément aux lignes directrices sur les concentrations non horizontales, procéder à l'analyse d'un éventuel verrouillage anticoncurrentiel, et, notamment, à celle de la capacité et de l'incitation qu'ont les entreprises qui fusionnent à évincer leurs rivaux ainsi que des éventuels effets anticoncurrentiels qui en résultent. La décision attaquée conclurait, de manière erronée, au fait que l'opération conduirait à une entrave significative à une concurrence effective sur le fondement d'une théorie nouvelle et non étayée, selon laquelle l'opération produirait un effet de levier inversé dans le cadre duquel l'entité issue de la concentration utiliserait sa position sur un marché sur lequel elle ne détient pas de pouvoir de marché (à savoir celui des AVL de vols) pour renforcer sa position prétendument dominante sur un autre marché (à savoir celui des AVL hôtelières).

66 Dans ce contexte, en réponse à une question posée par le Tribunal par acte du 10 juin 2025, la requérante a indiqué, lors de l'audience, les dispositions des lignes directrices sur les concentrations non horizontales avec lesquelles, selon elle, l'approche suivie par la Commission dans la décision attaquée était incompatible.

67 Ainsi, la requérante soutient, premièrement, que, en se basant sur un effet de levier inversé, la Commission n'a pas respecté les points 93 à 104 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et, deuxièmement, que, en supposant que toute augmentation de sa position sur le marché des AVL hôtelières, aussi minime soit-elle, soit suffisante pour établir une entrave significative à une concurrence effective, la Commission se serait écartée des points 10, 112 et 113 desdites lignes directrices.

68 En outre, la requérante, soutenue par l'intervenante, ajoute que l'opération ne saurait être considérée comme produisant des effets horizontaux puisqu'elle combine des offres complémentaires et non pas concurrentes et que, en alléguant, aux considérants 194 et 195 de la décision attaquée, que l'opérateur « actif sur un marché différent » produirait des « effets horizontaux », ladite décision ignore la distinction entre les concentrations horizontales et non horizontales ainsi que leurs effets respectifs.

69 La Commission conteste ces arguments.

70 À titre liminaire, il convient de rappeler que la Cour a déjà jugé, d'une part, que si des mesures d'ordre interne adoptées par l'administration ne sauraient être qualifiées de règle de droit à l'observation de laquelle l'administration serait en tout cas tenue, elles énoncent toutefois une règle de conduite indicative de la pratique à suivre dont l'administration ne peut s'écarter, dans un cas particulier, sans donner des raisons qui soient compatibles avec le principe d'égalité de traitement et, d'autre part, que cette jurisprudence s'applique à plus forte raison à des règles de conduite visant à produire des effets externes, comme c'est le cas des lignes directrices qui visent des opérateurs économiques (voir, en ce sens, arrêt du 28 juin 2005, Dansk Rørindustri e.a./Commission, C-189/02 P, C-202/02 P, C-205/02 P à C-208/02 P et C-213/02 P, EU:C:2005:408, points 209 et 210 et jurisprudence citée).

71 En effet, en adoptant de telles règles de conduite et en annonçant, par leur publication, qu'elle les appliquera dorénavant aux cas concernés par celles-ci, l'institution s'autolimite dans l'exercice de son pouvoir d'appréciation et ne saurait se départir de ces règles sous peine de se voir sanctionnée, le cas échéant, au titre d'une violation de principes généraux du droit, tels que l'égalité de traitement ou la protection de la confiance légitime (voir arrêt du 28 juin 2005, Dansk Rørindustri e.a./Commission, C-189/02 P, C-202/02 P, C-205/02 P à C-208/02 P et C-213/02 P, EU:C:2005:408, point 211 et jurisprudence citée).

72 Tout d'abord, s'agissant de la question de savoir si l'opération produirait des effets horizontaux ou congloméraux, il convient de rappeler qu'une concentration horizontale est définie comme une concentration entre des entreprises qui sont des concurrents existants ou potentiels sur le même marché [point 5 des lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales au regard du règlement CE sur les concentrations (JO 2004, C 31, p. 5), ci-après les « lignes directrices sur les concentrations horizontales »], tandis qu'une concentration conglomérale est une concentration entre des entreprises n'ayant pas, pour l'essentiel, de relation concurrentielle préexistante (voir, en ce sens, arrêt du 25 octobre 2002, Tetra Laval/Commission, T-5/02, EU:T:2002:264, point 142, et point 91 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales). Ainsi que cela est indiqué au point 12 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, contrairement aux concentrations horizontales, les concentrations non horizontales, telles que les concentrations conglomérales, ne donnent pas lieu à l'élimination de la concurrence directe entre les parties à la concentration sur le même marché.

73 Ainsi, il y a lieu de noter que les activités de la requérante et de l'intervenante sont largement complémentaires, en ce que la première est principalement active en tant qu'AVL hôtelière et la seconde principalement en tant qu'AVL de vols. Certes, leurs activités se chevauchent sur le marché des AVL de vols, mais la requérante ne dispose pas encore de sa propre solution de vols pour alimenter l'offre de vols sur sa plateforme et elle s'approvisionne actuellement dans le contenu de vols auprès de l'intervenante sur la base d'un accord d'affiliation commerciale. Il s'ensuit que la relation entre les parties est principalement de nature non horizontale, en dépit de ce chevauchement.

74 De même, il convient de constater que la théorie du préjudice retenue par la Commission se fonde largement sur l'effet de levier, typique des concentrations conglomérales, que l'opération entraînerait. Un tel effet de levier résulterait du fait que l'entité issue de la concentration utiliserait sa position sur un certain marché comme levier pour renforcer sa position sur un autre marché. En effet, selon la Commission, la requérante serait, à la suite de l'opération, en mesure de renforcer sa position sur le marché des AVL de vols, ce qui lui permettrait d'augmenter le nombre de clients de vols auxquels elle pourrait vendre des chambres d'hôtel (voir points 26 à 33 ci-dessus) et, par conséquent, de renforcer sa position sur le marché des AVL hôtelières. Ainsi, l'opération

serait susceptible de renforcer les barrières à l'entrée et à l'expansion sur ledit marché, limitant ainsi l'accès des AVL hôtelières concurrentes, potentielles et réelles, aux clients d'hôtels et, par conséquent, leur capacité à accéder audit marché ou à s'y développer et à devenir compétitifs (considérants 206, 734, 917, 1079 et 1090 de la décision attaquée).

75 Il s'ensuit que les « effets horizontaux » relevés par la Commission dans la décision attaquée, à les supposer avérés, ne résulteraient pas de l'élimination d'un concurrent direct de la requérante sur le marché des AVL hôtelières, mais d'une réduction de la capacité qu'auraient d'autres AVL hôtelières, concurrents existants ou potentiels, à faire face à la concurrence (point 93 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales).

76 Ensuite, s'agissant de l'allégation de la requérante et de l'intervenante selon laquelle la Commission a omis de procéder, dans le cadre de l'analyse du verrouillage anticoncurrentiel, à une évaluation de la capacité et de l'incitation qu'ont les entreprises qui fusionnent à évincer leurs rivaux et des éventuels effets anticoncurrentiels qui en résultent, en premier lieu, il convient de constater que, dans les lignes directrices sur les concentrations non horizontales, la Commission s'est réservée le droit de se fonder sur d'autres théories du préjudice que celles explicitement prévues dans lesdites lignes directrices. En effet, comme la Commission l'a soulevé à juste titre, il est indiqué au point 8 de ces lignes directrices que « les principes qui sont énoncés dans la […] communication seront appliqués, approfondis et affinés par la Commission dans les affaires qu'elle sera appelée à examiner ».

77 Par ailleurs, il convient de relever, à l'instar de la Commission, que, aux termes du point 93 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, le principal motif de préoccupation, en matière de concurrence, lié aux concentrations conglomérales concerne le verrouillage du marché, sans pour autant exclure que d'autres préoccupations puissent émerger. Dans ce cadre, la Commission observe, à juste titre, que les marchés numériques présentent certaines particularités et peuvent ainsi donner lieu à des préoccupations de concurrence qui n'ont pas été suffisamment prises en compte au moment de l'adoption desdites lignes directrices (considérant 202 de la décision attaquée).

78 En effet, si la Commission est tenue par les communications qu'elle adopte en matière de contrôle des concentrations, elle n'est pas obligée d'effectuer un examen dans tous les cas de l'ensemble des éléments qui y sont mentionnés. En revanche, l'analyse concurrentielle à mener par la Commission ne doit pas reposer sur une application mécanique de ces facteurs, mais sur une appréciation globale des effets prévisibles de la concentration, dans le cadre de laquelle les éléments identifiés dans une telle communication ne sont pas tous pertinents dans tous les cas (voir, en ce sens, arrêt du 26 juin 2025, EVH e.a./Commission, C-464/23 P, C-465/23 P, C-467/23 P, C-468/23 P et C-470/23 P, EU:C:2025:478, point 176).

79 Il s'ensuit que les lignes directrices sur les concentrations non horizontales posent un cadre général pour l'appréciation de telles concentrations, sans que la Commission ne soit limitée dans l'exercice de son pouvoir d'appréciation par l'ensemble des éléments qui y sont mentionnés.

80 En deuxième lieu, il convient de relever que la notion de « verrouillage du marché » est définie, au point 18 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, comme « tous les cas où la concentration entrave ou ferme l'accès des entreprises rivales existantes ou potentielles aux sources d'approvisionnement ou aux débouchés, réduisant ainsi leur capacité et/ou leur incitation à animer la concurrence ».

81 Or, il y a lieu de constater que l'approche suivie par la Commission dans la décision attaquée va dans le même sens que la définition du « verrouillage du marché » exposée au point 80 ci-dessus.

82 En effet, la Commission relève, au considérant 205 de la décision attaquée, que pour démontrer un verrouillage du marché, il suffit que la capacité des concurrents à accéder au marché ou à s'y étendre soit entravée, tout en précisant dans d'autres parties de ladite décision que l'opération serait susceptible de renforcer les barrières à l'entrée et à l'expansion sur le marché des AVL hôtelières, limitant ainsi l'accès des AVL hôtelières concurrentes, potentielles et réelles, aux clients d'hôtels et, par conséquent, leur capacité à accéder audit marché ou à s'y développer et devenir compétitifs.

83 Il s'ensuit que le critère utilisé dans la décision attaquée est analogue à celui des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et est conforme notamment à la définition de la notion de « verrouillage du marché » qui y est prévue. Or, plutôt que de contester le fait que l'opération entraîne un certain effet de verrouillage du marché, la requérante remet en cause le fait que cet effet soit suffisamment significatif pour être regardé comme un « verrouillage anticoncurrentiel », au sens du point 18 desdites lignes directrices, permettant à l'entité issue de l'opération d'augmenter profitablement ses prix, ce qui serait, selon la requérante et l'intervenante, nécessaire afin de justifier l'interdiction de l'opération en vertu de l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations.

84 En troisième lieu, il convient de rappeler que, aux termes du point 94 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, la Commission examine, lors de l'évaluation de la probabilité d'un verrouillage du marché, premièrement, si l'entité issue de la concentration aurait la capacité d'évincer ses concurrents, deuxièmement, si elle aurait un intérêt économique à le faire et, troisièmement, si une stratégie de verrouillage du marché aurait une incidence négative significative sur la concurrence, portant ainsi préjudice aux consommateurs.

85 À cet égard, s'agissant, premièrement, de l'allégation de la requérante selon laquelle la Commission n'a pas respecté les points 93 à 104 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales en se basant sur un effet de levier inversé (voir point 67 ci-dessus), il convient de rappeler qu'il est constant que l'un des objectifs poursuivis par la requérante au moyen de l'opération est d'augmenter les ventes croisées de chambres d'hôtel aux clients de vols, de sorte qu'elle renforcerait sa position sur le marché des AVL hôtelières.

86 Partant, il est également constant que la requérante aurait la capacité et l'incitation à faire des ventes croisées de chambres d'hôtel aux clients de vols à la suite de l'opération, ce qui correspond, dans les grandes lignes, aux première et deuxième étapes prévues au point 94 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales (voir point 84 ci-dessus).

87 En outre, ainsi que cela est indiqué au considérant 202 de la décision attaquée, les lignes directrices sur les concentrations non horizontales n'excluent pas qu'une théorie du préjudice soit fondée sur un effet de levier inversé, étant donné que la Commission n'avait pas encore l'expérience des éventuelles préoccupations liées à un tel effet lors de l'adoption desdites lignes directrices en 2008.

88 À cet égard, il y a lieu de noter, d'une part, que l'effet de levier est un terme générique relatif aux incidences qu'une pratique constatée sur un marché peut avoir sur un autre marché [arrêt du 10 novembre 2021, Google et Alphabet/Commission (Google Shopping), T-612/17, EU:T:2021:763, point 163] et, d'autre part, que l'incidence potentielle sur la concurrence, à savoir

l'éventuel renforcement de la position de l'entité issue de la concentration au détriment de ses concurrents, est essentiellement la même, quelle que soit la direction dans laquelle l'effet de levier se produit.

89 En effet, il serait contradictoire de permettre à la Commission de se prévaloir d'un effet de levier uniquement dans l'hypothèse où ledit effet devait renforcer une position non dominante, et non pas dans l'hypothèse où il devait renforcer une position déjà dominante. Une telle approche serait en effet susceptible de porter atteinte à l'efficacité du contrôle des concentrations.

90 Il s'ensuit que, compte tenu du caractère évolutif de la pratique décisionnelle de la Commission, il était loisible à cette dernière de fonder sa théorie du préjudice sur un effet de levier inversé, de sorte qu'il convient de rejeter l'allégation de la requérante selon laquelle la Commission n'a pas respecté les points 93 à 104 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales.

91 S'agissant, deuxièmement, de l'allégation de la requérante selon laquelle la Commission s'est écartée des points 10, 112 et 113 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, en estimant que toute augmentation de sa position sur le marché des AVL hôtelières, aussi minime soit-elle, serait suffisante pour établir une entrave significative à une concurrence effective (voir point 67 ci-dessus), il convient de relever que lesdits points font état, en substance, de la nécessité de démontrer une augmentation significative du pouvoir de marché à la suite de l'opération de concentration (point 10 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales) ainsi que du principe selon lequel c'est seulement lorsqu'une partie suffisante de la production du marché est affectée par le verrouillage que l'opération de concentration peut entraver de manière significative la concurrence effective (points 112 et 113 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales).

92 Or, ainsi que la Commission le fait valoir à juste titre, les écarts invoqués par la requérante concernent de prétendues divergences par rapport à des points isolés et spécifiques des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, divergences qui ne pourraient, de manière générale, remettre en cause la compatibilité de l'approche de la Commission dans la décision attaquée avec lesdites lignes directrices et qui seront appréciées dans le cadre des première et deuxième branches du troisième moyen, par lesquelles la requérante conteste plus spécifiquement plusieurs aspects de la théorie du préjudice retenue par la Commission.

93 Par conséquent, il convient de rejeter, dans le cadre de l'examen du premier moyen, l'allégation de la requérante selon laquelle la Commission a méconnu les points 10, 112 et 113 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales.

94 Au vu de ce qui précède, il y a lieu de conclure que la requérante n'a pas réussi à prouver que l'approche suivie par la Commission dans la décision attaquée était incompatible avec les lignes directrices sur les concentrations non horizontales.

95 Par conséquent, il convient de rejeter le premier grief de la première branche du premier moyen et, partant, les deuxième et troisième griefs de la première branche du premier moyen. En effet, dans le cadre de ces deux derniers griefs, la requérante fait valoir que la Commission n'a pas établi qu'il était justifié de s'écarter des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, d'une part, et que, en s'écartant desdites lignes directrices, la Commission aurait violé la confiance légitime des parties concernées, d'autre part (voir point 64 ci-dessus), ce qui est toutefois fondé sur la prémisse erronée selon laquelle la décision attaquée s'écarte des lignes directrices sur les concentrations non horizontales.

2. Sur la qualification incorrecte des prétendus avantages proconcurrentiels

96 Dans le cadre de la seconde branche du premier moyen, la requérante fait valoir, à titre subsidiaire, que la Commission était, en tout état de cause, tenue de prendre en compte les deux principes sous-tendant l'analyse des concentrations non horizontales, à savoir, en premier lieu, le principe selon lequel les concentrations conglomérales, telles que l'opération, sont susceptibles de produire des effets proconcurrentiels (voir point 11 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales) et, en second lieu, celui selon lequel tout impact sur les concurrents résultant de ces effets serait le résultat d'une concurrence par les mérites, et non d'une entrave à la concurrence.

97 La requérante soutient notamment que la Commission n'a effectué aucune analyse pour distinguer les effets proconcurrentiels des effets anticoncurrentiels et qu'elle a qualifié d'anticoncurrentiels des avantages proconcurrentiels ainsi que la concurrence par les mérites, à savoir une augmentation de sa capacité à pratiquer des ventes croisées des chambres d'hôtel à des clients de vols en leur offrant la facilité d'un guichet unique.

98 La Commission conteste ces arguments.

99 À cet égard, en premier lieu, il convient de rappeler que, aux termes du considérant 29 du règlement CE sur les concentrations, afin de déterminer l'effet d'une concentration sur la structure de la concurrence, la Commission est tenue de prendre en compte les gains d'efficacité probables démontrés par les entreprises concernées.

100 En outre, il ressort des points 76 et 77 des lignes directrices sur les concentrations horizontales, applicables aux concentrations non horizontales en vertu du point 6 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, qu'il est possible que les gains d'efficacité contrebalancent les effets préjudiciables d'une concentration sur la concurrence. La Commission peut ainsi décider qu'il n'y a pas lieu de déclarer une concentration incompatible avec le marché intérieur lorsqu'elle est en position de conclure, sur la base de preuves suffisantes, que les gains d'efficacité engendrés par l'opération en cause seront à même d'accroître la capacité et l'incitation de l'entité issue de ladite opération à adopter un comportement favorable à la concurrence au bénéfice des consommateurs.

101 Or, c'est à la partie ayant notifié une opération de concentration qu'il incombe de démontrer que les gains d'efficacité sont susceptibles de contrer les effets négatifs que l'opération pourrait, à défaut, produire sur la concurrence, et donc de profiter aux consommateurs. En effet, l'argument tiré des gains d'efficacité vise à contrebalancer les conclusions de la Commission tirées de ce que la concentration projetée entraverait probablement de manière significative la concurrence effective en créant une position dominante (arrêts du 6 juillet 2010, Ryanair/Commission, T-342/07, EU:T:2010:280, point 427, et du 9 mars 2015, Deutsche Börse/Commission, T-175/12, non publié, EU:T:2015:148, points 262, 361 et 362). Il incombe donc à la Commission de démontrer, dans un premier temps, que l'opération entraverait de manière significative la concurrence effective, alors qu'il appartient aux parties à l'opération de démontrer, dans un second temps, que les gains d'efficacité sont susceptibles de contrer les effets négatifs que l'opération produirait sur la concurrence.

102 Il s'ensuit que, dans la mesure où la requérante affirme que la Commission aurait dû, au stade de la constatation d'une entrave à la concurrence, tenir compte des gains d'efficacité invoqués, une telle affirmation reflète une compréhension erronée du règlement CE sur les concentrations.

103 Or, dans la mesure où la requérante a voulu soutenir que la Commission n'avait pas suffisamment examiné les gains d'efficacité entraînés par l'opération, il convient de noter, à l'instar de la Commission, que cette dernière a effectivement procédé à un tel examen, ainsi que cela ressort de la section 7 de la décision attaquée, lequel n'a pas été contesté par la requérante dans le cadre de cette seconde branche du premier moyen.

104 En second lieu, s'agissant de l'allégation de la requérante selon laquelle la Commission a considéré comme anticoncurrentielle une concurrence par les mérites procurant des avantages proconcurrentiels (voir point 97 ci-dessus), il convient de rappeler que la notion de « concurrence par les mérites » a été développée dans la jurisprudence relative aux articles 101 et 102 TFUE, afin de faire la distinction entre, d'une part, le comportement relevant d'une concurrence normale fondée sur les performances des opérateurs économiques et, d'autre part, le comportement anticoncurrentiel ou abusif susceptible d'enfreindre lesdits articles (voir, en ce sens, arrêts du 12 mai 2022, Servizio Elettrico Nazionale e.a., C-377/20, EU:C:2022:379, points 73 à 79, et du 21 décembre 2023, International Skating Union/Commission, C-124/21 P, EU:C:2023:1012, point 125).

105 Certes, les ventes croisées envisagées par la requérante n'impliquent aucune pression commerciale sur les clients, mais leur laissent, à la suite de l'achat d'un vol, le choix de réserver également une chambre d'hôtel auprès de la requérante. À cet égard, de telles ventes croisées se distinguent des ventes liées ou groupées mentionnées dans les lignes directrices sur les concentrations non horizontales comme des cas de figure classiques susceptibles de soulever des problèmes de concurrence dans le cadre d'une concentration conglomérale.

106 Toutefois, comme la Commission l'a fait valoir à juste titre lors de l'audience, la notion de « concurrence par les mérites » ne joue pas un rôle similaire dans le cadre du contrôle des concentrations.

107 En effet, d'une part, la réalisation d'une opération de concentration ne saurait être considérée comme une forme de concurrence par les mérites et, d'autre part, le règlement CE sur les concentrations vise à instaurer un contrôle effectif de toutes les concentrations en fonction de leurs effets sur la structure de concurrence dans l'Union européenne (arrêt du 13 juillet 2023, Commission/CK Telecoms UK Investments, C-376/20 P, EU:C:2023:561, point 106), sans partir de l'hypothèse que l'entité issue de la concentration adoptera des comportements abusifs [voir, en ce sens, arrêt du 10 novembre 2021, Google et Alphabet/Commission (Google Shopping), T-612/17, EU:T:2021:763, point 507].

108 Par conséquent, il y a lieu d'écarter l'argument de la requérante selon lequel la Commission a, de manière erronée, considéré comme étant anticoncurrentiel un comportement que les lignes directrices sur les concentrations non horizontales identifient comme une concurrence par les mérites procurant des avantages proconcurrentiels.

109 Partant, il convient de rejeter la seconde branche du premier moyen et, ainsi, le premier moyen dans son ensemble.

B. Sur le deuxième moyen, relatif au scénario contrefactuel

110 Dans le cadre du deuxième moyen, la requérante et l'intervenante font valoir que, dans la section 6.6 de la décision attaquée, la Commission a retenu, à tort, un scénario contrefactuel de « zéro vol » et commis plusieurs autres erreurs dans l'identification du scénario contrefactuel approprié.

111 À titre liminaire, il y a lieu de rappeler que la Commission ne peut déclarer une concentration incompatible avec le marché intérieur que si l'entrave significative à la concurrence est la conséquence directe et immédiate de la concentration (voir arrêt du 11 décembre 2013, Cisco Systems et Messagenet/Commission, T-79/12, EU:T:2013:635, point 118 et jurisprudence citée).

112 Ainsi, la Commission compare les conditions de concurrence telles qu'elles résulteraient de l'opération notifiée avec celles que connaîtrait le marché si la concentration n'avait pas lieu, ces dernières constituant le scénario « contrefactuel », c'est-à-dire le scénario ayant la probabilité la plus forte en l'absence de l'opération de concentration (voir, en ce sens, arrêt du 13 juillet 2023, Commission/CK Telecoms UK Investments, C-376/20 P, EU:C:2023:561, points 84 et 88 et jurisprudence citée).

113 Or, même si le point de comparaison le plus approprié pour évaluer les effets d'une opération de concentration est souvent la situation de la concurrence existant à la date à laquelle la Commission devait décider d'autoriser ou d'interdire l'opération, dans certaines circonstances, elle peut être amenée à tenir compte de l'évolution future du marché qui est raisonnablement prévisible et, par conséquent, fait partie du scénario ayant la probabilité la plus forte en l'absence de l'opération de concentration (point 9 des lignes directrices sur les concentrations horizontales et point 20 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales), lequel doit, bien qu'hypothétique, être réaliste et crédible (voir en ce sens, arrêt du 11 septembre 2014, MasterCard e.a./Commission, C-382/12 P, EU:C:2014:2201, points 166 à 169 et 173 ; voir également, par analogie, arrêt du 27 juin 2024, Commission/Servier e.a., C-176/19 P, EU:C:2024:549, point 353).

114 Ainsi, il y a lieu d'examiner les différents arguments par lesquels la requérante et l'intervenante contestent le scénario contrefactuel retenu par la Commission, qu'il convient de regrouper en six griefs, dont les trois premiers visent le prétendu scénario contrefactuel de « zéro vol » et les trois derniers les erreurs prétendument commises par la Commission dans l'identification dudit scénario.

1. Sur le prétendu scénario contrefactuel de « zéro vol »

115 En premier lieu, la requérante et l'intervenante observent que, bien que la décision attaquée souligne elle-même à plusieurs reprises l'importance pour la requérante d'avoir une offre de vols comme pierre angulaire de sa stratégie de voyage connecté, la Commission a indiqué qu'un retrait intégral de la requérante du marché des AVL de vols serait le scénario le plus probable en l'absence de l'opération.

116 En deuxième lieu, la requérante conteste l'allégation selon laquelle elle mettrait fin à sa coopération avec l'intervenante en l'absence de l'opération, notamment dans le cas où cette dernière serait vendue à l'un de ses concurrents, en faisant valoir qu'il est dans son intérêt de maintenir une telle coopération. Elle trouverait plus particulièrement avantage à exécuter

l'accord de phase 2 et, à l'expiration de ce dernier, soit à élargir cette coopération, auquel cas elle continuerait à avoir accès à la solution de vols de l'intervenante, soit à y mettre fin, dans l'hypothèse où elle trouverait une meilleure solution de vols ailleurs.

117 En troisième lieu, la requérante et l'intervenante font valoir que la circonstance que l'opération transformerait une relation contractuelle en un lien structurel, comme cela est indiqué aux points 622, 628 et 673 à 703 de la décision attaquée, n'implique pas que, en l'absence de l'opération, l'accord de phase 2 ne serait pas resté en vigueur. Cette circonstance ne serait donc pas pertinente pour l'identification du scénario contrefactuel.

118 La Commission conteste ces arguments.

119 À cet égard, en premier lieu, il convient de constater que, contrairement à ce qu'allègue la requérante, la décision attaquée n'indique pas que, en l'absence de l'opération, cette dernière se retirerait du marché des AVL de vols.

120 Au contraire, il ressort de la décision attaquée que le scénario contrefactuel sur lequel la Commission s'est fondée prend en compte une certaine coopération entre la requérante et l'intervenante, dès lors qu'il y est énoncé que l'accord de phase 2 ne resterait pas en vigueur sous la même forme, dans la mesure où, selon la Commission, à court terme, l'intervenante ferait pression pour renégocier cet accord afin de récupérer au moins en partie les pertes résultant des ventes cannibalisées par la requérante (considérants 704 à 720 de la décision attaquée), et que, à moyen ou long terme, cette dernière préfèrerait avoir sa propre solution de vols (considérants 677 à 692 de la décision attaquée).

121 En outre, tant dans ses écritures que lors de l'audience, la Commission a confirmé, en substance, qu'il était probable que la requérante maintienne une offre de vols sur sa plateforme dans tous les scénarios. Il s'ensuit que la Commission n'a pas exclu que la coopération entre la requérante et l'intervenante soit prise en compte dans le scénario contrefactuel sur lequel elle s'est fondée.

122 Ainsi, dans la mesure où l'argumentation de la requérante et de l'intervenante doit être interprétée comme visant à réfuter un scénario contrefactuel de « zéro vol », il convient de la rejeter.

123 Cette conclusion ne saurait être remise en cause par la circonstance que la décision attaquée fait mention, à plusieurs reprises, de la notion « zéro vol ».

124 En effet, comme il ressort des considérants 727, 728, 1008 et 1009 de la décision attaquée, la Commission a uniquement fait mention de la notion « zéro vol » dans le cadre du calcul de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante à la suite de l'opération, dès lors qu'il lui serait impossible, pour le court terme, d'évaluer un scénario contrefactuel sur la base d'une coopération plus limitée entre la cette dernière et l'intervenante en l'absence d'informations fiables permettant d'effectuer une telle évaluation et, pour le moyen ou long terme, de déterminer si et à quel moment la requérante serait en mesure de développer sa propre solution de vols et quelles seraient ses capacités.

125 En deuxième lieu, il convient de constater qu'il est vrai que, aux considérants 693 à 703 de la décision attaquée, la Commission soutient, d'une part, que, en l'absence de l'opération, l'intervenante serait vendue soit à un acquéreur stratégique soit par une introduction en Bourse et, d'autre part, qu'il est probable que la requérante mettrait fin à sa coopération avec l'intervenante, dès lors que [*confidentiel*].

126 Or, à cet égard, la Commission a précisé dans son mémoire en défense, d'une part, qu'elle n'avait pas conclu que, dans le scénario contrefactuel, la requérante mettrait immédiatement fin à la coopération, mais plutôt qu'elle serait seulement susceptible de le faire si l'intervenante était vendue à l'un de ses concurrents et, d'autre part, qu'elle ne considérait pas une telle vente comme le scénario le plus probable, ce qu'elle a, au demeurant, confirmé lors de l'audience.

127 Par conséquent, il convient de conclure que la Commission ne considère pas qu'une cessation de la coopération entre la requérante et l'intervenante, notamment à la suite d'une vente de la seconde à un concurrent de la première, constitue le scénario le plus probable (voir point 112 ci-dessus).

128 En troisième lieu, il convient d'écarter l'argument de la requérante et de l'intervenante selon lequel le fait que l'opération transformerait leur coopération en un lien structurel permanent est sans pertinence pour déterminer le scénario contrefactuel. En effet, dans les passages pertinents de la décision attaquée, notamment ses considérants 673 à 703, la Commission fait référence au caractère intrinsèquement temporaire d'une collaboration contractuelle pour étayer sa position selon laquelle la requérante préférerait, à moyen ou long terme, avoir sa propre solution de vols, afin de ne pas dépendre de tiers pour cette activité d'importance stratégique. Dans la logique du scénario contrefactuel tel que défini par la Commission, cette considération n'est pas dépourvue de pertinence.

129 Par conséquent, il convient de rejeter le troisième argument du deuxième grief de la première branche, le troisième grief de la première branche ainsi que la seconde branche du deuxième moyen.

2. Sur les erreurs prétendument commises par la Commission dans l'identification du scénario contrefactuel approprié

130 En premier lieu, la requérante et l'intervenante font valoir que l'accord de phase 2 représente la situation de la concurrence existant à la date de l'opération et, dès lors, le scénario contrefactuel approprié.

131 En deuxième lieu, la requérante et l'intervenante contestent l'allégation de la Commission selon laquelle elles n'auraient pas accepté les conditions de l'accord de phase 2 si elles n'avaient pas envisagé l'opération.

132 Dans ce contexte, la requérante et l'intervenante soutiennent qu'aucun élément de l'historique de la négociation de l'accord de phase 2 ne subordonne celui-ci à la réalisation de l'opération et qu'il n'existe aucun indice pouvant démontrer que les conditions de leur coopération aient été influencées par la perspective d'une acquisition. En outre, et surtout, la seule question pertinente à cet égard consisterait à déterminer si les conditions négociées et signées par elles resteraient en vigueur en l'absence de l'opération, ce qui serait le cas, de sorte qu'elles constitueraient le scénario contrefactuel.

133 En troisième lieu, la requérante et l'intervenante contestent l'allégation selon laquelle, en l'absence de l'opération, l'intervenante ferait pression pour renégocier l'accord de phase 2.

134 À cet égard, la requérante et l'intervenante font valoir, d'une part, que cette dernière ne peut unilatéralement résilier ou renégocier l'accord de phase 2 jusqu'en 2028 et, d'autre part, que leur coopération s'est révélée être, pour l'intervenante, un canal de vente de vols lucratif et important, de sorte que celle-ci n'aurait aucune incitation à tenter d'engager une renégociation des termes de cet accord.

135 Enfin, la requérante souligne que la théorie du préjudice retenue par la Commission est nécessairement viciée par une erreur dans l'identification du scénario contrefactuel, étant donné l'importance de l'évaluation quantitative de l'ampleur probable des effets anticoncurrentiels entraînés par l'opération.

136 La Commission conteste ces arguments.

137 À cet égard, il convient de rappeler, d'une part, que la théorie du préjudice retenue par la Commission doit être fondée sur les effets sur la concurrence qui peuvent être attribués à l'opération, tels qu'ils ressortent d'une comparaison entre le scénario de l'opération et le scénario contrefactuel en cause (voir arrêt du 11 décembre 2013, Cisco Systems et Messagenet/Commission, T-79/12, EU:T:2013:635, point 118 et jurisprudence citée ; voir, en ce sens, arrêt du 13 juillet 2023, Commission/CK Telecoms UK Investments, C-376/20 P, EU:C:2023:561, points 84 et 88 et jurisprudence citée) et, d'autre part, que le juge de l'Union peut rejeter comme inopérant un moyen ou un grief lorsqu'il constate que celui-ci n'est pas apte, dans l'hypothèse où il serait fondé, à entraîner l'annulation poursuivie (voir arrêt du 30 mars 2022, Latam Airlines Group et Lan Cargo/Commission, T-344/17, non publié, EU:T:2022:185, point 135 et jurisprudence citée).

138 Ainsi, à l'instar de ce qu'observe la Commission au point 84 du mémoire en défense, il y a lieu d'examiner si les erreurs qu'elle aurait commises dans l'identification du scénario contrefactuel, à les supposer établies, sont à même d'avoir une incidence sur l'examen du bien-fondé de la théorie du préjudice retenue dans la décision attaquée. Plus particulièrement, il convient d'examiner si la différence entre les scénarios contrefactuels avancés par les parties est suffisamment importante pour pouvoir avoir une incidence sur l'issue du présent recours.

139 À cet égard, il convient de constater que cette différence réside principalement dans l'ampleur de la croissance de l'activité d'AVL de vols de la requérante et de l'augmentation subséquente de sa part du marché des AVL hôtelières.

140 En effet, bien qu'il soit établi que, quel que soit le scénario contrefactuel retenu, la requérante disposerait d'une offre de vols (voir points 120 à 122 ci-dessus), il y a lieu de rappeler que, dans le scénario avancé par la Commission, notamment celui d'une moindre coopération entre l'intervenante et la requérante à court terme à la suite d'une renégociation, le nombre de vols vendus par la requérante serait moins élevé que dans le scénario avancé par cette dernière, à savoir la coopération en vertu de l'accord de phase 2, en raison des conditions contractuelles plus favorables auxquelles elle serait soumise dans ce dernier scénario.

141 Selon la Commission, en l'absence de l'opération, la cannibalisation, c'est-à-dire la concurrence de la part de la requérante vendant sous sa propre marque le contenu de vols de l'intervenante par le biais du canal des SMR (voir point 36 ci-dessus), serait notamment au centre de la renégociation de la coopération, laquelle serait engagée par l'intervenante dans le scénario contrefactuel retenu par la Commission (considérants 704 à 720 de la décision attaquée).

142 À cet égard, la Commission explique que, en l'absence de l'opération, l'intervenante serait incitée à renégocier afin d'être indemnisée pour la cannibalisation et qu'une telle indemnisation, notamment sous la forme d'un méta cap plus bas ou d'une redevance par réservation plus élevée, aurait pour conséquence un nombre de vols vendus par la requérante moins élevé qu'il ne le serait dans le cas du scénario contrefactuel avancé par cette dernière (considérant 719 de la décision attaquée).

143 Il s'ensuit que, dans l'hypothèse où il serait considéré qu'une évaluation quantitative de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières détenue par la requérante à la suite de l'opération est nécessaire pour l'examen de la validité de la théorie du préjudice retenue par la Commission, se pose la question de savoir dans quelle mesure le scénario contrefactuel avancé par la Commission et celui avancé par la requérante aboutissent à une augmentation différente de la part du marché des AVL hôtelières de cette dernière par rapport à l'augmentation réalisée dans le scénario de l'opération.

144 Or, quel que soit le scénario contrefactuel retenu, l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante en 2025, par rapport au scénario de l'opération, serait dans tous les cas marginale (voir point 375 ci-après). Par conséquent, il convient de constater que la différence, en termes quantitatifs, entre les scénarios contrefactuels avancés par les parties est négligeable, en ce que chacun desdits scénarios aboutit à un pourcentage du même ordre de grandeur, de sorte que le choix entre l'un des deux scénarios est sans incidence sur l'issue du présent recours.

145 Ainsi, il y a lieu de rejeter le premier grief de la première branche ainsi que les premier et deuxième arguments du deuxième grief de la première branche du deuxième moyen comme étant inopérants.

C. Sur les première et deuxième branches du troisième moyen, relatives au standard juridique et à la théorie du préjudice

146 Dans la section 6.7.2.1 de la décision attaquée, la Commission s'est fondée sur une théorie du préjudice composée de cinq étapes, qu'elle a, aux points 18 à 26 du mémoire en défense, résumées comme suit.

147 En premier lieu, la requérante occuperait déjà une position dominante sur le marché des AVL hôtelières.

148 En deuxième lieu, l'opération permettrait à la requérante d'acquérir sa propre solution de vols, afin d'utiliser son offre de vols comme levier pour acquérir des clients pour son activité d'AVL hôtelière.

149 En troisième lieu, l'acquisition de l'intervenante entraînerait un renforcement des effets de réseau en faveur de la requérante et une augmentation des barrières à l'entrée et à l'expansion pour les autres AVL hôtelières.

150 En quatrième lieu, l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières que la requérante pourrait réaliser à la suite de l'opération serait de [*confidentiel*] % au maximum.

151 Enfin, en cinquième lieu, en raison de l'opération, les hôtels et les consommateurs seraient susceptibles d'être lésés.

152 Plus précisément, la Commission fait valoir, dans la section 6.4 de la décision attaquée intitulée « Booking a une position dominante sur le marché des AVL hôtelières dans l'EEE », qu'elle a apporté la preuve de la position dominante de la requérante et, dans la section 6.7 de ladite décision intitulée « [r]enforcement de la position dominante de Booking sur le marché des AVL hôtelières dans l'EEE », qu'elle a démontré que l'opération mènerait à un renforcement de ladite position, en la rendant plus difficile à contester.

153 Dans ce contexte, il y a lieu de relever que, d'un point de vue formel, la décision attaquée ne comporte pas d'analyse séparée d'une entrave significative à une concurrence effective, même si certains considérants de ladite décision (voir considérants 734, 743 et 746) comportent des références à cette notion.

154 Or, il est de jurisprudence constante que lorsqu'il ressort des considérants d'une décision constatant l'incompatibilité d'une opération de concentration avec le marché intérieur, y compris ceux consacrés formellement à une analyse du renforcement d'une position dominante, que cette opération donnerait lieu à une entrave significative à une concurrence effective, il ne convient pas de considérer cette décision comme entachée d'illégalité au seul motif que la Commission n'a pas explicitement analysé ces deux critères (voir, en ce sens, arrêts du 21 septembre 2005, EDP/Commission, T-87/05, EU:T:2005:333, points 49 et 50, et du 14 décembre 2005, General Electric/Commission, T-210/01, EU:T:2005:456, points 87 et 89).

155 Par conséquent, afin que la Commission puisse déclarer l'opération incompatible avec le marché intérieur, un éventuel renforcement de la prétendue position dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières, à le supposer établi, doit pouvoir être regardé, à la lecture de la décision attaquée, comme ayant également pour effet une entrave significative à une concurrence effective sur ledit marché (voir, en ce sens, arrêt du 22 octobre 2002, Schneider Electric/Commission, T-310/01, EU:T:2002:254, points 321, 349, 380 et 402).

156 Dans ce contexte, il incombe au juge de l'Union, après avoir examiné le bien-fondé des griefs dirigés contre l'évaluation faite par la Commission des facteurs pertinents et au vu du résultat qui en découle, d'évaluer de manière globale si tous les facteurs et éléments pertinents sur lesquels la Commission s'est appuyée et qui peuvent être considérés comme établis, y compris ceux qui n'ont pas été contestés, suffisent à démontrer l'existence d'une entrave significative à une concurrence effective (voir, en ce sens, arrêt du 13 juillet 2023, Commission/CK Telecoms UK Investments, C-376/20 P, EU:C:2023:561, point 262).

157 Ainsi, il y a lieu d'examiner les différents arguments par lesquels la requérante conteste la validité de la théorie du préjudice retenue par la Commission, qu'il convient de regrouper dans cinq griefs, visant, premièrement, la position prétendument dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières, deuxièmement, l'importance d'une offre de vols en général et de la solution de vols de l'intervenante en particulier, troisièmement, l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante, quatrièmement, la prétendue augmentation des barrières à l'entrée et à l'expansion dudit marché et, cinquièmement, les dommages que les hôtels et les consommateurs subiraient à la suite de l'opération. Ensuite, le Tribunal effectuera une évaluation globale afin de déterminer si la Commission a commis une erreur en constatant l'existence d'une entrave significative à une concurrence effective à la suite de l'opération, tout en examinant également la première branche du troisième moyen par laquelle la requérante conteste le standard juridique appliqué par la Commission dans ce contexte.

158 À cet égard, il y a lieu de rappeler que, bien que l'analyse prospective propre au système de contrôle préventif des concentrations relève de la marge d'appréciation dont dispose la Commission en matière économique, le juge de l'Union ne doit pas s'abstenir de contrôler l'interprétation faite par la Commission de données de nature économique. En effet, le juge de l'Union doit notamment vérifier l'exactitude matérielle des éléments de preuve invoqués, leur fiabilité et leur cohérence, mais également contrôler si ces éléments constituent l'ensemble des données pertinentes devant être prises en considération pour apprécier une situation complexe et s'ils sont de nature à étayer les conclusions qui en sont tirées (voir, en ce sens, arrêt du 13 juillet 2023, Commission/CK Telecoms UK Investments, C-376/20 P, EU:C:2023:561, points 82, 84 et 125 et jurisprudence citée).

1. Sur le premier grief, par lequel la requérante conteste qu'elle occupe une position dominante sur le marché des AVL hôtelières

159 Aux considérants 363 et 364 de la décision attaquée, la Commission a constaté que la requérante détenait une position dominante sur le marché des AVL hôtelières, puisqu'elle était en mesure d'agir indépendamment de ses concurrents et de ses clients.

160 Selon la Commission, la constatation rappelée au point 159 ci-dessus découle, premièrement, de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante (voir point 19 ci-dessus et considérants 340 à 362 de la décision attaquée), deuxièmement, du fait que celle-ci perçoit une commission effective moyenne supérieure de [*confidentiel*] % à celle perçue par les AVL concurrentes (considérants 373 à 404 de la décision attaquée), troisièmement, de la circonstance qu'elle est un partenaire commercial incontournable pour les hôtels et qu'elle est en mesure de leur imposer certaines conditions générales (considérants 405 à 426 de la décision attaquée), quatrièmement, du fait qu'elle n'est pas soumise à une pression suffisante de la part des AVL concurrentes ou à des contraintes suffisantes extérieures au marché (considérants 427 et 471 de la décision attaquée), cinquièmement, du fait que pour chaque paramètre déterminant la compétitivité d'une AVL hôtelière, la requérante est plus performante que ses concurrents (considérants 491 à 557 de la décision attaquée), sixièmement, de l'existence de fortes barrières à l'entrée et à l'expansion dudit marché en raison d'importants effets de réseau sur ce marché ainsi que de la fidélité et de l'inertie de la clientèle (considérants 558 à 565 de la décision attaquée) et, septièmement, de l'absence d'une entrée ou d'une expansion probables susceptibles d'exercer une contrainte effective sur la requérante (considérants 472 à 488 de la décision attaquée).

161 Force est de constater que, dans le cadre de la deuxième branche du troisième moyen, laquelle concerne la théorie du préjudice retenue par la Commission, la requérante ne remet en cause ni la circonstance qu'elle est un partenaire commercial incontournable pour les hôtels, ce qui lui permettrait de leur imposer certaines conditions générales, ni le fait que, pour chaque paramètre déterminant la compétitivité d'une AVL hôtelière, elle est plus performante que ses concurrents, ni encore le fait qu'il n'y aura pas d'entrée ou d'expansion probables susceptibles d'exercer une contrainte effective sur elle. En revanche, la requérante conteste quatre des éléments mentionnés au point 160 ci-dessus, à savoir la part du marché des AVL hôtelières qu'elle détiendrait (points 157 à 164 de la requête), la commission effective moyenne qu'elle percevrait (points 216 à 219 de la requête), le fait qu'elle ne serait pas soumise à des contraintes suffisantes extérieures au marché (points 205 à 214 de la requête) ainsi que la fidélité et l'inertie de ses clients (points 230 à 233 de la requête).

162 Il convient d'examiner ces éléments dans l'ordre indiqué.

a) Sur la part du marché des AVL hôtelières de la requérante

163 La requérante fait valoir que la Commission surestime sa part du marché des AVL hôtelières en 2022, en sous-estimant la taille de ce marché dans le cadre de son exercice de reconstruction du marché, tel qu'exposé aux considérants 295 à 325 de la décision attaquée.

164 La Commission se serait notamment fondée sur les calculs que la requérante aurait établis sur la base de la taille du marché des AVL hôtelières pour 2022 telle qu'initialement estimée par Euromonitor en août 2022 (ci-après la « taille initiale du marché d'Euromonitor »), alors que la requérante aurait indiqué à plusieurs reprises que ces calculs n'étaient pas fiables. Cela aurait été confirmé par la circonstance que, en juillet 2023, Euromonitor aurait fourni à la Commission une estimation révisée pour 2022 afin de tenir compte d'un défaut de méthode et du rebond rapide du marché des voyages après la pandémie de COVID-19 qu'elle n'aurait prévu qu'en 2023 (ci-après la « taille révisée du marché d'Euromonitor »).

165 Or, bien que les parties aient relevé à maintes reprises cette erreur au cours de la procédure administrative, la Commission aurait refusé de la corriger, de sorte que la taille du marché des AVL hôtelières reconstruite par cette dernière serait inférieure [*confidentiel*] à la taille révisée du marché d'Euromonitor.

166 Selon la requérante, ce refus entraîne une surestimation significative de sa part de marché, qui passe de quelque [*confidentiel*] %, selon la taille révisée du marché d'Euromonitor, à [60-70] %, comme le soutient la Commission au considérant 216 de la décision attaquée.

167 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

168 À cet égard, il convient de relever qu'il ressort du dossier que le 11 mars 2023, en réponse à la demande de renseignements n° 17 de la Commission, la requérante a soumis à cette dernière des estimations de sa part du marché des AVL hôtelières et de celles d'autres AVL hôtelières (ci-après les « estimations de la requérante de mars 2023 »).

169 Ainsi, comme la requérante l'a indiqué sans être contestée par la Commission, ses estimations de mars 2023 ont été préparées sur la base de trois éléments, tous exprimés en euros, plus précisément en valeur totale des transactions (ci-après « VTT »), à savoir, premièrement, la taille initiale du marché d'Euromonitor, deuxièmement, ses ventes et celles de l'intervenante en tant qu'AVL hôtelières et, troisièmement, les estimations des parts de marché de certaines autres AVL hôtelières.

170 Dans ce cadre, la requérante a d'abord calculé la part de marché de l'entité issue de l'opération en divisant ses ventes et celles de l'intervenante en 2022 par la taille initiale du marché d'Euromonitor, ce qui a donné un pourcentage de [*confidentiel*] %.

171 Ensuite, la requérante a estimé (en pourcentage) les parts de marché de certains concurrents, [*confidentiel*].

172 [*confidentiel*].

173 Or, lors de la transmission des estimations de la requérante de mars 2023, cette dernière avait émis une réserve sur la fiabilité de ces pourcentages en indiquant qu'« Euromonitor a[vait] confirmé que ses prévisions actuelles pour 2022 [étaie]nt prudentes et qu'elle envisage[ait] de revoir à la

hausse ses estimations de la dimension du marché des AVL d'hébergement pour 2022 (comme elle l'a[vait] fait pour 2011 à 2021) dans le cadre de ses procédures habituelles de révision en août 2023 ou aux alentours de cette date ».

174 Il est en effet constant que, en juillet 2023, Euromonitor a fourni à la Commission la taille révisée du marché, qui était environ une fois et demie plus élevée que la taille initiale du marché, qu'elle avait précédemment estimée. Ainsi, sur la base de la taille révisée du marché d'Euromonitor, la part de marché de la requérante n'était que de [*confidentiel*] % environ.

175 Or, selon la Commission, les tailles du marché d'Euromonitor, initiale ou révisée, ne sont pas fiables pour plusieurs raisons, qui n'ont pas été contestées par la requérante dans ses écritures.

176 Premièrement, Euromonitor ne connaîtrait pas le chiffre d'affaires réalisé par les différents acteurs du marché et ses estimations reposeraient en grande partie sur des sources publiques. Deuxièmement, les données d'Euromonitor ne contiendraient pas de classification spécifique pour les AVL hôtelières, mais feraient plutôt référence à une catégorie plus large désignée sous le terme « hébergement ». Troisièmement, selon les tailles du marché d'Euromonitor, la part de marché de la requérante dépasserait 100 % dans un certain nombre d'États membres. Quatrièmement, l'origine de la taille révisée du marché d'Euromonitor serait incertaine et la Commission aurait des raisons de croire que ladite taille était surestimée.

177 Ainsi, la Commission a procédé à un exercice de reconstruction du marché (considérants 295 à 305 de la décision attaquée).

178 Plus précisément, la Commission a demandé les chiffres relatifs aux ventes effectuées dans le domaine des AVL hôtelières, exprimés en VTT, non seulement à la requérante et à l'intervenante, mais également à d'autres AVL hôtelières, dont sept ont soumis une réponse, à savoir [*confidentiel*] (considérants 288, 289 et 296 à 302 de la décision attaquée).

179 Sur la base de ces chiffres, la Commission a reconstruit la taille du marché des AVL hôtelières en supposant que les neuf entités ayant fourni des chiffres couvraient ensemble, conformément aux estimations de la requérante de mars 2023, [*confidentiel*] % du marché, à savoir [*confidentiel*], tandis que les « autres » AVL hôtelières, y compris [*confidentiel*] qui n'avaient pas fourni les données demandées par la Commission, étaient censées couvrir ensemble les [*confidentiel*] % restants (voir points 171 et 172 ci-dessus et considérants 290 et 303 de la décision attaquée).

180 Enfin, la Commission a utilisé les données fournies par la requérante et ses concurrents pour calculer leurs parts du marché en cause sur la base de la taille reconstruite de marché telle qu'exposée au point 179 ci-dessus (considérant 305 de la décision attaquée).

181 Ainsi, la Commission se prévaut d'avoir suivi sa pratique établie de longue date en s'appuyant sur les estimations des parts de marché fournies par la partie notifiante, en l'espèce la requérante, comme indicateur le plus fiable des ventes des AVL hôtelières pour lesquelles elle ne disposait pas de chiffres réels. À cet égard, la Commission soutient, en substance, que les estimations de la requérante de mars 2023 étaient plus fiables que les tailles, initiale ou révisée, du marché d'Euromonitor.

182 Toutefois, à l'instar de la requérante, il y a lieu de relever que les estimations susmentionnées sont en grande partie dérivées de la taille initiale du marché d'Euromonitor.

183 En effet, la grande majorité des [*confidentiel*] % (voir point 179 ci-dessus), sur la base desquels la Commission a estimé la taille du marché, est constituée de la part de marché de l'entité issue de l'opération [[*confidentiel*] % (voir point 179 ci-dessus)], que la requérante a calculée sur la base de la taille initiale du marché d'Euromonitor.

184 Or, si la requérante s'était fondée sur la taille révisée du marché d'Euromonitor, la part de marché de l'entité issue de l'opération n'aurait été que de [*confidentiel*] % environ au lieu de [*confidentiel*] %, tandis que les neuf entités ayant fourni des chiffres à la Commission n'auraient couvert ensemble que [*confidentiel*] % du marché au lieu de [*confidentiel*] % (voir points 171 et 179 ci-dessus).

185 Il convient dès lors de constater, à l'instar de la requérante, qu'il est incohérent que la Commission rejette les tailles du marché d'Euromonitor comme non fiables, tout en s'appuyant, de facto, sur la taille initiale du marché d'Euromonitor.

186 Cela étant, il convient également de constater, à l'instar de la Commission, que dans la mesure où cette dernière s'est indirectement fondée sur les données publiées par Euromonitor, il y a plutôt eu une surestimation de la taille du marché pertinent, étant donné que la Commission a ainsi assimilé la taille du marché plus large de l'hébergement, telle qu'estimée par Euromonitor, au marché des AVL hôtelières, ce qui a artificiellement gonflé la taille de ce dernier marché (considérant 323 de la décision attaquée) et réduit par conséquent la part de la requérante pour celui-ci.

187 En outre, il ne ressort pas du dossier que la Commission disposait de données plus fiables que celles soumises par la requérante, de sorte que la Commission n'a pas commis d'erreur en s'appuyant sur lesdites données pour calculer la part du marché des AVL hôtelières de la requérante.

188 Il convient notamment de constater que la taille révisée du marché d'Euromonitor impliquerait que la part de marché collective des AVL hôtelières non identifiées (catégorie « autres »), exprimée en euros (VTT), se situerait autour de [*confidentiel*] %, ce qui semble anormalement élevé (considérant 292 de la décision attaquée). En effet, bien qu'il ne soit pas exceptionnel que des estimations de parts de marché aboutissent à la non-identification d'une partie du marché en raison de l'absence de données concernant la totalité des acteurs, un pourcentage de cette ampleur soulève des doutes quant à la fiabilité de l'estimation de la taille du marché en cause, ainsi que la Commission l'a observé à juste titre au considérant 292 de la décision attaquée.

189 Or, interrogée à ce sujet lors de l'audience, la requérante n'a pas pu préciser quelles AVL relèveraient de la catégorie « autres », alors que, en tant que principal fournisseur de contenu hôtelier à d'autres AVL, elle était la mieux placée pour fournir ces données. En effet, ces AVL, si elles existent, auraient probablement une taille tout aussi réduite, voire plus réduite que celle des plus petites AVL ayant fourni des chiffres à la Commission (voir point 179 ci-dessus), de sorte qu'elles seraient peu susceptibles de disposer de leur propre contenu hôtelier (considérants 254 et 264 à 268 de la décision attaquée). Ainsi, il est probable qu'une partie considérable d'entre elles se procure un tel contenu auprès de la requérante, puisqu'elle est le principal fournisseur du contenu hôtelier aux autres AVL (considérant 258 de la décision attaquée), ce qui aurait permis à cette dernière d'indiquer l'identité et les volumes de vente d'une partie importante des AVL relevant de la catégorie « autres ». Néanmoins, il convient de constater que la requérante ne l'a pas fait, ni lors de la procédure administrative (considérant 292 de la décision attaquée) ni lors de la procédure devant le Tribunal. Il s'ensuit que la Commission n'a pas commis d'erreur en

considérant qu'il était plus réaliste de supposer que la catégorie « autres » couvrait environ [*confidentiel*] % du marché, comme l'a conclu la Commission, plutôt que [*confidentiel*] % comme l'affirme la requérante.

190 Enfin, il y a lieu de rappeler que, dans le cadre de l'enquête de marché, plusieurs experts du secteur ainsi que d'autres AVL ont indiqué qu'ils considéraient également que la part du marché des AVL hôtelières de la requérante était d'au moins [60-70] %, ce qui tend à corroborer les estimations de la Commission (considérants 353 à 360 de la décision attaquée).

191 Il s'ensuit que la requérante n'a pas réussi à remettre en cause les estimations que la Commission avait effectuées de sa part du marché des AVL hôtelières.

b) Sur la commission effective moyenne perçue par la requérante

192 Aux considérants 372 à 404 de la décision attaquée, la Commission a constaté que le taux de commission effective moyenne facturée par la requérante aux hôtels était de [*confidentiel*] % et était par conséquent supérieur de [*confidentiel*] % à celui perçu par les AVL concurrentes, à savoir [*confidentiel*] %, ce que la requérante conteste en soulevant, en substance, trois arguments.

193 En premier lieu, le taux moyen de [*confidentiel*] % serait basé sur un calcul brut consistant à diviser un chiffre de recettes par un chiffre de VTT fourni par cinq AVL hôtelières, sans qu'il ressorte de la décision attaquée que la Commission aurait procédé aux ajustements méthodologiques appropriés pour tenir compte des multiples différences existant entre les recettes des entreprises. À cet égard, la requérante observe qu'[*confidentiel*] a soutenu qu'il était difficile de comparer les commissions versées à elle-même et à ses concurrents, qu'[*confidentiel*] a indiqué que la commission exacte pouvait changer sensiblement en fonction du pays ou de la marque de l'hôtel et qu'[*confidentiel*] a expliqué qu'il n'existait pas de taux de commission unique.

194 En deuxième lieu, la requérante fait référence à une déclaration faite par l'association d'hôtels HOTREC, selon laquelle les taux de commission facturés par des AVL hôtelières à ses membres se situaient dans une fourchette de [*confidentiel*]% ; la requérante et [*confidentiel*] se situeraient toutes les deux dans cette fourchette. Cette déclaration serait confirmée par les explications de plusieurs hôtels qui indiqueraient que la plupart des AVL hôtelières facturaient [*confidentiel*] % et au-delà.

195 En troisième lieu, contrairement à ce qu'affirme la Commission, une enquête [*confidentiel*] auprès des acteurs de l'hébergement ne confirmerait pas qu'Expedia applique des taux de commission inférieurs à ceux de la requérante.

196 La Commission conteste cette argumentation.

197 En premier lieu, la Commission a indiqué qu'elle s'était fondée sur des données réelles et comparables concernant la valeur des transactions et les recettes fournies par la requérante et ses principaux concurrents qui, conjointement, représenteraient environ 70 % à 80 % du marché des AVL hôtelières.

198 La Commission aurait notamment demandé aux principales AVL hôtelières concurrentes de la requérante qui avaient fourni des données, de confirmer qu'elles avaient suivi la même méthodologie que cette dernière. Dans ce cadre, quatre AVL concurrentes auraient fourni des

données sur une base comparable, tandis qu'une AVL concurrente n'aurait pas été en mesure de le faire, de sorte que les données de cette dernière auraient été exclues du calcul de la Commission (considérants 374 à 380 de la décision attaquée).

199 Or, il convient de constater que la requérante n'a fourni aucun élément permettant de conclure que la Commission était tenue de procéder à d'autres ajustements de ses calculs ou de vérifier ses résultats par rapport à d'autres sources.

200 En deuxième lieu, la Commission soulève, d'une part, qu'il existe une différence entre les commissions standards, qui sont publiées par les AVL et qui sont globalement similaires sur le marché, et les commissions effectivement facturées, lesquelles peuvent varier au cas par cas en fonction du pouvoir de négociation de l'hôtel (et de l'AVL) et de la volonté de l'hôtel de payer davantage pour être mieux placé sur le site Internet de l'AVL concernée. Or, dans la déclaration mentionnée par la requérante, HOTREC n'aurait pas précisé la source de ses données ni si elle faisait référence à des commissions standards ou à des commissions effectivement facturées. En revanche, elle se serait limitée à fournir une fourchette pour les commissions appliquées par les AVL d'hébergement en indiquant que les commissions des principales AVL se situaient dans cette fourchette.

201 D'autre part, la Commission indique que les déclarations d'hôtels citées par la requérante ont un caractère général et doivent être lues dans leur propre contexte, dans la mesure où elles ont été formulées en réponse à une question relative à la définition du marché et, plus particulièrement à l'interchangeabilité entre les services fournis par les AVL d'hébergement et ceux fournis par les agences de voyage physiques. Dans ce contexte, les hôtels se seraient contentés d'indiquer, de manière générale, le niveau de la commission facturée par les AVL afin de permettre à la Commission d'apprécier si les AVL d'hébergement et les agences physiques se situaient sur le même marché de produits.

202 Or, il convient de constater que ces affirmations n'ont pas été contestées par la requérante.

203 En troisième lieu, la Commission soutient que l'enquête [*confidentiel*] n'établit pas de comparaison entre les niveaux des commissions facturées respectivement par la requérante et par Expedia. En outre, selon la Commission, si la proportion de personnes ayant répondu à cette enquête et étant d'accord avec l'affirmation selon laquelle « l'utilisation de cette plateforme [lui] coûte cher » est légèrement plus élevée en termes de pourcentage de personnes interrogées, pour Expedia que pour la requérante, les chiffres réels brossent un tableau différent, dans la mesure où le nombre de ces personnes considérant la requérante comme une plateforme coûteuse était plus de dix fois supérieur au nombre de celles considérant Expedia comme coûteuse.

204 Or, il convient de constater que ces affirmations n'ont pas été contestées par la requérante.

205 Par ailleurs, il y a lieu de relever, comme le fait valoir à juste titre la Commission, que les déclarations des différents hôtels et d'HOTREC ainsi que l'enquête [*confidentiel*] susmentionnées n'ont qu'une faible valeur probatoire en ce qu'elles ne contiennent que des déclarations générales qui ne permettent pas de déterminer avec précision le taux des commissions de la requérante et celui de ses principaux concurrents. Ce constat n'est pas remis en cause par l'affirmation de la requérante selon laquelle ces sources avaient recueilli des données réelles auprès des entreprises acquittant ces commissions, que cette dernière n'a d'ailleurs pas étayée.

206 Par conséquent, force est de constater que la requérante n'a pas réussi à remettre en cause la constatation de la Commission selon laquelle elle facture des commissions nettement plus élevées que d'autres AVL hôtelières concurrentes.

c) Sur l'absence de pression suffisante de la part des AVL concurrentes, d'une part, et de contraintes suffisantes extérieures au marché, d'autre part

207 La requérante conteste la définition du marché de produits retenue par la Commission aux considérants 88 à 170 de la décision attaquée, en faisant valoir, d'une part, que ladite définition aurait dû inclure les AVL d'hébergement et, d'autre part, que la Commission a méconnu la concurrence du canal direct des hôtels. Selon la requérante, ces erreurs invalident d'emblée la conclusion selon laquelle elle détient une position dominante sur le marché indûment étroit des AVL hôtelières.

208 En premier lieu, selon la requérante, la définition correcte du marché de produits aurait dû inclure les AVL d'hébergement, concurrentes directes des AVL hôtelières, dès lors que les hébergements qu'elles fournissent constituent un substitut à ceux offerts par les AVL hôtelières et que leurs sites Internet comportent également des hôtels, ce qui démontre une substituabilité du côté de l'offre.

209 En second lieu, la requérante estime que la Commission a méconnu la concurrence que se livrent le canal direct des hôtels et les AVL hôtelières pour la vente des chambres d'hôtel, laquelle serait féroce et croissante en raison de l'importance grandissante des SMR, tels que Google Hotels, qui permettent aux consommateurs de comparer les offres émanant d'un certain nombre d'hôtels différents avant de placer une réservation auprès de l'un d'eux. Ainsi, les ventes directes par les hôtels augmenteraient, comme cela est indiqué au considérant 432 de la décision attaquée.

210 À cet égard, la requérante fait valoir que la Commission ne saurait soutenir que l'opération serait susceptible de lui transférer les ventes du canal direct des hôtels, tout en affirmant que les AVL hôtelières et les canaux directs ne sont pas en concurrence. Ainsi, selon la requérante, pour soutenir que ses prix sont supérieurs à ceux de « la formule la moins chère », la Commission renvoie à des éléments de preuve qui démontreraient que [*confidentiel*]. Or, étant donné que le canal direct des hôtels ne relèverait pas du marché pertinent tel que défini dans la décision attaquée, l'approche de la Commission comporterait une contradiction.

211 Enfin, la décision attaquée ne comporterait aucune analyse des modalités de réactions possibles des hôtels à la conquête potentielle par la requérante d'un petit volume d'usagers additionnels d'AVL hôtelières. Ainsi, selon la requérante, les hôtels pourraient rediriger le volume vers leurs sites Internet si une augmentation des prix par l'intermédiaire de l'un de leurs canaux d'AVL rendait cette opération plus rentable ou attractive. Cela serait confirmé par le constat selon lequel les hôtels proposent déjà, par le canal direct, des prix plus bas que par le canal des AVL.

212 La Commission conteste cette argumentation.

213 À cet égard, en premier lieu, il convient de constater que les arguments de la requérante ne sont pas susceptibles de remettre en cause l'explication détaillée, figurant aux considérants 98 à 116 de la décision attaquée, des raisons pour lesquelles la Commission estime que les AVL hôtelières et les AVL d'hébergement appartiennent à des marchés différents.

214 Premièrement, dans la décision attaquée, la Commission a constaté que certaines AVL qui proposaient des chambres d'hôtel proposaient également des hébergements privés et vice versa, et que celles qui le faisaient proposaient souvent des services différents pour chacun de ces marchés avec des degrés de réussite différents sur chacun d'entre eux (considérants 99 à 105 de la décision attaquée).

215 Deuxièmement, la Commission a indiqué qu'il existait d'importantes barrières à l'entrée sur le marché des AVL hôtelières ainsi que des différences entres les hôtels et les autres types d'hébergement, en ce qui concernait les exigences réglementaires applicables, les niveaux de prix et les profils des clients (considérants 106 à 108 de la décision attaquée).

216 Troisièmement, la Commission a constaté une différence de prix, en ce que les hôtels étaient généralement plus chers que les hébergements privés, et une différence en termes de profil de clients, en ce que les utilisateurs d'hébergements privés avaient tendance à être plus jeunes que ceux d'un hébergement hôtelier (considérants 109 à 114 de la décision attaquée).

217 Or, dans la mesure où la requérante n'a pas avancé, dans ses écritures, de faits ou de circonstances permettant de remettre en cause les éléments susmentionnés, il convient de rejeter son argument selon lequel les AVL d'hébergement auraient dû être incluses dans le marché pertinent tel que défini dans la décision attaquée.

218 En second lieu, s'agissant de la prétendue concurrence provenant du canal direct des hôtels, notamment en raison de l'importance grandissante des SMR, il convient de noter que la Commission explique qu'elle ne nie pas que les hôtels exercent une contrainte concurrentielle pour les AVL hôtelières, mais qu'elle a constaté que cette contrainte n'était pas suffisante pour encadrer le comportement de la requérante (considérant 429 de la décision attaquée).

219 À cet égard, la Commission rappelle trois de ces constatations dans son mémoire en défense.

220 Premièrement, aux considérants 1086 et 1087 de la décision attaquée, la Commission fait état d'un taux moyen de [*confidentiel*] % pour les commissions des AVL hôtelières et constate que le taux de la requérante, à savoir [*confidentiel*] %, est supérieur de [*confidentiel*] %.

221 Or, ainsi qu'il est indiqué aux points 192 à 206 ci-dessus, la requérante n'a pas réussi à remettre en cause la constatation de la Commission selon laquelle elle facturait des commissions nettement plus élevées que d'autres AVL hôtelières concurrentes.

222 Deuxièmement, aux considérants 436 à 451 de la décision attaquée, la Commission précise que la requérante est devenue au fil du temps relativement plus chère par rapport à la formule la moins chère proposée aux clients finaux.

223 À cet égard, la requérante observe, à juste titre, que cette formule la moins chère est, selon la Commission, le canal direct des hôtels. Toutefois, contrairement à ce qu'affirme la requérante, la constatation selon laquelle elle est au fil du temps devenue plus chère par rapport audit canal n'empêche pas que ce dernier soit exclu du marché de produits pertinent, dans la mesure où cette constatation sert à étayer le fait que cette dernière ne s'est pas sentie contrainte par le canal direct des hôtels, alors que celui-ci était toujours moins onéreux.

224 En effet, aux considérants 436 et 437 de la décision attaquée, la Commission affirme que si la requérante avait ressenti une pression suffisante du canal direct des hôtels en raison du fait que ces derniers étaient effectivement capables de rediriger du volume vers leurs sites Internet, elle aurait été contrainte d'afficher des prix plus bas afin de capter davantage de clients finaux et d'accroître l'attractivité de sa plateforme vis-à-vis des sites Internet des hôtels. Cette affirmation n'a pas été contestée par la requérante dans ses écritures.

225 Troisièmement, aux considérants 432 et 467 de la décision attaquée, la Commission indique que, malgré l'augmentation des ventes directes par les hôtels et l'importance accrue de Google Hotels en tant que SMR, la requérante a augmenté sa part de réservations et, partant, sa part du marché pertinent, ce que cette dernière n'a pas contesté dans ses écritures.

226 À cet égard, il convient de rappeler que, au considérant 432 de la décision attaquée, la Commission a constaté que, certes, les ventes directes par les hôtels avaient augmenté, mais qu'il en allait de même de la taille du marché des AVL hôtelières ainsi que des ventes de la requérante elle-même. Ce constat n'a pas été contesté par la requérante dans ses écritures.

227 Au vu de ce qui précède, il convient de rejeter l'argument de la requérante tiré de la concurrence de la part du canal direct des hôtels et de l'importance grandissante des SMR.

d) Sur la fidélité et l'inertie des clients de la requérante

228 La requérante fait valoir que la Commission a commis une erreur en relevant à maintes reprises que la grande fidélité de ses clients serait due à leur passivité (voir considérant 1138 de la décision attaquée). Selon la requérante, ses clients ne sont pas passifs mais extrêmement sensibles aux prix et conscients de plusieurs conditions commerciales, telles que les politiques d'annulation, la facilité d'utilisation de la plateforme et les réductions offertes, ce qui expliquerait pourquoi ils pratiquent le multihébergement. Ainsi, le retour des utilisateurs sur la plateforme de la requérante après un premier achat serait révélateur non pas d'une inertie, mais d'une satisfaction à l'égard du service.

229 À cet égard, la requérante conteste l'allégation de la Commission selon laquelle environ la moitié de ses clients fait preuve d'inertie, au motif que, selon une enquête interne effectuée par la requérante, ils rechercheraient une chambre d'hôtel en recourant à une seule source. Or, selon la requérante, le multihébergement ne peut pas être mesuré utilement de cette façon, alors que la même enquête interne montre que [*confidentiel*] % de ses clients auraient également réservé sur d'autres sites Internet au cours des douze derniers mois.

230 La Commission conteste cette argumentation.

231 À titre liminaire, il convient de rappeler, d'une part, que, en matière de services numériques en général et de plateformes en ligne en particulier, la notion de « multihébergement » décrit la situation dans laquelle les utilisateurs utilisent en parallèle plusieurs services numériques concurrents (arrêt du 17 juillet 2024, Bytedance/Commission, T-1077/23, sous pourvoi, EU:T:2024:478, point 171) et, d'autre part, que le concept d'inertie client fait référence au fait que certains clients restent chez un certain prestataire de services malgré la disponibilité d'offres plus compétitives (voir, en ce sens, arrêt du 20 décembre 2023, Naturstrom/Commission, T-60/21, non publié, EU:T:2023:839, point 241).

232 Dans ce cadre, la requérante conteste, d'une part, qu'environ la moitié de ses clients s'abstiennent de multihébergement et, d'autre part, qu'ils le feraient par inertie.

233 S'agissant, d'une part, de la proportion des clients qui utiliseraient uniquement la plateforme de la requérante, il convient de constater que la Commission s'est appuyée sur une série d'enquêtes[*confidentiel*] menées par la requérante auprès de ses clients en 2020 et en 2021 et comprenant chacune 500 répondants en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, dans le cadre de laquelle environ [*confidentiel*] % des répondants ont indiqué qu'ils se rendaient directement sur la plateforme avec laquelle ils réservaient habituellement, sans comparer les prix offerts sur d'autres sites Internet (considérants 234, 235 et 912 de la décision attaquée).

234 À cet égard, la requérante fait valoir, sans être contestée par la Commission, que ladite série d'enquêtes montre que [*confidentiel*] % de ses clients auraient également réservé des services de voyage sur d'autres plateformes au cours des douze derniers mois. Or, cette circonstance ne permettrait pas de déterminer dans quelle mesure ceux-ci effectuent leurs réservations sur une certaine plateforme sans consulter au préalable d'autres plateformes et ne prouverait donc pas le degré de multihébergement parmi ses clients.

235 Selon la Commission, il ressort également de la même série d'enquêtes, ainsi que d'une enquête réalisée auprès des clients par [*confidentiel*], qu'environ [*confidentiel*] des réservations effectuées auprès des AVL hôtelières en général et de la requérante en particulier le sont sans que le client ait consulté une autre source que celle de la plateforme sur laquelle il a fait la réservation (considérants 237 et 912 de la décision attaquée).

236 Enfin, il convient de noter que la figure n° 5 de la décision attaquée indique [*confidentiel*] (considérant 238 de la décision attaquée).

237 Il s'ensuit que la requérante n'a pas réussi à remettre en cause la plausibilité de la conclusion de la Commission selon laquelle une partie considérable des clients d'AVL hôtelières, laquelle pourrait atteindre [*confidentiel*] %, a tendance à s'abstenir de comparer les prix qui sont affichés sur les différentes plateformes et ainsi à réserver directement auprès de la plateforme de son choix.

238 S'agissant, d'autre part, de la prétendue inertie d'une partie des clients de la requérante, la Commission fait valoir qu'il ressort des considérants 1127 à 1133 de la décision attaquée que la fidélité des clients de la requérante n'est pas simplement due à la qualité de sa plateforme.

239 À cet égard, il y a lieu de relever, premièrement, que les données sur l'expérience client présentées dans la figure n° 128 (considérant 1126 de la décision attaquée) suggèrent que [*confidentiel*], deuxièmement, que la figure n° 129 (considérant 1130 de la décision attaquée) indique que [*confidentiel*] et, troisièmement, que les mêmes conclusions se dégagent des documents internes de la requérante cités aux considérants 1127 à 1129 de la décision attaquée.

240 Néanmoins, il convient de constater que les arguments soulevés par la requérante dans ce cadre se limitent à des affirmations générales selon lesquelles ses clients seraient sensibles aux prix et conscients des conditions commerciales, qui ne démontrent toutefois pas que la fidélité desdits clients est due au prix et à la qualité de ses services. Par conséquent, il y a lieu de conclure qu'elle n'a pas réussi à remettre en cause la plausibilité de la conclusion de la Commission selon laquelle cette fidélité était principalement due à l'inertie de ces clients.

e) Conclusion

241 Au vu de l'ensemble des éléments exposés précédemment, relatifs à la position de la requérante sur le marché des AVL hôtelières, il y a lieu de conclure que cette dernière n'a pas réussi à remettre en cause la conclusion de la Commission selon laquelle elle détenait une position dominante sur ledit marché.

242 Il convient, dès lors, de poursuivre l'analyse sur la base des constats selon lesquels la requérante détient d'importantes parts de marché témoignant d'une position dominante sur le marché des AVL hôtelières, elle facture des commissions plus élevées que d'autres AVL hôtelières, elle est un partenaire commercial incontournable pour les hôtels, elle est, selon tous les paramètres déterminant la compétitivité d'une AVL hôtelière, plus performante que ses concurrentes et elle n'est soumise ni à une pression suffisante de la part des AVL concurrentes ni à des contraintes suffisantes extérieures au marché, il existe sur le marché des AVL hôtelières de fortes barrières à l'entrée et à l'expansion résultant d'importants effets de réseau, de la fidélité et de l'inertie de la part de la clientèle et, enfin, il n'existe aucune entrée ou expansion probables susceptibles d'exercer une contrainte effective sur elle.

2. Sur le deuxième grief, par lequel la requérante conteste l'importance d'une offre de vols en général et de la solution de vols de l'intervenante en particulier pour l'acquisition des clients hôteliers

243 Dans la deuxième branche du troisième moyen (points 138 à 146 et 199 à 204 de la requête), la requérante s'oppose à l'affirmation de la Commission, telle qu'exposée notamment dans la section 6.7.2.2 de la décision attaquée, selon laquelle, par le biais de l'opération, elle achèterait un canal important pour acquérir des clients hôteliers, qui lui permettrait de créer un écosystème de voyage qui tire parti de la force de sa marque et de l'inertie de sa clientèle, et qui serait difficile à reproduire pour ses concurrents.

244 Les arguments que la requérante soulève à cet égard peuvent être divisés en deux groupes, à savoir, d'une part, ceux qui portent sur l'importance en général d'une offre de vols pour acquérir des clients hôteliers et, d'autre part, ceux qui portent sur l'importance plus particulière de la solution de vols de l'intervenante pour acquérir lesdits clients.

a) Sur l'importance en général d'une offre de vols pour acquérir des clients hôteliers

245 La requérante fait valoir qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'une offre d'AVL de vols pour exercer une concurrence effective sur le marché des AVL hôtelières.

246 En effet, selon la requérante, soutenue par l'intervenante, l'impact d'une offre de vols sur les ventes de chambres d'hôtel est négligeable.

247 Premièrement, la plupart des clients de vols qui souhaitent également réserver une chambre d'hôtel ne le feraient pas en même temps mais réserveraient la chambre d'hôtel séparément, soit avant le vol, soit – le plus souvent – beaucoup plus tard.

248 Deuxièmement, au moins [*confidentiel*] % des vols seraient directement réservés auprès des compagnies aériennes et seulement [*confidentiel*] % du trafic sur les plateformes des dix principales AVL hôtelières, y compris la requérante, concernerait des visiteurs qui auraient été redirigés depuis des plateformes d'AVL de vols ou de compagnies aériennes.

249 Troisièmement, les AVL hôtelières concurrentes qui proposent également des vols auraient confirmé qu'il était difficile de pratiquer la vente croisée de chambres d'hôtel à partir de vols, ce qui se reflèterait dans le fait que les taux d'attachement rapportés par les principales AVL dans le cadre de l'enquête de marché étaient tous inférieurs à 15 % et leurs parts du marché des AVL hôtelières minimes.

250 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

251 À titre liminaire, il convient de rappeler que l'opération s'inscrit dans la stratégie du voyage connecté de la requérante, c'est-à-dire la vente d'un éventail de services de voyage en parallèle.

252 Dans ce cadre, la Commission a expliqué, sans être contestée par la requérante, que cette dernière avait connu un ralentissement de la croissance de son chiffre d'affaires issu de son activité hôtelière traditionnelle, qu'elle avait, par conséquent, tenté de trouver de nouvelles voies de croissance et que [*confidentiel*] (considérants 571 à 576 et 584 de la décision attaquée).

253 Plus précisément, la Commission a indiqué, sans être contestée par la requérante, que la stratégie du voyage connecté permettrait à cette dernière d'attirer de nouveaux clients et d'accroître la fidélité des clients existants (considérants 577 à 605 et 933 à 938 de la décision attaquée), y compris des clients de haute valeur qui, selon la décision attaquée, [*confidentiel*] (considérants 520 à 524 de la décision attaquée).

254 En outre, la Commission a souligné, sans être contestée par la requérante, qu'une offre de vols était d'une importance cruciale pour la stratégie du voyage connecté de cette dernière.

255 Dans ce contexte, il y a lieu de rejeter l'argument de la requérante selon lequel il n'est pas nécessaire de disposer d'une offre de vols pour pouvoir exercer une concurrence effective sur le marché des AVL hôtelières (voir point 245 ci-dessus).

256 D'une part, il convient de constater que, contrairement à ce que soutient la requérante, la Commission ne considère pas que la simple capacité d'offrir divers services de voyage ou de développer un écosystème de voyage constitue en tant que telle une source potentielle de préjudice concurrentiel, ni qu'il est nécessaire pour une AVL hôtelière de disposer d'une offre de vols pour être compétitive dans le domaine hôtelier. Au contraire, la Commission a simplement constaté qu'il s'agissait d'un des rares canaux d'acquisition de clients encore disponibles pour les AVL concurrentes (considérants 988 à 992 de la décision attaquée).

257 D'autre part, même si une activité complémentaire, en l'espèce celle d'AVL de vols, n'est pas indispensable pour mener efficacement une activité principale, en l'espèce celle d'AVL hôtelière, il n'en reste pas moins que le renforcement de l'activité complémentaire peut dans certaines circonstances affecter négativement la concurrence sur le marché de l'activité principale, en particulier lorsque l'entreprise concernée a une position dominante sur ce dernier marché.

258 Dans ce contexte, aux considérants 747 à 793 de la décision attaquée, l'importance d'une offre de vols en tant que canal d'acquisition pour des clients hôteliers est développée par la Commission, tant en termes qualitatifs qu'en termes quantitatifs.

259 En termes qualitatifs, la Commission a expliqué que les vols étaient le « point d'entrée » du voyage, dans la mesure où ils étaient généralement réservés avant l'hôtel et pouvaient être utilisés par une AVL hôtelière en général et par la requérante en particulier, afin de générer un trafic client supplémentaire et d'obtenir l'accès aux données clients. Une AVL pouvait notamment utiliser ces données pour cibler les clients potentiels d'hôtels avec des offres spécifiques avant, simultanément ou après la vente du vol par la voie d'annonces par courriel ou sur le site Internet de l'AVL lorsque le client s'y rendait, ou de notifications sur le smartphone dudit client (considérants 753, 767 à 793 de la décision attaquée et points 28 à 33, 38 et 44 ci-dessus).

260 Dans ce cadre, il convient de rejeter l'argument de la requérante selon lequel de nombreux clients de vols qui souhaitent également réserver une chambre d'hôtel ne le feraient pas en même temps mais séparément, soit avant le vol, soit – le plus souvent – beaucoup plus tard (voir point 247 ci-dessus). En effet, cette circonstance ne change rien au fait que l'AVL concernée reste en possession des données personnelles du client en relation directe avec son voyage prévu, notamment les dates et le lieu où ce client séjournera, ce qui permet à l'AVL de le cibler avec des offres spécifiques en vue d'une réservation de chambre d'hôtel ultérieure (considérants 790 à 792 de la décision attaquée).

261 En termes quantitatifs, la Commission précise que les vols constituent souvent (dans [*confidentiel*] % des cas) le commencement de la réservation d'un voyage et le service ayant la plus grande chance d'être réservé sur le même site web que les chambres d'hôtel (considérants 754 à 758 de la décision attaquée). Ainsi, par rapport à d'autres services faisant partie de la stratégie du voyage connecté, tels que la location de voitures, le transport en taxi ou les attractions, les vols constitueraient le service vertical le plus important pour attirer de nouveaux clients (considérant 752 de la décision attaquée et points 27 et 42 ci-dessus).

262 À cet égard, la requérante soutient que le potentiel de vente croisée d'une plateforme d'AVL de vols vers une plateforme d'AVL hôtelière est néanmoins limité.

263 Premièrement, il convient de constater que s'il est vrai que les vols constituent souvent (dans [*confidentiel*] % des cas) le commencement de la réservation d'un voyage, la requérante a indiqué, sans être contestée par la Commission, qu'environ [*confidentiel*] % des vols étaient directement achetés auprès des compagnies aériennes, de sorte que seulement [*confidentiel*] % à [*confidentiel*] % de la clientèle des AVL hôtelières nécessitaient également des services d'une AVL de vols (considérant 748 de la décision attaquée). Il s'ensuit que le pourcentage ([*confidentiel*] %) des cas dans lesquels le vol constituerait le commencement de la réservation d'un voyage surestime le chevauchement qui existe entre les groupes de clients des AVL de vols et des AVL hôtelières et, par conséquent, le potentiel de vente croisée des premiers vers les seconds.

264 Deuxièmement, la requérante soutient, sans être contestée par la Commission, que d'autres AVL ont indiqué, dans le cadre de l'enquête de marché, que leur capacité à convertir ledit potentiel en réservations de chambres d'hôtel était limitée, comme en témoignent des taux d'attachement inférieurs à 15 %, lesquels reflètent la part des clients qui, après avoir acheté un certain service de voyage (par exemple, un billet d'avion), achètent (ou « attachent ») un service supplémentaire (par exemple, une chambre d'hôtel), tel que cela est précisé dans la note en bas de page n° 794 de la décision attaquée (voir point 249 ci-dessus).

265 Or, s'agissant de la requérante elle-même, il convient d'observer qu'il ressort de la décision attaquée que s'il est vrai que son taux d'attachement auprès de nouveaux clients est à peine supérieur au pourcentage mentionné au point 264 ci-dessus, ce taux est beaucoup plus élevé auprès des clients existants, dont environ [20-30] % sont considérés par la requérante comme étant de « haute valeur » (voir point 27 ci-dessus), reflétant la fidélité ou bien l'inertie d'une partie considérable de sa clientèle (considérants 561, 764, 1046, 1047 et 1125de la décision attaquée). Ainsi, le taux d'attachement que la requérante a appliqué dans le MEO, lequel a été repris par la Commission dans ses calculs de la section 6.7.2.4 de la décision attaquée, est de [*confidentiel*] %.

266 Troisièmement, il y a lieu d'écarter l'argument de la requérante selon lequel le faible pourcentage du trafic des dix principales AVL hôtelières, requérante comprise, provenant des vols confirmerait l'importance limitée qu'une offre de vols représenterait pour une AVL hôtelière. En effet, comme la Commission l'a indiqué à juste titre, les données de trafic relatives au chemin de navigation des utilisateurs entre différentes plateformes ne témoignent pas du potentiel de vente croisée de chambres d'hôtel à partir de vols. En particulier, un tel trafic n'est pas représentatif de la VTT (considérant 281 de la décision attaquée), c'est-à-dire du montant réellement dépensé par les clients de la requérante en nuitées d'hôtel, et, par conséquent, n'est pas non plus représentatif des commissions réellement perçues par celle-ci.

267 En tout état de cause, il convient de constater que les chiffres présentés par la requérante afin de démontrer l'impact négligeable d'une offre de vols sur la vente des chambres d'hôtel ne suffisent pas pour remettre en cause l'importance pour cette dernière d'avoir la capacité de proposer des vols sur sa plateforme.

268 En effet, il ressort du dossier, notamment de documents internes de la requérante, que, d'un point de vue stratégique, il est essentiel pour elle d'être en mesure de proposer des vols sur sa plateforme (considérants 577 à 584 de la décision attaquée) en tant qu'instrument pour acquérir ou garder des clients hôteliers dans le cadre de son écosystème de voyage.

269 Par conséquent, il convient d'écarter les arguments de la requérante et de l'intervenante par lesquels elles contestent l'importance, en termes abstraits, d'une offre de vols comme canal important pour acquérir des clients hôteliers.

b) Sur les attributs uniques de l'intervenante et l'écosystème de voyage que la requérante pourrait créer par son acquisition

270 En premier lieu, la requérante et l'intervenante contestent que cette dernière soit un « atout rare », c'est-à-dire une AVL de vols dotée d'attributs uniques par rapport à ses concurrents, dès lors que, d'une part, sur le marché des AVL de vols qualifié par la décision attaquée elle-même de hautement concurrentiel, l'intervenante n'a qu'une présence réduite avec une part de marché de [10-20] % au travers de ses propres plateformes de vols et de [5-10] % par sa coopération avec la requérante et que, d'autre part, l'enquête de marché confirmerait que l'intervenante n'est que l'une des nombreuses AVL aux capacités similaires.

271 La requérante ajoute que si l'intervenante était vraiment un « atout rare », cela se traduirait directement par une augmentation de sa part de marché des AVL hôtelières qu'elle pourrait réaliser à la suite de l'opération.

272 De même, l'enquête de marché diligentée par la Commission confirmerait que l'intervenante ne se classe en moyenne qu'au quatrième rang des sept AVL de vols qu'elle avait sélectionnées. En effet, au niveau des prix, l'intervenante se classerait deuxième, après Expedia, suivie de près par Kiwi, eDreams et Lastminute, alors qu'au niveau de la notoriété et de la réputation de la marque, l'intervenante s'est classée quatrième, après Expedia, Lastminute et eDreams.

273 En deuxième lieu, la requérante conteste que l'opération lui permet de créer un écosystème de voyage qui est difficile à reproduire pour d'autres AVL. En effet, la Commission ne réussirait pas à démontrer que les AVL hôtelières concurrentes seraient inaptes à développer leurs propres « écosystèmes », notamment par l'accès à de nombreuses autres sources de vols. En effet, tous ses principaux concurrents proposeraient déjà des écosystèmes de voyage incluant des chambres d'hôtel, des vols et des voitures et ceux qui ne le font pas actuellement pourraient le faire facilement en concluant des partenariats avec d'autres AVL de vols.

274 En troisième lieu, la requérante estime que la tentative de la Commission de différencier ses offres et celles des AVL hôtelières concurrentes, en faisant référence à la force de sa marque, est non fondée, dès lors qu'Expedia, Lastminute et eDreams sont toutes des marques notoires et qu'Expedia et Airbnb bénéficient d'une notoriété de marque supérieure à la sienne.

275 En quatrième lieu, la requérante fait valoir que les facteurs « qualitatifs » avancés par la Commission à l'appui de sa théorie du préjudice, tels qu'un trafic client supplémentaire, un accès supplémentaire aux données clients et une augmentation de la fidélité des clients, donneraient lieu à une double comptabilité et à une confusion entre la cause et l'effet. En effet, ces facteurs ne seraient rien d'autre que la cause de la croissance des ventes croisées de chambres d'hôtel à partir de vols et donc de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante, laquelle serait, en tout état de cause, minime.

276 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

277 À titre liminaire, il convient de rappeler que la Commission a souligné qu'il n'était pas dans l'intérêt stratégique de la requérante de dépendre de tiers pour pouvoir proposer des vols. En effet, il ressortirait des documents internes de la requérante que, après avoir constaté que le développement d'une propre solution de vols prendrait plus de temps que prévu et pourrait même ne pas être de la même qualité que celle de l'intervenante, elle ait décidé de poursuivre l'opération (considérants 677 à 679 de la décision attaquée), l'acquisition de solution de vols de l'intervenante étant en effet l'option qu'elle privilégiait (considérants 721 à 727 de la décision attaquée). Ainsi, d'un point de vue stratégique, l'opération permettrait à la requérante d'optimiser son activité de vols de la manière la plus rapide et la plus efficace.

278 En termes qualitatifs, la Commission décrit, aux considérants 828 à 839 et 904 à 916 de la décision attaquée, de quelle manière l'opération permettrait à la requérante d'optimiser son activité de vols et d'accélérer sa croissance.

279 Dans ce cadre, la Commission explique qu'elle considère l'intervenante comme une AVL de vols de premier plan (considérants 828 à 839 de la décision attaquée). Les retours de l'enquête de la Commission sur le marché et de certains documents internes de la requérante et de l'intervenante démontrent notamment que cette dernière est généralement perçue comme un acteur fort sur le marché des AVL de vols (considérants 828, 829, 831 et 837 de la décision attaquée).

280 Ensuite, la Commission expose certaines synergies que la requérante pourrait réaliser en intégrant la solution de vols de l'intervenante dans sa plateforme.

281 D'une part, la Commission indique que, pour une AVL de vols, le prix est le paramètre de concurrence le plus important, en particulier sur les canaux des SMR. Néanmoins, [*confidentiel*] (considérants 904 à 911 de la décision attaquée).

282 D'autre part, la Commission indique qu'une partie considérable des clients de la requérante effectuent leurs recherches exclusivement sur sa plateforme et procèdent à un achat sans consulter d'autres plateformes au préalable, ce qui devrait également renforcer sa capacité à vendre des vols (considérants 912 à 916 de la décision attaquée).

283 La Commission en déduit que l'opération permettrait à la requérante de créer un écosystème de voyage qui tire parti de la force de sa marque et de l'inertie de sa clientèle, lequel serait d'ailleurs difficile à reproduire pour ses concurrents (considérants 906, 939 et 940 de la décision attaquée).

284 En termes quantitatifs, la Commission estime que l'intervenante était déjà sur une trajectoire de croissance avant l'opération (considérants 801 à 827 de la décision attaquée) et que cette croissance se serait accélérée à la suite de l'opération (considérants 840 à 903 de la décision attaquée).

285 D'une part, la Commission observe que l'intervenante a pu augmenter sa part de marché au cours de la période comprise entre 2019 et 2022, de sorte que, en 2022, elle était, avec la requérante, le deuxième acteur le plus important sur le marché des AVL de vols, avec une part dudit marché combinée de [*confidentiel*] %, les autres acteurs principaux étant eDreams Odigeo [20-30] % ; Trip.com [10-20] % ; Lastminute [5-10] % ; Kiwi [5-10] % ; Travelgenio [5-10] % et Expedia [0-5] % (considérants 824 à 826 de la décision attaquée).

286 D'autre part, la Commission estime, sur la base des estimations de la taille du marché des AVL de vols dans l'EEE pour la période comprise entre 2023 et 2026 et des projections de VTT fournies par la requérante et l'intervenante, que les deux parties à l'opération verraient leur part de marché combinée augmenter, de sorte que, en 2026, celle-ci s'élèverait à [*confidentiel*] % (considérants 844 à 903 de la décision attaquée).

287 Or, en premier lieu, s'agissant des arguments par lesquels la requérante conteste le caractère unique de l'intervenante (voir points 271 et 272 ci-dessus), il convient de relever que la Commission fonde la qualification de l'intervenante en tant qu'AVL de vols de premier plan sur un certain nombre de déclarations faites, d'une part, par plusieurs autres AVL de vols dans le cadre de l'enquête de marché et, d'autre part, par la requérante et l'intervenante elles-mêmes dans divers documents internes (considérants 829 et 838 de la décision attaquée).

288 Certains concurrents ont notamment mis en avant la « force », la « position de leader » et le « large réseau de relations directes avec les compagnies aériennes » de l'intervenante ainsi que ses « scores élevés » sur différents paramètres, surtout le prix, mais aussi l'étendue de son offre et ses capacités techniques (considérants 829 et 830 de la décision attaquée).

289 Par ailleurs, dans les documents internes susmentionnés, l'intervenante se décrit comme « la plateforme de vols n° 1 », tout en évoquant ses « capacités de tarification » lui assurant une « position [de] n° 1 » dans le « trafic méta », son « meilleur contenu » et son « modèle économique gagnant », tandis que la requérante félicite l'intervenante qu'elle juge « la meilleure de sa catégorie

pour combiner les vols et du contenu auxiliaire de plusieurs fournisseurs » et qui serait de loin supérieure à la propre plateforme de la requérante de vols [*confidentiel*] (considérants 831 à 839 de la décision attaquée).

290 Or, comme la Commission le fait valoir à juste titre, la requérante n'a pas contesté ces éléments dans ses écritures.

291 En outre, en réponse à l'argument de la requérante tiré des résultats de l'enquête de marché qu'elle a diligentée (voir point 272 ci-dessus), la Commission a indiqué dans le mémoire en défense, sans être contestée par la requérante, que cette dernière avait omis les réponses de quatre parties interrogées qui avaient initialement demandé un traitement confidentiel et que, en prenant en compte lesdites réponses, l'intervenante se classait en première position en ce qui concernait le prix, en deuxième position pour ce qui était des capacités techniques et de l'arrière-guichet et en troisième position s'agissant de l'ampleur de l'offre.

292 Enfin, en réponse à l'argument de la requérante tiré de la part du marché des AVL de vols de l'intervenante, laquelle démontrerait que cette dernière ne serait pas l'opérateur principal sur ledit marché (voir points 270 et 271 ci-dessus), la Commission a précisé lors de l'audience qu'elle ne s'était pas fondée sur une évaluation statique, à savoir la part de marché actuelle de l'intervenante, mais sur une analyse prospective. En effet, selon la Commission, l'opération permettrait à la requérante d'accélérer la croissance de son activité d'AVL de vols pour devenir l'opérateur principal dans ce domaine d'ici à 2026 (considérants 841 à 868 de la décision attaquée), ce que cette dernière n'a pas contesté dans ses écritures.

293 En deuxième lieu, s'agissant de l'argument de la requérante selon lequel, en substance, son écosystème de voyage ne se distingue pas de ceux dont les concurrents disposent déjà ou qu'ils pourraient créer (voir point 273 ci-dessus), il convient de constater que l'objectif de créer un tel écosystème, qui serait difficile à reproduire pour des concurrents, est mentionné dans plusieurs de ses documents et courriels internes, [*confidentiel*](considérants 906, 940 et 941 de la décision attaquée).

294 Par ailleurs, lors de l'audience, la Commission a précisé que c'était la composante hôtelière très forte qui rendait l'écosystème de voyage de la requérante difficile à reproduire pour d'autres AVL. En revanche, les écosystèmes de voyage des concurrents mentionnés par la requérante à cet égard étant principalement des AVL de vols et seulement des AVL hôtelières à titre d'activité secondaire, ceux-ci comportaient une composante de vols relativement importante et une composante hôtelière relativement faible. Alors que la Commission a établi, sans être contestée par la requérante, que cette dernière serait en mesure d'étendre sa position sur le marché des AVL de vols au même niveau, voire au-delà de ses concurrents (voir points 284 à 292 ci-dessus), il était peu probable que ces concurrents puissent faire autant sur le marché des AVL hôtelières étant donné la position dominante de la requérante sur ce marché.

295 Par conséquent, il y a lieu d'écarter l'argument par lequel la requérante conteste le fait que son écosystème de voyage serait difficile à reproduire pour ses concurrents.

296 En troisième lieu, s'agissant de l'argument de la requérante selon lequel les marques des AVL hôtelières concurrentes sont tout aussi fortes que la sienne (voir point 274 ci-dessus), il convient de constater que la Commission a seulement fait référence à la force de la marque de la requérante afin de mettre en exergue une synergie que cette dernière pourrait réaliser par l'intégration de la

solution de vols de l'intervenante dans sa plateforme. Ainsi, la force de la marque de la requérante lui permettrait d'augmenter les ventes de billets d'avion, [*confidentiel*] (voir point 281 ci-dessus). Or, l'éventuelle force des autres marques n'est pas susceptible de remettre en cause ce constat.

297 En quatrième lieu, s'agissant de l'argument de la requérante selon lequel l'importance pour elle d'acquérir la propriété de la solution de vols de l'intervenante devrait être reflétée dans la croissance du nombre de clients hôteliers et, par conséquent, dans l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières (voir point 275 ci-dessus), il convient de rappeler qu'il est constant que l'opération permettrait à la requérante d'optimiser son activité de vols et d'accélérer la croissance de celle-ci.

298 En effet, quand bien même la requérante aurait dans le scénario contrefactuel, au moins à court terme, également fait appel à la solution de vols de l'intervenante sur la base d'un accord d'affiliation commerciale (voir points 120 à 122 ci-dessus), il convient de rappeler que l'accord de phase 2 comporte une série de restrictions qui limitent la capacité de la requérante à exploiter tout le potentiel de son offre de vols, mais qui n'existeraient plus si l'opération avait lieu. Au titre dudit accord, [*confidentiel*] (considérants 681 à 684 de la décision attaquée).

299 Ainsi, il convient de constater que l'opération permettrait à la requérante d'optimiser et d'augmenter son activité de vols de la manière la plus rapide et la plus efficace en acquérant sa solution de vols préférée, et de promouvoir son activité hôtelière en stimulant les ventes croisées de chambres d'hôtel à partir de vols, tout en fidélisant davantage ses clients hôteliers, clients de haute valeur inclus.

300 Par conséquent, il convient d'écarter les arguments de la requérante et de l'intervenante par lesquels elles contestent les attributs uniques de cette dernière et l'écosystème de voyage que la requérante pourrait créer par son acquisition.

3. Sur le troisième grief, par lequel la requérante conteste les calculs relatifs à l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération

301 Dans la deuxième branche du troisième moyen (points 147 à 155 et 165 à 177 de la requête), la requérante relève plusieurs erreurs que la Commission aurait commises dans ses calculs de l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération. Plus précisément, tandis que, d'après la Commission, cette augmentation pourrait atteindre [0-5] % (voir point 52 ci-dessus), la requérante estime que celle-ci se limite à quelques dixièmes de pour cent.

302 Dans ce cadre, la requérante fait état de plusieurs erreurs prétendument commises par la Commission dans le cadre de l'application de la méthode du MEO modifié et de la méthode de la figure n° 123. Plus particulièrement, elle conteste, premièrement, la prise en compte, dans les calculs, des gains résultant des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols, deuxièmement, le calcul du nombre de nuitées supplémentaires qu'elle acquerrait à la suite de l'opération, troisièmement, la conversion dudit nombre en euros et la division du montant en résultant par la taille du marché des AVL hôtelières et, quatrièmement, l'utilisation d'un scénario contrefactuel de « zéro vol » comme point de départ pour les calculs.

a) Sur la première erreur alléguée, relative à la prise en compte des gains découlant des ventes combinées de chambres d'hôtel et des services de voyage autres que des vols

303 La requérante fait valoir que la Commission ne pouvait pas prendre en compte les cas dans lesquels elle vendait simultanément une chambre d'hôtel avec un autre service de voyage, tel qu'un service de transport en taxi ou une location de voitures, étant donné que ces services ne sont pas proposés par l'intervenante et que l'opération ne les concernait donc pas. En effet, depuis des années, la requérante effectuerait de telles ventes combinées et celles-ci se poursuivraient indépendamment du fait qu'elle propose ou non des vols.

304 La Commission conteste les arguments de la requérante.

305 En premier lieu, la Commission fait valoir que dès lors que le développement d'une offre de vols est la pierre angulaire de la stratégie du voyage connecté, l'optimisation de cette stratégie est le principal objet de l'opération. Étant donné que, en l'absence d'une telle offre, il n'y aurait pas de voyage connecté, les réservations de chambres d'hôtel et d'autres services de voyage ne seraient pas augmentées par les effets concomitants de la « Value Leadership » (leadership en matière de valeur) et des « Halo Effects » (effets de halo). Ainsi, l'ajout de vols permettrait auxdits effets d'influencer toutes les réservations de chambres d'hôtel de la requérante découlant de la stratégie du voyage connecté, en accroissant la fidélité des clients et en augmentant le montant desdites réservations.

306 La Commission en conclut que les vols sont directement ou indirectement liés à toute augmentation des ventes de chambres d'hôtel par la requérante découlant de sa stratégie du voyage connecté, et même des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols.

307 En deuxième lieu, la Commission soutient que les vols ont un effet plus important sur les réservations de chambres d'hôtel que d'autres services de voyage, comme les services de transport en taxi ou de location de voitures. En effet, de tels services de voyage n'auraient qu'un potentiel limité pour attirer des clients vers une plateforme d'AVL hôtelière, contrairement aux vols qui représenteraient pour [*confidentiel*] % des voyageurs le premier produit dans le processus de réservation d'un voyage, seraient le service de voyage le plus susceptible d'être réservé en ligne pour le même voyage avec les hébergements et auraient la plus grande probabilité d'être réservés sur le même site web qu'un hébergement.

308 En troisième lieu, la Commission soutient que la requérante n'a fourni aucun élément prouvant que les augmentations soudaines de ventes de chambres d'hôtel en 2023 et 2025 découleraient des gains résultant des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols, compte tenu du fait que la vente combinée par cette dernière de chambres d'hôtel et de services de transport en taxi ou de location de voitures existait bien avant l'opération.

309 À cet égard, en premier lieu, il convient de rappeler que le voyage connecté, c'est-à-dire la vente combinée de plusieurs services de voyage, vise entre autres à augmenter le nombre de réservations de chambres d'hôtel sur la plateforme de la requérante. Or, il y a lieu de constater que l'argumentation de la Commission part de la prémisse erronée selon laquelle, en l'absence de l'opération, la requérante n'offrirait aucun voyage connecté.

310 En effet, d'une part, comme il est établi aux points 119 à 121 ci-dessus, il est constant entre les parties que, quel que soit le scénario contrefactuel reconnu, la requérante disposerait également d'une offre de vols jouant un rôle central dans sa stratégie du voyage connecté.

311 D'autre part, il convient de constater que la requérante a indiqué que, avant même de lancer son offre de vols, elle réalisait déjà des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols et que ces ventes se poursuivraient indépendamment du fait qu'elle propose ou non des vols, ce que la Commission n'a pas contesté.

312 Dans ce cadre, il y a lieu de constater que la circonstance que les vols jouent un rôle central dans la stratégie du voyage connecté de la requérante et que les services de transport en taxi et de location de voitures font également partie de cette stratégie n'implique pas que chaque réservation d'une chambre d'hôtel en combinaison avec un tel service puisse être attribuée à la présence d'une offre de vols sur la plateforme de la requérante. En effet, comme cette dernière l'a indiqué sans être contestée par la Commission, si un utilisateur se limite à réserver une chambre d'hôtel en combinaison avec un taxi ou une voiture de location, il a réservé un voyage connecté sans vol.

313 Enfin, à supposer même que, ainsi que le soutient la Commission, d'autres services de voyage, tels que le transport en taxi ou la location de voitures, n'aient qu'un potentiel limité pour attirer les clients vers une plateforme d'AVL hôtelière, cela ne prouve pas que tout client ayant effectué la réservation d'un tel service en combinaison avec une chambre d'hôtel ait été attiré vers la plateforme de la requérante en raison de l'offre de vols présente sur celle-ci.

314 Par conséquent, il convient de rejeter l'argument de la Commission selon lequel toutes les réservations de chambres d'hôtel faisant partie d'un voyage connecté, même celles qui ne comprennent pas de vol, doivent être attribuées à l'opération.

315 En deuxième lieu, il convient de constater que, comme la requérante l'a soutenu sans être contestée par la Commission, l'impact de la stratégie du voyage connecté de la requérante sur son activité hôtelière ne se manifeste pas uniquement par des ventes croisées, c'est-à-dire par la vente d'un service de voyage, tel qu'une chambre d'hôtel, à un client qui vient d'acheter un autre service de voyage, tel qu'un vol, sur la même plateforme. En effet, cet impact peut se manifester également par le « Value Leadership », lequel fait référence à la plus grande probabilité qu'un client réserve un hébergement lorsque celui-ci est proposé avec une réduction sur tout autre service de voyage proposé sur la plateforme de la requérante, et des « Halo Effects », lesquels se rapportent, dans ce contexte, à la réduction estimée du taux d'annulation et à l'augmentation du taux de réinscription par un client qui a réservé divers services pour un voyage donné.

316 D'une part, s'agissant du « Value Leadership », la requérante a précisé, sans être contestée par la Commission, que cet effet se produisait lorsqu'un client se trouvant sur sa plateforme et envisageant d'y réserver une chambre d'hôtel se voyait proposer un autre service de voyage, tel qu'un transport en taxi ou la location d'une voiture, à prix réduit ou même gratuitement, afin d'être incité à effectuer la réservation. Dans un tel cas, le client était attiré par la chambre d'hôtel plutôt que par l'offre de vols.

317 À cet égard, il convient de constater qu'il ressort des tableaux n^{os} 20 et 21 de la décision attaquée que la grande majorité, à savoir [*confidentiel*] %, des ventes de chambres d'hôtel liées aux effets du « Value Leadership » concernaient des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols.

318 En effet, comme la requérante l'a indiqué sans être contestée par la Commission, un transport en taxi ou une location de voiture a une valeur tangible claire avec un engagement limité (parce que cela n'est pas perçu comme une décision importante pour le voyage) et la requérante dispose d'une marge suffisante sur son produit de chambre d'hôtel, qui est le premier produit réservé, pour financer le coût du transport en taxi ou de la location de voiture.

319 En revanche, comme la requérante l'a fait valoir sans être contestée par la Commission, le nombre de vols vendus grâce à l'effet du « Value Leadership » est très limité, puisque les clients réservent généralement les vols à un moment différent de celui auquel ils réservent des chambres d'hôtel, qu'ils le font souvent par un canal différent et qu'ils considèrent les vols comme un achat beaucoup plus délicat et onéreux, justifiant une comparaison minutieuse des offres émanant de différents prestataires.

320 D'autre part, s'agissant des « Halo Effects », la requérante a expliqué sans être contestée par la Commission que ces effets se référaient au caractère « accrocheur » renforcé de la plateforme, en raison du fait qu'un client qui, sur celle-ci, avait acheté divers services pour un voyage donné, tels qu'un vol et une chambre d'hôtel ou une chambre d'hôtel et un transport en taxi ou une location de voiture, était moins susceptible d'annuler la réservation et plus susceptible d'effectuer une nouvelle réservation sur la même plateforme.

321 À cet égard, il ressort des tableaux n^{os} 20 et 21 de la décision attaquée que la grande majorité, à savoir [*confidentiel*] %, des ventes de chambres d'hôtel liées aux « Halo Effets » concernaient des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols, de sorte que les « Halo Effets » pouvant être attribués aux vols sont limités.

322 Par conséquent, c'est à tort que la Commission a considéré toutes les réservations de chambres d'hôtel liées aux effets du « Value Leadership » et aux « Halo Effets » comme étant imputables à l'offre de vols sur la plateforme de la requérante et ainsi à l'opération.

323 En troisième lieu, il y a lieu de rejeter l'argument de la Commission selon lequel la simultanéité du déploiement par la requérante de son offre de vols et la croissance soudaine du nombre de réservations de chambres d'hôtel liées aux effets du « Value Leadership » et aux « Halo Effets » suggèrent un lien de causalité entre les deux.

324 En effet, la requérante a indiqué lors de l'audience, sans être contestée par la Commission, que cette croissance était principalement due à la reprise du marché après la pandémie de COVID-19 et à une hausse du nombre de réservations de taxis et de voitures de location associées à la réservation d'une chambre d'hôtel, tel que cela est reflété dans les chiffres relatifs aux effets du « Value Leadership » et aux « Halo Effects » que la Commission a repris dans les tableaux n^{os} 20 et 21 de la décision attaquée.

325 Au vu de ce qui précède, il y a lieu de conclure que les arguments fournis par la Commission ne sont pas de nature à établir l'existence d'un lien de causalité entre l'opération et les réservations supplémentaires de chambres d'hôtel qui ne sont pas directement liées aux vols, de sorte qu'il convient de les exclure des calculs de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante.

326 Par conséquent, il y a lieu d'écarter les pourcentages calculés par la Commission qui prennent en compte les gains résultant des ventes combinées d'hôtels et de services de voyage autres que des vols, à savoir le pourcentage de [0-5] % retenu dans la méthode du MEO modifié et celui de [0-5] % retenu dans la méthode de la figure n° 123.

b) Sur la deuxième erreur alléguée, relative au calcul du nombre de nuitées que la requérante acquerrait à la suite de l'opération

327 À cet égard, il convient de rappeler que, dans le cadre de la méthode du MEO modifié, l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante résultant des ventes combinées de chambres d'hôtel et de vols a été calculée par la Commission en huit étapes, dont les six premières concernaient le calcul du nombre de nuitées que la requérante acquerrait à la suite de l'opération et dont les deux dernières consistaient à convertir ce nombre en euros (VTT) et à diviser le montant qui en résultait par la taille du marché exprimée également en euros (VTT).

328 Premièrement, comme point de départ, la Commission a extrait du MEO le nombre de transactions de vol disponibles pour la vente croisée, estimé pour 2025 à [*confidentiel*], dont [*confidentiel*] concerneraient l'EEE (tableau n° 19 au considérant 1043 de la décision attaquée).

329 Or, étant donné que, d'une part, ce chiffre date de novembre 2021, date de la rédaction du MEO et que, d'autre part, le dossier contient une estimation plus récente datant de mai 2022, la Commission a ajusté ledit chiffre pour refléter cette dernière estimation. À cet effet, la Commission a appliqué une majoration de [*confidentiel*] au chiffre de [*confidentiel*], ce qui a donné lieu à un nombre estimé de transactions de vol disponibles pour la vente croisée dans l'EEE de [*confidentiel*] [(considérant 1043, sous iii), de la décision attaquée].

330 Deuxièmement, au nombre résultant de la première étape a été appliqué un taux d'attachement. Ainsi qu'il est indiqué dans la note en bas de page n° 794 figurant à la page 143 de la décision attaquée, un tel taux reflète la part des clients qui, après avoir acheté un produit (par exemple, un billet d'avion), achètent (ou « attachent ») un produit supplémentaire (par exemple, une chambre d'hôtel). À cet effet, la Commission a appliqué le taux de [*confidentiel*] utilisé par la requérante dans le MEO (considérant 1046 de la décision attaquée), de sorte que le nombre estimé de ventes croisées d'hébergement à partir de vols dans l'EEE est de [*confidentiel*].

331 Troisièmement, au nombre résultant de la deuxième étape a été appliqué un taux de cannibalisation, lequel reflète le nombre d'utilisateurs qui réservent un hébergement par le biais d'une vente croisée à partir de vols, mais qui auraient également réservé ledit hébergement auprès de la requérante même si cette dernière n'offrait pas de vols, de sorte que ces réservations « cannibaliseraient » une partie des réservations qui auraient, en tout état de cause, été effectuées auprès de la requérante. À cette fin, la Commission a appliqué le taux de [*confidentiel*]% utilisé par la requérante dans le MEO (considérant 1047 de la décision attaquée), de sorte que le nombre estimé de ventes croisées d'hébergement à partir de vols s'élèverait à [*confidentiel*], c'est-à-dire [*confidentiel*] % de [*confidentiel*].

332 Quatrièmement, le nombre résultant de la troisième étape a été multiplié par le nombre moyen de nuitées par transaction (c'est-à-dire le nombre de nuits pour lequel un hébergement est réservé dans une seule transaction), afin de calculer le nombre total de nuitées dans un hébergement que la requérante serait capable de vendre aux clients de vol. À cette fin, la Commission a retenu le

nombre de [*confidentiel*] utilisé par la requérante dans le MEO, de sorte que le nombre de nuitées supplémentaires résultant de la vente croisée à partir de vols s'élèverait à un total de [*confidentiel*] (considérant 1049 de la décision attaquée).

333 Cinquièmement, au nombre résultant de la quatrième étape la Commission a ajouté la partie du « Value Leadership » et des « Halo Effects » directement liée aux vols, laquelle représenterait [*confidentiel*] de nuitées réservées dans un hébergement. Il en résulte un nombre total de nuitées réservées dans un hébergement de [*confidentiel*] (considérants 1050et 1058 de la décision attaquée).

334 Sixièmement, étant donné que le nombre de nuitées résultant de la cinquième étape incluait également d'autres types d'hébergement que les hôtels, comme les logements privés, ledit nombre a été abaissé. À cet effet, la Commission a supposé que [*confidentiel*] % des nuitées en cause concernaient des hôtels, ce qui s'est traduit par un nombre total de [*confidentiel*] de nuitées dans un hôtel (considérants 1051 et 1059 de la décision attaquée).

335 À cet égard, la requérante conteste, premièrement, dans le cadre de la méthode du MEO modifié, l'augmentation de [*confidentiel*] % du nombre estimé de transactions de vol disponibles pour la vente croisée, deuxièmement, dans le cadre de ladite méthode, l'utilisation d'un taux de cannibalisation de [*confidentiel*] % et, troisièmement, dans le cadre de la méthode de la figure nº 123, la prétendue omission d'appliquer un quelconque taux de cannibalisation.

1) Sur l'augmentation de [confidentiel] % du nombre de transactions de vol disponibles pour la vente croisée dans le cadre de la méthode du MEO modifié

336 La requérante conteste l'augmentation de [*confidentiel*] % que la Commission a appliquée, dans le cadre de la méthode du MEO modifié, au nombre estimé de transactions de vol disponibles pour la vente croisée tirées du MEO (voir point 329 ci-dessus).

337 La requérante fait plus particulièrement valoir que les projections figurant dans un de ses documents internes cités à la figure nº 119 de la décision attaquée (considérants 1043 et 1044), sur lesquelles ce pourcentage de [*confidentiel*] % d'augmentation est basé, [*confidentiel*]. Confirmation en serait donnée par le budget des vols de la requérante pour 2023, qui aurait été examiné et approuvé par l'équipe dirigeante et le conseil d'administration de cette dernière et qui comporterait des estimations de transactions de vols beaucoup plus réalistes que celles de la figure nº 119. En revanche, les projections qui sont à la base de l'augmentation de [*confidentiel*] % n'auraient pas été retenues dans le budget des vols de la requérante pour 2023.

338 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

339 Dans ce cadre, il convient de constater, d'une part, que, dans ses écritures, la requérante n'a pas prouvé ni davantage étayé l'absence alléguée de consensus interne et d'approbation desdites projections par son équipe dirigeante ainsi que son conseil d'administration et, d'autre part, que cette absence ne suffit pas pour remettre en cause la crédibilité de celles-ci.

340 En outre, il y a lieu de relever que la référence faite par la requérante à son budget des vols pour 2023 manque de précision et ne permet pas d'identifier les éléments dudit budget qui contrediraient les projections présentées à la figure nº 119 de la décision attaquée. En effet, deux des quatre éléments de preuve soumis dans ce contexte par la requérante, à savoir la réponse à la demande de renseignements nº 6 de la Commission [point 31.1, sous ii)] et la réponse à la

demande de renseignements nº 17 de la Commission (points 3.1 à 3.3), font référence [*confidentiel*], alors que les deux autres éléments de preuve, à savoir la réponse du 23 juin 2023 à la communication des griefs (point 3.3.4.3) et la réponse du 7 août 2023 à la deuxième lettre d'exposé des faits (page 45), ne contiennent que des affirmations générales de la part de la requérante, lesquelles sont similaires à celles faites dans la requête et mentionnées au point 337 ci-dessus et manquent de précision.

341 Par ailleurs, la Commission a indiqué, sans être contestée par la requérante, que les projections qui étaient à la base de l'augmentation de [*confidentiel*] % n'avaient pas de caractère théorique, mais faisaient partie du « Go-to-Market model » (ci-après le « modèle GTM »), un modèle de commercialisation que la requérante avait élaboré en mai 2022 en vue de l'intégration des activités de l'intervenante dans les siennes (considérants 889 à 896 de la décision attaquée).

342 Enfin, ainsi que la Commission le soutient à juste titre, il découle du document cité à la figure nº 119 que les projections qui y sont mentionnées [*confidentiel*]. En effet, la seule référence dans ledit document à [*confidentiel*].

343 Par conséquent, il convient de conclure que la requérante n'a pas prouvé que la Commission avait commis une erreur en appliquant, dans le cadre de la méthode du MEO modifié, une augmentation de [*confidentiel*] % au nombre estimé de transactions de vol disponibles pour la vente croisée, de sorte que les arguments soulevés par la requérante à cet égard ne sont pas susceptibles de remettre en cause le pourcentage de [0-5] %, mentionné au point 52 ci-dessus, établi par la Commission selon ladite méthode.

2) Sur l'utilisation d'un taux de cannibalisation de [confidentiel] % dans le cadre de la méthode du MEO modifié

344 La requérante conteste l'utilisation d'un taux de cannibalisation de [*confidentiel*] % dans le cadre de la méthode du MEO modifié (voir point 331 ci-dessus).

345 À cet égard, la requérante explique que le taux de cannibalisation doit refléter sa part du marché des AVL hôtelières, laquelle s'élève, selon elle, à [*confidentiel*] %. En effet, la requérante estime que si elle détenait un certain pourcentage dudit marché, il serait raisonnable de supposer qu'elle aurait obtenu en tout cas le même pourcentage de réservations par ventes croisées. Or, étant donné que, d'après la Commission, ladite part de marché s'élève à [*confidentiel*] %, le taux de cannibalisation aurait dû également être de [*confidentiel*] %.

346 La Commission conteste le fait que le taux de cannibalisation corresponde à la part de marché de la requérante.

347 Dans ce cadre, il convient de constater, à l'instar de la Commission, que la requérante n'a fourni aucun élément de preuve à l'appui de l'allégation selon laquelle le taux de cannibalisation de [*confidentiel*] %, qu'elle a utilisé dans le MEO, est effectivement lié à sa part du marché des AVL hôtelières. En effet, dans ce contexte, la requérante et la Commission font référence à plusieurs documents mentionnés aux considérants 1047 et 1048 de la décision attaquée, en citant des passages qui sont relatifs à un taux d'attachement et non à un taux de cannibalisation. Or, chacun de ces documents fait référence à un taux de cannibalisation de [*confidentiel*] %.

348 Par conséquent, il y a lieu de conclure que la Commission n'a pas commis d'erreur en appliquant, dans le cadre de la méthode du MEO modifié, un taux de cannibalisation de [*confidentiel*] %, de sorte que les arguments soulevés par la requérante à cet égard ne sont pas susceptibles de remettre en cause le pourcentage de [0-5] % établi par la Commission selon ladite méthode.

3) Sur l'omission d'appliquer un quelconque taux de cannibalisation dans le cadre de la méthode de la figure n° 123

349 La requérante fait valoir que, dans le cadre de l'application de la méthode de la figure n° 123, la Commission a, sans justification, omis de prendre en compte l'effet de « cannibalisation », amplifiant ainsi considérablement l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières imputable à l'opération. La requérante ajoute que, dès lors que la Commission jugeait en général appropriée d'appliquer un taux de cannibalisation, elle aurait dû le faire également dans le cadre de la méthode de la figure n° 123.

350 La Commission conteste avoir omis d'appliquer un taux de cannibalisation dans ce contexte et soutient qu'elle s'est contentée de suivre la méthode propre à la requérante pour calculer le nombre de transactions d'hébergement qui étaient incrémentales aux ventes croisées à partir de vols.

351 Dans ce cadre, il convient de constater que, dans la méthode de la figure n° 123, la Commission a repris le nombre de réservations d'hébergement résultant de ventes croisées à partir de vols à la suite de l'opération, et ce à partir d'une diapositive issue d'une présentation interne de la requérante, [*confidentiel*] (considérant 1061 de la décision attaquée).

352 La Commission s'est appuyée plus précisément sur un passage de ladite diapositive dans lequel il est indiqué que, [*confidentiel*].

353 Ensuite, la Commission a basé son calcul sur ce nombre de [*confidentiel*] de transactions d'hébergement, sans appliquer un taux de cannibalisation (considérants 1062 à 1064 de la décision attaquée).

354 Or, la Commission soutient que le nombre indiqué de [*confidentiel*] de transactions d'hébergement tient déjà compte de l'effet de « cannibalisation ».

355 Dans ce contexte, il convient de constater que les références de la diapositive mentionnée au point 351 ci-dessus au [*confidentiel*] et au verbe [*confidentiel*] suggèrent que le nombre de [*confidentiel*] reflète [*confidentiel*].

356 À cet égard, il convient de noter que, comme il ressort des considérants 1043, 1046 et 1047 de la décision attaquée (voir points 328 à 334 ci-dessus), le taux d'attachement est, en principe, appliqué avant l'application d'un taux de cannibalisation. En effet, un tel calcul commence par le nombre de transactions de vol disponibles pour la vente croisée, auquel un taux d'attachement est appliqué, pour estimer le nombre d'hébergements faisant effectivement l'objet d'une vente croisée, auquel ensuite un taux de cannibalisation est appliqué, afin d'éliminer du calcul les ventes de chambres d'hôtel qui auraient été effectuées même en l'absence d'une offre de vols sur la plateforme de la requérante (voir point 264 ci-dessus).

357 Par conséquent, contrairement à ce qu'affirme la Commission au point 213 de son mémoire en défense, aucune donnée dans la figure nº 123 n'indique que le nombre de transactions qui y est affiché est calculé en prenant en compte l'effet de « cannibalisation ».

358 Enfin, interrogée à ce sujet par le Tribunal lors de l'audience, la Commission n'a pu expliquer pourquoi il existait un écart important entre le pourcentage de [0-5] % calculé selon la méthode du MEO modifié, auquel un taux de cannibalisation a été appliqué (considérant 1047 de la décision attaquée), et le pourcentage équivalent de [0-5] % calculé selon la méthode de la figure nº 123 si un taux de cannibalisation avait également été appliqué à ce dernier pourcentage, compte tenu du fait que les deux pourcentages étaient basés sur deux documents internes que la requérante avait préparés quasiment en même temps, à savoir au cours du mois de mai 2022 (figures nºs 121 et 123 et considérants 1043 et 1061 de la décision attaquée).

359 Il s'ensuit que la diapositive affichée dans la figure nº 123 n'est pas de nature à étayer le pourcentage de [0-5] % établi par la Commission selon la méthode de ladite figure, de sorte qu'il convient d'écarter ce pourcentage.

c) Sur la troisième erreur alléguée, relative à la conversion en euros du nombre de nuitées supplémentaires acquises par la requérante à la suite de l'opération et à la division du montant en résultant par la taille du marché des AVL hôtelières

360 Il convient de rappeler que les deux dernières étapes du calcul de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante résultant des ventes combinées de chambres d'hôtel et de vols consistent, d'une part, à convertir en euros le nombre de nuitées supplémentaires que cette dernière acquerrait grâce à l'opération et, d'autre part, à diviser le montant en résultant par la taille du marché exprimée également en euros (voir point 302 ci-dessus).

361 Dans ce cadre, la requérante critique l'utilisation faite par la Commission de la valeur moyenne globale des chambres d'hôtel qu'elle a vendues en 2022 ([*confidentiel*] euros) afin de convertir en euros le nombre de nuitées qu'elle acquerrait grâce à l'opération, alors qu'il aurait été plus approprié d'utiliser la valeur moyenne des chambres d'hôtel vendues en 2021 par vente croisée à partir de vols ([*confidentiel*] euros), qu'elle a employée dans le MEO. À cet égard, la requérante estime que l'hypothèse de la Commission concernant une convergence entre ces deux valeurs est spéculative et que l'utilisation de la valeur moyenne globale des chambres d'hôtel ne pourrait être justifiée par l'inflation élevée dans l'ensemble de l'économie, dont le secteur hôtelier.

362 En outre, la requérante fait valoir que, afin de calculer l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières en 2025, la Commission a utilisé la taille dudit marché qu'elle a estimée pour 2022, ce qui impliquerait que ce marché ne croîtrait pas de 2022 à 2025. Selon la requérante, cette hypothèse n'est toutefois pas réaliste eu égard à la croissance continue du marché des voyages en ligne, y compris après le rattrapage consécutif à la pandémie de COVID-19, et aux données fournies par Euromonitor qui envisagerait pour 2025 une dimension de marché supérieure de 53 % à celle de 2022.

363 La Commission conteste ces arguments.

364 D'une part, s'agissant de la taille du marché des AVL hôtelières en 2025, il convient de constater que, contrairement à ce qu'allègue la Commission, la requérante a bel et bien contesté, lors de la procédure administrative, l'hypothèse selon laquelle ledit marché ne connaîtrait pas de croissance après 2022 (note en bas de page nº 1369 de la décision attaquée).

365 En outre, il y a lieu de relever que, contrairement à ce qu'allègue la Commission, la circonstance que, en 2022, le marché se soit mieux redressé que ce qu'avait prévu Euromonitor n'implique pas que ce marché ne connaîtrait plus de croissance après cette année. Dans ce cadre, il convient d'ajouter que la Commission elle-même a rejeté à plusieurs reprises les estimations d'Euromonitor comme étant peu fiables.

366 Par ailleurs, il ressort de la décision attaquée que le marché des AVL de vols connaîtrait une croissance considérable entre 2023 et 2025 (tableaux n^{os} 15 et 16 de la décision attaquée) et qu'il existe un lien entre ledit marché et celui des AVL hôtelières, en ce que les vols constituent souvent le commencement de la réservation d'un voyage et le service ayant la plus grande chance d'être réservé sur le même site web que les chambres d'hôtel (considérants 587, 753, 756 et 928 à 930 de la décision attaquée).

367 Enfin, comme la requérante l'indique à juste titre, la Commission n'a pas ajusté la taille du marché pour l'année 2022, exprimée en euros (VTT), pour tenir compte de l'inflation jusqu'en 2025, alors que la décision attaquée fait référence à l'inflation élevée dans l'ensemble de l'économie, dont le secteur hôtelier, aux taux d'inflation annuels supposés de 5,4 % pour 2023 et de 3 % pour les années 2024 à 2026 et aux augmentations annuelles moyennes des prix par nuitée de chambre d'hôtel de [*confidentiel*] % depuis 2020 (considérants 854, 1052 et 1054 de la décision attaquée).

368 Il s'ensuit que la Commission a sous-estimé la taille du marché des AVL hôtelières en 2025, exprimée en euros (VTT), en supposant qu'aucune croissance ni inflation n'aurait lieu à partir de 2022, de sorte que le pourcentage de [0-5] % établi par la Commission selon la méthode du MEO modifié doit être considéré comme surestimé.

369 D'autre part, s'agissant de l'utilisation par la Commission de la valeur moyenne globale des chambres d'hôtel plutôt que de la valeur moyenne des chambres d'hôtel vendue par vente croisée à partir de vols, il convient de rejeter l'argument de la requérante tiré du caractère spéculatif de l'hypothèse d'une convergence entre ces deux valeurs formulée par la Commission.

370 En effet, même si la Commission n'a pas contesté que la valeur moyenne des chambres d'hôtel réservées par vente croisée à partir de vols est généralement inférieure à la valeur moyenne globale des chambres d'hôtel, notamment en raison de la sensibilité aux prix des clients de vols, il ressort de la décision attaquée que, par le biais de sa stratégie du voyage connecté que l'opération vise à renforcer, la requérante cherche, entre autres, à acquérir et à fidéliser des clients à haute valeur qui dépensent généralement plus par nuitée que le client moyen (considérant 936 de la décision attaquée). Cette circonstance est suffisante pour justifier l'utilisation par la Commission de la valeur moyenne globale des chambres d'hôtel, à supposer que la taille du marché des AVL hôtelières de 2025 reflète l'inflation depuis 2022.

d) Sur la quatrième erreur alléguée, relative au scénario contrefactuel de « zéro vol » comme point de départ des calculs de la Commission

371 À cet égard, il convient de rappeler que, dans la section 6.7.2.4 de la décision attaquée, la Commission a calculé l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante que l'opération entraînerait en 2025 sur la base d'un scénario contrefactuel de « zéro vol » (voir point 124 ci-dessus), c'est-à-dire en faisant abstraction du nombre de chambres d'hôtel que la requérante pourrait également vendre conjointement avec un vol dans le scénario contrefactuel.

372 En effet, aux considérants 727, 728, 1007 et 1008 de la décision attaquée, il est précisé que, malgré une demande de la part de la Commission à cet effet, la requérante n'a pas fourni d'éléments de preuve permettant d'estimer le nombre de vols qu'elle serait en mesure de vendre dans un scénario contrefactuel envisageant une coopération plus limitée avec l'intervenante ou le développement de sa propre plateforme de vols, de sorte que la Commission n'a pas eu d'autre choix que d'utiliser le scénario contrefactuel du « zéro vol », comme point de départ pour calculer l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante.

373 La requérante et l'intervenante rétorquent, en substance, qu'il incombe à la Commission de recueillir les éléments de preuve nécessaires. Par conséquent, si cette dernière avait souhaité connaître le nombre de vols vendus par la requérante dans un tel scénario contrefactuel, elle aurait dû soumettre une demande de renseignement à cet effet.

374 Or, il convient de constater que l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante imputable à l'opération serait logiquement inférieure au pourcentage calculé par la Commission dans la section 6.7.2.4 de la décision attaquée en raison du fait que la requérante réaliserait un certain nombre de ventes croisées de chambres d'hôtel à partir de vols également dans le scénario contrefactuel approprié (voir points 119 à 121 ci-dessus), ce que la Commission a admis lors de l'audience. Il s'ensuit que, étant donné le caractère marginal de ce pourcentage tenant compte des erreurs constatées ci-dessus, la question de savoir si la Commission pouvait reprocher à la requérante l'absence d'éléments de preuve concernant le nombre de vols que cette dernière atteindrait dans le scénario contrefactuel est sans incidence sur l'issue du présent recours. Par conséquent, il y a lieu de rejeter les arguments soulevés par la requérante à ce sujet comme étant inopérants.

e) Conclusion

375 Au vu de ce qui précède, il convient, premièrement, d'écarter les pourcentages calculés par la Commission qui prennent en compte les gains résultant des ventes combinées de chambres d'hôtel et de services de voyage autres que des vols, à savoir le pourcentage de [*confidentiel*] % retenu dans la méthode du MEO modifié et celui de [*confidentiel*] % retenu dans la méthode de la figure n° 123 (voir point 326 ci-dessus), deuxièmement, d'écarter le pourcentage de [0-5] % établi par la Commission selon la méthode de la figure n° 123 en raison de l'omission d'appliquer un taux de cannibalisation (voir point 359 ci-dessus) et, troisièmement, de conclure que le pourcentage de [0-5] % établi par la Commission selon la méthode du MEO modifié est surestimé en raison de la sous-estimation de la taille du marché des AVL hôtelières en 2025 (voir point 368 ci-dessus) et du fait qu'il reflète toutes ces ventes même si seule une partie d'entre elles peut être attribuée à l'opération, étant donné que la requérante disposerait également d'une offre de vols dans le scénario contrefactuel (voir point 374 ci-dessus).

4. Sur le quatrième grief, par lequel la requérante conteste l'augmentation des barrières à l'entrée et à l'expansion du marché des AVL hôtelières

376 Dans la deuxième branche du troisième moyen (points 180 à 198 de la requête), la requérante conteste l'affirmation de la Commission selon laquelle l'opération renforcerait les barrières à l'entrée et à l'expansion sur le marché des AVL hôtelières pour ses concurrents existants et potentiels, telle qu'elle est exposée dans la section 6.7.2.3 de la décision attaquée.

377 Dans cette section, intitulée « [l]la Commission conclut qu'il est probable que l'opération augmente les barrières à l'entrée et à l'expansion pour les AVL hôtelières concurrentes et renforce les effets de réseau », en premier lieu, la Commission rappelle certaines caractéristiques du marché des AVL hôtelières, à savoir la part de marché importante de la requérante et sa force significative dans la publicité payante (considérants 922 à 925 de la décision attaquée), la capacité limitée des autres AVL de « contester » la position de la requérante (considérants 920 à 925 de la décision attaquée), les difficultés pour celles-ci de créer leur propre offre de vols (considérants 944 à 947 de la décision attaquée) et l'absence de canaux alternatifs pour acquérir des clients hôteliers (considérants 973 et 988 à 994 de la décision attaquée).

378 En deuxième lieu, la Commission rappelle l'utilité d'avoir une offre de vols comme canal d'acquisition des clients hôteliers (considérants 927 à 932 de la décision attaquée) ainsi que le trafic supplémentaire qu'une telle offre pourrait attirer vers la plateforme d'une AVL hôtelière (considérants 972, 976 à 981 et 986 de la décision attaquée), y compris par le renforcement de la fidélité des clients (considérants 933 à 938 de la décision attaquée).

379 En troisième lieu, la Commission réitère que l'objectif de la stratégie du voyage connecté consiste en la consolidation de la position de la requérante sur le marché des AVL hôtelières (considérants 939 à 943 de la décision attaquée) et explique la manière dont cette dernière intégrerait les activités de l'intervenante dans les siennes (considérants 956 à 965 de la décision attaquée).

380 En quatrième lieu, la Commission indique que la croissance de la clientèle hôtelière de la requérante à la suite de l'opération aurait comme conséquence un renforcement des effets de réseau, compte tenu également de l'existence limitée du multihébergement (considérants 926 et 948 à 955 de la décision attaquée), et un accroissement des difficultés pour les autres AVL hôtelières à se constituer une clientèle susceptible d'inciter les hôtels à référencer leurs chambres sur les plateformes de celles-ci (considérants 971 à 973 et 982 à 987 de la décision attaquée).

381 Or, la requérante ne conteste que les deux derniers éléments mentionnés au point 380 ci-dessus, en soulevant, en substance, trois arguments qui seront examinés ci-après, à savoir, premièrement, le fait que le nombre de clients supplémentaires qu'elle pourrait acquérir grâce à l'opération serait trop faible pour avoir un impact sur les effets de réseau, deuxièmement, la circonstance que la forte prévalence du multihébergement sur le marché des AVL hôtelières exclurait que les hôtels mettent fin à leurs relations existantes avec des AVL hôtelières concurrentes en raison du recul minime des ventes de ces dernières à la suite de l'opération et, troisièmement, le fait que ledit recul ne suffirait pas pour menacer la viabilité commerciale de ces concurrentes.

a) Sur le renforcement des effets de réseau

382 En premier lieu, la requérante soutient que l'augmentation maximale de [*confidentiel*]% de sa part du marché des AVL hôtelières que l'opération entraînerait est insuffisante pour conclure à un renforcement des effets de réseau et ainsi à une augmentation des barrières à l'entrée ou à l'expansion sur ledit marché. Par ailleurs, puisqu'elle propose déjà des vols sur sa plateforme depuis la mise en œuvre de l'accord de phase 2, tout changement lié spécifiquement à la présentation d'offres de vols aurait déjà dû se produire.

383 Dans ce cadre, la Commission ne saurait soutenir que l'ampleur de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante est dénuée de pertinence, dès lors que cette augmentation reflèterait le nombre de clients hôteliers supplémentaires qu'elle pourrait acquérir

à la suite de l'opération, ce qui serait déterminant pour l'accroissement des effets de réseau sous-jacents à la théorie du préjudice. Ainsi, le caractère négligeable de l'augmentation de ladite part de marché revêtirait une importance particulière pour déterminer si la Commission a démontré que l'opération emporterait un tel accroissement.

384 En second lieu, la requérante fait valoir qu'un renforcement des effets de réseau devrait se traduire par un changement de comportement des hôtels vis-à-vis des AVL hôtelières à la suite de l'opération, que la Commission n'aurait pas démontré. En effet, le changement du nombre de réservations de chambres d'hôtel sur sa plateforme serait trop faible pour avoir une incidence sur les décisions commerciales des hôtels.

385 Dans ce cadre, la requérante fait référence aux résultats de l'enquête de marché dont il ressortirait que 63 % des hôtels ayant répondu au questionnaire de la Commission lors de la procédure administrative ont indiqué que, à la suite de l'opération, ils ne modifieraient pas leur inventaire proposé sur la plateforme de la requérante, tandis que 5 % de ces hôtels ont indiqué qu'ils réduiraient ledit inventaire, 4 % qu'ils l'augmenteraient et 27 % qu'ils attendraient de voir comment le marché évolue.

386 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

387 À titre liminaire, il y a lieu de rappeler que des effets de réseau se produisent lorsque la valeur d'un produit destiné à un client augmente en cas d'accroissement du nombre d'autres clients l'utilisant également (note en bas de page n° 64 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, et, en ce sens, arrêt du 17 juillet 2024, Bytedance/Commission, T-1077/23, sous pourvoi, EU:T:2024:478, point 153).

388 En premier lieu, s'agissant de l'argument de la requérante selon lequel l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération serait tellement faible que les effets de réseau ne pourraient être renforcés, il convient de constater que, dans la décision attaquée et les écritures de la Commission, plusieurs autres facteurs qualitatifs et quantitatifs sont avancés, lesquels, selon la Commission, entraîneraient ce renforcement.

389 À ce titre, d'un point de vue qualitatif, la Commission rappelle l'utilité de disposer d'une offre de vols comme canal d'acquisition de clients hôteliers, en ce que celle-ci donnerait à la requérante accès à des données lui permettant de cibler des clients hôteliers potentiels, et le fait que l'acquisition d'une telle offre permettrait à celle-ci de créer un écosystème de voyage qui serait difficile à reproduire pour d'autres AVL (considérants 928 à 930 et 939 à 946 de la décision attaquée), éléments que la requérante n'a pas réussi à remettre en cause (voir points 259, 260 et 293 à 295 ci-dessus).

390 En outre, d'un point de vue quantitatif, la Commission fait référence, premièrement, à la croissance que la requérante pourrait, à la suite de l'opération, connaître en matière de vols, en faisant allusion à l'augmentation prévue de sa part du marché des AVL de vols ainsi que du nombre de visites effectuées sur sa plateforme par des clients qui sont à la recherche d'un vol (considérants 931, 932 et 936 de la décision attaquée), deuxièmement, à la croissance du nombre de clients hôteliers à la suite de l'opération (considérants 926 et 955 de la décision attaquée) et, troisièmement, aux « Halo Effects » causés par l'opération, lesquels renforceraient la fidélité et l'inertie des clients, y compris des clients de haute valeur (considérants 926, 933 à 938 et 955 de la décision attaquée).

391 Or, premièrement, s'agissant de la croissance présumée de la requérante en matière de vols, il convient de rappeler que la théorie du préjudice retenue par la Commission ne vise que le marché des AVL hôtelières, en l'absence de préoccupations en matière de concurrence quant au marché des AVL de vols.

392 Par ailleurs, comme la requérante l'a souligné lors de l'audience et la Commission l'a reconnu elle-même (voir point 266 ci-dessus), les données de trafic ne sauraient témoigner du potentiel des ventes croisées de chambres d'hôtel à partir de vols, en ce que les sites web que les clients parcourent ou les propositions sur lesquelles ils cliquent lorsqu'ils recherchent un service de voyage ne reflètent pas les achats qu'ils effectuent réellement. Au demeurant, il convient de constater que la Commission a seulement fourni des chiffres concernant le nombre de visites de clients recherchant des vols sur la plateforme de la requérante, sans présenter aucune donnée relative au nombre de clients qui y recherchent des chambres d'hôtels.

393 Cela étant dit, il y a lieu de relever, à l'instar de la Commission, qu'une augmentation du trafic de clients de vols potentiels et, par conséquent, des ventes de billets d'avion se traduit logiquement par une certaine augmentation du trafic de clients hôteliers potentiels et, par la suite, d'un certain nombre de réservations de chambres d'hôtel supplémentaires, ce que la requérante ne conteste pas.

394 Deuxièmement, s'agissant de la croissance prévue du nombre de clients hôteliers, il convient de constater que même si, hormis les calculs de l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante, la Commission n'a fourni aucune donnée indiquant, même approximativement, le nombre de clients supplémentaires que celle-ci pourrait acquérir à la suite de l'opération, il suffit de constater que, au point 223 du mémoire en défense et aux considérants 926 et 955 de la décision attaquée, la Commission a souligné l'existence d'un lien entre le renforcement des effets de réseau allégué et la croissance du nombre de clients hôteliers à la suite de l'opération, laquelle n'est pas contestée par la requérante.

395 Troisièmement, s'agissant des « Halo Effects » entraînés par l'opération, il y a lieu de relever, comme la Commission l'indique à juste titre au point 110 du mémoire en duplique, que ceux-ci sont reflétés dans l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante. En effet, cette augmentation est calculée par rapport aux revenus (VTT), et non au nombre de clients ou même au nombre de réservations de chambres d'hôtel, de sorte qu'elle reflète également les revenus supplémentaires obtenus grâce à la fidélité et l'inertie accrues des clients existants de la requérante, c'est-à-dire les « Halo Effects », et grâce aux dépenses plus élevées des clients de haute valeur nouvellement acquis et existants, que l'opération engendrerait.

396 Il convient d'en conclure, à l'instar de la requérante, que l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de cette dernière est, parmi tous les indicateurs quantitatifs avancés par la Commission, celui qui est le plus précis, en ce que son pourcentage reflète non seulement le nombre de clients hôteliers supplémentaires qu'atteindrait ladite plateforme à la suite de l'opération, mais également les réservations supplémentaires de chambres d'hôtel, les « Halo Effects » et les dépenses plus élevées des clients de haute valeur nouvellement acquis et existants que l'opération entraînerait. Dans ce contexte, il y a lieu de rappeler que, bien que cette augmentation ne représente qu'un pourcentage modeste (voir point 375 ci-dessus), les possibilités dont dispose la requérante pour effectuer des ventes croisées de chambres d'hôtel ne se présentent pas seulement au moment de la vente du vol, mais également avant ou après une telle vente, grâce aux données en possession de l'AVL (voir points 29 à 32 ci-dessus). Par

conséquent, l'impact réel de l'opération sur les effets de réseau existants sur le marché des AVL hôtelières en faveur de la requérante est susceptible d'être supérieur à ce que ce pourcentage modeste laisse apparaître.

397 Par ailleurs, il a été établi que le marché des AVL hôtelières était caractérisé par un niveau de concurrence faible, par l'existence de barrières à l'entrée et à l'expansion importantes, notamment en raison de la présence d'effets de réseau, par l'absence d'entrée de nouveaux acteurs ou d'une expansion par les acteurs existants ainsi que par la position dominante de la requérante qui agit de manière indépendante à l'égard des AVL hôtelières concurrentes et des hôtels (voir points 159 à 241 ci-dessus).

398 Dans ce cadre, la décision attaquée fait référence, d'une part, aux effets de réseau et au fait que l'interdépendance entre les hôtels et les clients finaux se traduit par une dynamique qui s'auto-renforce et qui est difficile à briser pour les AVL de plus petite taille et pour de nouveaux entrants (considérant 221 de la décision attaquée) et, d'autre part, à l'écart important qui existe entre la part dudit marché que détient la requérante et celle détenue par son concurrent principal (Expedia) ainsi qu'à l'attente d'une croissance continue dans l'avenir proche exprimée par la requérante (sections 6.4.4 et 6.4.5 de la décision attaquée).

399 Au vu de telles conditions de marché, il était loisible à la Commission de considérer que même une augmentation relativement faible, en termes quantitatifs, de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante serait susceptible de renforcer les effets de réseau existants, en ce que non seulement cela élargirait la clientèle de cette dernière, mais cela empêcherait également les AVL concurrentes d'élargir leur clientèle, ce qui pourrait avoir un effet paralysant sur la dynamique concurrentielle.

400 En second lieu, s'agissant de l'argument de la requérante selon lequel un renforcement des effets de réseau devrait se traduire par un changement de comportement des hôtels vis-à-vis des AVL hôtelières à la suite de l'opération (voir point 384 ci-dessus), il convient de rappeler que la Commission part de l'hypothèse selon laquelle la requérante est déjà un partenaire commercial incontournable pour les hôtels en raison de la taille de sa clientèle et de son portefeuille d'hôtels (considérants 406 et 407 de la décision attaquée) et du fait que, pour une part nettement plus importante de leurs ventes, les hôtels dépendent plus d'elle que d'autres AVL, étant donné que, pour la plupart des hôtels, entre 61 % et 100 % des réservations totales via les canaux AVL se réaliseraient par son intermédiaire (considérant 424 de la décision attaquée).

401 Or, aux considérants 926 et 955 de la décision attaquée, la Commission affirme que, à la suite de l'opération, la plateforme de la requérante deviendrait encore plus attractive pour les hôtels en raison des clients supplémentaires qu'elle pourrait acquérir, ce qui lui garantirait le contenu hôtelier le meilleur et le plus large, de sorte qu'elle attirerait encore davantage de clients finaux vers sa plateforme, ce qui renforcerait encore plus les effets de réseau préexistants sur le marché des AVL hôtelières.

402 À cet égard, il convient de constater que, à supposer même que le nombre de clients supplémentaires que la requérante pourrait acquérir à la suite de l'opération ne soit pas suffisamment important pour amener ces hôtels à transférer une partie supplémentaire de leur inventaire de chambres d'hôtel à sa plateforme, cette circonstance corrobore tout de même la dominance de cette dernière sur le marché des AVL hôtelières plutôt que le caractère insignifiant de son renforcement à la suite de l'opération.

403 En effet, au considérant 950 de la décision attaquée, la Commission observe que, avant l'opération déjà, 88 % des hôtels étaient présents sur la plateforme de la requérante et que, parmi eux, un nombre élevé mettait l'intégralité de leur inventaire à la disposition de cette dernière, de sorte qu'il restait un nombre limité d'hôtels qui pouvait augmenter son inventaire d'une manière ou d'une autre, comme la Commission l'indique à juste titre. De même, au considérant 407 de la décision attaquée, la Commission fait référence aux documents internes de la requérante qui indiquent que, en 2019, son portefeuille hôtelier avait déjà atteint sa taille maximale, de sorte que « le retour sur investissement de la capture du reste semble faible ».

404 Il s'ensuit que l'absence de preuve d'un transfert, à la suite de l'opération, de l'inventaire de chambres d'hôtel des plateformes des AVL hôtelières concurrentes vers celle de la requérante n'implique pas que ladite opération ne soit pas susceptible de renforcer les effets de réseau existants, mais reflète surtout la position dominante actuelle de la requérante, en tant que partenaire incontournable pour les hôtels, que cette opération consoliderait.

b) Sur le multihébergement par les hôtels

405 La requérante fait valoir que la forte prévalence du multihébergement sur le marché des AVL hôtelières implique que l'augmentation mineure alléguée de sa part du marché des AVL hôtelières ne saurait significativement renforcer les effets de réseau en sa faveur.

406 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

407 À cet égard, elle fait valoir que l'existence même du multihébergement (voir point 231 ci-dessus) n'est pas contestée dans la décision attaquée, mais qu'il y est précisé que la plupart des hôtels répertorient leurs chambres à la fois sur la plateforme de la requérante et sur celle d'Expedia, à l'exclusion de celles des autres AVL hôtelières.

408 Selon la Commission, le multihébergement est limité, puisqu'il serait coûteux pour les hôtels, et la requérante ne fournirait aucun élément de preuve pour étayer son affirmation contraire. Dans ce cadre, la Commission soutient que l'élément de preuve soumis par la requérante à l'appui de son argument concernant l'utilisation des gestionnaires de canaux est irrecevable en ce qu'il n'a pas été présenté lors de la procédure administrative.

409 Ainsi, l'intérêt qu'auraient les hôtels de recourir au multihébergement dépendrait des réservations qu'ils espèrent effectuer par l'intermédiaire de chaque AVL hôtelière. Selon la Commission, si, à la suite de l'opération, le nombre de réservations sur d'autres AVL hôtelières est susceptible de diminuer ou, à tout le moins, risque de ne pas augmenter autant que cela aurait été possible en l'absence de l'opération, les hôtels seraient davantage susceptibles de mettre fin à leur relation commerciale avec les concurrents de la requérante, tout en rejoignant ou en restant sur la plateforme de cette dernière afin de pouvoir accéder à sa masse croissante de clients finaux (considérants 230, 952 et 953 de la décision attaquée).

410 À cet égard, il convient de constater qu'il est indiqué, aux considérants 950 et 951 de la décision attaquée, que la plupart des hôtels indépendants étaient à la fois présents sur la plateforme de la requérante (88 % desdits hôtels) et sur celle d'Expedia (61 % desdits hôtels), mais pas sur la plateforme d'une autre AVL hôtelière. En particulier, 28 % de ces hôtels ne feraient appel qu'à une seule AVL, 39 % à deux AVL, 17 % à trois AVL et seulement 15 % seraient présents sur plus de trois AVL. Ces chiffres n'ont pas été contestés par la requérante dans ses écritures.

411 La Commission en déduit, au considérant 952 de la décision attaquée, que les hôtels réussissent, en général, à gérer des relations avec seulement une ou deux AVL hôtelières, de sorte qu'ils opteraient généralement pour les AVL ayant la plus grande clientèle, afin d'atteindre le plus grand nombre de clients finaux potentiels.

412 Toutefois, au point 187 de la requête, la requérante fait valoir que [*confidentiel*] % des hôtels faisant partie de chaînes hôtelières et [*confidentiel*] % des hôtels indépendants figurant sur sa plateforme utilisent des gestionnaires de canaux qui leur permettent de téléverser leur inventaire de chambres d'hôtel en une seule fois, après quoi l'inventaire est diffusé à une série d'AVL différentes. Selon la requérante, le recours important aux gestionnaires de canaux démontre la facilité qu'éprouvent les hôtels à gérer des relations avec une multitude d'AVL hôtelières.

413 Dans le mémoire en défense, la Commission ne conteste pas la validité de cet argument, mais excipe de l'irrecevabilité de l'élément de preuve que la requérante a soumis à son appui, à savoir une étude datant du 4 décembre 2023, qui est postérieure à la décision attaquée et ne lui a donc pas été présentée lors de la procédure administrative.

414 Or, quand bien même il est vrai que ladite étude a été rendue postérieurement à la décision attaquée, de sorte qu'il convient de constater, à l'instar de la Commission, qu'elle est irrecevable, il ressort des considérants 431 et 1081 de la décision attaquée que la requérante a bel et bien invoqué l'usage généralisé de gestionnaires de canaux lors de la procédure administrative. Plus précisément, dans la section 5.D de la réponse à la communication des griefs, la requérante l'a explicitement mentionné, en soulevant, dans les grandes lignes, la même argumentation que celle qu'elle avait avancée dans la requête (voir point 412 ci-dessus), à la différence toutefois que, au point 4.68, sous iv), a), de la section 4.B.6 de ladite réponse, elle a fait état d'un pourcentage de [*confidentiel*] % des hôtels figurant sur les listes actives sur sa plateforme en 2022 au lieu des pourcentages respectifs de [*confidentiel*] % et [*confidentiel*] % des hôtels faisant partie de chaînes hôtelières et des hôtels indépendants qu'elle avait indiqués dans la requête.

415 Il s'ensuit, d'une part, que l'argument de la requérante tiré de l'usage généralisé de gestionnaires de canaux est recevable et, d'autre part, que la Commission a omis d'examiner cet argument qui, à le supposer établi, pourrait remettre en cause son affirmation selon laquelle les hôtels ne peuvent généralement gérer des relations qu'avec un nombre limité d'AVL hôtelières.

416 À cet égard, il convient de rappeler que lorsqu'une institution dispose d'un large pouvoir d'appréciation, telle que la Commission en matière de contrôle des concentrations, revêt une importance fondamentale le respect des garanties procédurales, parmi lesquelles figure l'obligation pour l'institution d'examiner, avec soin et impartialité, tous les éléments pertinents de la situation en cause (voir arrêt du 26 juin 2025, EVH e.a./Commission, C-464/23 P, C-465/23 P, C-467/23 P, C-468/23 P et C-470/23 P, EU:C:2025:478, point 211 et jurisprudence citée).

417 Or, il y a lieu de constater que la Commission n'a pas respecté cette obligation en omettant d'examiner l'argument de la requérante concernant l'usage généralisé des gestionnaires de canaux. Par conséquent, les éléments fournis par la Commission ne sont pas de nature à étayer sa conclusion selon laquelle l'acquisition par la requérante de clients supplémentaires à la suite de l'opération serait susceptible d'amener des hôtels à mettre fin à leur relation commerciale avec d'autres AVL hôtelières. En effet, dans l'hypothèse où l'usage d'un gestionnaire de canaux permettrait aux hôtels d'entretenir des relations avec plusieurs AVL sans coûts ou charge de travail supplémentaires substantiels, la perte relativement limitée de clients subie par les autres

AVL que la requérante à la suite de l'opération ne devrait pas inciter les hôtels à reconsidérer leurs relations avec ces dernières. Toutefois, cette circonstance n'enlève rien à la conclusion selon laquelle la requérante est déjà un partenaire incontournable pour les hôtels, ce que l'opération consoliderait en paralysant la dynamique concurrentielle sur le marché des AVL hôtelières (voir points 397 et 404 ci-dessus).

c) Sur les difficultés accrues pour les autres AVL hôtelières de se constituer une clientèle attractive pour les hôtels

418 En premier lieu, la requérante soutient que la Commission ne démontre pas que le recul minime des ventes qu'éprouveraient ses concurrents à la suite de l'opération affecterait leur compétitivité.

419 En deuxième lieu, la requérante fait valoir que la décision attaquée se contredit, en soutenant que l'opération lui permettrait de capter les ventes du canal hôtelier direct (considérant 1108 de la décision attaquée), que toutes ses augmentations de ventes de chambres d'hôtel se produiraient au détriment des AVL hôtelières concurrentes (considérant 1160 de la décision attaquée) et qu'elle n'engendrerait pas de nouvelle demande de services d'AVL hôtelières du fait de l'opération (considérant 1103 de la décision attaquée).

420 À cet égard, la requérante estime que si la Commission avait examiné l'impact sur les AVL hôtelières concurrentes qu'aurait une progression de sa part de marché, elle aurait constaté que, puisque les ventes directes par les hôtels représentaient en Europe [*confidentiel*] % de toutes les réservations de chambres d'hôtel en ligne, toute progression de ses ventes proviendrait probablement en grande partie d'utilisateurs qui autrement n'auraient pas effectué de réservations auprès d'une AVL hôtelière concurrente.

421 En troisième lieu, la requérante fait valoir qu'il n'est pas nécessaire pour une AVL de proposer des vols afin d'être active sur le marché des AVL hôtelières et que les AVL qui souhaitent le faire peuvent conclure des accords d'affiliation commerciale avec une AVL de vols, telle qu'Expedia, Kiwi ou Hopper.

422 La Commission conteste l'argumentation de la requérante.

423 À cet égard, il convient de rappeler que la Commission estime que l'opération affecterait la capacité des AVL hôtelières concurrentes de la requérante à développer une clientèle suffisamment attractive pour que les hôtels soient disposés à contracter avec elles (considérants 971 à 973 et 982 à 987 de la décision attaquée).

424 En effet, selon la Commission, une des façons pour les AVL déjà actives sur le marché des AVL hôtelières et les entrants potentiels d'étendre leur position sur ce marché consiste dans le développement d'une clientèle hôtelière par le biais de vols. Certaines AVL hôtelières utiliseraient notamment leurs offres de vols pour attirer des clients auxquels elles peuvent vendre des chambres d'hôtel, alors que d'autres pourraient faire de même par le biais d'un accord d'affiliation commerciale avec une AVL de vols (considérants 971, 974 et 993 de la décision attaquée). Cela serait d'autant plus vrai que les vols constituent l'un des rares canaux d'acquisition de clients encore disponibles pour les AVL hôtelières (considérants 988 à 992 de la décision attaquée).

425 Ainsi, la Commission estime raisonnable de supposer que la croissance que la requérante devrait réaliser sur le marché des AVL de vols à la suite de l'opération se ferait au détriment des concurrents, qui verront probablement leurs parts dudit marché diminuer, ce qui réduirait leur accès à la clientèle hôtelière (considérants 972, 973, 986 et 987 de la décision attaquée).

426 En premier lieu, il y a lieu de rappeler qu'il est possible qu'une opération de concentration ait pour conséquence une entrave significative à une concurrence effective, en réduisant les perspectives de vente des concurrents à un niveau inférieur au seuil de compétitivité, de sorte qu'ils sont découragés d'étendre leur position ou d'entrer sur le marché en cause (point 112 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales), pourvu que les concurrents évincés jouent un rôle suffisamment important dans le jeu de la concurrence sur le marché pertinent, ce qui peut être le cas malgré une part de marché relativement limitée (point 48 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales).

427 Or, la requérante fait valoir que le recul minime des ventes de chambres d'hôtels à la suite de l'opération n'affecterait pas la compétitivité des autres AVL hôtelières, puisque l'opération ne lui permettrait que d'augmenter marginalement sa part du marché des AVL hôtelières et qu'une partie de cette augmentation se ferait au détriment du canal direct des hôtels, et non des autres AVL hôtelières.

428 À cet égard, il convient de rappeler que, certes, l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières que la requérante pourrait réaliser grâce à l'opération serait dans tous les cas modeste (voir point 375 ci-dessus), mais, comme la Commission le fait valoir à juste titre, l'effet d'une opération de concentration doit être mesuré par rapport au niveau de concurrence qui existerait en l'absence de l'opération, de sorte que même une diminution relativement faible, en termes quantitatifs, de la clientèle potentielle des AVL concurrentes de la requérante pourrait avoir un effet paralysant sur le faible niveau de concurrence préexistant (voir point 399 ci-dessus).

429 En deuxième lieu, contrairement à ce qu'affirme la requérante, il convient de constater que, dans la décision attaquée, la Commission n'a pas conclu que l'opération affecterait sensiblement le canal direct des hôtels.

430 En effet, dans la décision attaquée, la Commission s'est limitée à constater que la majorité des hôtels ayant exprimé leur point de vue au cours de l'enquête de marché estime que l'opération permettrait à la requérante d'acquérir au moins 5 % des ventes via leur canal direct, par lequel passent environ [*confidentiel*] % de toutes les réservations d'hôtels en ligne en Europe (considérants 468 et 1108 à 1110 de la décision attaquée).

431 En troisième lieu, contrairement à ce qu'affirme la requérante, il ne ressort pas de la décision attaquée que la Commission considère qu'il est nécessaire pour une AVL de proposer des vols afin d'être compétitive sur le marché des AVL hôtelières. En revanche, selon la Commission, les vols constituent l'un des rares canaux dont disposent encore les AVL pour attirer des clients d'hôtels (considérant 971 de la décision attaquée).

432 À cet égard, il y a lieu de relever que, hormis la requérante et son concurrent principal, Expedia, le marché des AVL hôtelières peut globalement être divisé en deux catégories d'acteurs, à savoir, d'une part, un nombre d'AVL qui ont leur propre contenu hôtelier et, d'autre part, une série d'AVL qui, tout en étant principalement actives en matière de vols, proposent également des chambres d'hôtel comme activité secondaire, principalement par le biais d'un accord d'affiliation commerciale avec une autre AVL hôtelière (considérant 982 de la décision attaquée).

433 S'agissant, d'une part, des AVL ayant leur propre contenu hôtelier, telles que HRS, Weekendesk et Travelminit, la Commission soutient, aux considérants 974, 993 et 1003 de la décision attaquée, qu'il est peu probable que, à la suite de l'opération, la requérante maintienne ou conclue des accords d'affiliation commerciale avec elles, lesquels leur permettraient de proposer des vols sur leurs plateformes, et que les autres AVL, qui y seraient prêtes, pourraient ne pas être au niveau de l'intervenante. Dans ce cadre, il suffit de constater que la requérante n'a pas contesté ces affirmations de la Commission dans ses écritures.

434 S'agissant, d'autre part, des AVL n'ayant pas leur propre contenu hôtelier, telles que eDreams Odigeo, Kiwi et Tix, ou seulement de façon limitée, telles que Trip.com, Lastminute et TUI, (considérants 983 à 985 de la décision attaquée), il convient de rappeler qu'elles s'approvisionnent en contenu hôtelier, entièrement ou partiellement, auprès d'autres AVL et ne sont donc actives qu'à une échelle modeste au niveau B2B du marché des AVL hôtelières, avec des parts de marché d'environ 1 % ou moins (considérant 216 de la décision attaquée).

435 Néanmoins, aux considérants 983 à 986 de la décision attaquée, la Commission affirme que plusieurs de ces AVL, telles que Trip.com, Lastminute, TUI, eDreams Odigeo, Kiwi et Tix, ont le potentiel pour étendre leurs activités sur le marché des AVL hôtelières en utilisant leurs plateformes de vols pour développer une clientèle hôtelière susceptible d'acquérir du contenu hôtelier propre, gagner en envergure et devenir des partenaires plus attractifs pour les hôtels.

436 En revanche, dans la section 6.4.6.4, intitulée « [a]ucune preuve d'une entrée ou d'une expansion probable pouvant effectivement contraindre [la requérante] », la Commission précise que son enquête de marché « n'a pas indiqué qu'il y aurait une entrée ou une expansion probable sur le marché des AVL hôtelières dans l'EEE qui contraindrait effectivement [la requérante] » (considérants 473 à 479 de la décision attaquée).

437 Aux considérants 480 et 481 de la décision attaquée, il est notamment affirmé, en substance, que l'expansion potentielle des AVL déjà actives sur le marché des AVL hôtelières ne saurait être considérée comme une expansion effective susceptible de remettre en cause la position dominante de la requérante sur ledit marché, étant donné leurs faibles parts de marché et le fait qu'elles s'appuyaient largement sur le contenu hôtelier d'autres AVL.

438 Dans ce cadre, en réponse à une question posée par le Tribunal par acte du 10 juin 2025, afin de clarifier l'éventuelle contradiction entre les affirmations susmentionnées au vu de l'obligation de motivation au titre de l'article 296, deuxième alinéa, TFUE, la Commission a précisé lors de l'audience que, dans la section 6.4.6.4 de la décision attaquée, elle avait constaté que des concurrents réels ou potentiels n'étaient pas susceptibles d'entrer sur le marché des AVL hôtelières ou de s'y étendre d'une manière telle qu'ils exercent une réelle pression concurrentielle sur la requérante. En revanche, aux considérants 983 à 985 de la décision attaquée, elle aurait estimé qu'il était possible que certaines AVL de vols élargissent leurs activités sur le marché des AVL hôtelières, bien que certaines parmi elles soient mieux placées que d'autres pour le faire dès lors qu'elles disposaient d'un certain inventaire d'hôteliers propre. La Commission a plus précisément expliqué que sa théorie du préjudice reposait principalement sur l'objectif de préserver la capacité de ces AVL à se développer et, par conséquent, la contestabilité de la position de la requérante sur ledit marché dans l'avenir.

439 À cet égard, s'agissant du rôle que les AVL mentionnées aux considérants 983 à 986 de la décision attaquée pourraient jouer dans le jeu de la concurrence sur le marché des AVL hôtelières, au sens du point 48 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, il convient de constater,

d'une part, que Trip.com, Lastminute, TUI et eDreams Odigeo sont explicitement mentionnées par la requérante, aux points 200 et 201 de la requête, comme faisant partie de ses « principaux concurrents » avec des marques bien connues et, d'autre part, que l'usage généralisé des gestionnaires de canaux, invoqué par la requérante lors de la procédure administrative et dans la requête (voir points 412 et 414 ci-dessus), permettrait aux AVL d'accéder aux hôtels, malgré leur taille relativement modeste sur le marché des AVL hôtelières. Or, sur ce marché, la requérante est soumise à des contraintes concurrentielles faibles, l'écart au niveau des parts de marché étant très grand par rapport aux AVL concurrentes. En outre, les effets de réseau sont importants et la taille de la clientèle, qui se caractérise par un degré élevé d'inertie, joue un rôle prépondérant pour la compétitivité des AVL hôtelières (considérants 264 à 268 et 349 à 352 de la décision attaquée). Dans ces circonstances, la concurrence résiduelle exercée par les quelques concurrents restants est d'une importance particulière dans un marché faiblement concurrentiel. En effet, l'efficacité du contrôle des concentrations et la capacité de la Commission à s'opposer au renforcement et à la consolidation des positions dominantes existantes seraient compromises si elle devait s'acquitter d'une charge de la preuve particulièrement élevée pour démontrer la croissance probable des concurrents d'une entreprise dominante, dans la mesure où cette dominance rend une telle évolution a priori plus difficile à prouver, ou du moins plus difficile à prévoir.

440 Enfin, s'agissant de l'impact sur le potentiel de croissance des AVL mentionnées aux considérants 983 à 986 de la décision attaquée, il y a lieu de relever que, malgré le caractère modeste de l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération, la requérante réaliserait cette augmentation par une forte croissance dans l'un des rares canaux encore disponibles pour acquérir des clients hôteliers, à savoir les vols (considérants 973 et 988 à 994). Ainsi, puisque lesdites AVL, principalement des AVL de vols, dépendent fortement de ce canal pour développer leur clientèle hôtelière, l'opération affecterait leur compétitivité de manière disproportionnée. En effet, à la suite de l'opération, la requérante ne serait pas seulement l'AVL hôtelière dominante, mais deviendrait également le chef de file sur le marché des AVL de vols, créant ainsi un écosystème de voyage difficile à reproduire pour d'autres AVL (voir point 294 ci-dessus), y compris celles mentionnées aux considérants 983 à 986 de la décision attaquée.

441 Il s'ensuit que les arguments soulevés par la requérante ne sont pas susceptibles de remettre en cause la conclusion de la Commission selon laquelle l'opération réduirait les possibilités d'expansion d'autres AVL hôtelières.

5. Sur le cinquième grief, par lequel la requérante conteste l'impact que l'opération aurait sur les hôtels et les consommateurs

442 Dans la deuxième branche du troisième moyen (points 220 à 229 de la requête), la requérante conteste l'affirmation de la Commission, telle qu'elle est exposée dans les sections 6.7.2.5 et 6.7.2.6 de la décision attaquée, selon laquelle les hôtels et leurs clients seraient susceptibles d'être lésés, en ce qu'ils seraient probablement tenus de payer, respectivement, des taux de commission et des prix de chambres d'hôtel plus élevés à la suite de l'opération.

443 En premier lieu, la requérante fait valoir que la Commission conclut, à tort, que les taux de commission seraient susceptibles d'être plus élevés du fait de l'opération et qu'elle ne saurait suggérer que le maintien à leur niveau des taux de commission après l'opération serait la preuve d'un effet anticoncurrentiel, sans établir la probabilité que, en l'absence de l'opération, lesdits taux auraient diminué. Ainsi, la Commission n'aurait pas prouvé que la requérante serait moins incitée à réduire les commissions et à offrir des conditions plus avantageuses à la suite de l'opération.

444 En deuxième lieu, la requérante soutient qu'elle n'est pas une AVL hôtelière coûteuse. En effet, la Commission n'aurait pas affirmé qu'elle est une telle AVL, mais se serait bornée à constater que celle-ci n'est pas toujours le canal le moins cher pour les consommateurs (considérant 1135 de la décision attaquée). La requérante estime qu'un tel constat ne fait pas d'elle le canal le plus cher, ni même un canal onéreux.

445 La Commission conteste ces arguments.

446 À cet égard, en premier lieu, il convient de rappeler que l'expression « augmentation des prix » est souvent employée comme raccourci pour désigner les différentes manières dont une opération de concentration peut causer un préjudice concurrentiel. Un tel préjudice comprend notamment la capacité d'une entreprise d'augmenter les prix profitablement, mais s'étend également aux situations dans lesquelles les baisses de prix sont moins importantes ou moins probables ou les augmentations de prix plus fortes ou plus probables qu'elles ne le seraient si l'opération de concentration ne se réalisait pas (point 8 et note en bas de page n° 7 des lignes directrices sur les concentrations horizontales, et note en bas de page n° 8 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales).

447 Or, il y a lieu de noter que la Commission n'affirme pas que l'opération est susceptible de causer un tel préjudice concurrentiel, dès lors qu'elle ne prétend pas qu'il est probable que les taux de commission et les prix des hôtels augmenteraient à la suite de l'opération ni qu'ils auraient diminué en l'absence de l'opération.

448 En effet, au considérant 1097 de la décision attaquée, la Commission se limite à indiquer que, même s'il n'est pas exclu que la requérante augmente les taux de commission à la suite de l'opération, les éléments du dossier indiquent qu'il est probable que, à mesure que sa position devient plus difficile à contester et que son pouvoir de négociation vis-à-vis des hôtels augmente encore, ses incitations à baisser lesdits taux et à offrir des conditions plus avantageuses aux hôtels probablement diminuent (considérant 1097 de la décision attaquée).

449 En second lieu, il convient de rappeler, premièrement, que l'opération permettrait à la requérante d'augmenter ses ventes de chambres d'hôtel, notamment par le biais de ventes croisées à partir de vols ou grâce aux « Halo Effects » pour autant qu'ils soient liés aux vols (voir points 390 et 394 à 397 ci-dessus), deuxièmement, que, en l'absence de l'opération, ces ventes supplémentaires auraient, au moins en partie, pu être effectuées par d'autres AVL hôtelières ou sur le canal direct des hôtels (voir point 430 ci-dessus), troisièmement, que la requérante n'a pas réussi à réfuter l'affirmation de la Commission selon laquelle ses commissions sont plus élevées que celles d'autres AVL hôtelières (voir points 192 à 206 ci-dessus) et, quatrièmement, que le canal direct des hôtels est moins coûteux pour les hôtels que le sont les AVL hôtelières en raison des commissions facturées par ces dernières (considérant 1102 et tableau n° 24 de la décision attaquée). Il s'ensuit que les arguments de la requérante ne sont pas susceptibles de remettre en cause la plausibilité de la thèse de la Commission selon laquelle certains hôtels au moins seraient confrontés à des coûts plus élevés à la suite de l'opération.

450 En troisième lieu, il convient de constater que la Commission n'affirme pas que la requérante est l'AVL hôtelière la plus chère, ou même une AVL coûteuse, pour les consommateurs. En revanche, elle a indiqué, sans être contestée par la requérante, que les prix affichés par les hôtels sur sa plateforme étaient généralement plus élevés que les prix que les hôtels affichaient sur leurs propres sites Internet (considérant 1135 de la décision attaquée). Par conséquent, dans la mesure

où l'opération serait susceptible de détourner au moins une partie des réservations du canal direct des hôtels vers la plateforme de la requérante, il était loisible à la Commission de conclure que les clients concernés pourraient payer un prix plus élevé pour leur chambre d'hôtel.

451 Partant, il y a lieu de rejeter les arguments par lesquels la requérante conteste le fait que les hôtels et leurs clients seraient susceptibles d'être lésés.

6. Sur l'évaluation globale du Tribunal

452 Compte tenu de l'examen du bien-fondé des différents arguments formulés par la requérante, dans le cadre de la deuxième branche du troisième moyen, contre la théorie du préjudice, il convient d'évaluer de manière globale si tous les éléments pertinents sur lesquels la Commission s'est appuyée et qui peuvent être considérés comme établis suffisent à démontrer l'existence d'une entrave significative à une concurrence effective, au sens de l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations, tout en examinant également la première branche du troisième moyen, par laquelle la requérante conteste le standard juridique appliqué par la Commission dans ce contexte (voir point 157 ci-dessus).

a) Sur le standard juridique

453 Dans le cadre de la première branche du troisième moyen, la requérante, soutenue par l'intervenante, fait valoir que, dans la décision attaquée, la Commission applique un standard juridique erroné, en concluant que l'opération donnerait lieu à une entrave significative à une concurrence effective, au sens de l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations, sur le marché des AVL hôtelières.

454 À cet égard, la requérante et l'intervenante font valoir que la Commission aborde la présente affaire sous deux angles différents, en ce que, d'une part, elle soutiendrait, en substance, que l'opération aurait pour effet d'accroître la part du marché des AVL hôtelières de la requérante et en ce que, d'autre part, elle semblerait affirmer que, indépendamment de l'augmentation exacte de la part du marché des AVL hôtelières de la requérante, l'opération renforcerait néanmoins sa position sur ledit marché en raison de la seule existence d'une telle augmentation, aussi négligeable soit-elle.

455 La requérante et l'intervenante estiment que cette dernière approche, qui dispenserait la Commission de l'obligation d'examiner les effets probables de l'opération, en présumant que même une progression marginale de sa position aurait nécessairement pour effet d'entraver significativement une concurrence effective, est contraire à l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations et méconnaît la jurisprudence, notamment les arrêts du 21 février 1973, Europemballage et Continental Can/Commission (6/72, EU:C:1973:22), du 16 mars 2023, Towercast (C-449/21, EU:C:2023:207), et du 25 octobre 2002, Tetra Laval/Commission (T-5/02, EU:T:2002:264). En effet, conformément à cette jurisprudence, la Commission aurait dû démontrer que l'opération affecterait la capacité des entreprises rivales de concurrencer et de contraindre la requérante au point d'entraver substantiellement la concurrence. Dans ce cadre, la Commission ne pourrait ignorer le caractère minimal de l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération, en s'appuyant sur des éléments « qualitatifs » afin de conclure à l'existence d'une entrave significative à une concurrence effective.

456 À cet égard, il convient de relever qu'il peut être difficile, voire impossible, de faire une distinction entre les arguments ou les éléments de preuve qui sont de nature « quantitative » et « qualitative ». En effet, un argument de nature « qualitative » est souvent étayé par des données chiffrées, de sorte qu'il pourrait paraître artificiel de scinder l'un de l'autre et d'admettre seulement la pertinence de l'élément quantitatif, alors même que celui-ci vise à étayer un argument de nature qualitative (voir, en ce sens, arrêt du 17 juillet 2024, Bytedance/Commission, T-1077/23, sous pourvoi, EU:T:2024:478, point 40).

457 Or, en matière de contrôle des concentrations, la Commission doit fonder sa décision sur des éléments suffisamment significatifs et concordants, compte tenu de la fonction essentielle de la preuve, qui est de convaincre du bien-fondé d'une thèse (voir, en ce sens, arrêt du 13 juillet 2023, Commission/CK Telecoms UK Investments, C-376/20 P, EU:C:2023:561, points 77 et 87 et jurisprudence citée), et compte tenu du principe de la libre appréciation des preuves, dont il découle, entre autres, que le seul critère pertinent pour apprécier les preuves réside dans leur crédibilité (voir, en ce sens, arrêt du 19 décembre 2013, Siemens e.a./Commission, C-239/11 P, C-489/11 P et C-498/11 P, non publié, EU:C:2013:866, point 128 et jurisprudence citée).

458 Il s'ensuit qu'il ne saurait être exclu que la Commission puisse fonder les appréciations qu'elle a faites dans le cadre de l'article 2, paragraphes 2 et 3, du règlement CE sur les concentrations sur des éléments de nature qualitative, qu'ils soient ou non corroborés par des éléments de nature quantitative, à condition que les éléments de preuve produits par celle-ci soient suffisamment significatifs et concordants, qu'ils constituent l'ensemble des éléments pertinents devant être pris en considération et qu'ils soient de nature à étayer les conclusions qui en sont tirées.

b) Sur le renforcement de la position dominante de la requérante

459 Dans ce cadre, il convient de constater que la requérante n'est pas parvenue à remettre en cause la conclusion de la Commission selon laquelle elle détient une position dominante sur le marché des AVL hôtelières, compte tenu de sa part dudit marché, du fait qu'elle perçoit auprès des hôtels une commission supérieure à celle des AVL concurrentes, qu'elle est un partenaire commercial incontournable pour les hôtels, qu'elle n'est pas soumise à une pression suffisante de la part des AVL concurrentes ou à des contraintes suffisantes extérieures au marché et que, pour chaque paramètre déterminant la compétitivité d'une AVL hôtelière, elle est plus performante que ses concurrents. Par ailleurs, il a été établi que le marché des AVL hôtelières était caractérisé par l'existence de fortes barrières à l'entrée et à l'expansion, en raison d'importants effets de réseau, de la fidélité et de l'inertie de la clientèle, de sorte qu'une entrée ou une expansion susceptible d'exercer une contrainte effective sur la requérante n'était pas probable (voir points 160 et 240 ci-dessus).

460 En outre, il a été établi que l'opération s'inscrivait dans la stratégie du voyage connecté pour laquelle une offre de vols était d'une importance primordiale et qui a été mise en œuvre par la requérante afin de [*confidentiel*] (voir points 251 à 254 et 299 ci-dessus). En effet, les vols sont souvent ([*confidentiel*] %) le « point d'entrée » du voyage, dans la mesure où ils sont généralement réservés avant l'hébergement et peuvent être utilisés par une AVL hôtelière pour engendrer un trafic client supplémentaire et obtenir un accès aux données clients (voir point 259 ci-dessus), étant donné que [*confidentiel*] % à [*confidentiel*] % de la clientèle des AVL hôtelières nécessitent également des services d'une AVL de vols (voir point 263 ci-dessus).

461 Ainsi, l'opération permettrait à la requérante d'optimiser son activité de vols de la manière la plus rapide et la plus efficace en acquérant sa solution de vols préférée et de réaliser une croissance de son activité de vols, laquelle se traduirait par une croissance de son activité hôtelière grâce aux ventes croisées de chambres d'hôtel à partir de vols.

462 Il s'ensuit que les éléments fournis par la Commission sont de nature à étayer sa conclusion selon laquelle l'opération serait susceptible de renforcer la position dominante que la requérante détient sur le marché des AVL hôtelières.

c) Sur le caractère significatif de l'entrave à une concurrence effective résultant du renforcement de la position dominante de la requérante

463 À cet égard, comme la requérante l'indique à juste titre, il ressort de la jurisprudence que le simple fait que l'entreprise acquéreuse occupe déjà une position dominante sur le marché concerné, bien que constituant un élément important, ne suffit pas en lui-même pour justifier la conclusion selon laquelle une réduction de la concurrence potentielle à laquelle cette entreprise doit faire face est constitutive d'un renforcement de sa position (voir, en ce sens, arrêt du 25 octobre 2002, Tetra Laval/Commission, T-5/02, EU:T:2002:264, point 312).

464 En effet, la circonstance qu'une concentration créerait ou renforcerait une position dominante n'est pas, en elle-même, suffisante pour considérer que cette concentration donne automatiquement lieu à une entrave significative à une concurrence effective, en ce qu'il n'existe aucun lien d'automaticité entre le critère de la position dominante et celui d'une entrave significative à une concurrence effective (voir, en ce sens, arrêts du 13 novembre 2024, NetCologne/Commission, T-58/20, EU:T:2024:813, point 108 ; du 13 novembre 2024, Deutsche Telekom/Commission, T-64/20, EU:T:2024:815, point 193, et du 13 novembre 2024, Tele Columbus/Commission, T-69/20, EU:T:2024:816, point 223).

465 Dans ce cadre, il y a lieu de relever que, d'une part, l'analyse de la Commission sur l'augmentation de la part du marché des AVL hôtelières de l'entité issue de l'opération est viciée par plusieurs erreurs, de sorte qu'il ne saurait donc être exclu que cette augmentation se limite à quelques dixièmes de pour cent (voir point 375 ci-dessus) et qu'il n'a pas non plus été établi que la croissance que la requérante pourrait réaliser à la suite de l'opération amènerait les hôtels à transférer une partie supplémentaire de leur inventaire de chambres d'hôtel à la plateforme de la requérante (voir point 402 ci-dessus) ou à mettre fin à leur relation commerciale avec d'autres AVL hôtelières (voir point 417 ci-dessus), ni que cette croissance permettrait à la requérante d'augmenter ses commissions auprès des hôtels (voir point 447 ci-dessus).

466 D'autre part, plusieurs considérants de la décision attaquée font référence au fait que l'opération rendrait la position dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières moins contestable (considérants 982 à 987). De même, lors de l'audience, la Commission a souligné que sa théorie du préjudice visait principalement à éviter que l'expansion des concurrents existants de la requérante ou l'entrée des concurrents potentiels sur ledit marché deviennent de plus en plus difficiles à cause du renforcement graduel des barrières à l'entrée et à l'expansion du même marché, de sorte que lesdits concurrents seraient dans le futur de moins en moins capables de contester la position que la requérante y détient.

467 À cet égard, il y a lieu d'observer que le règlement CE sur les concentrations ne s'oppose pas à ce que la Commission s'appuie sur une théorie du préjudice dans le cadre de laquelle elle ne prétend pas que l'opération de concentration en cause réduirait nécessairement le niveau de concurrence

déjà faible qui existe sur le marché pertinent, mais elle estime que l'opération rendrait ce niveau de concurrence plus durable au bénéfice des parties à la concentration et au détriment des concurrents existants et potentiels ainsi que des consommateurs.

468 Dans un tel cas, le caractère significatif de l'entrave à une concurrence effective sur le marché pertinent retenu par la Commission ne découle pas nécessairement d'une réduction importante, à la suite de l'opération, de la pression concurrentielle pesant sur les parties à la concentration, mais d'une consolidation et d'une pérennisation du faible niveau de concurrence sur ledit marché. Un tel effet sur le marché en cause doit être considéré, d'une part, comme étant significatif au sens de l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations et du point 10 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et, d'autre part, comme affectant une partie suffisante du marché en cause au sens des points 112 et 113 desdites lignes directrices.

469 Or, il convient de constater que la Commission a avancé deux circonstances spécifiques qui démontraient que, en l'occurrence, le renforcement de la position dominante de la requérante présentait des caractéristiques telles qu'il devait également être considéré comme susceptible d'entraver de manière significative une concurrence effective sur le marché des AVL hôtelières.

470 D'une part, il y a lieu de relever que, dans la situation spécifique d'un marché caractérisé par de forts effets de réseau et un écart important entre le chef de file dominant et ses principaux concurrents, tel que le marché des AVL hôtelières dans le cas d'espèce, il est loisible à la Commission de considérer que même une augmentation relativement faible, en termes quantitatifs, de la part de marché de l'entreprise dominante, en l'espèce la requérante, serait susceptible de renforcer les effets de réseau existants. En effet, cela non seulement élargirait la clientèle de l'entreprise dominante, mais empêcherait les concurrentes d'élargir leur clientèle, ce qui pourrait avoir, compte tenu de l'importance de la taille de sa clientèle pour une AVL hôtelière en raison des effets de réseau, un effet paralysant sur la dynamique concurrentielle déjà faible et aboutir à la consolidation de la position dominante existante du chef de file, rendant celle-ci encore moins contestable (voir points 396 à 399 ci-dessus).

471 D'autre part, il convient de rappeler que, en l'espèce, l'augmentation de la part de marché de la requérante serait réalisée grâce à une forte croissance dans l'un des rares canaux pour acquérir des clients hôteliers qu'elle ne domine pas encore, à savoir les vols, créant ainsi un écosystème de voyage difficile à reproduire pour d'autres AVL, dans la mesure où la requérante serait le chef de file tant sur le marché des AVL hôtelières que sur celui des AVL de vols (voir point 440 ci-dessus). Cette croissance serait, en outre, susceptible d'affecter en particulier certaines AVL que la Commission a expressément identifiées dans la décision attaquée et qui, malgré leur position actuellement modeste sur le marché des AVL hôtelières, doivent être considérées comme jouant un rôle suffisamment important dans le jeu de la concurrence sur ledit marché pour que l'incidence sur leur compétitivité puisse être considérée comme susceptible d'influencer négativement la dynamique concurrentielle (voir point 439 ci-dessus).

472 Dans ce contexte, il convient de rappeler que l'intervenante est généralement considérée comme une AVL de premier plan qui dispose d'un large réseau de relations directes avec les compagnies aériennes, enregistrant des scores élevés sur différents paramètres, notamment au niveau du prix, mais aussi de l'étendue de l'offre et des capacités techniques. Il est également constant que l'opération permettrait à la requérante d'accélérer la croissance qu'elle a déjà réalisée sur le

marché des AVL de vols grâce à l'accord de phase 2, ce qui ne pourrait que bénéficier à son activité hôtelière, tant par des ventes croisées de chambres d'hôtel que par une fidélité et une inertie accrues de ses clients hôteliers.

473 Il s'ensuit que, sur la base d'une évaluation globale des éléments à l'appui de la théorie du préjudice pouvant être considérés comme établis (voir point 156 ci-dessus) et compte tenu de la marge d'appréciation dont la Commission dispose en matière économique (voir point 158 ci-dessus), le Tribunal estime que cette dernière a prouvé, à suffisance de droit, que l'opération donnerait lieu à une entrave significative à une concurrence effective, au sens de l'article 2, paragraphe 3, du règlement CE sur les concentrations, de sorte qu'il convient de rejeter les première et deuxième branches du troisième moyen.

D. Sur la troisième branche du troisième moyen, selon laquelle la décision attaquée retient à tort que les gains d'efficacité de l'opération ne prévaudraient pas sur les éventuels problèmes de concurrence

474 Dans le cadre de la troisième branche du troisième moyen, la requérante fait valoir que l'opération procure des avantages proconcurrentiels aux clients des AVL de vols et des AVL hôtelières. Or, dans la section 7 de la décision attaquée, la Commission n'aurait pas correctement apprécié ces gains d'efficacité, en ce qu'elle aurait considérablement surestimé les inconvénients potentiels de l'opération sans reconnaître ses avantages évidents.

475 La requérante invoque plus précisément différents gains d'efficacité qui se produiraient, d'une part, au bénéfice des clients d'hôtels et des hôtels eux-mêmes et, d'autre part, au bénéfice des clients de vols.

476 La Commission estime que l'argumentation de la requérante est partiellement irrecevable et partiellement dénuée de fondement.

477 À titre liminaire, il convient de rappeler qu'il est possible que les gains d'efficacité contrebalancent les effets préjudiciables de la concentration sur la concurrence (points 76 et 77 des lignes directrices sur les concentrations horizontales applicables aux concentrations non horizontales en vertu du point 6 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales), de sorte que les gains d'efficacité probables démontrés par les entreprises concernées doivent être pris en compte afin de déterminer l'effet d'une concentration sur la structure de la concurrence (considérant 29 du règlement CE sur les concentrations). Or, à cet effet, les gains d'efficacité doivent, premièrement, être à l'avantage des consommateurs, deuxièmement, être propres à la concentration et, troisièmement, être vérifiables (point 78 des lignes directrices sur les concentrations horizontales).

478 Dans ce cadre, il ressort du point 86 des lignes directrices sur les concentrations horizontales que la finalité de la condition tenant au caractère vérifiable des gains d'efficacité est de permettre à la Commission d'« avoir la certitude, dans une mesure raisonnable, que la concrétisation de ces gains est probable et qu'ils seront suffisamment importants pour contrebalancer l'effet dommageable potentiel de la concentration pour les consommateurs ». À cet égard, ce point précise que, dans la mesure du possible, les gains d'efficacité et le bénéfice en résultant pour les consommateurs devront être « quantifiés » et que, « lorsque les données nécessaires pour permettre une analyse quantitative précise ne sont pas disponibles, il doit être possible de prévoir un effet positif sur les consommateurs clairement identifiable et non un effet marginal ».

479 Enfin, il ressort de la jurisprudence qu'il incombe à la partie ayant notifié une opération de concentration, d'une part, de démontrer que les gains d'efficacité sont susceptibles de contrer les effets négatifs que l'opération pourrait, à défaut, produire sur la concurrence (arrêts du 6 juillet 2010, Ryanair/Commission, T-342/07, EU:T:2010:280, point 427, et du 9 mars 2015, Deutsche Börse/Commission, T-175/12, non publié, EU:T:2015:148, points 262 et 361) et, d'autre part, d'avancer les arguments et les éléments de preuve qui y sont relatifs durant la procédure administrative, étant donné que la légalité d'une décision sur la compatibilité d'une concentration avec le marché intérieur doit être appréciée en fonction des éléments d'information dont la Commission disposait au moment de son adoption (voir, en ce sens, arrêt du 20 octobre 2021, Polskie Linie Lotnicze « LOT »/Commission, T-296/18, EU:T:2021:724, point 55 et jurisprudence citée).

1. Sur les prétendus gains d'efficacité bénéficiant aux clients d'hôtels et aux hôtels eux-mêmes

480 À cet égard, il convient de relever que, dans la requête, la requérante invoque différents gains d'efficacité qui se produiraient au bénéfice des clients d'hôtels et des hôtels eux-mêmes, à savoir, premièrement, un avantage pour les voyageurs lié à la création d'un guichet unique pour la vente de vols et de chambres d'hôtel, qui leur permettrait d'acheter sur la même plateforme ces services de voyage, améliorant ainsi l'expérience d'un voyage connecté, deuxièmement, un avantage en faveur des hôtels grâce à l'augmentation du nombre de réservations de chambres d'hôtel en raison de l'offre par la requérante d'une proposition de voyage connecté plus attractive et, troisièmement, un avantage au bénéfice des clients d'hôtels et des hôtels eux-mêmes en raison du fait que, à la suite de l'opération, un certain nombre de clients réserverait une chambre d'hôtel sur la plateforme de la requérante plutôt que sur celle des AVL hôtelières concurrentes et du fait que la requérante est [*confidentiel*] ces dernières.

481 Or, la Commission conteste la recevabilité des arguments soulevés par la requérante concernant les gains d'efficacité, en ce que ceux-ci n'auraient pas été invoqués lors de la procédure administrative.

482 D'une part, s'agissant du gain d'efficacité lié au guichet unique, la requérante renvoie, au point 241 de la requête, à une expertise qui date du 4 décembre 2023. Or, dans la mesure où ce document est, eu égard à sa date, postérieur à la décision attaquée et n'a pas pu être examiné par la Commission au cours de la procédure administrative, il convient de rejeter les arguments de la requérante pour autant qu'ils sont tirés de ladite expertise.

483 Par ailleurs, au point 128 du mémoire en réplique, la requérante fait référence au point 2.7 de la réponse des parties à la décision au titre de l'article 6, paragraphe 1, sous c), du règlement CE sur les concentrations, point dans lequel sont décrites les implications du voyage connecté visant à offrir de la valeur et de la commodité à la clientèle, dont une partie pourrait choisir d'acheter plusieurs services de voyage auprès d'un seul fournisseur qui offrirait une plus grande flexibilité, des options spécifiques ou une meilleure expérience aux utilisateurs.

484 Dans le même sens, la requérante renvoie aux points 1.19-1.20, 1.28, sous i), et 3.10 du formulaire CO qu'elle a soumis dans le cadre de l'opération, dans lequel il est indiqué que le guichet unique permettrait aux consommateurs de bénéficier de meilleurs prix, d'un meilleur service ainsi que d'un plus grand choix. Partant, dans la mesure où certains consommateurs choisiraient d'acheter

plusieurs services de voyage auprès d'un même prestataire, la concurrence entre les différents fournisseurs proposant plusieurs services de voyage s'intensifierait au bénéfice de ces consommateurs.

485 À cet égard, il convient de constater qu'il ne ressort pas des documents susmentionnés que, lors de la procédure administrative, la requérante ait explicitement invoqué le guichet unique comme représentant un gain d'efficacité. En effet, celui-ci n'est pas mentionné dans les sections de la réponse des parties à la décision au titre de l'article 6, paragraphe 1, sous c), du règlement CE sur les concentrations et du formulaire CO consacrées aux gains d'efficacité. Au contraire, dans ces documents, la requérante se limite à décrire en des termes généraux certains avantages pour les consommateurs, tirés notamment du voyage connecté, sans que la Commission n'ait pu clairement déterminer qu'il s'agissait d'un gain d'efficacité invoqué comme tel.

486 Il s'ensuit que les arguments de la requérante tirés du gain d'efficacité lié à la création d'un guichet unique sont irrecevables.

487 D'autre part, s'agissant des autres gains d'efficacité que procurerait l'opération aux clients d'hôtels et aux hôtels eux-mêmes, la requérante renvoie, aux points 243 à 245 de la requête, au document intitulé « Analysis of accommodation pricing (RPD data) » [Analyse des tarifs des hébergements (données RPD)], daté du 20 janvier 2023, à l'annexe 2 de la réponse des parties à la demande de renseignements n° 20 de la Commission, graphique 2, p. 19, au document intitulé « Efficiency benefits and claimed hotel OTA harm » (Gains d'efficacité et préjudice allégué subi par les OTA hôtelières), daté du 4 décembre 2023, ainsi qu'au document intitulé « Merger-specific efficiencies » (Gains d'efficacité liés à l'opération), daté du 16 mars 2023.

488 À cet égard, même si, compte tenu de leurs dates, ces éléments de preuve sont antérieurs à la décision attaquée, à l'exception du document sur les gains d'efficacité et le préjudice allégué subi par les OTA hôtelières, intitulé « Efficiency benefits and claimed hotel OTA harm », il convient de constater que, au point 282 du mémoire en défense, la Commission a indiqué sans être contestée par la requérante que, au cours de la procédure administrative, cette dernière n'avait ni formulé ces allégations ni étayé leurs avantages, notamment les avantages prétendument en faveur des clients d'hôtels, d'une part, et des hôtels eux-mêmes, d'autre part, ces derniers n'ayant d'ailleurs pas non plus été quantifiés dans le cadre de la requête.

489 Il s'ensuit que les arguments de la requérante tirés de différents gains d'efficacité en faveur des clients d'hôtels et des hôtels eux-mêmes sont irrecevables.

2. Sur les prétendus gains d'efficacité bénéficiant aux clients de vols

490 À cet égard, il y a lieu de relever, d'une part, que l'avantage au bénéfice des clients de vols de la requérante découlerait de l'« effet Cournot », au sens du point 117 des lignes directrices sur les concentrations non horizontales, dans l'hypothèse d'un scénario contrefactuel de « zéro vol » et de l'internalisation de doubles marges commerciales, au sens du point 55 desdites lignes directrices, dans l'hypothèse d'un scénario contrefactuel de l'accord de phase 2 et, d'autre part, que, par la suite, les autres AVL de vols réagiraient en baissant également leurs prix, ce qui conférerait un avantage à leurs clients.

491 En effet, dans l'hypothèse d'un scénario contrefactuel de « zéro vol », l'opération créerait un lien entre les services complémentaires d'AVL hôtelières et d'AVL de vols, ce qui donnerait à la requérante une incitation commerciale à réduire ses prix par rapport à ceux de produits fournis séparément, de sorte qu'un avantage serait procuré aux passagers.

492 En outre, dans l'hypothèse d'un scénario contrefactuel de l'accord de phase 2, il existerait une relation verticale entre les parties à la concentration en raison de la fourniture par l'intervenante de services d'AVL de vols à la requérante. En contrepartie, la requérante verserait à l'intervenante une redevance par transaction, qu'elle supporterait comme un coût marginal lequel elle répercuterait sur ses clients de vols. Or, après l'opération, la requérante n'encourrait plus ce coût, ce qui l'inciterait à réduire ses prix de billets d'avion.

493 Par la suite, selon la requérante, les autres AVL de vols réagiraient en baissant également leurs prix, ce qui conférerait un avantage à leurs clients.

494 Or, selon la requérante, la Commission a écarté les gains d'efficacité en invoquant trois raisons, qui seraient erronées, tirées, premièrement, de ce que celle-ci ne répercuterait pas les avantages sur les consommateurs (considérants 1155 et 1165 de la décision attaquée), deuxièmement, de ce que les gains d'efficacité quantifiés par la requérante et l'intervenante intègreraient le comportement des concurrents de la première (considérant 1167 de la décision attaquée) et, troisièmement, de ce que le prétendu préjudice porté aux hôtels et aux clients d'hôtels ne saurait être compensé par les avantages procurés aux clients de vols.

a) Sur la première raison, tirée de ce que la requérante ne répercuterait pas les avantages sur les clients de vols

495 La requérante fait valoir, d'une part, que la réaction des consommateurs aux prix et, par conséquent, l'intérêt corrélatif des entreprises maximisant leurs profits à répercuter les réductions des coûts marginaux constituent des principes fondamentaux de l'économie et, d'autre part, qu'elle a produit des documents internes mentionnant précisément la perspective d'une baisse des prix des vols après l'opération.

496 En effet, contrairement à l'affirmation de la Commission selon laquelle rien ne prouverait que la requérante aurait intérêt à répercuter les gains d'efficacité, parce que « les consommateurs [*confidentiel*] (considérants 1165 à 1173 de la décision attaquée), le marché des AVL de vols se caractériserait par un haut degré de sensibilité des consommateurs aux prix qui inciterait les AVL de vols à répercuter les réductions de coûts sur les consommateurs, car ces réductions de prix auront un impact important sur les volumes de ventes.

497 Selon la requérante, il existe de nombreuses preuves de cette sensibilité. Premièrement, selon les données de Kayak, SMR exploité par la requérante, l'écart entre le prix le plus bas et le deuxième prix le plus bas n'aurait été que de [*confidentiel*] euros entre le mois de novembre 2022 et le mois d'octobre 2023, ce qui confirmerait la grande sensibilité du marché aux prix et le grand intérêt à répercuter une réduction de prix [*confidentiel*] euros, puisqu'il existerait un potentiel considérable d'augmentation des ventes de vols par des ventes au prix le plus bas. Deuxièmement, la sensibilité aux prix des clients de vols serait démontrée par les données internes du propre SMR de l'intervenante (flygresor.se), qui montrent que 87,3 % des clics d'un SMR sélectionnent le tarif le plus bas appliqué à leur itinéraire. Troisièmement, cette dynamique serait corroborée par une analyse de la requérante et de l'intervenante sur l'élasticité des prix.

498 La Commission conteste ces arguments.

499 À titre liminaire, il convient de rappeler que, en vertu du point 77 des lignes directrices sur les concentrations horizontales, il appartient à la partie notifiante de prouver que les gains d'efficacité allégués sont à même d'« accroître la capacité et l'incitation de l'entité issue de l'opération » à répercuter les avantages de l'opération sur les consommateurs.

500 À cet égard, il y a lieu de relever que la Commission a estimé, dans la décision attaquée, que les documents internes de la requérante ne contenaient aucune preuve démontrant qu'elle aurait effectivement envisagé de répercuter sur ses clients les frais économisés (considérant 1155 de la décision attaquée). Par ailleurs, la remise sur les prix des billets d'avion, c'est-à-dire la répercussion sur les clients finaux estimée par la requérante, serait tellement faible qu'il serait peu probable qu'elle soit considérée comme significative par les clients et susceptible de guider leurs choix d'achat (considérants 1165 et 1173 de la décision attaquée).

501 Partant, la Commission a considéré qu'il était également peu probable que la requérante soit incitée à répercuter les frais économisés allégués sur les clients, étant donné qu'une remise d'une aussi faible ampleur était peu susceptible d'affecter sensiblement le comportement desdits clients et d'augmenter les ventes de billets d'avion de la requérante (voir considérant 1165 de la décision attaquée).

502 Or, force est de constater qu'aucun des arguments avancés par la requérante ne permet de remettre en cause l'appréciation de la Commission.

503 D'abord, s'agissant de l'argument de la requérante selon lequel l'opération entraînerait une baisse des prix des vols (voir point 496 ci-dessus), il convient de constater que la Commission était en droit de considérer que la requérante n'avait pas prouvé qu'elle envisageait d'accorder des remises sur les prix des vols à la suite de l'opération.

504 En effet, il y a lieu de relever que, dans ce cadre, la requérante se limite à renvoyer à des références générales figurant dans une présentation à son conseil d'administration, intitulée « Project Bahamas Board Materials » (Documents du conseil d'administration relatifs au projet Bahamas), datée du 23 novembre 2021, dans laquelle il est fait mention [*confidentiel*], ainsi qu'à l'annexe 8 de sa réponse à la communication des griefs, dans laquelle il est indiqué qu'il ressort de ses documents internes [*confidentiel*], sans que ces références ne soient étayées par des éléments de preuve décrivant le niveau desdites remises.

505 En outre, en réponse à l'argument de la requérante selon lequel le marché des AVL de vols se caractérise par un haut degré de sensibilité des consommateurs aux prix (voir point 497 ci-dessus), la Commission fait valoir que, premièrement, lors de la procédure administrative, la requérante n'a fourni aucun élément de preuve à l'appui de son affirmation selon laquelle l'écart de prix sur Kayak entre le prix le plus bas et le deuxième prix le plus bas serait de [*confidentiel*] euros, ce que la requérante n'a pas contesté dans ses écritures. Par conséquent, cet argument de la requérante est irrecevable.

506 Deuxièmement, comme la Commission l'indique à juste titre, les propositions sur lesquelles les clients cliquent lorsqu'ils recherchent des vols par l'intermédiaire d'un SMR ne constituent pas une indication de leurs achats, étant donné qu'ils peuvent cliquer sur plusieurs options avant de

prendre leur décision d'achat. Il s'ensuit que le fait que 87,3 % des clics à partir d'un SMR sélectionnent le tarif le plus bas ne permet pas de savoir si les clients changeraient d'AVL de vols en réponse à une réduction de prix [*confidentiel*] euros.

507 Troisièmement, il convient de relever, à l'instar de la Commission, que l'analyse théorique de l'élasticité-prix de vols, élaborée par la requérante dans le cadre de la procédure administrative et sur laquelle cette dernière se fonde dans ce contexte, a une force probante moindre que le document interne préexistant, auquel la Commission fait référence aux considérants 1165 et 1166 de la décision attaquée, qui expose l'expérience de la requérante quant au comportement réel des clients et dont il ressort que ceux-ci [*confidentiel*].

508 Par conséquent, il résulte de l'ensemble de ces considérations que c'est à juste titre que la Commission n'a pas pris en compte les gains d'efficacité invoqués par la requérante, puisqu'il n'était pas établi que cette dernière les répercuterait sur les consommateurs.

b) Sur la deuxième raison, tirée de ce que les gains d'efficacité quantifiés par les parties intègrent la réaction des concurrents

509 La requérante fait valoir que c'est à tort que la Commission ne tient pas compte des réactions des concurrents (considérants 1167 et 1174 de la décision attaquée), au motif que les gains d'efficacité devraient « se rapporter au comportement de l'entité fusionnée », et non à celui de ses concurrents.

510 En effet, étant donné qu'une analyse des effets unilatéraux anticoncurrentiels potentiels tiendrait généralement compte des réactions des concurrents au comportement de l'entité issue d'une opération de concentration, il serait incohérent de la part de la Commission d'ignorer ce comportement raisonnablement prévisible lorsqu'il est invoqué pour justifier un avantage proconcurrentiel.

511 Or, contrairement à ce que la Commission suggère aux considérants 1167 et 1174 de la décision attaquée, cette décision ne comporterait aucune analyse des réactions des concurrents, alors que la requérante aurait bel et bien fourni des éléments de preuve démontrant la probabilité des réactions des concurrents, notamment le niveau de concurrence sur le marché des AVL de vols et l'importance de la sensibilité aux prix à cet égard. Dans ce cadre, la requérante aurait prudemment estimé que les concurrents ne réduiraient leurs prix que de [*confidentiel*] % par rapport à la réduction pratiquée par l'entité issue de l'opération.

512 La Commission conteste ces arguments.

513 À cet égard, il convient d'examiner si l'avantage bénéficiant prétendument aux clients d'autres AVL de vols, invoqué par la requérante comme gain d'efficacité, peut être considéré comme vérifiable au sens des points 86 à 88 des lignes directrices sur les concentrations horizontales, compte tenu du fait que c'est à la partie notifiante qu'il incombe d'apporter des éléments de preuve précis et convaincants permettant, dans la mesure du possible, de quantifier les gains d'efficacité escomptés (arrêt du 23 février 2022, United Parcel Service/Commission, T-834/17, EU:T:2022:84, point 138).

514 Dans ce cadre, la requérante renvoie à une présentation du 23 novembre 2021, intitulée « Project Bahamas Board Materials » et utilisée [*confidentiel*]. Or, il y a lieu de relever qu'il ne ressort pas de ladite présentation quelles « réactions potentielles » étaient envisagées et encore moins s'il existait des preuves quant à la probabilité d'une « réaction » quelconque.

515 À cet égard, force est également de constater que, comme le fait valoir à juste titre la Commission, la requérante ne quantifie pas les économies réalisées par les consommateurs, mais indique seulement que l'hypothèse selon laquelle les concurrents réagiraient en baissant leurs prix de [*confidentiel*] % de la réduction de prix à appliquer par l'entité issue de l'opération repose sur des estimations « prudentes ». En effet, dans ce cadre, la requérante renvoie uniquement à un rapport du 16 mars 2023 préparé par son conseiller économique, qui considère l'« hypothèse d'une réponse des concurrents de [*confidentiel*] % » comme « raisonnable », compte tenu de la « sensibilité des consommateurs aux prix » et de l'attente que les « concurrents subissent une pression concurrentielle considérable pour réagir à une baisse de prix de la part de [la requérante] ».

516 Or, en l'absence de toute preuve d'une corrélation entre cette sensibilité aux prix et cette pression concurrentielle, d'une part, et le pourcentage de [*confidentiel*] %, d'autre part, la Commission n'a pas commis d'erreur en considérant que la requérante n'avait pas étayé le caractère vérifiable de son argument au sens des lignes directrices sur les concentrations horizontales.

517 Dans ces circonstances, il y a lieu de conclure que la Commission était fondée à considérer que la réaction des concurrents ne pouvait contrebalancer les effets potentiellement préjudiciables de l'opération.

c) Sur la troisième raison, tirée de ce que le prétendu préjudice porté aux hôtels et aux clients d'hôtels ne saurait être compensé par les avantages procurés aux clients de vols

518 La requérante indique que, dans la décision attaquée, la Commission admet elle-même l'existence de points communs entre les clients finaux des AVL hôtelières et des AVL de vols (voir note en bas de page n° 1502 de la décision attaquée), lesquels seraient renforcés par l'augmentation des ventes croisées de chambres d'hôtel aux clients de vols à la suite de l'opération. Or, selon la requérante, si les utilisateurs sont présumés lésés sur un marché mais bénéficient d'un avantage sur un autre, il est illogique de suggérer que ledit avantage n'est pas pertinent au motif qu'il n'est pas procuré sur le marché où le préjudice allégué est apparu, dès lors que, du point de vue du client final, ce qui compte, c'est que sa situation globale s'améliore.

519 La Commission conteste ces arguments.

520 À cet égard, il y a lieu de relever que le point 79 des lignes directrices sur les concentrations horizontales prescrit que les gains d'efficacité allégués doivent être à l'avantage des consommateurs qui sont actifs sur le même marché où, à défaut de tels gains, l'opération soulèverait probablement des problèmes de concurrence.

521 De même, la jurisprudence considère que l'évaluation des gains d'efficacité allégués a pour but de vérifier, sur le marché sur lequel une entrave significative à une concurrence effective se produit, si ces gains sont de nature à contrebalancer les effets anticoncurrentiels que la concentration risquerait de produire (voir, en ce sens, arrêt du 23 février 2022, United Parcel Service/Commission, T-834/17, EU:T:2022:84, point 273).

522 Certes, il découle de l'arrêt du 11 septembre 2014, MasterCard e.a./Commission (C-382/12 P, EU:C:2014:2201, points 237 et 242), que la prise en considération des gains d'efficacité en dehors du marché sur lequel le préjudice se produit pourrait être admise, à condition notamment que le groupe de consommateurs touché par la restriction et celui qui bénéficie des gains d'efficacité soient substantiellement les mêmes.

523 Or, bien que la décision attaquée reconnaisse des points communs entre les clients finaux des AVL hôtelières et des AVL de vols et que l'opération puisse entraîner une augmentation des ventes croisées, comme le fait valoir la requérante à juste titre, ces circonstances n'impliquent pas que les clients actifs sur le marché des AVL hôtelières et des AVL de vols soient substantiellement les mêmes. Au contraire, selon la Commission, il existe un recoupement limité entre les clients finaux des AVL hôtelières et ceux des AVL de vols (note en bas de page n° 1502 de la décision attaquée), tandis que la requérante estime qu'entre [*confidentiel*] % et [*confidentiel*] % seulement des clients hôteliers achètent également des billets auprès des AVL de vols (considérants 242 et 748 de la décision attaquée).

524 Au vu de ce qui précède, il y a lieu de conclure que la Commission était fondée à considérer que le prétendu préjudice porté aux hôtels et aux clients d'hôtels ne saurait être compensé par les avantages procurés aux clients de vols, de sorte qu'il convient de rejeter la troisième branche du troisième moyen. L'ensemble des moyens présentés dans la requête ayant été rejetés, il y a lieu de rejeter le recours dans son intégralité.

V. Sur les dépens

525 Aux termes de l'article 134, paragraphe 1, du règlement de procédure du Tribunal, toute partie qui succombe est condamnée aux dépens, s'il est conclu en ce sens.

526 La requérante ayant succombé, il y a lieu de la condamner à supporter ses propres dépens ainsi que ceux de la Commission, conformément aux conclusions de celle-ci.

527 Par ailleurs, en application de l'article 138, paragraphe 3, du règlement de procédure, l'intervenante supportera ses propres dépens.

Par ces motifs,

LE TRIBUNAL (dixième chambre, siégeant avec cinq juges)

déclare et arrête :

1) **Le recours est rejeté.**

2) **Booking Holdings Inc. est condamnée à supporter ses propres dépens ainsi que ceux de la Commission européenne.**

3) **Etraveli Group AB est condamnée à supporter ses propres dépens.**

Van der Woude Jaeger Madise

Nihoul Verschuur

Ainsi prononcé en audience publique à Luxembourg, le 9 septembre 2026.

Signatures

Table des matières

I. Antécédents du litige . . . 2

A. Sur les entités en cause . . . 2

B. Sur la procédure administrative . . . 3

II. Sur la décision attaquée . . . 4

A. Sur les marchés en cause et la position des acteurs présents sur ceux-ci . . . 4

B. Sur la position dominante de la requérante sur le marché des AVL hôtelières . . . 4

C. Sur l'intérêt pour une AVL hôtelière d'intégrer une offre de vols dans sa plateforme . . . 5

D. Sur l'exploitation actuelle par la requérante de son offre de vols intégrée dans sa plateforme 6

E. Sur la théorie du préjudice retenue par la Commission . . . 7

III. Conclusions des parties . . . 10

IV. En droit . . . 10

A. Sur le premier moyen, relatif à un prétendu écart dans l'application des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et à la prétendue erreur de qualification des avantages proconcurrentiels . . . 10

1. Sur l'application incorrecte des lignes directrices sur les concentrations non horizontales et le standard juridique pour appliquer l'article 2, paragraphes 2 et 3, du règlement CE sur les concentrations . . . 11

2. Sur la qualification incorrecte des prétendus avantages proconcurrentiels . . . 16

B. Sur le deuxième moyen, relatif au scénario contrefactuel . . . 18

1. Sur le prétendu scénario contrefactuel de « zéro vol » . . . 18

2. Sur les erreurs prétendument commises par la Commission dans l'identification du scénario contrefactuel approprié . . . 20

C. Sur les première et deuxième branches du troisième moyen, relatives au standard juridique et à la théorie du préjudice . . . 22

1. Sur le premier grief, par lequel la requérante conteste qu'elle occupe une position dominante sur le marché des AVL hôtelières . . . 24

a) Sur la part du marché des AVL hôtelières de la requérante . . . 25

b) Sur la commission effective moyenne perçue par la requérante . . . 28

c) Sur l'absence de pression suffisante de la part des AVL concurrentes, d'une part, et de contraintes suffisantes extérieures au marché, d'autre part 30

d) Sur la fidélité et l'inertie des clients de la requérante 32

e) Conclusion 34

2. Sur le deuxième grief, par lequel la requérante conteste l'importance d'une offre de vols en général et de la solution de vols de l'intervenante en particulier pour l'acquisition des clients hôteliers 34

a) Sur l'importance en général d'une offre de vols pour acquérir des clients hôteliers . 34

b) Sur les attributs uniques de l'intervenante et l'écosystème de voyage que la requérante pourrait créer par son acquisition 37

3. Sur le troisième grief, par lequel la requérante conteste les calculs relatifs à l'augmentation de sa part du marché des AVL hôtelières à la suite de l'opération 41

a) Sur la première erreur alléguée, relative à la prise en compte des gains découlant des ventes combinées de chambres d'hôtel et des services de voyage autres que des vols 42

b) Sur la deuxième erreur alléguée, relative au calcul du nombre de nuitées que la requérante acquerrait à la suite de l'opération 45

1) Sur l'augmentation de [confidentiel] % du nombre de transactions de vol disponibles pour la vente croisée dans le cadre de la méthode du MEO modifié 46

2) Sur l'utilisation d'un taux de cannibalisation de [confidentiel] % dans le cadre de la méthode du MEO modifié 47

3) Sur l'omission d'appliquer un quelconque taux de cannibalisation dans le cadre de la méthode de la figure n° 123 48

c) Sur la troisième erreur alléguée, relative à la conversion en euros du nombre de nuitées supplémentaires acquises par la requérante à la suite de l'opération et à la division du montant en résultant par la taille du marché des AVL hôtelières 49

d) Sur la quatrième erreur alléguée, relative au scénario contrefactuel de « zéro vol » comme point de départ des calculs de la Commission 50

e) Conclusion 51

4. Sur le quatrième grief, par lequel la requérante conteste l'augmentation des barrières à l'entrée et à l'expansion du marché des AVL hôtelières 51

a) Sur le renforcement des effets de réseau 52

b) Sur le multihébergement par les hôtels 56

c) Sur les difficultés accrues pour les autres AVL hôtelières de se constituer une clientèle attractive pour les hôtels 58

5. Sur le cinquième grief, par lequel la requérante conteste l'impact que l'opération aurait sur les hôtels et les consommateurs 61

6. Sur l'évaluation globale du Tribunal 63

a) Sur le standard juridique 63

b) Sur le renforcement de la position dominante de la requérante 64

c) Sur le caractère significatif de l'entrave à une concurrence effective résultant du renforcement de la position dominante de la requérante 65

D. Sur la troisième branche du troisième moyen, selon laquelle la décision attaquée retient à tort que les gains d'efficacité de l'opération ne prévaudraient pas sur les éventuels problèmes de concurrence 67

1. Sur les prétendus gains d'efficacité bénéficiant aux clients d'hôtels et aux hôtels eux-mêmes 68

2. Sur les prétendus gains d'efficacité bénéficiant aux clients de vols 69

a) Sur la première raison, tirée de ce que la requérante ne répercuterait pas les avantages sur les clients de vols 70

b) Sur la deuxième raison, tirée de ce que les gains d'efficacité quantifiés par les parties intègrent la réaction des concurrents 72

c) Sur la troisième raison, tirée de ce que le prétendu préjudice porté aux hôtels et aux clients d'hôtels ne saurait être compensé par les avantages procurés aux clients de vols 73

V. Sur les dépens 74