



Concurrences

REVUE DES DROITS DE LA CONCURRENCE | COMPETITION LAW REVIEW

Isabelle de Silva: Un mandat placé sous le signe de l'action et du numérique

Interview | Concurrences N° 1-2022 | pp. 14-23

Isabelle de Silva

Conseillère d'État
Conseil d'État, Paris

Interview réalisée par Nicolas Charbit, Directeur de la rédaction, Concurrences
et Séverine Schrameck, Associée, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton

Isabelle de Silva

Conseillère d'État
Conseil d'État, Paris

Interview réalisée par Nicolas Charbit,
Directeur de la rédaction, Concurrences
et Séverine Schrameck, Associée, Cleary
Gottlieb Steen & Hamilton

Depuis le 14 octobre 2021

Conseillère d'État

2016-2021

Présidente de l'Autorité
de la concurrence

2009-2011

Directrice des affaires juridiques
du ministère de l'écologie,
du développement durable,
des transports et du logement

Isabelle de Silva: Un mandat placé sous le signe de l'action et du numérique

Général

Vous avez quitté en octobre 2021 l'Autorité de la concurrence au terme d'un mandat de cinq ans. Vous avez tiré le bilan de votre action dans un discours à destination de la communauté de la concurrence et affirmé que l'«Autorité n'est plus la même qu'il y a cinq ans». Sous votre présidence, l'«Autorité s'est positionnée comme un acteur ouvert, faisant preuve de pédagogie ; 'une boîte à idées' pour le Parlement et le gouvernement, identifiant et proposant des réformes audacieuses». Pour décrire l'Autorité que vous avez contribué à renforcer, vous employez le terme d'«arbitre» et non de «gendarme», mais également celui de «régulateur». Quelle différence faites-vous entre régulation économique et droit de la concurrence ? Comment concevez-vous le rôle de l'Autorité dans des domaines où les règles ne sont pas encore clairement définies comme le numérique ou l'environnement ?

Je vous remercie, tout d'abord, pour cet échange. J'ai beaucoup apprécié, au cours de mon mandat, la vision panoramique et experte que la revue *Concurrences* donne de tous les sujets de concurrence et les outils d'analyse qu'elle fournit, qu'il s'agisse des décisions prises par les autorités de concurrence, des jugements ou encore de projets de réglementation.

Pour répondre à votre question, je crois que l'Autorité joue désormais, au-delà de l'application du droit de la concurrence *stricto sensu*, un rôle plus large qui permet de la qualifier d'autorité de régulation. Cette évolution a été engagée depuis la création de l'Autorité et sous l'égide de mon prédécesseur, Bruno Lasserre, et elle n'a fait que se renforcer ces dernières années. Le cœur de la mission de l'Autorité, sa mission historique, c'est d'appliquer le droit de la concurrence, national et européen, pour réprimer et sanctionner les pratiques anticoncurrentielles. Mais au-delà de cette mission qui demeure essentielle, l'Autorité est pleinement devenue un régulateur, par l'usage qu'elle fait de ses différents pouvoirs, mais aussi de ses moyens d'action informels, qui peuvent relever du droit souple, de la communication et d'une forme de pouvoir d'influence.

L'application traditionnelle du droit de la concurrence était plutôt guidée par des facteurs «externes» – réception d'une saisine, transmission d'un signalement ou d'une demande de clémence – qui conduisaient l'Autorité à traiter les dossiers qui lui arrivaient par ces différentes voies. Aujourd'hui, l'Autorité développe une action plus dynamique et répondant à des initiatives d'ordre «interne» ; elle peut décider, de sa propre initiative, d'ouvrir des champs nouveaux d'investigation, de s'autosaisir de sujets qu'elle traitera sous la forme d'avis, d'études ou d'enquêtes sectorielles, mais aussi lancer des concertations ou réflexions avec la

place. L'Autorité s'attache par ailleurs à développer une démarche cohérente, par-delà les différents fondements juridiques qui encadrent son intervention, sur des sujets transversaux comme le numérique ou l'environnement par exemple.

Au-delà des avis et décisions pris, en matière de concentration ou de procédures contentieuses, l'Autorité peut faire usage de moyens d'action complémentaires qui participent d'une forme de "soft power", qui vise à éclairer, à inciter, à inscrire son action dans la durée. On peut en donner une illustration concrète avec la mise en place au cours de mon mandat d'une politique d'annonce par l'Autorité de ses "priorités" pour l'année à venir. Ceci m'a semblé utile pour que les entreprises, leurs conseils, l'ensemble des parties prenantes connaissent à l'avance un type d'infractions auquel l'Autorité sera particulièrement attentive, un secteur ou une problématique identifiés comme prioritaires – par exemple, la concurrence en outre-mer, la grande distribution ou les centrales d'achat. Ce nouvel outil permet aussi d'identifier les futures études ou enquêtes sectorielles que l'Autorité a mises en chantier ou bien des réflexions doctrinales à engager – par exemple, l'adaptation des notions traditionnelles du droit de la concurrence pour traiter les enjeux liés à l'économie numérique et aux grandes plateformes.

“L'Autorité de la concurrence joue désormais pleinement un rôle de régulation”

L'annonce de "priorités" traduit aussi clairement l'idée que l'Autorité met en œuvre une "politique de concurrence" qui vise à améliorer le fonctionnement concurrentiel de certains secteurs, à cibler particulièrement les pratiques jugées comme les plus nocives, ou encore à contribuer aux efforts des entreprises en faveur de la conformité. Dans cette tâche, elle agit conjointement avec d'autres acteurs : au premier chef, le ministre de l'Économie et son "bras armé", la DGCCRF, mais aussi les autres autorités européennes et internationales (on pensera ainsi aux actions menées conjointement dans le cadre du REC ou de l'ICN pour répondre aux défis soulevés par la crise du Covid-19) ou les régulateurs sectoriels nationaux. Des chantiers communs ont ainsi été lancés avec la CNIL, l'AMF, le CSA ou l'ARCEP notamment sur les enjeux de développement durable ou les problématiques soulevées par les enceintes connectées et l'Internet des objets.

Une autre traduction du rôle de régulation de l'Autorité est le développement continu de sa politique de promotion de la concurrence ; celle-ci se manifeste, de longue date, par la diffusion de ses avis et décisions. Le volet pédagogique de sa communication a toutefois été renforcé, de même que la diversification des supports utilisés. Les communiqués de presse s'accompagnent ainsi désormais d'encadrés sur la conformité pour que les décideurs puissent identifier facilement les règles à respecter ou les mesures à prendre. Au cours de ces cinq années, je me suis également attachée à ce que l'Autorité propose une variété d'outils, de contenus, de ressources

permettant à l'ensemble des acteurs économiques d'appréhender de façon plus concrète et aisée ce qu'implique pour eux le respect du droit de la concurrence :

- insertion dans les avis et décisions de l'Autorité d'un résumé synthétique en restituant la portée ;
- accentuation du caractère pédagogique de la communication sur ces décisions, par le développement de résumés, diagrammes, animations ;
- investissement considérable dans la production d'études, guides ou lignes directrices permettant d'orienter les praticiens, qu'ils soient experts ou plus néophytes (guide de la concurrence à l'attention des PME ; étude sur les remises fidélisantes, le commerce en ligne, les organismes professionnels, les engagements comportementaux ; nouvelles lignes directrices concentration notamment).

À l'instar des autorités de régulation sectorielles, l'Autorité a également développé les modalités d'échange et de débats avec les acteurs économiques et institutionnels, notamment à travers la création de ses événements @Echelle, qui lui ont permis d'accueillir des décideurs des sphères institutionnelles ou économiques (Cédric O, François Villeroy de Galhau, Andreas Mundt, Olivier Guersent, Enrique Martinez, PDG de Fnac-Darty...), y compris avec une diffusion en ligne qui nous a permis de continuer ces échanges sur des sujets nouveaux (fintech et cryptoactifs, nouvelles régulations des plateformes numériques, blockchain, article 22 du règlement de 2004, etc.) en période de pandémie. Nous avons aussi mené des concertations approfondies sur les actions à mener pour favoriser la conformité des entreprises ou sur la réforme du système français et européen de contrôle des concentrations

La politique de la concurrence se préoccupe de plus en plus de situations non strictement économiques, comme les données, la protection de l'environnement ou la communication des entreprises en matière de santé. Quelles sont selon vous les limites de l'intervention des autorités de concurrence ?

Je ne suis pas sûre que le phénomène que vous pointez soit réellement nouveau ou plus accentué que par le passé. Dès sa création, le Conseil de la concurrence a été conduit à appliquer le droit de la concurrence dans des secteurs très régulés ou marqués par des préoccupations d'intérêt général, par exemple lorsqu'il s'est intéressé aux réseaux de soins. C'est que le champ de la concurrence est défini de façon très large, et la plupart des activités, même lorsqu'elles ont une dimension publique ou d'intérêt général, ont souvent un caractère économique. Une réserve incontournable demeure : c'est le champ de la compétence de l'Autorité qui la conduit à refuser de connaître de décisions manifestant l'exercice de prérogatives de puissance publique. Mais il y a aussi une "exception à l'exception" : c'est le cas dans lequel l'organisme mis en cause a utilisé ses prérogatives de puissance publique de façon détournée et étrangère à leur objet, pour porter atteinte à la concurrence. Cette "clause subsidiaire de compétence", formulée notamment dans la décision *AGN Avocats* (déc.

n° 18-D-18 du 21 septembre 2018, §§ 42 à 54) et qui trouve son écho dans la jurisprudence européenne (Trib. UE, 10 décembre 2014, *Ordre national des pharmaciens*, aff. T-90/11), a pu être appliquée dans certaines décisions concernant par exemple des ordres professionnels, s'agissant d'instances de l'ordre des architectes ayant utilisé leurs prérogatives disciplinaires à des fins anticoncurrentielles (déc. n° 19-D-19 du 30 septembre 2019, §§ 248 à 286 sur la compétence de l'Autorité).

Ce qui est vrai, c'est qu'il y a des problématiques sectorielles qui se renouvellent et des thématiques nouvelles qui émergent. Les sujets liés aux données ont en effet beaucoup mobilisé notre attention ces dernières années, car ils soulèvent des problématiques nouvelles de concurrence (accès aux données, accumulation par le big data, usages des données...). Les sujets dont l'Autorité a à connaître évoluent avec l'économie ou du fait de changements induits par des politiques publiques. Mon prédécesseur, Bruno Lasserre, avait ainsi eu à connaître durant ses mandats de nombreux dossiers en lien avec l'ouverture à la concurrence des marchés des télécommunications, de l'énergie, des transports, à mesure que la France mettait en œuvre les directives européennes ayant tracé cette voie. Au cours de mon mandat, ce type de problématique a perduré, mais on a aussi vu émerger de nouvelles problématiques liées au numérique et aux données. La raison en est simple : désormais, les données sont au cœur des technologies numériques et de la création de valeur pour les entreprises. D'une certaine façon, c'est l'économie qui commande ! Il est impératif que l'Autorité s'intéresse aux processus et phénomènes nouveaux lorsqu'ils sont au cœur des modèles d'affaires des grandes plateformes (comme c'est le cas des données pour la publicité en ligne ou les réseaux sociaux). C'est ce qui explique, aussi, que j'ai milité, très tôt, pour que la dimension "protection des données" soit pleinement appréhendée par les autorités de concurrence, sans que cela les conduise à s'immiscer dans la mission de régulation spécifique relevant de la CNIL et des autres autorités chargées de l'application du RGPD. Cette vision des choses était âprement débattue il y a cinq ans ; elle l'est beaucoup moins aujourd'hui. Je le crois fermement, les problématiques d'accès aux données doivent être intégrées dans l'analyse concurrentielle, et ce sont désormais plusieurs affaires importantes qui l'ont illustré : l'affaire *Direct Energie/Engie* a ainsi conduit au partage par Engie d'une partie de sa base de données de clientèle avec ses concurrents pour qu'ils puissent lutter à armes égales avec l'opérateur historique sur les marchés du gaz ouverts à la concurrence (déc. n° 14-MC-02 du 9 septembre 2014 et n° 17-D-06 du 21 mars 2017). La dimension "accès aux données" est désormais pleinement intégrée par l'Autorité dans l'analyse concurrentielle des opérations de concentration concernant des plateformes ; à cet égard notre décision *Se Loger/Logic-Immo* n° 18-DCC-18 du 1^{er} février 2018 est l'une des premières au monde à envisager cette dimension de façon approfondie et novatrice en analysant la capacité des grandes plateformes à entrer sur des nouveaux marchés grâce aux données qu'elles détiennent. Des dispositions normatives renforçant la protection de la vie privée peuvent, par ailleurs, avoir un effet sur l'équilibre concurrentiel du marché,

comme nous l'avons relevé avec force dans notre avis sur la publicité en ligne, à propos du débat alors en cours sur le règlement "e-privacy" (avis n° 18-A-03 du 6 mars 2018 portant sur l'exploitation des données dans le secteur de la publicité sur internet). Nous souhaitons ainsi alerter les pouvoirs publics, non pas parce que nous aurions été défavorables à l'objectif de renforcement de la protection des données, mais pour mettre en avant l'effet que peut avoir une réglementation "transversale" sur un écosystème, lorsque certains acteurs bénéficient d'un avantage particulier en termes d'accès aux données (par exemple à travers leur écosystème ou via un "jardin clos" ou *walled garden*).

Et des mesures prises par un opérateur économique au motif d'un renforcement de la protection de la vie privée des utilisateurs peuvent donner lieu à saisine de l'Autorité sur le terrain d'un possible abus de position dominante (aff. *Apple iOS* sur la mise en place de la sollicitation ATT sur iPhone, ayant donné lieu à ce stade à la déc. n° 21-D-07 du 17 mars 2021). Ces problématiques nouvelles nécessitent de nouvelles façons de procéder pour l'Autorité : cette dernière a ainsi fait le choix dans les affaires *Engie* comme *Apple ATT* de solliciter l'avis de la CNIL sur les points de droit ou d'appréciation relevant du droit de la protection des données, afin d'éclairer ensuite la qualification du comportement d'une entreprise, ou de définir au mieux une injonction ou un remède à une pratique anticoncurrentielle au regard des règles de protection des données. Ce que ces deux affaires illustrent aussi, c'est la nécessité de développer aujourd'hui les formes "d'interrogation" ou de coopération renforcée entre régulateurs. C'est ce que nous avons fait par exemple avec la CNIL, en développant des échanges de personnel, et en mettant en place des formations croisées entre nos deux autorités. Je crois beaucoup à ce fonctionnement en réseau ou en mode "plateforme", qui inspire également nos relations avec le PErEn, le nouveau pôle de régulation du numérique, pour lequel nous avons milité.

“Les problématiques d'accès aux données doivent être intégrées dans l'analyse concurrentielle”

Il peut y avoir, par ailleurs, des problématiques nouvelles qui sont mises en lumière par des dossiers particuliers, sans que ceci constitue une novation par rapport à la pratique antérieure. Et l'Autorité peut être conduite à se prononcer sur l'existence de pratiques anticoncurrentielles dans des hypothèses où la bonne compréhension du contexte sanitaire et réglementaire sera essentielle : on pourra citer en ce sens les affaires *Durogesic* et *DMLA* (déc. n° 17-D-25 du 20 décembre 2017 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des dispositifs transdermiques de fentanyl et n° 20-D-11 du 9 septembre 2020 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du traitement de la dégénérescence maculaire liée à l'âge). Celles-ci se situent dans le droit fil de décisions antérieures concernant des pratiques de dénigrement ou d'abus de position dominante en matière de médicaments (*Plavix*, déc. n° 13-D-11 du 14 mai 2013, et *Subutex*, déc. n° 13-D-21 du 18 décembre 2013). Les affaires *Durogesic* et *DMLA*

ont toutefois conduit à mettre l'accent sur le caractère sensible des actions qui peuvent être mises en œuvre par des entreprises auprès des autorités de santé.

Tout en vous préoccupant des secteurs de l'audiovisuel, de la distribution et de la santé, vous avez défini le secteur numérique comme la priorité de votre mandat et contribué à faire des propositions au législateur et à la Commission européenne. Rappelant que “[l]a condition du pouvoir, c'est le savoir”, vous avez créé une cellule d'experts composée d'ingénieurs généralistes et de data scientists qui a permis à l'Autorité d'analyser en profondeur des marchés complexes comme celui notamment de la publicité en ligne. Ne pensez-vous pas que d'autres domaines pourraient bénéficier d'une telle expertise, comme ceux entre autres de la santé et de la distribution, et justifier la création d'autres pôles d'expertise ? Comment l'Autorité peut-elle faire en sorte de prendre les meilleures décisions possibles, dans un monde qui se complexifie de manière accélérée ?

Je crois fermement que c'est par le développement d'une expertise poussée que l'Autorité peut consolider sa prise de décision et être utile aux décideurs publics et économiques. Cette ambition se traduit d'ailleurs dans notre charte des valeurs, adoptée en 2019 : l'une de nos cinq valeurs est la “recherche de l'excellence”, illustrée notamment par les deux phrases suivantes : “*Nous nous efforçons de proposer une vision experte des sujets concurrentiels, reposant sur une instruction approfondie et une connaissance pointue, notamment, des marchés stratégiques et émergents*” et “*Nous veillons à ce [que nos équipes] actualisent leurs compétences de manière régulière, afin de pouvoir appréhender les enjeux juridiques, économiques et technologiques du monde de demain, et anticiper les évolutions de marché.*”

Mais, pour répondre à votre question, je crois que l'Autorité dispose déjà de pôles d'expertise sur les différents secteurs de l'économie, comme la santé et la distribution, mais aussi les télécoms, les médias ou encore l'agriculture : ce sont ses services d'instruction qui sont organisés de façon thématique et suivent au quotidien les évolutions des différents secteurs. Leur expertise a d'ailleurs été saluée à de multiples reprises à l'occasion des avis sectoriels très approfondis élaborés ces dernières années (dans le domaine de la santé ou dans l'avis sur la réforme de l'audiovisuel par exemple en 2019). La justification de la création du service de l'économie numérique était de disposer, au-delà de la connaissance sectorielle “traditionnelle” dont nous disposions déjà, y compris en matière numérique, de nouveaux modes d'expertise sur des “objets” particulièrement complexes, comme les algorithmes ou les technologies blockchains, et également d'innover en développant de nouveaux outils pour les instructions et enquêtes, fondés par exemple sur la science de la donnée (*data science*).

La hausse des prix de l'énergie (gaz et électricité) menace la survie des fournisseurs au Royaume-Uni et en Allemagne. En France, il y avait une certaine d'offres en électricité ; il n'en reste plus que cinquante. Par exemple, le distributeur Leclerc a mis fin à ses contrats d'électricité. De même, pour le gaz, il y

avait une soixantaine d'offres en France ; il en reste désormais moins de trente. Est-ce le signe d'un échec de l'ouverture du marché français de l'énergie à la concurrence ? Ou le signe des limites de la concurrence dans certains secteurs ?

Dans les processus d'ouverture sectorielle à la concurrence, il faut toujours avoir à l'esprit qu'au-delà de l'objectif économique – introduire une forme de concurrence là où il y avait un acteur en monopole – il y a aussi des choix de politique importants qui inspirent le législateur national ou européen. Vous pointez les phénomènes de hausse des prix, qui sont l'un des sujets compliqués dans tous les secteurs, mais ne concernent pas uniquement, loin de là, les secteurs récemment ouverts à la concurrence comme le gaz ou l'électricité. On peut penser ainsi aux évolutions des prix pétroliers, ou encore de certaines matières premières agricoles qui peuvent impacter tout aussi durement les fournisseurs, et peuvent parfois trouver des réponses par la durée des contrats ou des mécanismes d'assurance ou de couverture. Les sujets liés aux mécanismes d'évolution de prix ont été, plus largement, au cœur de nos réflexions ces dernières années : évolution des prix agricoles, dans nos avis relatifs au seuil de revente à perte (n° 18-A-14), au secteur agricole (n° 18-A-04), les contentieux sur les tarifs réglementés du gaz, ou les prix de l'électricité nucléaire historique et l'ARENH (n° 19-A-01) ou encore nos avis abordant les causes des prix élevés des produits de grande consommation ou de l'essence en Corse (n° 20-A-11) et en outre-mer (n° 19-A-12). Il s'agit, souvent, de trouver le bon “*policy mix*” entre intervention de l'État, régulation et libre jeu de la concurrence.

“C'est par le développement d'une expertise poussée que l'Autorité peut être utile aux décideurs”

L'autre phénomène que vous décrivez, celui de la réduction du nombre d'offres sur le marché, voire du nombre de concurrents, me semble beaucoup moins délicat : la concurrence peut parfois être plus efficace lorsque les différents concurrents se regroupent et se renforcent après une première phase d'ouverture ou de création du marché. Le consommateur peut d'ailleurs être parfois “perdu” face à des offres trop nombreuses, et une rationalisation des options disponibles être préférable pour qu'il puisse faire son choix de façon éclairée. Par ailleurs, lorsqu'un marché nouveau se crée ou s'ouvre à la concurrence, les premières années voient souvent des phases de recomposition des acteurs en présence ou des ajustements importants dans leurs stratégies commerciales : c'est ce que l'on a constaté sur les marchés de l'électricité ou du gaz au fil de leur ouverture progressive à la concurrence, et également sur des marchés de création plus récente, comme celui du transport par autocars, dans le cadre défini par la loi croissance et activité de 2015.

Après le soutien à l'économie apporté par les autorités publiques dans le contexte de la Covid-19, la période actuelle est marquée par une hausse de l'inflation. L'inflation sur les matières premières – notamment

agricoles – a parfois servi de prétexte à des industriels pour faire passer des hausses de tarifs, au détriment des consommateurs. Que peut faire une autorité de concurrence dans une situation de ce type ? Où passe la frontière entre une concertation légitime pour faire face à la crise et un cartel de crise ?

L'existence d'une crise sectorielle ou d'un contexte économique dégradé n'est jamais une justification légitime pour mettre en place un cartel : ce point est illustré par exemple dans la décision de l'Autorité sanctionnant le cartel mis en place par des fabricants de produits électroménagers en réaction notamment à la hausse du prix des matières premières entrant dans la fabrication des appareils électroménagers (v. déc. n° 18-D-24 du 5 décembre 2018, § 67). Si le droit des ententes punit rigoureusement la mise en place concertée de hausses de prix, quel que soit leur motif, il en va différemment de décisions individuelles prises de façon autonome par les entreprises. Hors cas très particulier où cette pratique pourrait relever d'un abus de dépendance économique ou d'un abus de position dominante, l'Autorité n'a pas à se prononcer sur les hausses de prix décidées par tel ou tel. Dans le contexte que nous connaissons aujourd'hui, celui des mesures prises par les gouvernements pour réagir à la situation née de la pandémie, on voit aujourd'hui resurgir des craintes d'un retour de l'inflation. Cette préoccupation doit certainement être prise en compte dans la prise de décision sur les politiques économiques, mais en soi elle ne saurait donner la moindre justification à une décision entre concurrents sur la façon de faire face à des hausses de prix significatives affectant les intrants.

En revanche, comme l'Autorité l'a rappelé en 2020, la réponse à certaines problématiques spécifiquement liées à la pandémie (approvisionnement en produits de première nécessité ou en masques ou médicaments hospitaliers critiques) pouvait ponctuellement donner lieu à des discussions entre concurrents : c'est ce qui a conduit la Commission européenne à publier une communication sur un cadre temporaire le 8 avril 2020 pour l'appréciation des pratiques anticoncurrentielles en période de crise sanitaire et à délivrer certaines lettres de confort. Mais en dehors de ce cadre bien spécifique et finalement très étroit, la plus grande vigilance reste de mise. Le retour de l'inflation ne saurait servir d'excuse à une entente anticoncurrentielle !

Concentrations

La Commission européenne a été fortement critiquée en interdisant le projet d'acquisition d'Alstom par Siemens, d'aucuns considérant que l'Europe impose à ses entreprises des contraintes qui n'existent pas ailleurs. Dans une économie mondiale ouverte, comment trouver le bon équilibre entre objectif industriel et défense de la libre concurrence ? Cette question doit-elle être tranchée à l'échelle européenne ? Ou faut-il laisser les autorités nationales libres de se positionner comme elles le souhaitent ?

L'affaire *Siemens-Alstom* a donné lieu à un débat d'une acuité particulière par l'écho qui lui a été donné, en France et en Allemagne. Mais les arguments échangés sont invoqués dans un grand nombre de dossiers de

concentrations, à l'échelle nationale ou européenne. Les entreprises qui souhaitent se rapprocher, mais atteindraient ce faisant des parts de marché considérables, voire une position de monopole, plaident très régulièrement qu'elles pourront ainsi devenir un champion national ou européen, ce qui procurerait divers bénéfices.

La décision prise *in fine* par la Commission européenne a été, il faut le rappeler, approuvée par les autorités membres du Réseau européen de concurrence et, dans le débat plus général qui a suivi, un grand nombre d'États membres ont fait part de leur attachement au maintien d'une application uniforme du droit européen de la concurrence, perçu comme une condition essentielle du bon fonctionnement du marché unique. Les discussions sur l'affaire *Siemens-Alstom* ont été, en fin de compte, fructueuses. Elles ont permis de rappeler les objectifs du contrôle des concentrations, sa méthodologie, les raisons qui conduisent telle ou telle opération à être soumise à des remèdes ou au contraire à pouvoir être autorisée sans encombre. Elles ont conduit, aussi, à ouvrir plusieurs chantiers. Tout d'abord, la Commission a lancé une revue d'ensemble de la notice sur les marchés pertinents, qui sur bien des points était désormais datée : elle fera l'objet prochainement d'une vaste actualisation, qui permettra notamment de mieux répondre aux enjeux liés à l'économie numérique et à la concurrence des entreprises actives sur des marchés non européens. Par ailleurs, afin de répondre aux difficultés liées aux différences d'application des règles de concurrence à l'échelle mondiale – notamment l'hypothèse dans laquelle certaines entreprises bénéficieraient dans leur zone d'activité d'un contrôle inexistant ou trop laxiste sur les aides d'État –, la Commission européenne a présenté le 5 mai 2021 un nouveau règlement sur les subventions étrangères ayant un effet de distorsion sur le marché intérieur. "L'affaire" *Siemens-Alstom* aura ainsi permis au droit de la concurrence européenne d'avancer dans la bonne direction, en remédiant à des insuffisances qui avaient été montrées du doigt de longue date. On notera que ces différentes avancées peuvent concerner le droit de la concurrence *stricto sensu*, mais aussi des politiques économiques distinctes : droit des marchés publics, commerce international ou encore politique industrielle européenne.

Vous aviez milité pour l'introduction d'un contrôle des concentrations *ex post* dans le droit français, qui n'a finalement pas vu le jour. Le regrettez-vous ? La nouvelle interprétation de l'article 22 du règlement du contrôle des concentrations, qui permet de renvoyer à la Commission européenne pour examen une opération de concentration n'atteignant pas les seuils d'examen dans un État membre, ne démontre-t-elle pas qu'on peut déjà faire beaucoup à droit constant ?

Je suis très satisfaite que le débat que nous avons lancé en France ait pu déboucher sur une nouvelle approche européenne du contrôle des concentrations, redonnant sa pleine portée aux dispositions de l'article 22 du règlement de 2004. J'ai beaucoup milité, à titre personnel, pour que le contrôle européen des concentrations retrouve sa pleine applicabilité, afin de répondre aux carences que

nous avons identifiées après une vaste revue menée avec une consultation des acteurs. Si j'ai agi en ce sens, c'est parce que je pensais que le droit européen permettait d'ores et déjà ce contrôle "sous les seuils" tant évoqué, et aussi qu'il y avait un réel besoin de soumettre à examen certaines opérations bien spécifiques. Nous avons d'ailleurs pris le soin, dans nos propositions et dans notre décision *TDF/Itas* (n° 20-D-01 du 16 janvier 2020), de rappeler que les dispositions de l'article 22 autorisent un contrôle des opérations non notifiables dans un État membre. L'option d'un retour à une pleine application des "renvois de l'article 22" faisait ainsi partie des pistes que nous avons jugées nécessaires. La mise en place d'un dispositif français permettant spécifiquement de contrôler certaines concentrations "sous les seuils" était justifiée dans l'hypothèse où l'approche de la Commission européenne, depuis quelques années peu incitative à ces renvois, n'aurait pas évolué. Mais lorsqu'une approche européenne est possible, elle est toujours préférable à une législation nationale, tout simplement parce qu'elle va dans le sens d'un cadre harmonisé à l'échelle européenne, ce qui est aussi la logique poursuivie par le Digital Markets Act (DMA). Les précisions qui seront prochainement apportées par le Tribunal de l'Union à l'occasion de l'affaire *Illumina/Grail* – première application de cette approche renouvelée des renvois "sous les seuils", qui a vu l'Autorité française renvoyer l'opération à la Commission – seront particulièrement importantes et suivies de près. Elles permettront de clarifier définitivement, s'il en était besoin, le cadre juridique applicable.

Procédure

L'Autorité a prononcé des amendes record, notamment dans le secteur du numérique. Des amendes toujours plus élevées, est-ce la solution ? Comment voyez-vous l'évolution des sanctions en droit de la concurrence ?

Je suis convaincue que le prononcé de sanctions dissuasives reste un outil incontournable dans l'application du droit de la concurrence. C'est pour éviter d'avoir à payer de lourdes sanctions que les entreprises ont investi, ces dernières années, dans des programmes de conformité d'envergure. Il ne faut pas que mettre en œuvre une entente ou des pratiques d'abus puisse être un jeu financièrement intéressant. Dans ce contexte, les très fortes sanctions prononcées à l'égard de grands acteurs dominants de l'économie numérique, comme Google et Apple, s'inscrivent dans la droite ligne de l'évolution menée depuis des années, et amorcée par mon prédécesseur, pour que les sanctions prononcées par l'Autorité soient réellement dissuasives et fondées sur une méthodologie connue à l'avance, que traduit le "communiqué sanctions" récemment mis à jour. Cette évolution s'inscrit en cohérence avec la pratique de la Commission européenne et des autres autorités européennes, plus encore depuis l'adoption de la directive ECN+. Dans ce contexte, si les sanctions ont parfois atteint au cours de mon mandat de tels montants – dépassant par exemple un milliard d'euros pour Apple –, ce n'est que la traduction de la part considérable prise par les services numériques dans l'économie et de la taille de ces entreprises. Et il est important que les très grandes entreprises soient traitées avec la même

rigueur que l'ensemble des entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. Dans le cas contraire, il y aurait une forme de "prime à la grandeur" pour ces entreprises géantes, alors même que leur taille, voire leur position dominante, leur confère déjà de grands avantages concurrentiels.

“La transaction a été un succès et s’est parfaitement acclimatée dans le droit français de la concurrence”

Plus généralement, si la dimension pécuniaire de la sanction est essentielle pour que la dissuasion fonctionne, et si le montant est souvent l'aspect plus commenté dans les médias, il ne faut jamais oublier que le fondement de la sanction est encore plus important. Toute sanction est fondée sur l'identification par l'Autorité d'une infraction, d'un comportement qu'elle désigne comme inacceptable, auquel l'entreprise doit mettre un terme immédiatement et qu'elle ne doit pas rééditer, sous peine de risquer une nouvelle sanction aggravée d'une majoration pour réitération. C'est le fondement de la sanction qui lui donne sa portée essentielle, qui joue pour l'entreprise concernée, mais aussi pour toutes les entreprises qui seraient tentées d'adopter un comportement similaire. On pourrait parler de l'effet "jurisprudentiel" de la décision, qui est crucial : il pourra concerner un comportement d'entreprise dominante intervenant de façon inappropriée auprès d'autorités de santé, ou encore mettant en place des comportements de discrimination en sa faveur, ou "self-preferencing" dans des hypothèses comme celles de la décision *Google Shopping* de la Commission européenne ou bien de la décision *Google News Corp* de l'Autorité. Au-delà de l'effet de la sanction sur les résultats financiers de l'entreprise, en désignant les comportements qui ne sont pas acceptables, l'Autorité joue son rôle de régulateur, et trace des lignes rouges comme peut le faire, *mutatis mutandis*, une réglementation *ex ante*.

L'Autorité de la concurrence a publié en juillet dernier un nouveau "communiqué sanctions". Ce communiqué introduit notamment une nouvelle circonstance atténuante qui permet de réduire le montant de l'amende administrative pour tenir compte du versement d'indemnités aux victimes de la pratique commise avant que l'Autorité de la concurrence n'ait adopté sa décision. Comment cela peut-il fonctionner en pratique ? N'est-ce pas une nouvelle manière d'inciter les entreprises à une sorte de "plaider coupable" ?

Quel était l'enjeu essentiel de ce nouveau communiqué du 30 juillet 2021 ? Il s'agissait d'incorporer les novations apportées au régime français de sanction par la directive ECN+ et par l'ordonnance qui l'a transposée, notamment par la suppression de la notion de "dommage à l'économie" ou encore par les nouvelles règles applicables aux organismes professionnels, notamment la suppression du plafond de 750 000 euros qui était jusqu'alors applicable. Plus généralement, comme la directive ECN+, le nouveau communiqué s'inscrit dans une convergence renouvelée entre les différentes autorités européennes et permet un rapprochement, sur différents

points, avec la pratique de la Commission. En sus du cas que vous mentionnez, le communiqué enrichit les hypothèses d'invocation de circonstances atténuantes. La version finale du communiqué a bénéficié de suggestions bienvenues issues de la concertation mise en place. Et il s'agit simplement de prévoir le cas de figure dans lequel l'entreprise souhaiterait prendre l'initiative d'indemniser les victimes de la pratique. Ceci n'est nullement une obligation et les hypothèses seront peut-être rares. Et les cas d'application du "communiqué sanctions" se distinguent de ceux où l'entreprise demande une transaction, car alors le communiqué n'est pas applicable.

L'Autorité reste, par ailleurs, très favorable à la procédure de transaction. Démarrant certains pronostics très sombres, la transaction a été un succès et s'est parfaitement acclimatée dans le droit français de la concurrence : sa contribution a été très positive, pour les entreprises, les plaignants, et pour l'Autorité, permettant une résolution rapide et efficiente de majeurs, au bénéfice de tous, y compris la cause de la concurrence. Et nous avons montré que ces gains procéduraux ne se font pas au détriment de la qualité des décisions ou des avancées jurisprudentielles, comme l'a montré par exemple la décision *Revêtements de sols* de 2017, la première à sanctionner une entente sur les politiques de communication "environnementale" des entreprises.

Vous avez réussi à réduire les durées d'instruction dans les dossiers de pratiques anticoncurrentielles, même si les délais restent très longs au regard du temps de la vie des entreprises. Quels moyens avez-vous mis en œuvre pour parvenir à ce résultat ? Comment faire mieux, notamment en matière de contrôle des concentrations, où les délais de procédure peuvent avoir un impact direct sur l'équilibre économique d'une opération ?

La réduction des délais de procédure de l'Autorité a été un chantier prioritaire, que j'ai poursuivi avec constance et détermination au cours de mon mandat. Je suis ravie que nous ayons obtenu, par les efforts de chacun, des résultats substantiels en la matière. La réduction des délais est impérative si l'on veut que l'Autorité exerce sa mission contentieuse avec une réelle efficacité. Une décision de sanction qui arrive trop longtemps après les faits n'est pas réellement dissuasive, et est toujours moins efficace. Et la durée des procédures pèse sur tous, notamment les entreprises mises en cause qui bénéficient finalement d'une décision de non-lieu, mais ont passé plusieurs années avec une épée de Damoclès au-dessus d'elles, ou qui sont finalement sanctionnées, mais bien après les faits, pour des pratiques parfois commises par des responsables qui ne sont plus présents dans l'entreprise.

"La réduction des délais de procédure de l'Autorité a été un chantier prioritaire"

Pour obtenir une réduction des délais d'instruction, il fallait agir à trois niveaux. Tout d'abord, en optimisant les procédures internes de traitement des dossiers, chantier qui a été mis en œuvre par le rapporteur général Stanislas Martin, dans la ligne des propositions issues

du séminaire ayant associé tous les agents de l'Autorité ; il s'agissait, par exemple de mettre en place des méthodes permettant un réel pilotage des délais à tous les stades de l'instruction. L'optimisation des processus passe aussi par des méthodes de management évitant qu'un rapporteur ne soit isolé face à son dossier, par la constitution d'équipes plus larges (deux rapporteurs ou plus) et un mentorat par des rapporteurs expérimentés. Le deuxième axe d'amélioration a reposé sur une revue complète des procédures définies par les textes : la réflexion ainsi menée a débouché sur plusieurs ajustements législatifs contenus soit dans la loi DDADUE, soit dans l'ordonnance de transposition de la directive ECN+. Je signalerai notamment la nouvelle procédure d'examen des demandes de clémence, et la refonte des modalités du contradictoire écrit, la procédure retenue (avec ou sans établissement d'un rapport, à un ou deux tours de contradictoire écrit) étant désormais décorrélée du montant de sanction encouru. Enfin, le troisième axe de progrès passe par le développement d'une "culture des délais" qui imprègne l'ensemble de l'institution et permet d'adapter les délais procéduraux aux enjeux, que ce soit en matière contentieuse, dans le traitement des demandes d'avis ou encore en contrôle des concentrations. Sur ce dernier point, j'estime que la situation en matière de délais est d'ores et déjà très favorable, car la plus grande partie des opérations sont examinées dans des délais record, sous lesquels il est difficile de descendre. Un petit nombre d'opérations, relevant parfois d'un examen en phase 2, nécessite des délais plus substantiels de plusieurs mois. Mais ils recouvrent alors des phases d'examen difficilement compressibles et l'Autorité porte une grande attention aux contraintes de délais des entreprises. Par différents outils, tels la préparation de l'opération ou le bon usage des prénotifications le cas échéant, il est possible d'obtenir une autorisation de l'Autorité dans des délais très raisonnables, si on les compare aux standards internationaux, et ce, y compris pour des opérations d'envergure. La contribution active de l'entreprise et de ses conseils est souvent un gage de rapidité. Les délais très courts d'examen de l'opération *Salto*, au regard de la complexité des questions soulevées, témoignent des efforts de l'Autorité pour offrir aux entreprises des procédures les plus rapides possibles.

À l'image de l'immunité des sanctions administratives prévue par le programme de clémence, outil désormais répandu partout en Europe et dans le monde, certaines autorités de concurrences, membres de l'ICN (International Competition Network), réfléchissent à l'introduction de programmes offrant aux entreprises qui coopèrent avec les autorités de concurrence, outre une immunité d'amendes, également une exemption des dommages-intérêts auxquels elles devraient faire face. Qu'en pensez-vous ?

Il est vrai qu'un certain nombre d'autorités réfléchissent à la façon d'inciter plus d'entreprises à présenter des demandes de clémence ; l'une des craintes exprimées est celle que l'augmentation des sommes encourues au titre des dommages-intérêts dissuade les demandeurs de clémence de se signaler aux autorités. Toutefois, le droit positif me paraît faire obstacle à une telle immunité, dès lors que la directive dommages du 26 novembre 2014,

transposée dans notre droit, offre désormais aux victimes un accès facilité à l'indemnisation, l'objectif étant toujours la réparation intégrale de leur préjudice. Il faut noter aussi que l'ordonnance de transposition de la directive ECN + se traduit par une avancée complémentaire pour les entreprises qui présentent une demande de clémence, puisque les personnes physiques peuvent désormais bénéficier d'une forme d'immunité pénale. On peut certes s'interroger sur le fait que la hausse des condamnations à des dommages-intérêts diminuerait le nombre des demandes de clémence, voire serait un obstacle pour les procédures négociées, engagements ou transactions. Mais il faut aussi se féliciter de cette évolution, qui permet de parachever l'édifice de la dissuasion concurrentielle. Le *private enforcement* cumule ainsi ses effets avec ceux du *public enforcement* pour rehausser le risque associé aux pratiques anticoncurrentielles. La diminution de l'exposition aux dommages-intérêts ne m'apparaît ainsi pas comme une voie à privilégier, et il existe des outils permettant de "rémunérer" très largement la coopération des entreprises dans le cadre de la clémence, notamment avec le dispositif dit de "clémence plus" qui a été utilisé pour la première fois par l'Autorité dans deux affaires, ou encore par l'octroi de diminutions de sanctions particulièrement intéressantes à des entreprises qui avaient cumulé procédures de clémence et de transaction, et avaient apporté une contribution significative à l'instruction.

International

Vous avez contribué à faire valoir la position de la France auprès des institutions européennes et internationales en intervenant tant auprès de la Commission qu'au sein du REC et de l'ICN. Comment décririez-vous la position de l'Autorité dans ces échanges ? La Competition and Markets Authority (CMA) semble, post-Brexit, chercher à s'imposer comme l'une des autorités les plus restrictives. En quoi ce positionnement pourrait-il influencer le dialogue entre autorités de concurrence ?

Je dirais que l'Autorité française s'est distinguée par sa volonté de traiter de façon ambitieuse et experte l'ensemble des problématiques nouvelles de concurrence, particulièrement en matière numérique, mais aussi en contribuant activement aux réflexions sur le développement durable par exemple. Dans ce cadre, la coopération internationale est une priorité, car elle permet à chacun de disposer d'une somme de réflexions à la fois très riche – compte tenu des différentes enquêtes ou études sectorielles menées de par le monde – et très actuelle, ce qui permet d'avancer plus vite. Nous avons également plaidé pour un examen plus ambitieux des opérations de concentration "sous les seuils", en portant ces débats dans les cénacles européens ou internationaux (OCDE, ICN), comme vous le rappelez. Notre souhait a aussi été que les mécanismes de coopération se renforcent pour que les autorités puissent présenter un front sinon uni, du moins convergent face aux entreprises dont la présence est globale. La conviction qui m'animait était que la recherche de la convergence internationale renforcerait aussi l'efficacité de chacun au plan national. C'est cette approche que j'ai défendue et qui s'est concrétisée avec

l'adoption de l'accord commun "droit de la concurrence et économie numérique" en 2019 entre autorités de concurrence des pays du G7 et dans lequel l'Autorité a joué un rôle moteur. Cela a été une grande satisfaction personnelle d'œuvrer pendant plusieurs mois avec mes homologues américains, canadiens, japonais, italiens, allemands, britanniques et de la Commission, et d'arriver pour la première fois à un accord commun et ambitieux sur notre vision des enjeux numériques et de concurrence. Il était également très important que, pour la première fois, les sujets "concurrence" soient évoqués dans le cadre du G7 Finances, où siègent les ministres des Finances et les banques centrales, à une époque où le secteur financier est marqué par des évolutions profondes – cryptoactifs, monnaies numériques y compris de banque centrale – qui soulèvent des préoccupations de concurrence majeures. Cette avancée est maintenant inscrite dans la durée, car en 2021 le volet concurrence de la coopération du G7 a été poursuivi vigoureusement sous présidence britannique et a permis de réunir les responsables d'agences pour des échanges approfondis.

Les autorités de concurrence française et allemande ont contribué activement à façonner la notion de plateforme systémique (*gatekeeper*) et ses enjeux pour le fonctionnement de l'économie numérique. Désormais, le Digital Markets Act (DMA) prévoit que la désignation de *gatekeeper* relève de la compétence exclusive de la Commission européenne, à l'instar du contrôle des aides d'État. Quelle coopération devrait être envisagée, selon vous, au sein du REC pour faire face aux futurs défis de la régulation des marchés numériques en Europe ?

L'adoption du DMA est un pas important pour compléter la mise en œuvre des outils du droit de la concurrence vis-à-vis des grandes plateformes systémiques. Nous avons fortement milité au cours des derniers mois pour que le projet de règlement prévoie explicitement la participation des ANC à la mise en œuvre du DMA et que la coordination avec les outils du droit de la concurrence soit mieux assurée dans le texte. Cet objectif est désormais en bonne voie d'être atteint. Mais, au-delà des dispositions qui seront adoptées de façon définitive dans les prochains mois, il y aura un enjeu essentiel de coordination concrète entre les autorités européennes. Au cours de mon mandat, j'ai pu assister au renforcement considérable de la coopération entre agences – européennes et extra-européennes – quand étaient en cause les pratiques anticoncurrentielles des grandes plateformes numériques. Ce mouvement, bien engagé avec nos partenaires – australien, britannique, nord-américains notamment –, devra être encore intensifié alors que nous allons connaître l'adoption de nouvelles réglementations nationales concernant spécifiquement ces plateformes (aux États-Unis notamment) ou la pleine application de nouvelles régulations nationales (en Allemagne par exemple) et européennes, avec le DMA et le Digital Services Act (DSA). La coopération n'est pas une option, c'est une nécessité. L'intégration forte, qui est l'un des acquis du REC, sera un atout précieux dans cette période stratégique.

“La coopération internationale n’est pas une option, c’est une nécessité”

Au-delà du DMA, le droit de la concurrence a d’ores et déjà fait son *aggiornamento*, particulièrement en France, pour traiter à sa juste mesure les problématiques concurrentielles liées aux grandes plateformes : nos décisions *Google Amadeus* et *Google Gibmedia* ont ainsi traité des modalités de fixation des règles par une plateforme ultradominante. La notion de plateforme structurante a été identifiée dans notre *policy paper* sur numérique et concurrence, et a été explicitement appliquée par l’Autorité dans sa décision *Apple iOS*. Pour traiter les enjeux numériques de façon efficace, une application dynamique du droit de la concurrence doit aller de pair avec l’adoption de nouveaux outils tels le DMA.

Institutions

Le régime français de la concurrence a conservé deux institutions chargées de la concurrence, l’Autorité d’une part, la DGCCRF d’autre part, notamment en matière de micro-PAC et de concentrations. Pensez-vous qu’il soit souhaitable de faire évoluer cette répartition et, si oui, comment ?

Ce système dual a fait ses preuves en France depuis plus de dix ans à présent. Lors de mes échanges avec mes homologues internationaux, j’ai pu mesurer à quel point la coopération avec une administration disposant de services déconcentrés sur l’ensemble du territoire, et intégrée à l’appareil gouvernemental, est un outil précieux pour une application effective du droit de la concurrence par les entreprises, y compris les plus petites, et aussi pour que les ministères intègrent la dimension concurrence dans la définition des politiques publiques. D’autres ANC ont d’ailleurs, pour atteindre cet objectif, créé des délégations régionales, comme la CMA, ou disposent d’autorités régionales, comme c’est le cas en Espagne. Nous sommes tellement satisfaits de ce fonctionnement, qui repose sur des mécanismes bien rodés et une “culture commune”, que nous avons proposé une extension de la compétence de la DGCCRF en matière de micro-PAC, qui a été traduite dans la loi à l’occasion de la loi DDADUE (la DGCCRF pouvant désormais connaître de micropratiques anticoncurrentielles y compris lorsque des marchés nationaux sont en cause).

Les décisions de l’Autorité sont sous le contrôle de la cour d’appel de Paris, et, pour le contrôle des concentrations, du Conseil d’État, que vous avez maintenant rejoint. Alors que le rôle et les moyens de l’Autorité ont évolué, ceux des juridictions d’appel restent stables pour l’essentiel. Comment les juges peuvent-ils s’adapter à cette nouvelle donne ?

La complexification des dossiers contentieux en matière de concurrence est un réel défi pour les juridictions : ces dossiers se distinguent par leur volume, les enjeux économiques et juridiques qu’ils soulèvent, et la technicité qu’ils nécessitent. Les deux juridictions en sont bien conscientes et s’attachent à traiter ces dossiers avec les moyens humains nécessaires, sans que les délais de

jugement s’allongent trop. Mais il est certain que pour préserver la situation française, très satisfaisante sur ces différents points, des efforts continus devront être maintenus. Le Conseil d’État a ainsi mis en place, par exemple, des formations pointues destinées aux magistrats sur les principes d’analyse économique en matière de concurrence. La chambre 5-4 est particulièrement sollicitée à la cour d’appel et j’admire le travail réalisé par les magistrats, qui réussissent à rendre des arrêts toujours parfaitement motivés et sous-tendus par des analyses très rigoureuses. Il est à souhaiter que les chambres spécialisées en matière de concurrence disposent, dans la durée, de moyens suffisants en termes de nombre de magistrats et d’assistants de justice spécialisés, car la tâche est lourde, nous en avons bien conscience.

“Pour traiter les enjeux numériques, une application dynamique du droit de la concurrence doit aller de pair avec l’adoption de nouveaux outils (DMA)”

Vous avez attaché une importance particulière à la conformité concurrence (*compliance*). Vous avez publié un guide PME qui fait référence et présidé, aux côtés d’Olivier Guersent, la première édition des Trophées de la conformité concurrence (Antitrust Compliance Awards) organisés par cette revue. Par ailleurs, peu avant de quitter l’Autorité, vous avez publié un projet de document-cadre sur les programmes de conformité. Cependant, les entreprises, et en particulier leurs responsables “conformité”, sont accaparées par la mise en œuvre et le respect de multiples programmes de conformité, et la limitation de la protection des communications d’avocat aux droits de la défense ne leur permet pas de se faire aider par des conseils aussi facilement qu’ils le voudraient. Quelles évolutions permettraient selon vous d’aider les entreprises à mieux intégrer la contrainte concurrence ?

La conformité est devenue désormais – il faut s’en réjouir ! – une dimension essentielle de la gestion d’entreprise ; elle ne peut plus être conçue comme une simple “check-list” qui relèverait seulement des directions juridiques. Toutes les unités de l’entreprise doivent y être associées, et là aussi, la tâche est rendue plus exigeante par l’adoption de nouveaux dispositifs plus contraignants, notamment dans la suite de la loi Sapin 2. Mais il n’y a pas de retour en arrière possible. La clef du succès réside, pour moi, dans la mobilisation du chef d’entreprise, conscient des enjeux et qui donne ensuite les moyens d’agir à son responsable “conformité”, en mobilisant toute l’équipe dirigeante. Il est possible d’obtenir de très beaux résultats, comme on le voit avec certaines entreprises, souvent condamnées par le passé, et qui sont désormais le plus souvent “conformes”. Mais la conformité a un coût, qu’il ne faut pas négliger, et elle doit être prise au sérieux sur la durée : rien n’est pire que la conformité appliquée “pour la forme”, sans y croire réellement.

Vous avez largement fait œuvre de communication. Pourtant, le rôle de la concurrence peut encore sembler, pour de nombreux citoyens, éloigné de leurs préoccupations directes. Comment faire en sorte

**que le rôle de la concurrence soit mieux compris ?
Pensez-vous que l'Autorité doit évoluer vers une
encore plus grande ouverture ? Si oui, comment faire ?**

Je crois profondément que la promotion de la concurrence entre dans les missions de l'Autorité : il s'agit d'informer les entreprises de leurs droits et de leurs devoirs, et aussi de rendre compte au citoyen de notre action. Nous devons jouer sur toute une palette d'outils, depuis des contenus plus "experts" à destination des directions d'entreprises et de leurs conseils – par exemple, les lignes directrices concentration, notre étude sur les remises fidélisantes – vers des contenus très grand public présentant nos avis ou décisions ou expliquant ce qu'est la concurrence (ex. le guide PME), en passant par des actions de sensibilisation à destination de cibles particulières (ex. les organismes professionnels). C'est pourquoi nous avons enrichi notre présence sur les réseaux sociaux et avons eu une politique active de diffusion de nos contenus. De beaux projets de vulgarisation sont en cours de réalisation, notamment un outil de formation en ligne, sur le modèle des MOOC, un podcast et une application ludique pour les enfants. On devrait donc continuer à entendre parler de concurrence !

Conclusion

**Deux dernières questions, brèves. Si vous pouviez suggérer une réforme législative, laquelle serait-ce ?
Et enfin, quelles sont, selon vous, les qualités pour faire un bon président de l'Autorité de la concurrence ?**

Je crois que nous avons eu une belle moisson de réformes législatives sur le fonctionnement et les pouvoirs de l'Autorité, avec la loi DDADUE et la directive ECN +. La priorité est de bien les appliquer et de les faire vivre. Il faut laisser le temps à ces nouvelles procédures de s'installer et de produire les bénéfices attendus. La priorité me semblerait plutôt de prendre en compte nos propositions de réformes sectorielles, notamment dans le domaine de la santé et de la distribution des médicaments, et de poursuivre la mise à jour, urgente, de la législation relative aux concentrations dans l'audiovisuel.

Pour le prochain président, qui devrait être prochainement nommé, je pense que l'essentiel est que la personne désignée ait la force de caractère nécessaire et l'aptitude à maîtriser des dossiers complexes, dans toutes leurs dimensions – juridique, économique, sectorielle. Je lui souhaite bonne chance et une pleine réussite dans cette belle mission qu'il ou elle occupera. ■

Concurrences est une revue trimestrielle couvrant l'ensemble des questions de droits de l'Union européenne et interne de la concurrence. Les analyses de fond sont effectuées sous forme d'articles doctrinaux, de notes de synthèse ou de tableaux jurisprudentiels. L'actualité jurisprudentielle et législative est couverte par onze chroniques thématiques.

Editoriaux

Jacques Attali, Elie Cohen, Claus-Dieter Ehlermann, Jean Pisani Ferry, Ian Forrester, Eleanor Fox, Douglas H. Ginsburg, Laurence Idot, Frédéric Jenny, Arnaud Montebourg, Mario Monti, Gilbert Parleani, Jacques Steenbergen, Margrethe Vestager, Bo Vesterdorf, Denis Waelbroeck, Marc van der Woude...

Interviews

Sir Christopher Bellamy, Lord David Currie, Thierry Dahan, Jean-Louis Debré, Isabelle de Silva, François Fillon, John Fingleton, Renata B. Hesse, François Hollande, William Kovacic, Neelie Kroes, Christine Lagarde, Johannes Laitenberger, Emmanuel Macron, Robert Mahnke, Ségolène Royal, Nicolas Sarkozy, Marie-Laure Sauty de Chalon, Tommaso Valletti, Christine Varney...

Dossiers

Jacques Barrot, Jean-François Bellis, David Bosco, Murielle Chagny, John Connor, Damien Gérardin, Assimakis Komninos, Christophe Lemaire, Ioannis Lianos, Pierre Moscovici, Jorge Padilla, Emil Paulis, Robert Saint-Esteben, Jacques Steenbergen, Florian Wagner-von Papp, Richard Whish...

Articles

Guy Canivet, Emmanuelle Claudel, Emmanuel Combe, Thierry Dahan, Luc Gyselen, Daniel Fasquelle, Barry Hawk, Nathalie Homobono, Laurence Idot, Frédéric Jenny, Bruno Lasserre, Luc Peeperkorn, Anne Perrot, Nicolas Petit, Catherine Prieto, Patrick Rey, Joseph Vogel, Wouter Wils...

Pratiques

Tableaux jurisprudentiels : Actualité des enquêtes de concurrence, Actions en réparation des pratiques anticoncurrenceuses, Bilan de la pratique des engagements, Droit pénal et concurrence, Legal privilege, Cartel Profiles in the EU...

International

Belgium, Brésil, Canada, China, Germany, Hong-Kong, India, Japan, Luxembourg, Switzerland, Sweden, USA...

Droit & économie

Emmanuel Combe, Philippe Choné, Laurent Flochel, Frédéric Jenny, Gildas de Muizon, Jorge Padilla, Penelope Papandropoulos, Anne Perrot, Nicolas Petit, Etienne Pfister, Francesco Rosati, David Sevy, David Spector...

Chroniques

ENTENTES

Ludovic Bernardeau, Anne-Sophie Choné Grimaldi, Michel Debroux, Etienne Thomas

PRATIQUES UNILATÉRALES

Marie Cartapanis, Frédéric Marty, Anne Wachsmann

PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES

Frédéric Buy, Valérie Durand, Jean-Louis Fourgoux, Marie-Claude Mitchell

DISTRIBUTION

Nicolas Eréséo, Nicolas Ferrier, Anne-Cécile Martin, Philippe Vanni

CONCENTRATIONS

Olivier Billard, François Brunet, Jean-Mathieu Cot, Eric Paroche, David Tayar, Simon Vande Walle

AIDES D'ÉTAT

Jacques Derenne, Francesco Martucci, Bruno Stromsky, Raphaël Vuitton

PROCÉDURES

Alexandre Lacresse, Christophe Lemaire

RÉGULATIONS

Orion Berg, Guillaume Dezobry, Emmanuel Guillaume, Sébastien Martin, Francesco Martucci

MISE EN CONCURRENCE

Bertrand du Marais, Arnaud Sée, Fabien Tesson

ACTIONS PUBLIQUES

Jean-Philippe Kovar, Aurore Laget-Annamayer, Jérémy Martinez, Francesco Martucci

DROITS EUROPÉENS ET ÉTRANGERS

Walid Chaiehoudj, Rafael Allendesalazar, Silvia Pietrini

Livres

Sous la direction de Catherine Prieto

Revue

Christelle Adjémian, Mathilde Brabant, Emmanuel Frot, Alain Ronzano, Bastien Thomas

> Abonnement Concurrences +

Devis sur demande
Quote upon request

Revue et Bulletin : Versions imprimée (Revue) et électroniques (Revue et Bulletin) (avec accès multipostes pendant 1 an aux archives)
Review and Bulletin: Print (Review) and electronic versions (Review and Bulletin) (unlimited users access for 1 year to archives)

Conférences : Accès aux documents et supports (Concurrences et universités partenaires)
Conferences: Access to all documents and recording (Concurrences and partner universities)

Livres : Accès à tous les e-Books
Books: Access to all e-Books

> Abonnements Select

Devis sur demande
Quote upon request

e-Bulletin e-Competitions | e-Bulletin e-Competitions

- Version électronique (accès au dernier N° en ligne pendant 1 an, avec accès aux archives)
Electronic version (access to the latest online issue for 1 year, with access to archives)
- Revue Concurrences – Version électronique (accès au dernier N° en ligne pendant 1 an, avec accès aux archives)
Review Concurrences – Electronic version (access to the latest online issue for 1 year, with access to archives)

> Abonnements Basic

Devis sur demande
Quote upon request

e-Bulletin e-Competitions | e-Bulletin e-Competitions

- Version électronique (accès au dernier N° en ligne pendant 1 an, pas d'accès aux archives)
Electronic version (access to the latest online issue for 1 year, no access to archives)

> Revue Concurrences | Review Concurrences

HT TTC
Without tax Tax included

- Version électronique (accès au dernier N° en ligne pendant 1 an, pas d'accès aux archives)
Electronic version (access to the latest online issue for 1 year, no access to archives)
- Version imprimée (4 N° pendant un an, pas d'accès aux archives)
Print version (4 issues for 1 year, no access to archives)

Devis sur demande
Quote upon request

699 € 714 €

Pour s'assurer de la validité des prix pratiqués, veuillez consulter le site www.concurrences.com ou demandez un devis personnalisé à webmaster@concurrences.com.

To ensure the validity of the prices charged, please visit www.concurrences.com or request a personalised quote from webmaster@concurrences.com.

Renseignements | Subscriber details

Prénom - Nom | *First name - Name*

Courriel | *e-mail*

Institution | *Institution*

Rue | *Street*

Ville | *City*

Code postal | *Zip Code* Pays | *Country*

N° TVA intracommunautaire | *VAT number (EU)*

Formulaire à retourner à | Send your order to:

Institut de droit de la concurrence

19 avenue Jean Aicard - 75011 Paris - France | webmaster@concurrences.com

Conditions générales (extrait) | Subscription information

Les commandes sont fermes. L'envoi de la Revue et/ou du Bulletin ont lieu dès réception du paiement complet. Consultez les conditions d'utilisation du site sur www.concurrences.com ("Notice légale").

Orders are firm and payments are not refundable. Reception of the Review and on-line access to the Review and/or the Bulletin require full prepayment. For "Terms of use", see www.concurrences.com.

Frais d'expédition Revue hors France 30 € | 30 € extra charge for shipping Review outside France