

# Anticiper les nouveaux équilibres

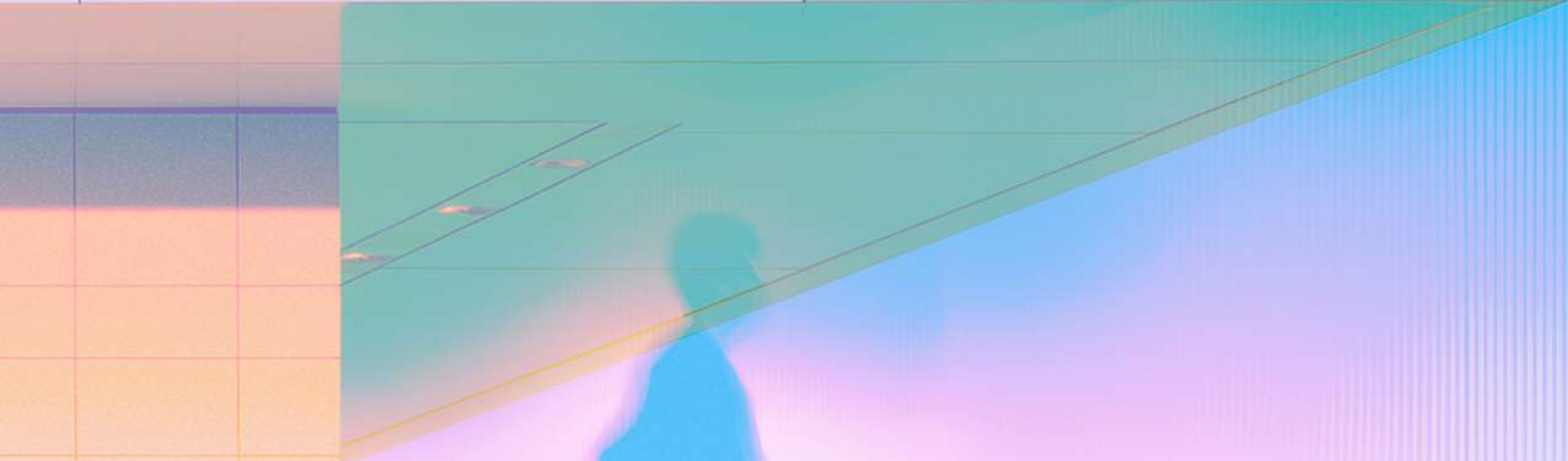
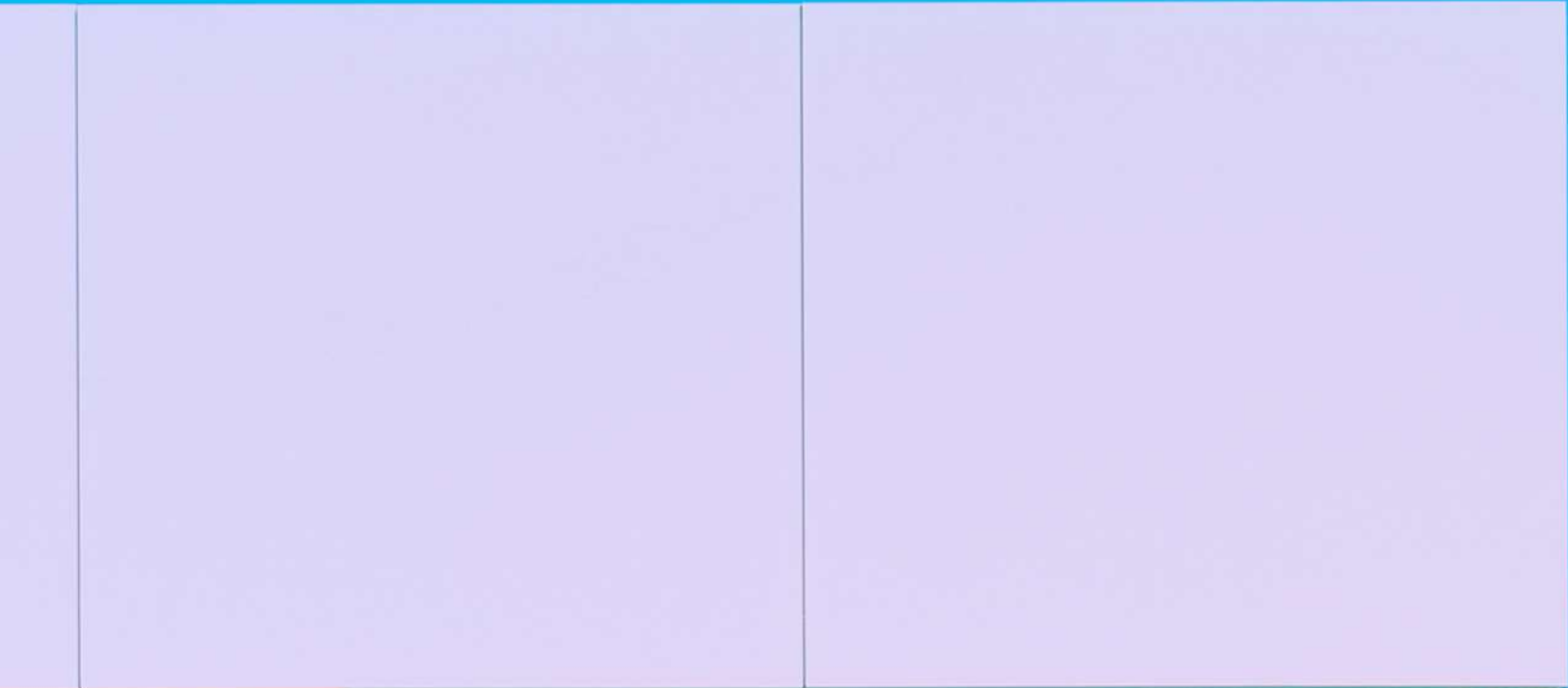
Rapport  
annuel  
2025

AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE - RAPPORT ANNUEL 2025

Autorité  
de la concurrence

Direction de la communication  
11, rue de l'Échelle - 75001 Paris  
Tél. : 01 55 04 00 00

Autorité  
de la concurrence



# Édito

---

P.4

# Flashback

---

P.16

# Ici et maintenant

---

P.30

# Retour vers le futur

---

P.58



## Chers lecteurs,

Il est de ces anniversaires qu'il convient de marquer : c'est assurément le cas des quarante ans de l'ordonnance n° 86-1243, du 1<sup>er</sup> décembre 1986, relative à la liberté des prix et de la concurrence. Outre qu'elle a confirmé l'ancrage de la France dans une économie sociale de marché, conformément aux objectifs désormais inscrits à l'article 3 du Traité sur l'Union européenne, cette ordonnance a entamé la voie qui donnerait ultérieurement naissance à l'Autorité de la concurrence telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Cette trajectoire s'est faite en harmonie avec les évolutions de la politique européenne de concurrence, laquelle s'est affirmée comme l'un des piliers du projet européen, au fil des décennies. Ensemble, les institutions européennes et les États membres ont construit un espace européen de concurrence, fondé sur des principes et règles communes, et caractérisé par une coopération étroite entre la Commission européenne et les autorités nationales, en particulier au sein du Réseau européen de la concurrence.

Et l'Autorité de la concurrence est assurément une autorité de premier plan dans ce Réseau.

Depuis la création du Réseau en 2004, l'Autorité (précédée par le Conseil de la concurrence) a ainsi ouvert plus de 350 enquêtes

et adopté près de 200 décisions appliquant les articles 101 et 102 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

Au-delà des chiffres, l'Autorité marque également son empreinte en étant à la pointe de la mise en œuvre de la politique de concurrence. Outre qu'elle constitue un contributeur prolifique aux travaux du Réseau, l'Autorité a souvent été un précurseur, qu'il s'agisse de lutter contre des nouvelles formes d'abus telles que le dénigrement, d'examiner de près les implications de l'expansion de l'économie numérique, ou encore d'intégrer la dimension développement durable dans l'application du droit de la concurrence.

Et les nombreuses initiatives exposées dans le présent rapport démontrent que l'année 2025 ne fait pas exception à cette règle. À cet égard, l'étude publiée par l'Autorité sur les enjeux concurrentiels liés à l'impact énergétique et environnemental de l'Intelligence Artificielle mérite peut-être une attention particulière. L'essor de l'IA est assurément source d'opportunités, mais soulève également de nouvelles questions concurrentielles.

Je salue également la politique de la « porte ouverte » de l'Autorité, visant à accompagner les entreprises dans leurs projets de coopération en faveur du développement durable, dans un esprit de dialogue et de sécurité juridique.

Les portes de la DG Concurrence sont elles aussi ouvertes, et l'année 2025 aura d'ailleurs donné lieu à l'adoption des premières lettres d'orientation au titre de la Communication de 2022 relative à des orientations informelles, dont une lettre portant sur un accord de durabilité visant à réduire les émissions de CO2 dans les ports européens.

Alors que, avec mes collègues au sein de la Commission, je m'attelle à déployer une nouvelle approche pour la politique de concurrence, je me réjouis de pouvoir compter sur l'expertise et le dynamisme de l'Autorité, afin que nous travaillions ensemble pour construire une économie européenne plus durable, plus innovante, et plus prospère.

+ 350 Enquêtes

Ouvertes par la France depuis la création du Réseau en 2004

# Édito du Président de l'Autorité

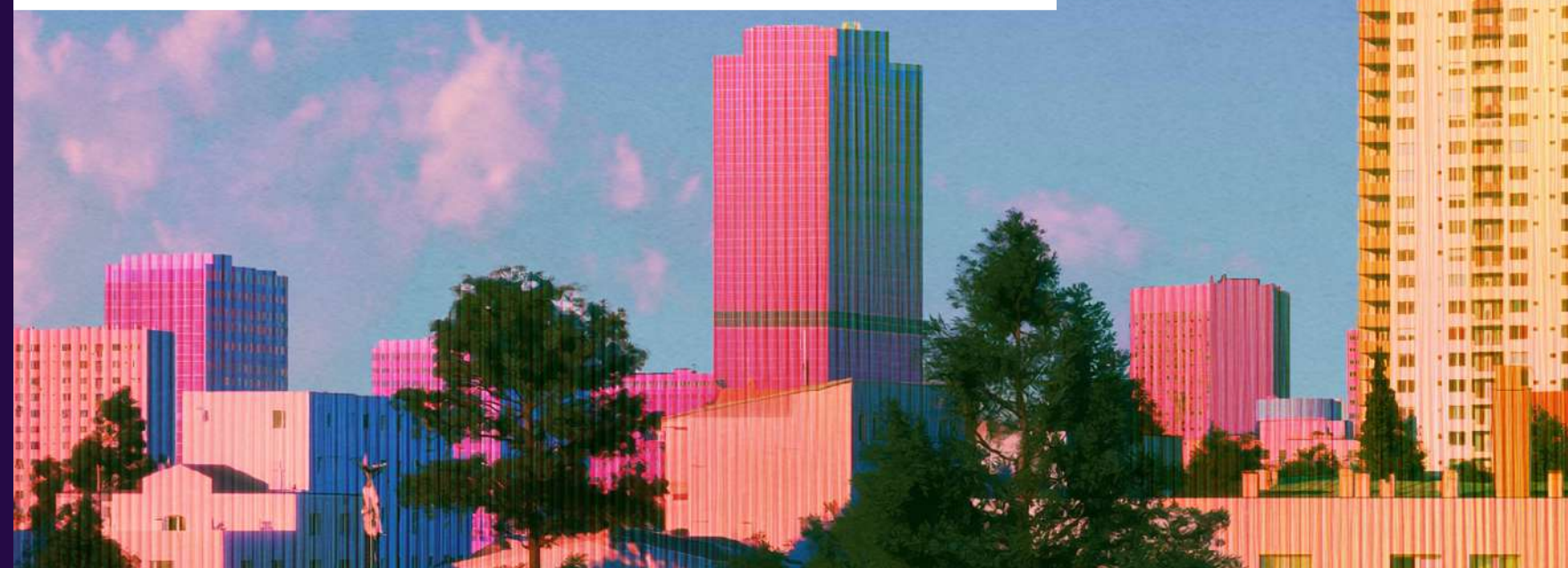


Il y a 40 ans, l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 instaurait le principe de liberté des prix. Elle mettait fin au système de régulation administrative qui existait auparavant et créait le Conseil de la concurrence, devenu en 2010 l'Autorité de la concurrence. Cette institution a notamment reçu le pouvoir de sanctionner les pratiques anticoncurrentielles. Cette réforme a profondément transformé notre économie et a redéfini les rôles respectifs des acteurs publics et privés dans le bon fonctionnement de la concurrence. Depuis lors, les missions et les pouvoirs de l'Autorité ont été régulièrement modernisés, dans la continuité de ce changement majeur.

Aujourd'hui, les économies française et européenne connaissent des transformations sans précédent. La révolution numérique se poursuit, portée notamment par le développement de l'intelligence artificielle. La transition écologique s'impose comme une priorité. Les tensions géopolitiques s'accroissent avec, à la clé, une nouvelle crise énergétique qui pèse sur le pouvoir d'achat des ménages, déjà fragilisé par les conséquences de la guerre en Ukraine. Il est rare que de telles mutations se produisent aussi vite dans un contexte aussi troublé au niveau international.

En contrôlant les opérations de concentration entre entreprises, en enquêtant sur les pratiques anticoncurrentielles et en formulant des avis et des recommandations, elle analyse concrètement les effets de ces transformations sur les marchés. Son action repose sur une connaissance fine de la réalité économique et sur un dialogue constant avec les acteurs concernés.

“ Les missions de l'Autorité lui donnent un rôle d'observation privilégié et la responsabilité d'agir



“

**J'en suis convaincu : la concurrence est un levier indispensable pour stimuler la compétitivité et l'innovation, soutenir le pouvoir d'achat et renforcer la souveraineté économique.**

Cette idée parcourait d'ailleurs le rapport Draghi. À chaque période de transformation, des doutes apparaissent sur le rôle de la concurrence. Pourtant, l'expérience montre que les marchés les plus dynamiques sont ceux sur lesquels la concurrence fonctionne bien. Les entreprises y investissent davantage, innovent, se différencient et adoptent plus rapidement les nouvelles technologies. À l'inverse, lorsque les positions sont figées et protégées par des barrières à l'entrée et au développement, l'innovation ralentit, les gains d'efficacité diminuent et des rentes apparaissent au bénéfice de quelques-uns. L'économie s'enferme dans un modèle malthusien, dopé aux subventions publiques. Ce n'est pas cela dont la France a besoin.

Le lien entre concurrence, innovation et compétitivité est particulièrement visible avec le développement de l'intelligence artificielle. Cette technologie, qui touche désormais tous les secteurs, repose sur l'accès à des ressources clés : les données, la puissance de calcul, les infrastructures en nuage, l'énergie et les talents, dont la concentration dans les mains de quelques acteurs peut avoir un impact durable sur la structure des marchés. La politique de concurrence a donc un rôle crucial à jouer pour maintenir des écosystèmes ouverts, éviter les situations de dépendance technologique et faire en sorte que les gains liés à l'IA profitent à l'ensemble de l'économie, et non pas seulement à quelques grands acteurs. À l'initiative de l'Autorité, ces enjeux seront discutés par les autorités de concurrence des pays du G7 à Paris, en décembre 2026.



## Benoît Coeuré

Président de l'Autorité de la concurrence

“

**La concurrence est un facteur clé pour encourager l'innovation, améliorer l'efficacité des investissements et accélérer la diffusion des solutions les plus durables.**

Plus largement, en limitant les dépendances excessives et en favorisant la diversité des acteurs, la politique de concurrence contribue à renforcer la résilience des économies dans un contexte international instable.

L'Autorité joue pleinement son rôle pour analyser ces enjeux. Elle s'est très tôt intéressée aux questions de concurrence dans le numérique. Après avoir examiné en 2023 l'informatique en nuage, elle a publié en 2024 un avis sur l'amont de la chaîne de valeur de l'IA générative. En 2025, elle a approfondi son analyse de l'impact environnemental de l'IA, avec des conclusions discutées lors d'un webinar en avril 2026. En 2026, elle poursuit cette dynamique avec deux avis sur la création de contenus vidéo en ligne et sur les agents conversationnels, ce dernier couvrant le commerce « agentique ».

Le développement durable soulève de nouvelles questions de concurrence. Les entreprises et les consommateurs accordent de plus en plus d'importance aux caractéristiques environnementales des produits et services. En 2025, l'Autorité a rendu un avis sur les systèmes de notation destinés à informer les consommateurs quant à ces aspects. Elle accompagne aussi les entreprises en les aidant à identifier les risques concurrentiels de leurs projets liés au développement durable. En 2025, deux lettres d'orientation informelle ont été publiées. En 2026, deux nouvelles orientations ont été émises, notamment sur le réemploi des emballages alimentaires et sur la promotion d'équipements plus durables, à la demande de l'ADEME. C'est aujourd'hui le bon moment pour faire un premier bilan de

ce dispositif, sur lequel l'Autorité a lancé une consultation publique en juin 2026. Enfin, l'Autorité organisera à l'automne 2026 un atelier consacré à l'économie et à la durabilité, réunissant chercheurs et professionnels.

ce dispositif, sur lequel l'Autorité a lancé une consultation publique en juin 2026. Enfin, l'Autorité organisera à l'automne 2026 un atelier consacré à l'économie et à la durabilité, réunissant chercheurs et professionnels.

Notre activité contentieuse de 2025 illustre également notre capacité d'adaptation. Certaines décisions ont porté sur des pratiques nouvelles, comme une acquisition prédatrice par une entreprise dominante ou des accords de non-débauchage entre entreprises. En 2026, une autre décision a sanctionné des pratiques limitant la mobilité professionnelle de travailleurs indépendants. Ces exemples démontrent la capacité du droit de la concurrence à répondre efficacement à l'évolution des stratégies anticoncurrentielles des entreprises.

L'Autorité veille aussi au respect des engagements pris en matière de contrôle des concentrations. Elle a ainsi sanctionné un distributeur qui n'avait pas respecté ses engagements lors de l'acquisition d'un centre commercial en Martinique. Elle reste particulièrement attentive aux enjeux de concurrence dans les territoires ultramarins, comme en témoignent ses récents avis et décisions concernant notamment les produits alimentaires de première nécessité en Martinique, un marché public à Wallis et Futuna ou encore les importations dans le secteur des câbles dans les départements et régions d'Outremer.

Enfin, nous avons engagé une modernisation de nos outils et de nos procédures, en particulier dans le contrôle des concentrations. Des mesures concrètes ont permis de réduire sensiblement les délais de traitement des dossiers les plus simples. La loi du 26 mai 2026 a relevé fortement les seuils de contrôle, ce qui simplifie les démarches des entreprises en réduisant le nombre de notifications. La contrepartie logique devrait être un nouveau pouvoir d'évocation qui permettrait à l'Autorité d'examiner certaines opérations en dessous de ces seuils présentant un risque pour la concurrence, dans des conditions strictement encadrées. L'Autorité a aussi contribué à la révision des lignes directrices européennes sur les concentrations, afin de mieux intégrer des enjeux comme l'innovation, la durabilité ou la souveraineté économique, et d'encourager les entreprises à présenter plus rapidement et de façon plus convaincante les gains d'efficacité qu'elles attendent de ces opérations.

Toutes les équipes de l'Autorité ainsi que son collège participent à ces travaux et à ces évolutions. Leur engagement et leur professionnalisme sont essentiels. Les résultats, les ambitions et les projets de l'institution reposent sur leur action collective. Ce rapport annuel est l'occasion de leur rendre hommage.

*Bonne lecture !*

# L'Autorité en un clin d'oeil

## Une institution indépendante et engagée

L'Autorité de la concurrence est l'institution chargée en France de garantir le bon fonctionnement de la concurrence.

Autorité administrative indépendante, elle fonctionne selon un modèle collégial et se compose d'une diversité de profils qui favorise le débat et l'impartialité des délibérations.



### COLLÈGE

# 17

Membres

### EFFECTIFS

# 206

Agents

### BUDGET

# 26,2

Millions d'euros

### SANCTIONS POUR 2025

# 379,3

Millions d'euros

# 4 Missions

pour une même ambition

## 1

### SANCTIONNER LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

L'Autorité veille à réprimer les ententes et comportements abusifs, dont l'impact peut être considérable. Il s'agit notamment des ententes horizontales entre concurrents (parmi lesquelles se distinguent en particulier les « cartels » pouvant conduire à des augmentations de prix), des ententes verticales entre fournisseurs et distributeurs ou encore des abus (éviction, exploitation) de la part d'acteurs en position dominante. Ces pratiques nuisent aux consommateurs, aux entreprises situées en aval et en amont, aux finances publiques dans le cas des ententes sur les marchés publics et affectent l'efficacité même du marché en diminuant les incitations des entreprises à s'améliorer.

## 2

### CONTRÔLER LES OPÉRATIONS DE CONCENTRATION

L'Autorité veille en amont, à ce que les opérations de rachat et fusion d'entreprises ne conduisent pas à la constitution de positions trop fortes qui réduiraient la dynamique concurrentielle sur les marchés concernés. En cas de risque d'atteinte à la concurrence, elle peut conditionner leur autorisation à la mise en place de solutions adaptées (remèdes structurels ou comportementaux) ou même interdire l'opération.

## 3

### CONSEILLER LES POUVOIRS PUBLICS

L'Autorité exerce une mission générale de conseil et d'expertise qui lui permet de se faire, en quelque sorte, l'avocate de la concurrence. Son expertise est fréquemment sollicitée par le Gouvernement et les commissions parlementaires sur des questions concernant la concurrence et des projets de textes législatifs et réglementaires. Elle évalue alors l'impact d'une réforme sur le fonctionnement concurrentiel d'un secteur et identifie les possibles risques de distorsion que pourrait engendrer le nouveau texte. L'Autorité dispose, par ailleurs, du pouvoir de se saisir de sa propre initiative, notamment pour analyser le fonctionnement concurrentiel de marchés nouveaux.

## 4

### RÉGULER LES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES

L'Autorité participe à la régulation de six professions réglementées du droit : notaires, greffiers des tribunaux de commerce, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires, commissaires de justice, avocats aux Conseils (au Conseil d'État et à la Cour de cassation). Elle rend régulièrement des avis au Gouvernement sur l'évolution des tarifs, ainsi qu'en matière d'installation de nouveaux professionnels pour certaines professions. Elle participe ainsi activement à la mise en œuvre de la réforme de 2015, qui a modernisé en profondeur ces professions.

### RÉSEAU EUROPÉEN

L'Autorité française est l'une des autorités nationales de concurrence les plus actives en Europe (tant en nombre d'enquêtes ouvertes que de décisions adoptées sur le fondement du droit européen).



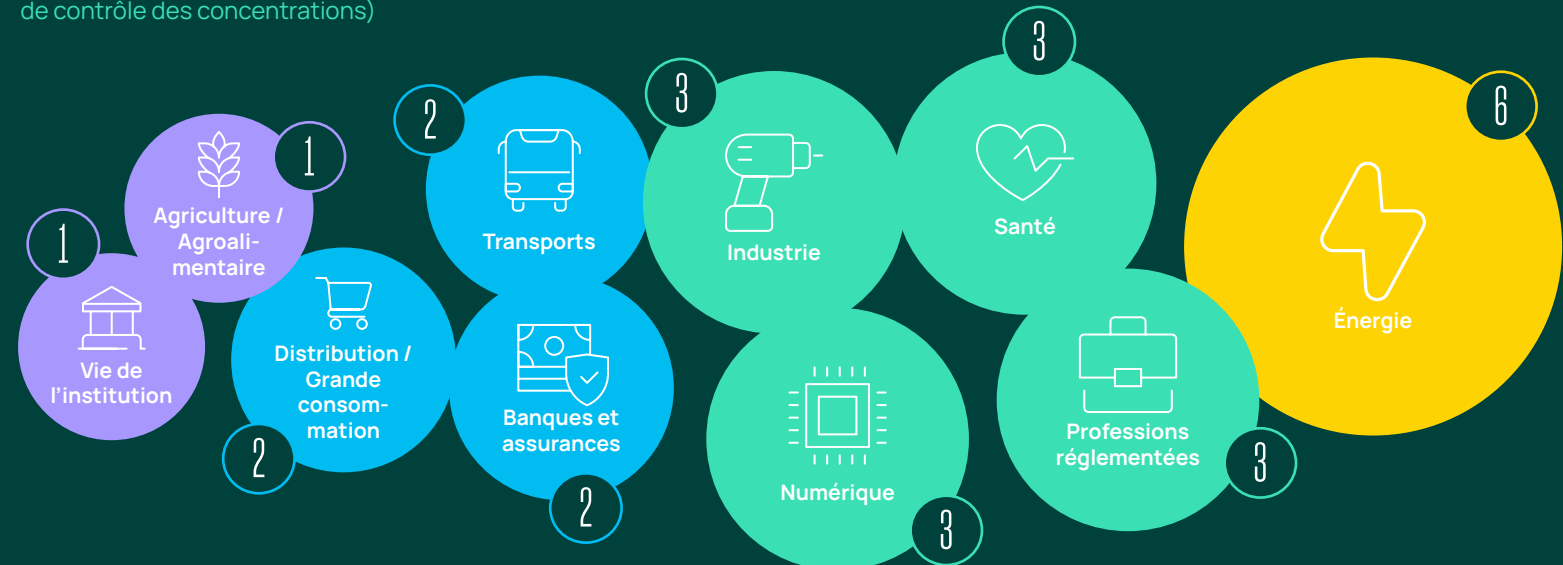
# Chiffres clés

# 2025

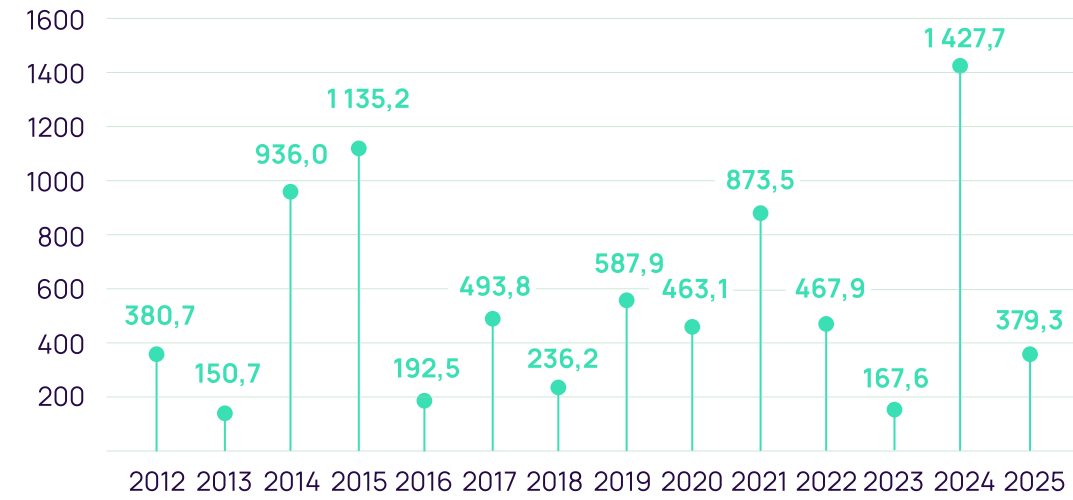


## SECTEURS D'ACTIVITÉ

Secteurs économiques dans lesquels l'Autorité est le plus intervenue en 2025, au titre de ses missions contentieuses et consultatives. (nombre d'avis et décisions, hors décisions de contrôle des concentrations)



## SANCTIONS - Évolution des sanctions pécuniaires après recours (en millions d'euros)\*



Les montants indiqués pour les années 2024 et 2025 ne tiennent pas compte de l'issue des recours qui ont été introduits à l'encontre de certaines décisions (arrêts non disponibles à la date de clôture du présent rapport).



## NATURE DES PRATIQUES SANCTIONNÉES



## RECOURS - État au 3 avril 2026

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de recours introduits	9	5	8	12	13	11	8	6	5	8
Nombre de décisions confirmées	9	5	7	12	11	11	6	1	-	-
Arrêts de rejet, irrecevabilités et désistements	4	4	5	7	6	10	6	1	-	-
Réformation partielle/confirmation au fond	5	1	2	5	5	1	-	-	-	-
Total recours examinés	9	5	8	12	13	11	7	1	0	0
Affaires pendantes	0	0	0	0	0	0	1	5	5	8
% Décisions confirmées/total recours examinés*	100	100	88	100	85	100	86	100	-	-

\*Ces statistiques sont susceptibles d'évoluer en fonction des arrêts rendus par la Cour de cassation et la Cour d'appel de renvoi, le cas échéant.

# Les valeurs de l'Autorité

## Indépendance

### EXTERNE

Nous nous engageons à assurer la protection de l'ordre public économique, la défense du consommateur et le libre jeu de la concurrence, indépendamment des intérêts politiques ou privés.

Nos décisions sont fondées sur le débat contradictoire, la prise en compte des arguments juridiques et économiques et sur le seul mérite du dossier.

### INTERNE

Nous exerçons nos missions avec intégrité et probité, et nous nous livrons à un examen rigoureux et sans *a priori* de chaque affaire.

Nous savons remettre en question nos certitudes et faire preuve d'audace dans la formulation de nos diagnostics et de nos propositions.

## Dialogue

### EXTERNE

Nous attachons une grande importance au dialogue, et mettons tout en œuvre pour qu'il soit ouvert et constructif avec le Parlement, le Gouvernement (notamment la DGCCRF) et les acteurs publics, les entreprises, les associations et autres parties prenantes, ainsi que nos partenaires européens et internationaux.

Nous sommes particulièrement attentifs au respect du principe de loyauté et au caractère contradictoire de la procédure.

### INTERNE

Nous cherchons à offrir un environnement de travail favorisant l'esprit d'équipe, le bien-être au travail et l'échange constructif d'idées. Au quotidien, nous travaillons dans un esprit de confiance, qui valorise l'entraide, la bienveillance et le respect mutuel entre agents.

## Recherche de l'excellence

### EXTERNE

Notre ambition est de figurer parmi les autorités de concurrence les plus actives et innovantes.

Nous cherchons à améliorer sans cesse l'efficacité de nos procédures, la qualité et la richesse de nos décisions et à les rendre dans les meilleurs délais possibles.

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.

### INTERNE

Nous souhaitons attirer les meilleurs talents. Nous formons nos équipes aux méthodologies les plus pointues.

Nous veillons à ce qu'elles 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.

## Ouverture

### EXTERNE

Nous inscrivons résolument notre action dans un cadre européen et international.

Nous considérons que la pluralité des points de vue, appréhendés lors de l'instruction de nos affaires, des échanges menés dans le cadre des séances du collège ou dans les concertations menées avec les parties prenantes, constitue un facteur d'efficacité et de légitimité de notre action.

### INTERNE

Nous conjugons les profils, les disciplines et les nationalités pour instaurer une vision moderne de la concurrence.

Nous favorisons un environnement de travail ouvert à tous et qui assure un égal accès des femmes et des hommes à tous les échelons de responsabilité.

Nous valorisons la diversité des profils, qui favorise le débat et enrichit nos réflexions.

## Engagement

### EXTERNE

Nous n'hésitons pas à examiner des sujets complexes et délicats, sur l'ensemble des secteurs d'activité, dans le cadre de nos différentes prérogatives.

Nous faisons preuve de réactivité et d'agilité face aux nouvelles mutations de l'économie française.

### INTERNE

Nous sommes mobilisés au service du bon fonctionnement concurrentiel des marchés et faisons usage de l'ensemble des outils juridiques à notre disposition. Nous exerçons nos missions avec loyauté, rigueur et créativité, avec l'objectif d'être une force de proposition pour l'avenir.

# L'Autorité au cœur des réseaux mondiaux

Dans une économie mondialisée, accélérée par le numérique et marquée par la montée en puissance d'acteurs globaux, la coopération entre autorités de concurrence est devenue indispensable. Qu'elle soit européenne, multilatérale ou bilatérale, elle permet de mieux détecter, comprendre et sanctionner des pratiques de plus en plus complexes, tout en renforçant la convergence des règles et de leur application à l'échelle internationale. Très engagée sur ces différents fronts, l'Autorité de la concurrence française s'affirme comme un acteur moteur de cette régulation sans frontières, au service de l'efficacité économique.

Face à des marchés globalisés, l'Autorité a fait de la coopération un pilier de son action. Objectif : renforcer l'efficacité des enquêtes, harmoniser les pratiques et influencer sur les grandes orientations du droit de la concurrence. Elle se déploie concrètement à deux niveaux complémentaires : européen et international.

## COOPÉRATION EUROPÉENNE : UN MODÈLE DE COOPÉRATION AVANCÉ

### Au cœur du réseau européen de la concurrence

C'est d'abord à l'échelle européenne que cette coopération prend toute sa dimension. Depuis la création du réseau européen de la concurrence (REC) en 2004, l'Autorité française y joue un rôle clé.

Le réseau repose sur un échange rapide d'informations dès l'ouverture des enquêtes, permettant d'identifier plus efficacement les cartels transfrontaliers et d'attribuer les dossiers à l'autorité la mieux placée.

### Une coopération concrète sur le terrain

Au-delà des échanges théoriques, cette coopération se traduit par des actions très concrètes. L'Autorité intervient régulièrement aux côtés de ses homologues pour appuyer des enquêtes, participer à des opérations de visite et saisie ou encore assister la Commission européenne dans ses investigations menées en France.

En 2025, elle a notamment accompagné les autorités bulgare, espagnole et tchèque dans l'envoi de demandes de renseignements, et assisté l'autorité allemande lors d'opérations de visite et saisie sur le territoire français.



## Des groupes de travail au cœur de l'innovation

Le REC constitue également un espace de réflexion stratégique. L'Autorité y contribue activement à travers de nombreux groupes de travail, véritables laboratoires d'idées.

Les échanges portent sur des sujets au cœur des transformations économiques :

- détection des cartels, notamment grâce à l'intelligence artificielle
- abus de position dominante
- contrôle des concentrations
- régulation des marchés numériques

Cette dynamique s'enrichit en permanence. En 2025, un nouveau groupe dédié aux industries de base et aux matières premières a été créé. Il vise à mieux comprendre des secteurs fournissant des intrants essentiels à l'économie, comme l'industrie manufacturière ou la construction. Sa première réunion a porté sur le logement et les matériaux de construction, illustrant la capacité du réseau à traiter des enjeux concrets.

## COOPÉRATION INTERNATIONALE : UN RAYONNEMENT GLOBAL

Fort de cette expérience européenne, l'Autorité étend son action bien au-delà de l'Union européenne et contribue à façonner les standards internationaux de concurrence.

## Coopération multilatérale : structurer les règles du jeu

L'Autorité est très active dans les grandes enceintes internationales.

Au sein du réseau international de la concurrence (ICN), qui rassemble plus de 140 régulateurs concurrentiels, elle siège au sein du groupe de pilotage et co-préside depuis 2024 le groupe de travail sur les concentrations, pilotant des projets structurants sur les effets des fusions ou la définition des marchés.

Elle joue également un rôle de premier plan à l'OCDE. Depuis 2025, son président, Benoît Cœuré, assure la présidence du Comité de la concurrence, illustrant le poids de la France dans les débats internationaux.

L'Autorité participe également aux travaux du G7, où les échanges ont notamment porté en 2025 sur les risques de collusion liés aux algorithmes.

Au sein de ces instances, l'Autorité défend une approche moderne de la régulation, en prise avec les grandes mutations économiques : encadrement des géants du numérique, exploitation des données, réflexion sur les enjeux du développement de l'intelligence artificielle ou encore articulation entre concurrence et autres politiques publiques.

## Coopération bilatérale : un dialogue sur mesure

L'Autorité entretient également des relations bilatérales étroites avec de nombreuses autorités étrangères et organisations internationales.

Ces échanges prennent des formes variées : accueil de délégations, missions à l'étranger, séminaires techniques. Ils permettent de partager des expériences, d'approfondir certaines expertises et d'accompagner les autorités en développement.

En 2025, l'Autorité a ainsi accueilli ou échangé avec plusieurs délégations étrangères, notamment issues des Philippines, du Royaume-Uni ou encore d'institutions européennes.

Ces coopérations favorisent la convergence des systèmes juridiques et participent à la diffusion de standards élevés en matière de concurrence.

## UNE ACTION TOURNÉE VERS LES ENJEUX NUMÉRIQUES

Les marchés numériques constituent un axe prioritaire. L'Autorité est pleinement mobilisée sur la question de la mise en œuvre du Digital Markets Act ainsi que sur celle des enjeux liés aux grandes plateformes.

Elle participe activement aux échanges européens et internationaux sur l'utilisation des données, la rémunération des contenus et les nouveaux outils d'enquête.



## L'OUTRE-MER, UN TERRAIN D'ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE

L'Autorité de la concurrence entretient des liens étroits avec des autorités « sœurs », notamment en Polynésie et Nouvelle-Calédonie, en accompagnant leur structuration et leur montée en compétence. La mise à disposition en *open data* des décisions de l'Autorité de Nouvelle-Calédonie, à l'issue d'un travail collaboratif avec les équipes de l'Autorité métropolitaine, illustre cette dynamique de partage, de transparence et de diffusion des bonnes pratiques.

# Flashback

40 ans de régulation économique :  
40 ans de mutations, d'accélération  
et de ruptures.

Plongez dans les grandes étapes qui ont façonné le droit de la concurrence et découvrez comment s'est construit, au fil du temps, un cadre toujours plus ambitieux au service d'une concurrence juste et efficace.



# Notre droit de la concurrence a 40 ans

## 1986 Liberté des prix et naissance d'un arbitre

Le monde retient son souffle devant la coupe du monde de football. Diego Maradona dribble l'Angleterre, entre génie et controverse. Tout semble possible, tout semble permis.

En France aussi, une page se tourne. L'État lâche prise sur les prix. Le marché devient un terrain de jeu. Mais sans règles, pas de jeu. Alors, dans l'ombre de cette liberté nouvelle, un arbitre apparaît.

L'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 marque une rupture décisive. À l'initiative du ministre de l'Économie, Édouard Balladur, le cadre est repensé pour accompagner le passage à une véritable économie de marché.



Désormais, les prix ne sont plus fixés par l'État : ils sont librement déterminés par le jeu de la concurrence. Mais cette liberté n'est pas sans limites. Pour que le jeu reste loyal, les ententes et les abus de position dominante sont interdits.

Surtout, une institution nouvelle voit le jour : le Conseil de la concurrence, successeur de la Commission des ententes. Doté de pouvoirs de décision, d'injonction et de sanction, il s'impose comme un arbitre indépendant.

Autour de lui, les garanties se renforcent : droits de la défense, procédures élargies, publicité des avis. Peu à peu, une véritable culture de la concurrence s'installe.

Le marché devient libre et la concurrence organisée.

Imaginez 1986 : Top Gun est en haut de l'affiche et Madonna passe en boucle à la radio. Les premiers fax envahissent les bureaux, les Walkman vibrent joyeusement aux oreilles des Français et le Minitel relie la France.

Dans ce monde en mouvement, plein de rythme et d'enthousiasme, le droit moderne de la concurrence naît en France. Une page se tourne : liberté des prix, émergence d'un arbitre indépendant, les premiers jalons d'une culture de la concurrence sont posés.

Depuis, année après année, réforme après réforme, ce droit accompagne les incessantes transformations de l'économie et en constitue la colonne vertébrale.

Il raconte une histoire de liberté, d'anticipation et d'équilibre, celle d'un marché où la concurrence devient à la fois moteur et arbitre.

Prêts pour un voyage dans le temps à travers les moments qui ont façonné le droit de la concurrence en France et en Europe ?

## 1989-2004 Un droit en réseau européen

Le monde change de visage. Le mur de Berlin tombe, Internet fait son entrée dans les foyers et Daft Punk électrise la planète au son de la French touch.

Dans les institutions, une autre musique s'écrit : celle d'un droit de la concurrence qui dépasse elle aussi les frontières. Les règles ne sont plus seulement nationales. Elles s'intègrent au niveau européen, alors que les premières pierres de la coopération entre autorités sont posées.

Dans les années 1990, le droit français de la concurrence s'inscrit de plus en plus étroitement dans le cadre communautaire. Les principes issus du traité de Rome, relatifs aux ententes et aux abus de position dominante, irriguent la pratique nationale. Dans le même temps, le règlement européen n° 4064/89, adopté le 21 décembre 1989, confie à la Commission le contrôle des concentrations de dimension communautaire.

Peu à peu, un véritable système intégré se met en place, sous l'influence croisée des autorités nationales, de la Commission et de la Cour de justice.

Une étape décisive est franchie avec le règlement européen n° 1/2003 du 16 décembre 2002, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2004. Il modernise en profondeur l'application des règles de concurrence en Europe. Désormais, leur mise en œuvre est décentralisée : autorités nationales et juridictions peuvent les appliquer directement.

Surtout, le texte institue le Réseau européen de concurrence (REC), cadre structuré de coopération entre autorités, permettant une action coordonnée à l'échelle du continent.

La concurrence devient européenne : les règles s'harmonisent, les autorités coopèrent, le droit s'unifie.



## 2001-2008 Une régulation plus puissante au service de la croissance

**Le monde accélère. Les téléphones portables envahissent le quotidien, YouTube fait découvrir de nouvelles stars et Google redéfinit l'accès à l'information. L'économie entre dans l'ère des réseaux.**

**Dans cette course, il faut aller vite mais pas sans règles. Le droit de la concurrence change d'échelle. Il ne se contente plus d'arbitrer : il structure, il anticipe, il frappe plus fort.**

Au début des années 2000, une première étape est franchie avec la **loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001**. L'arsenal du Conseil de la concurrence se renforce : les sanctions peuvent désormais atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial, la réitération est prise en compte, et de nouveaux outils apparaissent pour déstabiliser les cartels ou accélérer le traitement des affaires, comme la clémence ou la non-contestation des griefs.

En parallèle, le contrôle des concentrations devient systématique et plus rapide. La régulation gagne en intensité et en efficacité.

En 2008, une nouvelle impulsion est donnée avec la **loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008**, inspirée des travaux de la commission Attali. Son ambition : lever les freins à la croissance et à l'emploi. Le Conseil devient alors l'Autorité de la concurrence, avec un champ d'action élargi : le contrôle des concentrations lui est transféré, elle dispose désormais de ses propres pouvoirs d'enquête et de prérogatives nouvelles en matière consultative.

Ce changement de statut marque un tournant. En réunissant les fonctions d'enquête, d'instruction et de décision, l'Autorité gagne en cohérence et en puissance. Elle peut désormais définir une véritable stratégie d'intervention, et par ailleurs se saisir de sa propre initiative pour conduire des enquêtes sectorielles, influençant directement les politiques publiques.

Dans le même temps, les garanties offertes aux entreprises sont renforcées : séparation stricte entre instruction et décision, procédure contradictoire approfondie, création d'un conseiller auditeur.

**La concurrence entre dans une nouvelle ère : plus influente, désormais au cœur des dynamiques économiques.**

## 2015 Vers une régulation plus structurelle

**Les anciens modèles vacillent. Uber et Airbnb bouleversent les habitudes, les écrans omniprésents et Netflix transforment notre manière de consommer le divertissement. Le marché n'attend plus : il se transforme en temps réel.**

**Face à cette mutation permanente, la régulation doit changer de posture : ne plus seulement sanctionner, mais intervenir plus tôt, plus profondément.**

**La loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron »,** marque une nouvelle étape. Elle renforce le rôle de l'Autorité en élargissant ses leviers d'action.

Le contrôle des concentrations est consolidé : les procédures sont sécurisées, les pouvoirs d'injonction précisés, offrant à la fois plus de prévisibilité aux entreprises et plus d'efficacité à l'action publique.

Dans le même mouvement, le champ d'intervention de l'Autorité s'élargit encore. Elle se voit confier un rôle spécifique supplémentaire en matière de régulation de certaines professions réglementées du droit (installation de nouveaux professionnels et tarifs).

**Peu à peu, la régulation change de nature. Elle devient plus préventive, plus structurante, plus stratégique.**



## 2021 Une Europe de la concurrence plus intégrée et réactive

Une crise sanitaire sans précédent sidère le monde entier. Les visioconférences s'imposent, TikTok et le commerce en ligne explosent. Tout devient plus rapide, plus incertain, plus connecté.

Dans ce monde sous tension, la concurrence renforce sa coordination pour agir en temps réel.

L'ordonnance du 26 mai 2021, qui transpose la directive ECN+ (European Competition Network), marque une nouvelle étape dans cette transformation. Elle harmonise les moyens des autorités nationales pour faire respecter les règles de concurrence au sein du marché intérieur, renforçant à la fois leur efficacité et leur cohérence.

Un changement de logique s'opère. L'Autorité de la concurrence peut désormais définir ses priorités, choisir les affaires les plus structurantes et concentrer ses ressources là où l'impact est le plus fort.

Elle gagne également en réactivité : elle peut s'autosaisir et adopter des mesures conservatoires en urgence, sans attendre d'être sollicitée.

Dans le même temps, ses pouvoirs d'enquête et de sanction sont consolidés. L'accès aux données, y compris à distance ou protégées, est sécurisé juridiquement.

Les outils d'intervention sont renforcés et harmonisés au niveau européen, rendant l'action plus cohérente et plus dissuasive. Enfin, la coopération entre autorités nationales change d'échelle : échanges d'informations, assistance renforcée pour les enquêtes, coordination accrue. Le réseau est renforcé.

La concurrence se pilote désormais en réseau : plus intégrée et coordonnée à l'échelle européenne.

## 2023-2026 Réguler le numérique, le nouveau défi

Les grandes plateformes façonnent désormais le quotidien. Apple, Amazon, Google, Meta organisent l'accès aux marchés, aux données, aux consommateurs.

Le pouvoir a changé de forme. Il ne se mesure plus seulement en parts de marché ou en chiffres d'affaires, mais en contrôle des écosystèmes, des données et des technologies.

À cette transformation s'ajoute désormais un bouleversement majeur : l'essor de l'intelligence artificielle.

Cette révolution technologique rebat les cartes de la concurrence en renforçant encore les effets de réseau, l'avantage des acteurs disposant de données massives et la capacité à structurer des marchés entiers. Consciente de ces enjeux, l'Autorité de la concurrence a multiplié les travaux et prises de position pour analyser et encadrer ces nouveaux pouvoirs.

Dès lors, la question n'est plus seulement de sanctionner des comportements. Elle devient plus fondamentale : comment encadrer des marchés entiers avant qu'ils ne soient verrouillés ?

Le règlement européen sur les marchés numériques, Digital Markets Act (DMA), adopté en 2023 et entré en vigueur le 6 mars 2024, marque une réponse inédite à ce défi. Il impose aux grandes plateformes structurantes (*gatekeepers*) des obligations *ex ante* : interdiction de l'auto-préférence, interopérabilité des services, accès équitable aux données, liberté de

désinstaller les applications préinstallées. Avec le DMA, la régulation change de temporalité. Elle ne se contente plus de corriger après coup : elle fixe, en amont, les règles du jeu. L'Autorité est appelée à jouer un rôle clé dans sa mise en œuvre, en coopération étroite avec la Commission européenne.

La concurrence entre dans une nouvelle ère : plus structurée et résolument tournée vers l'anticipation des ruptures technologiques, au premier rang desquelles l'intelligence artificielle.

La lutte contre  
les pratiques  
anticoncurrentielles

# 40 ans 40 dossiers

Quarante affaires qui racontent bien plus que des décisions : une transformation. À travers ces dossiers emblématiques, c'est toute la construction de la régulation économique qui se dessine, au rythme des enjeux, des crises et des mutations des marchés. Répression des pratiques anticoncurrentielles, accompagnement des acteurs dans les fusions & acquisitions, promotion d'une véritable culture de la concurrence : chaque dossier marque une étape, une avancée, parfois un tournant.

Retour sur 40 moments clés qui ont façonné les règles du jeu et continuent d'influencer l'économie d'aujourd'hui.

1988

**CIMENTS**

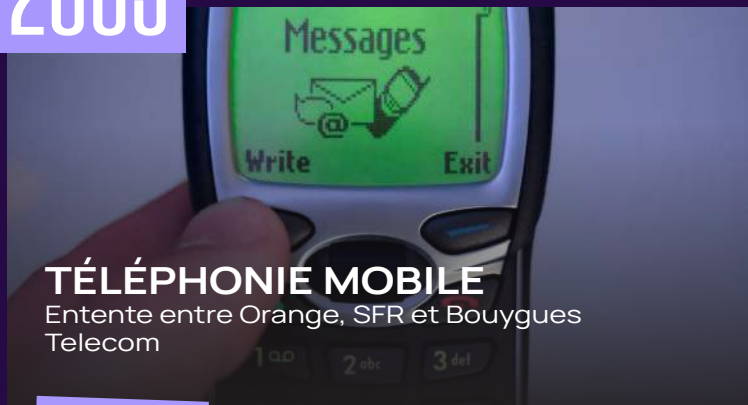
Décision fondatrice du droit moderne de la concurrence

2003

**FOOTBALL**

Mesure conservatoires concernant les droits de diffusion des matchs de Ligue 1

2005

**TÉLÉPHONIE MOBILE**

Entente entre Orange, SFR et Bouygues Telecom

2011

**PRODUITS D'HYGIÈNE ET D'ENTRETIEN**

Ententes dans la grande distribution

2015

**TRANSPORT DE COLIS**

Cartel dans le secteur de la logistique

2015

**PRODUITS LAITIERS**

Ententes dans la filière agroalimentaire

2017

**REVÊTEMENTS DE SOL**

Cartel (prix et critères environnementaux)

2019

**TITRES-RESTAURANT**

Entente des émetteurs de titres

2020

**APPLE**

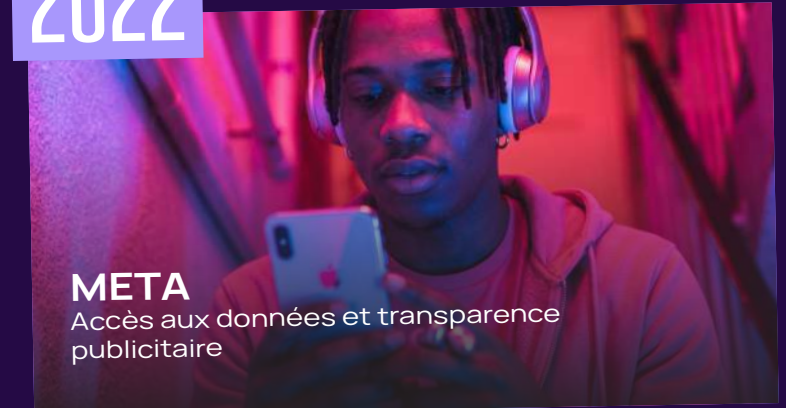
Entente verticale et abus de dépendance économique dans le réseau de distribution

2021

**GOOGLE - ADTECH**

Abus de position dominante dans la publicité en ligne

2022

**META**

Accès aux données et transparence publicitaire

2024

**ÉLECTROMÉNAGER**

Ententes verticales et contrôle des prix

2024

**MATÉRIEL ÉLECTRIQUE**

Ententes verticales sur les prix

2024

**GOOGLE - IA ET DROITS VOISINS**

Données et intelligence artificielle au cœur de l'analyse concurrentielle

2025

**APPLE - ATT**

Abus de position dominante dans le ciblage publicitaire

# Le contrôle des concentrations

1999



**CARREFOUR / PROMODÈS**  
Acte fondateur du contrôle moderne des concentrations en France

2006



**CANAL+ / TPS**  
Remèdes structurels et suivi renforcé

2000



**VIVENDI - CANAL+ / SEAGRAM**  
Concentration structurante dans les médias

2009



**CAISSES D'ÉPARGNE / BANQUE POPULAIRE**  
Réorganisation du secteur bancaire

2001



**SEB / MOULINEX**  
Une affaire emblématique

2014



**NUMERICABLE / SFR**  
Consolidation majeure dans les télécoms

2006



**SUEZ / GAZ DE FRANCE**  
Fusion emblématique dans l'énergie

2016



**FNAC / DARTY**  
Remèdes comportementaux innovants

2018



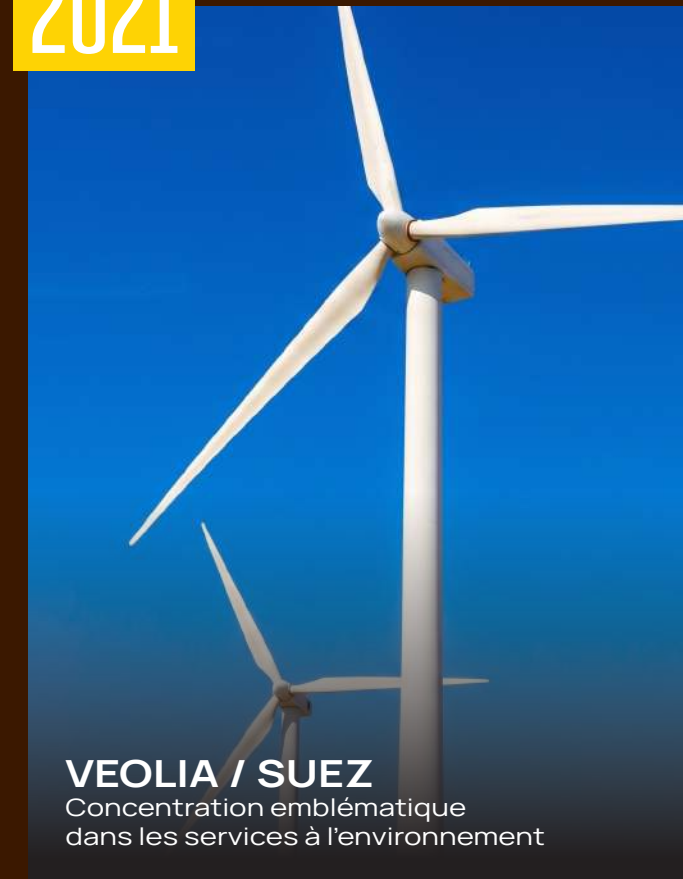
**COFIGEO / WILLIAM SAURIN**  
Reprise d'une entreprise en difficulté dans l'agroalimentaire (évocation du ministre)

2022



**BUT / CONFORAMA**  
Première application de l'exception de l'entreprise défaillante par l'Autorité de la concurrence

2021



**VEOLIA / SUEZ**  
Concentration emblématique dans les services à l'environnement

2023



**CANAL+ / OCS / ORANGE STUDIO**  
Consolidation dans les contenus audiovisuels

2022



**TF1 / M6**  
Reconfiguration abandonnée dans l'audiovisuel

### La mission consultative

2010



**PUBLICITÉ EN LIGNE**  
Première analyse globale de l'économie numérique

2014



**AUTOROUTES**  
Rentabilité des concessions et enjeux de régulation

2016



**AUDIOPROTHÈSES**  
Des préconisations pour lutter contre le sous-équipement

2012



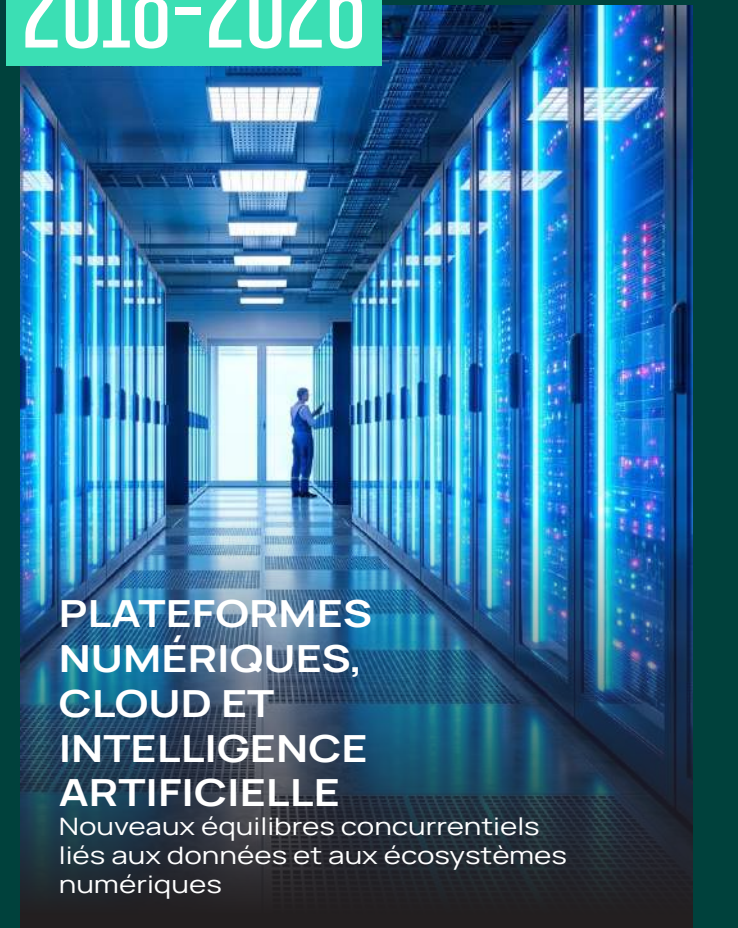
**RÉPARATION AUTOMOBILE**  
Ouverture du marché des pièces détachées et réforme de la filière

2014



**AUTOCARS**  
Libéralisation des transports interurbains

2018-2026



**PLATEFORMES NUMÉRIQUES, CLOUD ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**  
Nouveaux équilibres concurrentiels liés aux données et aux écosystèmes numériques

1987



**AVIS SUR LA LIBERTÉ DES PRIX ET DE LA CONCURRENCE**  
Socle fondateur de la doctrine moderne de la concurrence en France

1996



**TÉLÉCOMMUNICATIONS**  
Ouverture à la concurrence d'un monopole historique

2000



**ÉLECTRICITÉ**  
Libéralisation progressive des marchés

2013



**MÉDICAMENTS**  
Concurrence dans la chaîne de distribution

2015



**PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES DU DROIT**  
Ouverture à la concurrence de secteurs protégés

2019



**AVIS DIAGNOSTIC D'ENSEMBLE SUR LA SITUATION CONCURRENTIELLE EN OUTRE-MER**  
Recommandations visant à dynamiser l'animation concurrentielle ultramarine

# Ici et maintenant

## Cap sur le présent.

Plongez au cœur des dossiers qui ont marqué l'année et révèlent, très concrètement, comment le droit de la concurrence agit au plus près des grands enjeux économiques.



# Doctolib sanctionnée pour abus de position dominante

Doctolib s'est imposée en quelques années comme un acteur incontournable de la prise de rendez-vous médicaux en ligne et de la téléconsultation. Mais cette réussite s'est accompagnée de pratiques jugées anticoncurrentielles. L'Autorité a infligé à l'entreprise une amende de 4,6 millions d'euros pour avoir abusé de sa position dominante, en verrouillant l'accès au marché et en éliminant son principal concurrent par le biais de son rachat.

# 4,6 Millions

d'euros de sanction

## DES PLATEFORMES DEVENUES INDISPENSABLES

Les services de prise de rendez-vous médicaux en ligne permettent aux patients de trouver un professionnel de santé et de réserver une consultation en quelques clics, *via* un site ou une application. Pour les médecins, ces outils facilitent la gestion des agendas, les confirmations et les rappels automatiques.

Ce marché est dit « biface » : plus une plateforme compte de médecins, plus elle attire de patients et inversement.

Ces effets de réseau favorisent naturellement l'émergence d'acteurs dominants. Doctolib en est l'exemple le plus frappant, avec des parts de marché dépassant 50 % entre 2017 et 2022, et atteignant certaines années plus de 90 %.

## TÉLÉCONSULTATION : UN DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ ACCÉLÉRÉ PAR LA CRISE SANITAIRE

La téléconsultation, qui repose sur des solutions sécurisées de visio-transmission médicale, s'est développée massivement à partir de 2020, sous l'effet de la crise sanitaire.

Là aussi, Doctolib a rapidement pris l'ascendant, avec des parts de marché supérieures à 40 % dès son entrée sur le marché, dans un contexte de fortes barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents.

## DES CLAUSES D'EXCLUSIVITÉ QUI RENDAIENT CAPTIFS LES PRATICIENS

Premier grief majeur : Doctolib a imposé, jusqu'en septembre 2023, des clauses d'exclusivité à ses abonnés. Ces clauses interdisaient, ou dissuadaient fortement, les pro-



fessionnels de santé d'utiliser des services concurrents, sous peine de suspension ou de résiliation de leur contrat.

Des documents internes révèlent une stratégie assumée de verrouillage du marché. Ses dirigeants affichaient clairement la volonté « [d'] être une interface obligatoire et stratégique entre le médecin et son patient afin de les verrouiller tous les deux ».

Ces pratiques ont limité le choix des praticiens et freiné le développement de plateformes concurrentes, notamment les plus petites, certaines ayant même renoncé à lancer ou à poursuivre leurs services.

“ La clause d'exclusivité dans les contrats d'abonnement a entravé le développement des concurrents, particulièrement ceux de petite taille, aux ressources limitées. ”

## DES SERVICES LIÉS POUR RENFORCER LA DOMINATION

Deuxième pratique sanctionnée : la vente liée. Pour accéder au service de téléconsultation, les praticiens devaient obligatoirement souscrire au service de prise de rendez-vous Doctolib Patient. Même lorsqu'ils utilisaient déjà un agenda concurrent, ils étaient contraints d'installer celui de Doctolib.

Cette stratégie a mécaniquement renforcé la position dominante de Doctolib sur le marché des agendas médicaux, au détriment des solutions alternatives.

## LE RACHAT DE MONDOCTEUR, UN TOURNANT DÉCISIF

Troisième pratique reprochée : une acquisition prédatrice. En 2018, Doctolib a procédé au rachat de MonDocteur, son principal concurrent. L'opération, située sous les seuils de contrôle des concentrations, n'avait pas pu être examinée à l'époque. Mais à la lumière d'une récente jurisprudence européenne Towercast (2023) et de nombreux éléments au dossier, l'Autorité a estimé que ce rachat constituait un abus de position dominante.

Les documents internes sont en effet sans ambiguïté sur l'objectif anticoncurrentiel poursuivi. Des éléments internes confir-

ment la volonté de « *killer le produit* », et indiquent que pour Doctolib « *la création de valeur [...] n'est pas l'ajout de l'actif [MonDocteur] mais sa disparition en tant que concurrent* ». Un document rédigé à la demande de Doctolib indique ainsi qu'à la suite de l'acquisition de MonDocteur « *Doctolib fonctionnera sans plus aucune concurrence en France* ».

“ Doctolib a racheté son principal concurrent, dans le but de verrouiller le marché national des services de prise de rendez-vous médicaux en ligne. ”

Après l'acquisition, Doctolib a renforcé durablement sa position, gagné des milliers de nouveaux clients et a procédé à plusieurs hausses tarifaires, sans perte significative de clientèle.

## UNE PREMIÈRE SANCTION POUR ACQUISITION PRÉDATRICE EN FRANCE

Au total, l'Autorité a infligé à Doctolib une amende de 4,665 millions d'euros :

- 4,615 millions d'euros pour les pratiques d'exclusivité et de vente liée,
- 50 000 euros pour l'acquisition prédatrice de MonDocteur, une première en France sur ce fondement juridique.

Doctolib a dû également publier un résumé de la décision dans *Le Quotidien du Médecin*.

*Décision 25-D-06 du 6 novembre 2025 (Cette décision fait l'objet d'un recours)*



Au-delà du cas Doctolib, cette affaire rappelle un principe fondamental : l'innovation et le succès économique ne donnent pas le droit de s'affranchir des règles de concurrence, qui s'appliquent à toutes les entreprises et en particulier à celles qui sont en position dominante.

# Deux ententes sanctionnées dans l'ingénierie et le numérique

Dans certains secteurs, la capacité des acteurs à recruter des profils spécifiques est un enjeu stratégique. Dans une décision inédite, l'Autorité a condamné en juin 2025 des pratiques de non-débauchage entre plusieurs acteurs majeurs du conseil et des services informatiques. Une décision structurante dans le contexte actuel, qui rappelle que la concurrence ne se joue pas seulement sur les prix ou les clients, mais aussi sur les talents.

## DES ACCORDS DISCRETS QUI VERROUILLAIENT LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR

Dans les secteurs de l'ingénierie, du conseil en technologie et des services informatiques, les ressources humaines constituent un paramètre de concurrence essentiel. Les compétences des consultants, ingénieurs et managers sont au cœur de la valeur proposée aux clients. Limiter la mobilité du personnel revient donc à affaiblir le jeu concurrentiel sur le marché du travail.

L'Autorité a sanctionné deux accords distincts de non-débauchage entre :

- Ausy (devenu Randstad Digital) et Alten
- Expleo et Bertrandt

Ces entreprises avaient mis en place des accords informels, qualifiés de *gentlemen's agreements*, visant à s'interdire mutuellement de solliciter ou d'embaucher leurs salariés respectifs.

# 29,5 Millions

d'euros d'amende

“

Dans certains secteurs, les compétences sont au cœur de la valeur proposée aux clients. Limiter la mobilité du personnel revient à affaiblir le jeu concurrentiel.

## L'ACCORD AUSY-ALTEN : PRÈS DE DIX ANS DE NON-DÉBAUCHAGE

Pendant près de 10 ans, entre 2007 et 2016, Ausy et Alten ont appliqué un accord généralisé visant leurs *business managers*. Il interdisait à la fois le débauchage actif et l'embauche en cas de candidatures spontanées, et prévoyait même une concertation préalable entre entreprises lorsqu'un mouvement de personnel était envisagé.

Cet accord, sans limitation de durée ni périmètre précis, a été révélé à l'Autorité par Ausy dans le cadre d'une demande de clémence déposée en avril 2018. Les éléments transmis ont été corroborés par l'instruction, qui mentionne explicitement l'existence d'un « *gentlemen's agreement pour ne pas se chasser mutuellement les équipes managériales* ».

## BERTRANDT ET EXPLEO : ÉVITER UNE « GUERRE DES EMBauchES »

Les opérations de visite et de saisie menées par l'Autorité ont également permis de révéler une autre entente, entre Bertrandt et Expleo. Plusieurs éléments saisis mettent en évidence l'existence d'échanges entre ces entreprises afin d'éviter une « guerre des embauches ».

Ce second accord, d'une durée plus courte, a été en vigueur de février à septembre 2018. Là encore, il s'agissait d'un engagement mutuel de non-débauchage, incluant les candidatures spontanées.

## UN CADRE CLARIFIÉ

L'Autorité a en revanche prononcé un non-lieu concernant un accord supposé entre Ausy et Atos, faute de preuves suffisantes. Elle s'est également prononcée, pour la première fois, sur des clauses de non-sollicitation insérées dans des contrats de partenariat. Dans ce cadre précis, ces clauses n'ont pas été jugées anticoncurrentielles, compte tenu de leur portée limitée et de leurs objectifs.

L'Autorité a souligné toutefois que cette appréciation dépendait étroitement des circonstances de l'espèce, n'excluant pas de futures sanctions dans d'autres contextes.

“

Ces pratiques ont affecté des travailleurs, dont les perspectives de mobilité et d'amélioration des conditions de travail ont pu être impactées.

## UNE PORTÉE SYMBOLIQUE FORTE

Si l'Autorité avait déjà été amenée à sanctionner de telles pratiques lorsqu'elles s'inscrivaient dans le cadre d'une entente plus globale, c'est la première fois qu'elle se prononçait sur des clauses de non-sollicitation de personnel prises isolément. Dans sa décision, elle rappelle que de tels accords, en particulier lorsqu'ils sont de portée générale avec un large champ, sont anticoncurrentiels par objet.

Au total, Alten, Bertrandt et Expleo écotent de 29,5 millions d'euros d'amendes, Alten supportant l'essentiel de la sanction. Ausy/Randstad Digital a, pour sa part, bénéficié d'une exonération totale grâce à son statut de demandeur de clémence.

Au-delà des sanctions financières, l'Autorité a imposé aux entreprises de publier un résumé de la décision sur LinkedIn et dans *Le Monde Informatique*.

*Décision 25-D-03 du 11 juin 2025  
(Cette décision fait l'objet d'un recours)*



En rappelant que ces pratiques affectent directement les perspectives de mobilité, de carrière et de conditions de travail des salariés, l'Autorité envoie un message clair : les accords de non-débauchage ne sont pas des arrangements anodins, mais des atteintes graves au fonctionnement concurrentiel des marchés et aux droits des travailleurs.

# Une clause d'exclusivité anticoncurrentielle

L'Autorité a infligé une amende de 3,4 millions d'euros au Syndicat National des Moniteurs du Ski Français (SNMSF) pour avoir imposé à ses adhérents une obligation d'exclusivité très étendue, limitant leur liberté d'exercer en dehors des écoles de ski ESF. Cette décision est l'occasion de rappeler que les activités sportives n'échappent pas au droit de la concurrence et de souligner à nouveau la nocivité pour la concurrence des accords entravant la mobilité professionnelle de travailleurs indépendants.

## UNE CLAUSE D'EXCLUSIVITÉ EXTRÊMEMENT RESTRICTIVE

À partir de 2006, une clause d'exclusivité insérée dans la convention type des moniteurs affiliés aux Écoles du Ski Français (ESF) est venue interdire à ces derniers d'enseigner en dehors du réseau ESF, que ce soit dans une école concurrente ou de manière indépendante.

En 2013, plusieurs mesures ont encore durci les règles, prévoyant notamment l'exclusion automatique du syndicat et de l'ESF en cas

de non-respect de l'exclusivité et l'interdiction d'adhérer à un autre syndicat.

L'Autorité a souligné que cette obligation excédait largement les pratiques des autres écoles de ski concurrentes et que le risque d'exclusion était de nature à en assurer le respect par les moniteurs, comme l'indique la durée moyenne d'adhésion sans interruption d'un moniteur au SNMSF (19 ans).

## UN VERROUILLAGE DU MARCHÉ RENFORCÉ PAR LE RÔLE INCON- TOURNABLE DE L'ESF DANS L'EN- SEIGNEMENT DU SKI

Les ESF sont implantées dans la quasi-totalité des stations françaises (près de 216 des 250 stations) et regroupent à elles seules plus de 16 000 moniteurs, soit près de 80 % des professionnels du secteur.

Dans ce contexte, la clause d'exclusivité s'est avérée particulièrement impactante. Dans la mesure où les moniteurs constituent une ressource essentielle pour les écoles de ski, la concurrence qu'elles se livrent dépend de manière cruciale de leur capacité à recruter des moniteurs qualifiés en nombre suffisants. Sur ce point, les écoles de ski concurrentes du SNMSF ont indiqué à l'Autorité qu'elles peinaient à se développer en raison de difficultés

importantes pour recruter les ressources nécessaires au développement de leur activité.

L'Autorité a estimé que cette restriction généralisée, qui s'imposait à tous les moniteurs, quel que soit leur statut ou leur discipline, et pour toute la durée de leur adhésion au SNMSF, constituait une restriction par objet au sens des articles 101 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et L. 420-1 du code de commerce.



Pour accéder au schéma qui synthétise l'organisation de l'ESF et le rôle prépondérant du SNMSF



“ La concurrence entre les écoles de ski dépend de manière cruciale de leur capacité à recruter des moniteurs qualifiés en nombre suffisants.

## UNE SANCTION DE 3,4 MILLIONS

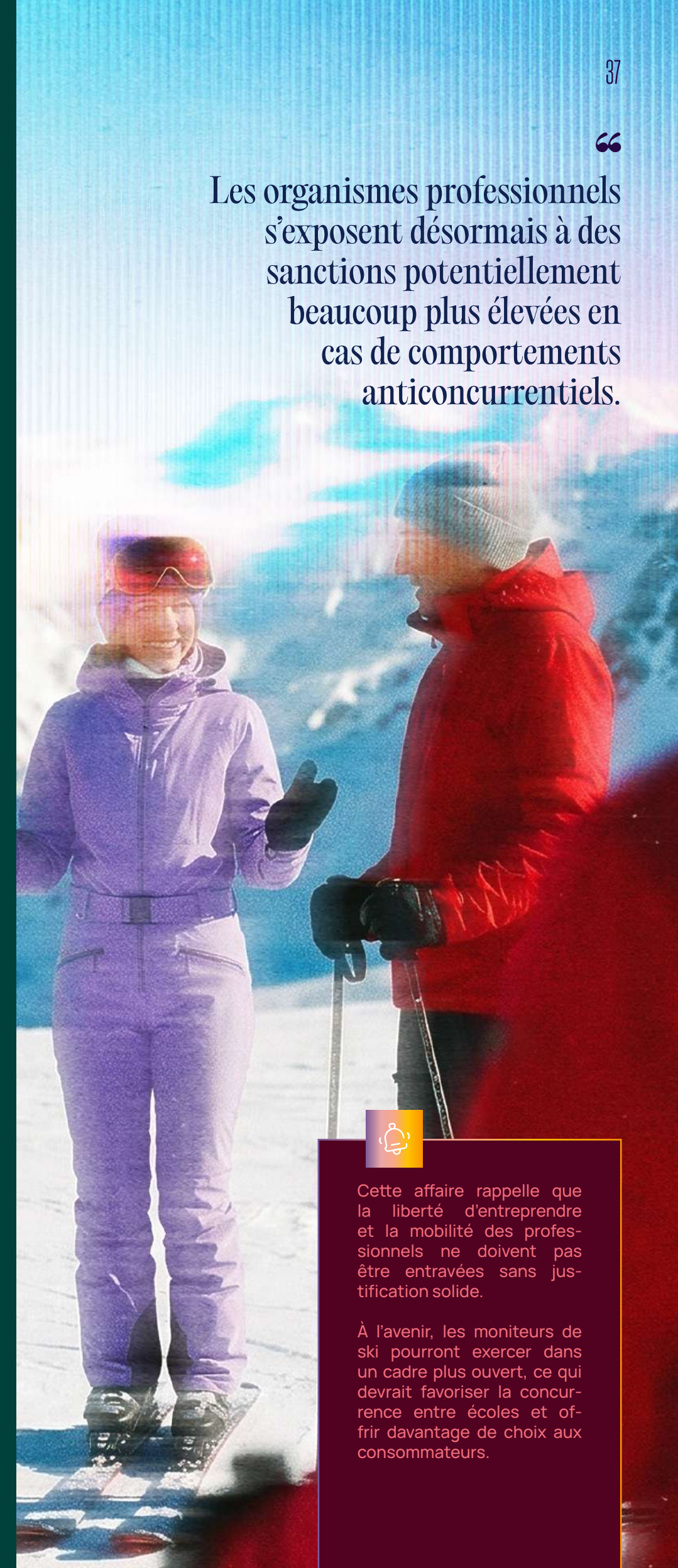
L'Autorité a prononcé une amende de 3,4 millions d'euros à l'encontre du SNMSF, en faisant application du nouveau cadre désormais applicable aux organismes professionnels (*article L. 464-2 du code de commerce*) :

- Le montant de la sanction a été déterminé au regard du chiffre d'affaires mondial total des moniteurs adhérents actifs sur le marché concerné, dans la limite de 10 % de ce montant (le régime antérieur plafonnait jusqu'à présent à hauteur de 3 millions d'euros la sanction maximale encourue par les organismes professionnels, de manière forfaitaire).
- Par ailleurs, pour la première fois, la décision fait également application d'une nouvelle disposition du texte, lui permettant d'enjoindre le SNMSF de lancer un appel à contributions auprès de ses moniteurs adhérents dans l'hypothèse où celui-ci ne serait pas en mesure de s'acquiescer de tout ou partie de la sanction.

Elle a également ordonné au SNMSF de publier un résumé de la décision sur son site internet, dans la presse spécialisée et régionale, et de communiquer un résumé de la décision par courriel à tous les moniteurs. Enfin, la convention type et tout autre document nécessaire à son application devront être modifiés pour être conformes au droit de la concurrence.

*Décision 26-D-03 du 17 mars 2026  
(Cette décision fait l'objet d'un recours)*

“ Les organismes professionnels s'exposent désormais à des sanctions potentiellement beaucoup plus élevées en cas de comportements anticoncurrentiels.



Cette affaire rappelle que la liberté d'entreprendre et la mobilité des professionnels ne doivent pas être entravées sans justification solide.

À l'avenir, les moniteurs de ski pourront exercer dans un cadre plus ouvert, ce qui devrait favoriser la concurrence entre écoles et offrir davantage de choix aux consommateurs.

# 3,4 Millions

d'euros de sanction

# Sanction pour abus de position dominante

Apple a fait de la protection de la vie privée un marqueur fort de sa stratégie. Mais cette ambition, aussi légitime soit-elle, ne peut se traduire par des règles qui faussent la concurrence. C'est le message qu'a adressé l'Autorité en infligeant une amende de 150 millions d'euros à Apple pour avoir abusé de sa position dominante lors du déploiement du dispositif App Tracking Transparency (ATT). En cause : une mise en œuvre jugée excessivement complexe et déséquilibrée, pénalisant notamment les éditeurs d'applications tiers et, en particulier les plus petits.

## LE DISPOSITIF ATT : UN PRINCIPE LOUABLE MAIS UNE APPLICATION CONTESTÉE

Introduit en avril 2021 avec iOS 14.5, le dispositif ATT impose aux applications de demander le consentement explicite des utilisateurs d'iPhone et d'iPad avant toute collecte de données à des fins de publicité ciblée. Concrètement, une fenêtre s'affiche dès l'ouverture d'une application, invitant l'utilisateur à accepter ou à refuser le suivi publicitaire *via* l'identifiant publicitaire du terminal (IDFA).

Sur le fond, l'Autorité ne remet pas en cause l'objectif d'Apple de renforcement de la protection des données personnelles. Mais elle estime que les modalités concrètes de ce dispositif vont bien au-delà de ce qui est nécessaire pour atteindre cet objectif.

“ Si l'objectif de protection de la vie privée n'est pas critiquable en soi, sa mise en œuvre doit rester nécessaire et proportionnée.

# 150 Millions

d'euros de sanction

## UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR ARTIFICIELLEMENT COMPLIQUÉE

L'un des principaux problèmes identifiés par l'Autorité concerne la multiplication des fenêtres de consentement. En effet, en pratique, la sollicitation ATT ne permet pas aux éditeurs de se conformer pleinement aux exigences du droit français et européen sur la protection des données. Résultat : les éditeurs doivent continuer à afficher leurs propres fenêtres de consentement, *via* des plateformes dédiées (CMP).

Cette superposition de messages complique fortement le parcours de l'utilisateur et rend la compréhension des choix plus difficile, un constat déjà relevé par la CNIL. Pour l'Autorité, cette complexité n'est ni utile ni justifiée.

## UN DISPOSITIF BIAISÉ EN DÉFAVEUR DES APPLICATIONS TIERCES

Autre point problématique identifié : la non-neutralité du dispositif. L'Autorité a observé une asymétrie frappante : le refus d'une opération de traçage publicitaire ne doit être effectué qu'une seule fois alors qu'une acceptation nécessite une seconde confirmation de la part de l'utilisateur. Cette différence de traitement influence mécaniquement le comportement des utilisateurs et fausse le recueil du consentement.

“

L'asymétrie entre le refus et l'acceptation du suivi empêche le recueil d'un consentement réellement éclairé.

## APPLE MIEUX TRAITÉ QUE SES CONCURRENTS

L'Autorité a enfin pointé une asymétrie de traitement entre Apple et les éditeurs tiers. Pendant une longue période, Apple n'a en effet pas soumis ses propres applications aux mêmes règles de consentement que celles imposées aux autres acteurs. Aujourd'hui encore, Apple bénéficie d'une fenêtre unique pour sa publicité personnalisée, quand les éditeurs doivent obtenir un double consentement pour les données tierces.

Cette différence de traitement a renforcé l'avantage concurrentiel d'Apple, qui dispose déjà d'un vaste écosystème de données, au détriment des acteurs plus modestes.

## LES PETITS ÉDITEURS EN DIFFICULTÉ

Si l'ATT a affecté l'ensemble du secteur de la publicité mobile (fournisseurs de services publicitaires, annonceurs, éditeurs), l'Autorité estime que ses effets ont été particulièrement lourds pour les petits éditeurs, souvent dépendants de la publicité ciblée pour financer leurs applications gratuites. Contrairement aux grandes plateformes intégrées, ces acteurs ne disposent pas de volumes suffisants de données propriétaires pour développer des solutions alternatives.

À l'inverse, les géants du numérique comme Google ou Meta, dotés de leurs propres écosystèmes, ont pu s'adapter plus facilement.

## UNE SANCTION POUR RAPPELER LES RÈGLES DU JEU

Dans le cadre de l'instruction au fond du dossier (des mesures conservatoires avaient été rejetées dans un premier temps en mars 2021), l'Autorité a décidé de prononcer une amende de 150 millions d'euros, tenant compte de la durée de l'infraction, de sa gravité et de la puissance économique d'Apple. Apple a également dû publier un résumé de la décision sur son site internet pendant sept jours.

*Décision 25-D-02 du 31 mars 2025  
(Cette décision fait l'objet d'un recours)*



Cette affaire illustre la coopération étroite existant entre l'Autorité de la concurrence et la CNIL, les deux instances ayant dialogué tout au long de la procédure.

Elle montre que le droit de la concurrence et le droit à la protection de la vie privée ne s'opposent pas mais visent tous deux à garantir un marché équitable et transparent qui préserve les intérêts et le bien-être des consommateurs.

Selon la CNIL, des ajustements limités du dispositif ATT de la part d'Apple auraient pu permettre de protéger efficacement les utilisateurs sans créer un système excessivement complexe et déséquilibré.

# Énergie et chatbots : les nouveaux chantiers de l'Autorité

**Centres de données énergivores, essor fulgurant des agents conversationnels, nouveaux équilibres de marché : l'Autorité multiplie les travaux pour anticiper les effets économiques de l'intelligence artificielle. Dans une étude consacrée à l'impact énergétique et environnemental de l'IA, puis en s'autosaisissant du secteur des chatbots, elle cible de nouveaux risques concurrentiels dans une vigilance collective.**

## UNE IA DE PLUS EN PLUS GOURMANDE EN ÉNERGIE

Le développement rapide de l'intelligence artificielle repose sur des infrastructures lourdes, en particulier les centres de données et les capacités de calcul intensif. Ces infrastructures consomment déjà environ 1,5 % de l'électricité mondiale, une part appelée à augmenter fortement sous l'effet de l'IA.

En France, la consommation électrique des centres de données pourrait atteindre jusqu'à 28 TWh à l'horizon 2035, soit près de 4 % de la consommation nationale. À cela s'ajoutent des pressions croissantes sur d'autres ressources, comme l'eau, les métaux rares ou le foncier, ainsi qu'une empreinte carbone significative, reconnue par plusieurs grands acteurs du numérique.

“

Le développement de l'IA s'accompagne d'une forte hausse de la consommation d'électricité et de pressions sur les ressources naturelles.

# 1,5%

de l'électricité mondiale est déjà consommée par l'IA



## L'ACCÈS À L'ÉNERGIE, UN ENJEU DE CONCURRENCE

Pour l'Autorité, ces besoins croissants en énergie soulèvent des enjeux concurrentiels majeurs. L'accès au réseau électrique, les délais de raccordement et surtout le prix de l'électricité peuvent influencer la capacité des acteurs à se développer.

Les plus grands groupes sont en mesure de sécuriser des contrats d'approvisionnement à long terme, parfois directement liés à des sources d'énergie bas carbone comme le nucléaire ou les renouvelables. L'Autorité alerte sur le risque que ces conditions avantageuses ne créent des barrières à l'entrée pour des acteurs plus petits ou innovants, et appelle à une vigilance particulière pour garantir un accès équitable à l'énergie.

## LA FRUGALITÉ, NOUVEAU LEVIER DE COMPÉTITION

Face à l'impact environnemental de l'IA, un concept s'impose progressivement : la frugalité. Elle consiste à concevoir des systèmes d'IA plus sobres, mieux dimensionnés et moins gourmands en ressources.

“

La frugalité peut devenir un moteur de concurrence et d'innovation.

Selon l'Autorité, cette frugalité peut devenir un paramètre de concurrence à part entière. Elle peut favoriser l'émergence de solutions moins coûteuses, plus adaptées à certains usages, et offrir de nouvelles opportunités à des acteurs de taille plus modeste. À condition toutefois que la communication sur l'empreinte environnementale repose sur des méthodologies fiables et transparentes, afin d'éviter toute pratique trompeuse.

## MESURER POUR COMPARER : LA QUESTION DES STANDARDS

Aujourd'hui, les données sur l'empreinte environnementale de l'IA restent limitées et peu comparables. L'Autorité insiste donc sur l'importance de la standardisation : référentiels d'écoconception, outils de mesure, voire notations environnementales.

Bien encadrée, cette standardisation peut renforcer la transparence et permettre une concurrence fondée sur les mérites respectifs des acteurs. Mal maîtrisée, elle pourrait au contraire exclure certains acteurs ou favoriser des comportements anticoncurrentiels. Là encore, la vigilance est de mise (*Étude, Les questions concurrentielles relatives à l'impact énergétique et environnemental de l'Intelligence Artificielle, 17 décembre 2025*)

## AGENTS CONVERSATIONNELS : UN NOUVEAU FRONT D'ANALYSE

Dans le prolongement de ces travaux et notamment de son avis sur l'IA de 2024 (Avis 24-A-05 du 28 juin 2024), l'Autorité a annoncé s'autosaisir sur le secteur des agents conversationnels, comme ChatGPT, Gemini, Copilot ou Mistral. Leur usage connaît une croissance spectaculaire, avec plus de 60 % d'augmentation du nombre d'utilisateurs en France en 2024.

Si le secteur paraît aujourd'hui dynamique, l'Autorité souhaite analyser son fonctionnement concurrentiel, en particulier les modèles économiques, l'intégration de la publicité, les partenariats conclus et la transformation de ces outils en véritables plateformes donnant accès à des services tiers.

Un point d'attention particulier portera sur le commerce agentique, où les agents conversationnels pourraient guider, voire réaliser à la place des utilisateurs, des actes d'achat en ligne. Une évolution susceptible de bouleverser l'ensemble de l'écosystème du commerce numérique. (*Communiqués de presse, 9 janvier 2026 et 29 janvier 2026*)



L'Autorité a organisé un événement : **IA, énergie et environnement : la nouvelle équation concurrentielle** dans lequel régulateurs (CRE, Ecolab, Arcep, Autorité de la concurrence) et acteurs (OVHCloud et Orange) ont partagé leurs points de vue.

Pour voir  
ou revoir  
le replay :



# Un nouvel équilibre à construire

YouTube, TikTok, Instagram ou Twitch ont profondément modifié les contours du paysage audiovisuel. En quinze ans, la création de contenu vidéo en ligne est devenue un secteur économique à part entière, rassemblant plus de 150 000 créateurs professionnels en France en 2024. Dans un avis d'initiative, l'Autorité a analysé les relations qu'entretiennent les créateurs avec tous les acteurs de la chaîne (plateformes, public, partenaires commerciaux, agences de talents). Elle pointe notamment un déséquilibre structurel au profit des grandes plateformes et appelle à plus de transparence et d'équité.

# 150 000

créateurs professionnels  
en France en 2024



“

Les créateurs se trouvent dans une situation de dépendance structurelle vis-à-vis des principales plateformes.

## UN MARCHÉ « MULTIFACE » EN PLEINE EXPANSION

Pour éclairer son analyse, l'Autorité a consulté l'ensemble des parties prenantes : plateformes, agences, organisations professionnelles et créateurs à forte notoriété. Elle a également mené un sondage auprès des créateurs. Des questionnaires et auditions ont complété ce travail. Les représentants d'Instagram, OpenAI, TikTok, Twitch et YouTube, ainsi que l'Union des métiers de l'influence et des créateurs de contenu (UMICC) et plusieurs créateurs de contenu à forte notoriété (Dr Nozman, EnjoyPhoenix, Gaspard G, HugoDécrypte, Inoxtag, Maghla, McFly & Carlito, Squeeze et ZeratoR), ont notamment été entendus par le collège de l'Autorité.

La création de contenu vidéo en ligne consiste à produire et diffuser des vidéos *via* des plateformes numériques, qui jouent le rôle d'intermédiaires entre créateurs, spectateurs et annonceurs. Ce marché est dit « multifaces » : il met en relation plusieurs catégories d'acteurs interdépendants.

Si quelques figures très connues concentrent l'attention médiatique, la grande majorité des créateurs sont de petite taille. Tous évoluent dans un environnement où les plateformes occupent une position incontournable.

## DES PLATEFORMES INCONTOURNABLES AU POUVOIR DE MARCHÉ EXTRÊMEMENT FORT

En théorie, les plateformes sont en concurrence pour attirer créateurs et audiences. En pratique, le secteur est aujourd'hui concentré autour de quelques acteurs majeurs. Le recours à ces plateformes est indispensable pour exister, toucher un public et générer des revenus.

Or, du point de vue des créateurs, passer d'une plateforme à une autre n'est pas simple. Les formats, les publics, les codes culturels et les outils diffèrent fortement. Les audiences ne se recoupent que partiellement. Résultat : les plateformes

apparaissent davantage complémentaires que réellement substituables.

Cette situation crée une forte asymétrie. Un créateur dépend souvent d'une ou deux plateformes pour l'essentiel de ses revenus. À l'inverse, même un créateur très suivi ne représente qu'une fraction marginale du chiffre d'affaires d'une plateforme.

## DES RELATIONS COMMERCIALES DÉSÉQUILBRÉES AU PROFIT DES GRANDES PLATEFORMES

L'asymétrie de pouvoir de négociation entre les créateurs de contenu et les plateformes se manifeste en particulier dans la capacité de ces dernières à fixer unilatéralement les conditions relatives au partage des revenus et celles relatives à la visibilité des contenus.

### Le partage des revenus

Contrairement à ce qui existe par exemple en matière de droits voisins, la loi ne prévoit pas d'obligation à la charge des plateformes de proposer un dispositif de partage des revenus avec les créateurs de contenu. Dès lors, l'existence d'un tel dispositif est à la discrétion de celles-ci. L'Autorité relève par exemple qu'Instagram n'en a pas introduit.

L'accès à ces dispositifs est en outre généralement conditionné à des seuils d'audience ou d'activité, excluant de fait une partie des créateurs.

Surtout, les règles de calcul et de répartition sont fixées unilatéralement. Les créateurs disposent de peu d'informations sur les données sous-jacentes (nombre de vues comptabilisées, assiette des revenus publicitaires, etc.). Ce manque de transparence limite la capacité de négociation des créateurs et réduit la prévisibilité de leurs revenus.

### La visibilité des contenus

Autre enjeu majeur : la visibilité. Les algorithmes de recommandation et les mesures de modération déterminent en grande partie le succès d'un contenu. Or leur fonctionnement reste largement opaque.

Les créateurs ne connaissent ni les critères précis de mise en avant ni les raisons d'une baisse soudaine de visibilité ou d'une sanction. Cette opacité nourrit un sentiment d'incertitude et de dépendance.

L'Autorité a mis en garde les plateformes vis-à-vis de certaines pratiques, qui, si elles étaient avérées, pourraient soulever des préoccupations de concurrence, comme :

- favoriser certains contenus particulièrement rémunérateurs ou avantageux pour elles,
- ou pénaliser des partenariats commerciaux conclus directement entre le créateur et l'annonceur afin d'inciter ce dernier à maximiser le budget alloué à l'acquisition d'espaces publicitaires auprès d'elles

## DES RECOMMANDATIONS POUR RÉÉQUILIBRER LE JEU

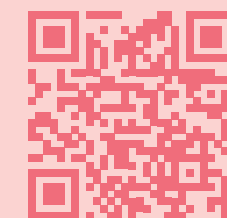
L'Autorité a formulé plusieurs recommandations :

- accroître la transparence des règles de partage des revenus ;
- améliorer la lisibilité du fonctionnement des algorithmes et des mesures de modération ;
- garantir un traitement équitable des contenus ;
- permettre aux créateurs, quelle que soit leur notoriété, d'avoir des interlocuteurs identifiés en cas de difficulté ;
- encourager l'accompagnement et la formation des créateurs.

Avis 26-A-02 du 18 février 2026



À travers cet avis, l'Autorité souligne que l'économie des créateurs est devenue un pilier de l'audiovisuel et du numérique. Elle appelle à construire un cadre plus transparent et plus équilibré, afin que l'innovation, la diversité des contenus et la liberté de création puissent pleinement s'exercer dans un environnement concurrentiel sain.



Découvrez notre  
vidéo-résumé

# La concurrence, un des leviers contre la vie chère

**Dans les économies insulaires, faire jouer la concurrence relève parfois du défi. Des contraintes structurelles fortes (taille réduite des marchés, dépendance aux importations) en limitent le jeu, tandis que certains acteurs peuvent en exploiter les fragilités au détriment des consommateurs. Face à ces enjeux, l'Autorité de la concurrence renforce ses contrôles et ses sanctions, tout en s'adaptant à des réalités locales complexes. Par ses interventions, elle contribue à rétablir des conditions de concurrence plus équitables et à renforcer la transparence des marchés.**

## **SUPERMARCHÉ EN MARTINIQUE : DES ENGAGEMENTS NON RESPECTÉS QUI FRAGILISENT LE JEU CONCURRENTIEL**

La sanction intervenue à l'encontre du groupe Parfait illustre un point clé du contrôle des concentrations : obtenir l'autorisation d'une opération de rachat ne suffit pas, encore faut-il en respecter strictement les conditions. En reprenant un hypermarché et un centre commercial La Batelière en Martinique, le groupe s'était engagé à céder rapidement certains actifs pour préserver la concurrence. Or, cette cession a été largement retardée, et les actifs ont perdu de leur valeur entre-temps.

L'Autorité a sanctionné à hauteur de 7,6 millions d'euros, non seulement le retard, mais aussi une stratégie ayant affaibli la concurrence locale. Dans un marché déjà concentré comme celui de la distribution alimentaire ultramarine, chaque acteur compte : retarder l'arrivée d'un concurrent peut contribuer à maintenir des prix élevés.

L'enjeu dépasse donc la simple sanction : il s'agit de garantir que les engagements pris lors des concentrations ne deviennent pas des formalités contournables. *A fortiori* dans des territoires où les alternatives sont limitées, leur respect conditionne directement le pouvoir d'achat. *(Décision 25-D-05 du 03 novembre 2025)* *(Cette décision fait l'objet d'un recours)*

Pour consulter notre infographie sur les principales sanctions en matière d'exclusivités d'importation en Outre-mer



## **MARTINIQUE : COMPRENDRE LES RACINES PROFONDES DE LA VIE CHÈRE**

Saisie par le Gouvernement, l'Autorité s'est penchée sur la question sensible des prix alimentaires en Martinique, nettement plus élevés qu'en métropole. A l'issue de son analyse, contrairement à une idée répandue, elle ne pointe pas uniquement du doigt des marges excessives, mais insiste sur une réalité plus complexe.

La vie chère repose sur des facteurs structurels : insularité, dépendance aux importations, fiscalité spécifique et coûts logistiques élevés expliquent en grande partie ces écarts. À cela s'ajoute la petite taille du marché, qui limite la concurrence et les économies d'échelle. A cet égard, l'Autorité a formulé un certain nombre de recommandations visant notamment à favoriser le développement de l'intégration régionale de la Martinique dans la zone Caraïbe, à clarifier les différents taux d'octroi de mer appliqués et à inciter les importateurs à modifier la façon dont ils répercutent les frais d'approche sur les prix de certains produits à faible valeur comme les denrées alimentaires par exemple.

Mais l'Autorité a aussi identifié des dysfonctionnements : opacité des marges, accords d'importation exclusifs persistants, moyens insuffisants des outils de contrôle. L'Autorité appelle à cet égard à plus de transparence et à un renforcement des moyens de la DGCCRF et de l'OPMR. Car mieux suivre la formation des prix et des marges est essentiel. Sans cette visibilité, difficile pour les pouvoirs publics d'agir efficacement contre la vie chère. *(Avis 26-A-01 du 10 février 2026)*

## **WALLIS-ET-FUTUNA : QUAND UN OPÉRATEUR PRIVÉ ABUSE DE SA POSITION VIS-À-VIS DE L'ADMINISTRATION**

Dans un territoire aussi isolé que Wallis-et-Futuna, la concurrence prend une dimension particulière. Saisie par le préfet, l'Autorité a sanctionné l'entreprise BTP Sud à hauteur de 148 094 euros (17 672 351 CFP) pour abus de position dominante sur le marché des granulats, indispensables à la construction.

Concrètement, l'entreprise, avait opposé à l'administration locale, dans le cadre de marchés publics, des refus de vente ainsi que des hausses de prix injustifiées, dans le but d'obtenir des concessions dans un différend commercial antérieur. Ce type de pratique est d'autant plus problématique qu'il n'existe quasiment pas d'alternatives sur place.

Cette affaire met en lumière une fragilité structurelle : sur de petits marchés, la domination d'un acteur peut rapidement se transformer en pouvoir de blocage. La régulation devient alors essentielle pour éviter que des intérêts privés ne prennent le pas sur l'intérêt général, notamment dans des secteurs clés touchant aux infrastructures comme la construction et réfection des routes. *(Décision 26-D-02 du 10 mars 2026)* *(Cette décision est susceptible de faire ou d'avoir fait l'objet d'un recours)*

## **CÂBLES ÉLECTRIQUES : UNE SANCTION RECORD EN MATIÈRE D'EXCLUSIVITÉS D'IMPORTATION**

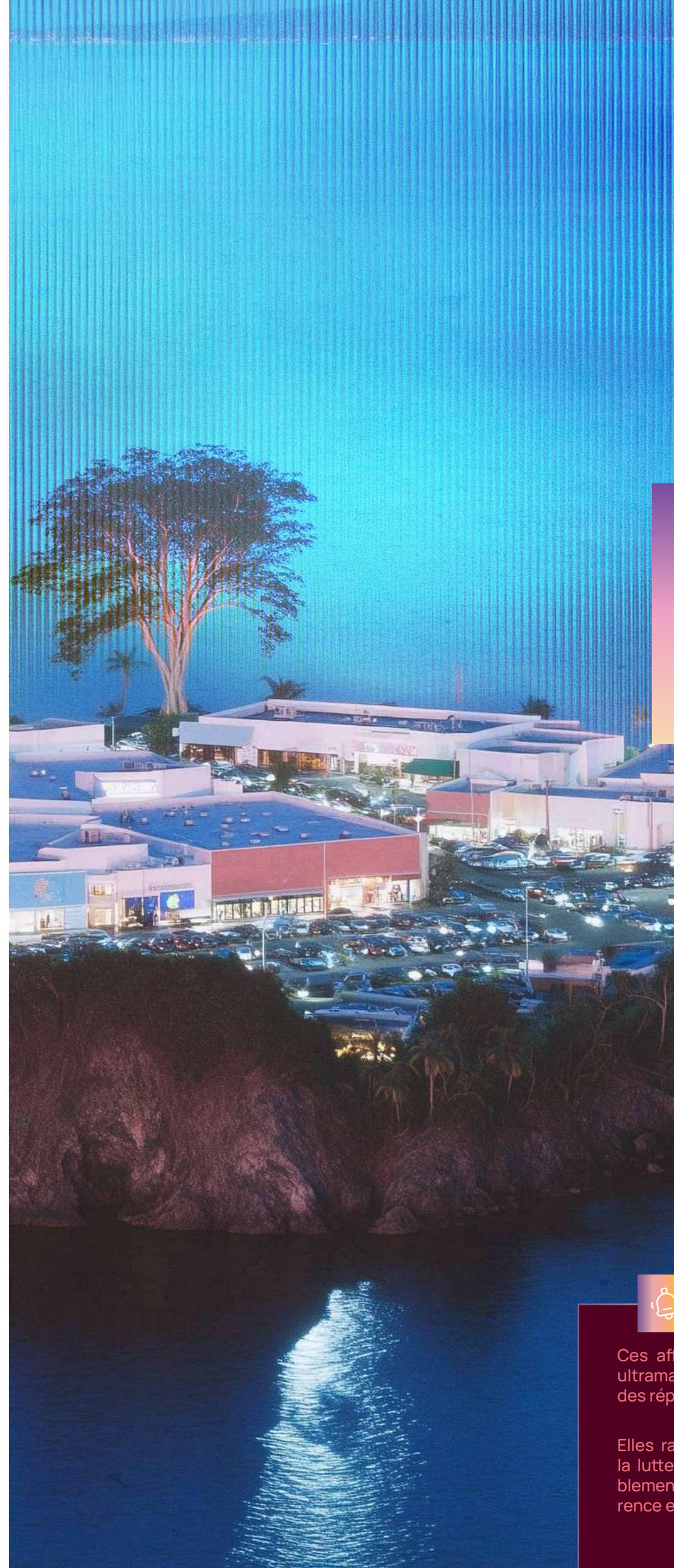
Autre affaire marquante : la sanction du fabricant Nexans pour s'être entendu avec son distributeur Sonepar afin de mettre en place une exclusivité d'importation des câbles électriques dans la quasi-totalité des territoires ultramarins (Martinique, Guadeloupe, Guyane, La Réunion et Mayotte).

Les pratiques d'exclusivités, qui sont interdites depuis plus de 10 ans par la loi Lurel, verrouillent l'accès au marché et limitent la concurrence. En restreignant l'entrée de nouveaux acteurs, elles contribuent à maintenir des prix élevés. Avec une amende record de 6,5 millions d'euros en la matière, l'Autorité envoie un signal fort et souligne par ailleurs le rôle inédit d'un lanceur d'alerte dans la révélation de ces pratiques. *(Décision 26-D-04 du 2 avril 2026)* *(Cette décision est susceptible de faire ou d'avoir fait l'objet d'un recours)*



Ces affaires montrent que, dans les territoires ultramarins, les déséquilibres concurrentiels ont des répercussions directes sur la vie quotidienne.

Elles rappellent aussi qu'au-delà des sanctions, la lutte contre la vie chère suppose d'agir durablement sur les structures de marché, la transparence et les moyens de contrôle.



# Sanction d'une entente qui a totalement verrouillé le marché

TotalEnergies Marketing France, deux sociétés du groupe Rubis et EG Retail ont été condamnées à une amende de 187,5 millions d'euros pour avoir mis en place une entente dans le secteur de la distribution de carburants en Corse. En cause : un accord qui leur réservait, en tant qu'actionnaires, l'accès aux dépôts pétroliers corses, au détriment des concurrents et, *in fine*, des consommateurs.

## UN MARCHÉ DU CARBURANT TRÈS PARTICULIER EN CORSE

Tout d'abord, la Corse présente des spécificités fortes en matière d'approvisionnement en carburants. Aucune raffinerie n'est implantée sur l'île et seuls deux dépôts pétroliers assurent le stockage des carburants. Ces dépôts fonctionnent selon un système de mutualisation, coordonné par la société Dépôts Pétroliers de la Corse (DPLC) et régi par un contrat d'utilisation et de fonctionnement. Concrètement, les produits de différents opérateurs sont physiquement mélangés dans les cuves.

De plus, les pratiques sanctionnées sont intervenues dans un contexte particulier, caractérisé par :

- une forte concentration du marché autour de seulement trois acteurs (TotalEnergies, Rubis/Vito et Esso/Ferrandi),
- l'absence des grandes surfaces pour dynamiser la concurrence entre stations-service (à la différence du continent).

# 187,5 Millions

d'euros  
de sanction

## AU CŒUR DE L'ENTENTE, UNE CLAUSE

Il est reproché aux entreprises concernées d'avoir, entre 2016 et 2023, mis en œuvre une entente consistant, par un accord écrit, à se réserver, à leur seul bénéfice un droit de passage au sein des dépôts pétroliers corses. Concrètement, seules les entreprises actionnaires de DPLC pouvaient être adhérentes au contrat d'utilisation des dépôts et donc accéder directement à ceux-ci.

L'insertion de cette clause a organisé une véritable entente anticoncurrentielle, en réservant un droit de passage stratégique aux seuls actionnaires de DPLC et en contraignant de fait les opérateurs non-actionnaires à acheter leur carburant auprès de leurs concurrents.

“ Les opérateurs non-actionnaires se retrouvaient dans une situation de dépendance vis-à-vis de leurs concurrents directs pour leur approvisionnement.

## DES COÛTS PLUS ÉLEVÉS POUR LES CONCURRENTS

Ce système a créé une asymétrie profonde entre deux catégories d'acteurs. D'un côté, les actionnaires de DPLC, libres de s'approvisionner et de stocker leur carburant à des conditions avantageuses. De l'autre, les opérateurs non-actionnaires, contraints d'acheter leur carburant à des conditions imposées et subissant des coûts plus élevés du fait de la superposition de plusieurs marges.

L'Autorité a considéré que cette asymétrie de traitement, résultant de conditions d'adhésion au contrat dépourvues d'objectivité, de transparence et de caractère non discriminatoire, était de nature à engendrer

des effets d'éviction au détriment des opérateurs non actionnaires de DPLC, ces derniers étant soumis notamment à des conditions d'achat moins avantageuses que celles offertes aux actionnaires de DPLC.

## UN IMPACT DIRECT SUR LES CONSOMMATEURS CORSES

Elle a également relevé que ces pratiques étaient de nature à porter préjudice au consommateur final, en entraînant un renchérissement du prix à la pompe, dans un environnement déjà fragile du point de vue concurrentiel et caractérisé par une très forte dépendance à l'automobile des ménages corses pour leurs déplacements.

“ Ces pratiques sont de nature à porter préjudice aux consommateurs, en entraînant un renchérissement du prix des carburants à la pompe.

## UNE SANCTION SIGNIFICATIVE POUR UNE ENTENTE JUGÉE GRAVE

Compte tenu de la gravité des faits, de leur durée et de leur impact potentiel sur les consommateurs, l'Autorité a infligé des sanctions d'un montant total de 187,49 millions d'euros :

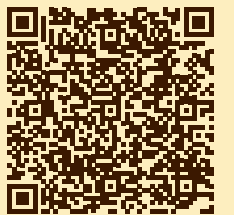
- 115,82 millions d'euros à TotalEnergies Marketing France,
- 64,67 millions d'euros aux sociétés du groupe Rubis,
- 7 millions d'euros à EG Retail.

En outre, les entreprises sanctionnées ont dû publier un résumé de la décision dans le journal *Corse Matin*.

*Décision 25-D-07 du 17 novembre 2025  
(Cette décision fait l'objet d'un recours)*



Pour voir l'interview  
du Vice-Président, Vivien  
Terrien, en charge du dossier



De telles pratiques d'entente sont particulièrement dommageables dans les territoires insulaires où les alternatives sont limitées et les marchés plus concentrés.



Retrouvez l'affaire  
en infographie

# Accompagner le changement

En deux ans, plus de 650 magasins ont changé d'enseigne dans la grande distribution. Le secteur est en forte restructuration et les vagues de rachat se succèdent. Au travers de ses attributions en contrôle des concentrations, l'Autorité scrute ces mouvements d'envergure et veille à ce que ces opérations ne se traduisent ni par une hausse des prix ni par une baisse du choix pour les consommateurs. En parallèle, une surveillance étroite des centrales d'achat est actuellement menée.

## CONTRÔLE DES CONCENTRATIONS : CERTAINES CESSIONS DE MAGASINS SONT PARFOIS INDISPENSABLES

Quand un grand distributeur rachète des magasins à un concurrent, l'objectif peut être de gagner en efficacité ou de sauver des points de vente en difficulté. Mais ces regroupements peuvent aussi réduire la concurrence localement.

C'est précisément ce qu'examine l'Autorité. Elle ne raisonne pas seulement à l'échelle nationale, mais zone par zone : dans telle ville ou tel quartier, les consommateurs auront-ils encore assez d'enseignes pour pouvoir faire jouer la concurrence, comparer les prix et les offres ?

## DES RACHATS MASSIFS PASSÉS AU CRIBLE

Ces derniers mois, plusieurs opérations d'ampleur ont été examinées :

- La reprise de 186 magasins Cora et Match par Carrefour. *Décision 25-DCC-56.*
- Le rachat de 98 magasins Casino par Auchan. *Décision 25-DCC-65.*
- L'acquisition de 19 magasins Auchan Supermarché par Lidl. *Décision 25-DCC-214.*
- La reprise de 43 magasins Colruyt par le Groupement Mousquetaires. *Décisions 26-DCC-42, 45 et 51.*

# 650 Magasins

ont changé  
d'enseignes  
en 2 ans



“

Une concentration peut être bénéfique, à condition qu'elle ne fasse pas disparaître la concurrence là où elle est déjà fragile.

## LA SOLUTION : DES CESSIONS CIBLÉES

Dans la grande majorité des cas, l'Autorité a conclu que la concurrence resterait suffisante. Mais dans certaines zones, par exemple à Aubagne, à Marseille-La Valentine ou encore à Salon-de-Provence pour le bio, elle a identifié un risque : trop peu d'alternatives crédibles après l'opération.

Plutôt que de bloquer totalement une opération, l'Autorité peut alors l'autoriser sous réserve d'engagements. Le plus fréquent : la cession d'un magasin à un concurrent.

Au total, sur plus de 650 magasins concernés par un changement d'enseigne, 28 ont dû être cédés, soit moins de 5 %. Ces cessions visent à maintenir un équilibre local : diversité de l'offre, qualité de service et pression sur les prix.

Afin d'assurer l'effectivité de son contrôle, l'Autorité va plus loin : elle agréé les repreneurs et vérifie qu'ils disposent des moyens financiers et humains pour exploiter durablement les magasins, personnel inclus.

“

Préserver des alternatives suffisantes pour les consommateurs, magasin par magasin.



Entre concentrations et alliances à l'achat, la grande distribution française connaît une recomposition rapide. Pour l'Autorité, l'enjeu est double : permettre aux entreprises de s'adapter à un environnement économique tendu, tout en préservant une concurrence effective.

L'objectif reste concret : garantir aux consommateurs un choix réel et des prix compétitifs.

## CENTRALES D'ACHAT : DES RAPPROCHEMENTS SOUS SURVEILLANCE

Au-delà des magasins eux-mêmes, un autre levier influence les prix : les centrales d'achat. Il s'agit d'alliances à l'amont entre enseignes, pour négocier ensemble les achats auprès des fournisseurs.

En mutualisant leurs volumes, les distributeurs espèrent obtenir de meilleures conditions tarifaires. Mais cette massification peut aussi peser lourdement sur certains fournisseurs, notamment les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

### L'exemple d'AURA

En 2024, Intermarché, Auchan et Casino ont conclu une alliance baptisée «AURA». Cet accord, qui couvrirait un large périmètre de fournisseurs, a été communiqué à l'Autorité conformément au Code de commerce. Les services d'instruction ont identifié des risques pour plusieurs fournisseurs, en particulier des ETI incluses dans le périmètre de négociation commun. À la demande de l'Autorité, ces entreprises ont été exclues de l'accord, lesquelles sont ainsi soumises à des négociations séparées. *(Communiqué de presse du 26 novembre 2025)*

### Un outil inédit : le bilan concurrentiel

Pour la première fois, l'Autorité a décidé de lancer un bilan concurrentiel concernant deux alliances majeures : AURA (Auchan/Casino) et CONCORDIS (Carrefour / Coopérative U et un partenaire allemand).

L'objectif est d'évaluer non seulement les effets sur les fournisseurs (marché amont), mais aussi sur les consommateurs (marché aval) :

- Les alliances conduisent-elles à une baisse effective des prix en rayon ?
- Réduisent-elles l'innovation ou la diversité des produits ?
- Favorisent-elles une uniformisation des conditions d'achat ?

Ce bilan, prévu par la loi, va ainsi permettre à l'Autorité d'apprécier les effets réels des accords, une fois ceux-ci mis en œuvre, et pas seulement leurs intentions. *(Communiqué de presse du 9 janvier 2026)*

# Panorama et orientations pour les acteurs du marché

Applications, labels, codes couleur ou lettres de A à E : les systèmes de notation des produits et services se sont multipliés ces dernières années pour éclairer les choix des consommateurs. Mais ces outils, dont l'influence est grandissante dans l'acte d'achat, ne sont pas neutres pour la concurrence. Dans un avis rendu après plusieurs mois de consultation, l'Autorité formule ses recommandations pour mieux encadrer ces systèmes, prévenir les dérives et garantir une information fiable, transparente et loyale.



## DES OUTILS DEVENUS CENTRAUX POUR GUIDER LES CONSOMMATEURS

Face à l'abondance d'informations sur la composition, l'impact environnemental ou les conditions de fabrication des produits, les consommateurs cherchent des repères simples. C'est précisément le rôle des systèmes de notation : agréger des données complexes en une note lisible, sous forme de chiffres, de lettres ou de couleurs.

Selon l'Autorité, ces dispositifs répondent à une attente réelle. Ils guident les consommateurs dans leurs choix d'achat, encouragent les entreprises à innover et à améliorer la qualité ou la durabilité de leurs produits, et peuvent ainsi stimuler la concurrence sur des critères autres que le prix.

“ En fournissant une information simplifiée et didactique, les systèmes de notation peuvent contribuer à l'animation du jeu concurrentiel.

## UNE INFLUENCE CROISSANTE QUI APPELLE DES GARDE-FOUS

Parce qu'ils orientent les décisions des consommateurs, les systèmes de notation ont désormais un pouvoir économique réel. C'est pourquoi l'Autorité a souligné la responsabilité particulière de leurs éditeurs. Concevoir une note implique de choisir des critères, de les pondérer et de s'appuyer sur des données : autant d'étapes qui doivent reposer sur une méthode solide, transparente ainsi que sur des informations fiables.

Plus une notation permet de différencier les produits entre eux, plus elle sera utile au consommateur et favorable à la concurrence. À l'inverse, des systèmes qui attribuent des notes très similaires à la majorité des produits peuvent neutraliser la concurrence, surtout s'ils résultent d'une concertation entre entreprises concurrentes.

À cet égard, l'Autorité a mis en garde contre les systèmes de notation élaborés collectivement par des concurrents, en particulier lorsqu'ils conduisent à éviter toute différenciation « par le mérite », ce qui pourrait s'apparenter à une entente anticoncurrentielle.

## TRANSPARENCE ET INDÉPENDANCE : DES EXIGENCES CLÉS

Pour que le consommateur puisse faire un choix éclairé, l'Autorité a insisté sur la transparence. Les éditeurs d'un système de notation doivent expliquer clairement :

- qui le finance,
- comment il est gouverné,
- quels critères sont utilisés,

- comment les données sont collectées et mises à jour.

La solidité de la méthode et sa fiabilité sont des préalables nécessaires afin que ces systèmes bénéficient aux consommateurs mais aussi aux entreprises notées. Il est essentiel que ces dernières puissent accéder facilement à l'ensemble des éléments qui permettent la construction de la note, ainsi qu'à des mécanismes de correction en cas d'erreur ou d'évolution d'un produit.

“ L'information fournie doit être claire, accessible et permettre de comprendre comment la note est construite.

## ACCÈS AUX DONNÉES, DÉNIGREMENT ET LOBBYING : DES RISQUES À SURVEILLER

L'avis de l'Autorité a aussi abordé plusieurs pratiques sensibles. D'abord, l'accès aux données : refuser l'accès à certaines bases de données essentielles peut, dans certains cas, soulever des préoccupations de concurrence.

Autre sujet délicat : les pratiques susceptibles d'être qualifiées de dénigrement.

Attribuer une mauvaise note à un produit contenant une substance controversée mais autorisée par les autorités sanitaires n'est pas automatiquement illégal, mais doit être analysé avec prudence, en tenant compte de la liberté d'expression et du contexte du débat public, notamment en matière de santé.

Enfin, l'Autorité a alerté sur certaines pratiques de lobbying concernant des systèmes publics de notation. Si la représentation d'intérêts est légitime, elle peut poser problème lorsque des acteurs s'accordent pour diffuser des informations trompeuses afin d'influencer une décision publique.

## COMMUNICATION SÉLECTIVE ET RAPPORTS DE FORCE COMMERCIAUX

L'Autorité s'est intéressée également à la question de la communication sélective des notes : afficher uniquement les bonnes évaluations et masquer les mauvaises réduit l'intérêt même des systèmes de notation et limite la capacité de comparaison des consommateurs. Si cette pratique résulte d'une coordination entre entreprises, elle peut devenir anticoncurrentielle.

De même, l'imposition d'un système de notation par un acteur dominant, par exemple un distributeur vis-à-vis de ses fournisseurs, peut être problématique si elle s'accompagne de conditions inéquitablement discriminatoires, notamment entre marques propres et marques concurrentes.

*Avis 25-A-01 du 9 janvier 2025*



## TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE DURABILITÉ ET CONCURRENCE

L'Autorité rappelle dans cet avis que les objectifs de protection du consommateur et de durabilité peuvent justifier certaines pratiques, à condition qu'elles soient proportionnées, transparentes et bénéfiques pour l'intérêt général.

Les systèmes de notation sont des outils utiles et légitimes, mais leur succès ne doit pas se faire au détriment d'une concurrence saine et loyale.

# Deux avis clés pour préparer l'après-ARENH

À l'heure où la France réforme en profondeur son marché de l'électricité, l'Autorité de la concurrence et la Commission de régulation de l'énergie (CRE) se sont exprimées dès 2024 dans une lettre au Gouvernement sur les conditions d'une concurrence équitable et d'une protection efficace des consommateurs. Saisies fin 2025 dans un contexte de transformation majeure, la fin du dispositif ARENH, l'Autorité a rendu deux avis sur les nouveaux mécanismes appelés à structurer le marché : le mécanisme de capacité et le versement nucléaire universel (VNU). Objectif : éviter que ces réformes ne fragilisent la concurrence ou ne pèsent excessivement sur les consommateurs.

## UN TOURNANT : LA FIN DE L'ARENH ET LA REFORTE DU MARCHÉ

Depuis plus de dix ans, l'ARENH permettait aux fournisseurs alternatifs d'acheter une partie de l'électricité nucléaire d'EDF à prix régulé, afin de stimuler la concurrence et de protéger les consommateurs. Ce dispositif prend fin en 2025, ouvrant une nouvelle phase du marché.

Dans ce contexte, le Gouvernement a engagé une réforme d'ampleur pour concilier plusieurs objectifs :

- garantir la sécurité d'approvisionnement,
- protéger les consommateurs face à la volatilité des prix,
- préserver la capacité d'investissement d'EDF.

C'est dans ce cadre que l'Autorité a été saisie de deux projets de décrets fin 2025.

## LE MÉCANISME DE CAPACITÉ : SÉCURISER L'APPROVISIONNEMENT ... À QUEL PRIX ?

Le mécanisme de capacité vise à garantir que la France dispose toujours de suffisamment d'électricité, notamment lors des pics de consommation hivernaux. Jusqu'ici, les fournisseurs d'électricité devaient respectivement se couvrir et anticiper pour répondre à la demande de leurs clients en achetant des garanties de capacités à s'approvisionner auprès des exploitants.

Mais la réforme introduit un changement majeur : c'est désormais un système centralisé qui va prendre le relais, autour de RTE, filiale d'EDF, qui anticipera la consommation de pointe nationale et organisera sa couverture en achetant directement les capacités nécessaires.

Si ce nouveau modèle peut améliorer la lisibilité du système, l'Autorité a cependant relevé certains points d'attention :

- un impact potentiel sur la facture des consommateurs ;
- une incitation limitée des consommateurs à réduire leur consommation lors des pics ;
- et surtout, le rôle central de RTE, qui nécessite une surveillance renforcée par la CRE pour éviter tout risque concurrentiel.

*Avis 25-A-14 du 12 décembre 2025*

## LE VNU : UNE PROTECTION MOINS AUTOMATIQUE

Le second avis porte sur le versement nucléaire universel (VNU), appelé à remplacer l'ARENH dès 2026.

Le principe est simple : lorsque les prix de l'électricité s'envolent, une partie des revenus tirés du nucléaire par EDF est captée *via* un impôt puis redistribuée aux consommateurs sous forme de réduction personnalisée sur leur facture. Le VNU poursuit les mêmes objectifs que l'ARENH en faisant en sorte que les consommateurs bénéficient des spécificités de la production d'électricité d'origine nucléaire, caractérisée par une électricité disponible à tout moment, à un coût stable et prévisible.

Du point de vue de l'Autorité, ce système présente des limites :

- il ne s'activerait qu'en cas de hausse très importante des prix, ce qui le rend moins protecteur au quotidien car le reste du temps la rente nucléaire ne sera pas versée ;
- il ne s'appliquerait pas aux consommations hivernales d'octobre à avril, ce qui peut désavantager les ménages, notamment en hiver à cause du chauffage qui est par principe une consommation peu décalable ;
- enfin, l'application d'une minoration individualisée du prix de l'électricité à chaque client pourrait engendrer des coûts supplémentaires pour les fournisseurs d'électricité.

Face à ces incertitudes, l'Autorité a formulé plusieurs recommandations :

- réaliser un bilan global à trois ans pour évaluer les effets du VNU sur les consommateurs et les fournisseurs ;
- mener un audit des coûts de mise en œuvre du dispositif pour les fournisseurs d'électricité ;
- inviter EDF à analyser l'impact du VNU sur la couverture des coûts du nucléaire historique.

*Avis 25-A-16 du 23 décembre 2025*



Ces deux avis interviennent à un moment charnière pour le marché de l'électricité. Ils illustrent une mise en tension de plusieurs objectifs : comment concilier sécurité énergétique, transition écologique, concurrence et protection des consommateurs ?

La réussite de la réforme dépendra désormais de sa mise en œuvre concrète. Derrière ces mécanismes techniques, c'est bien une question centrale qui se joue : le prix et l'accès à l'électricité pour tous.

# Bilan et perspectives

**Dix ans après la loi « Croissance et activité » de 2015, l'Autorité a dressé un bilan d'ensemble des réformes engagées dans les professions réglementées du droit et a formulé de nouvelles recommandations. Si l'ouverture à l'installation est jugée globalement positive, la régulation tarifaire demeure perfectible.**

## DIX ANS APRÈS LA RÉFORME : L'HEURE DU BILAN

La loi de 2015 poursuivait un double objectif : faciliter l'accès aux professions réglementées du droit (notaires, huissiers devenus commissaires de justice, greffiers, administrateurs judiciaires, avocats aux Conseils) et rapprocher les tarifs réglementés des coûts réels, tout en assurant une rémunération raisonnable.

### Un bilan globalement positif en matière d'installation

#### Ouverture, féminisation et rajeunissement

En ce qui concerne l'ouverture de ces professions à de nouveaux professionnels, le bilan apparaît favorable. Depuis 2016, le nombre d'offices et de professionnels libéraux a fortement progressé. Chez les notaires, les offices ont augmenté de 64 % et les notaires exerçant à titre libéral de 42 %. Les avocats aux Conseils ont également vu leur effectif croître, avec 11 créations d'offices depuis 2017.

Cette dynamique a également favorisé l'accès des femmes et des jeunes diplômés. La part des femmes exerçant à titre libéral progresse sensiblement, notamment chez les notaires et les commissaires de justice. L'interdiction d'exercer au-delà de 70 ans pour les notaires et les commissaires de justice, combinée à l'arrivée de nouveaux entrants plus jeunes, a contribué à un léger rajeunissement des effectifs.

#### Des situations économiques solides

S'agissant de la viabilité économique des offices installés avant la réforme, les analyses de l'Autorité montrent que ces derniers se portent bien et ne sont pas significativement affectés. En revanche, les offices nouvellement créés sont moins performants que les offices créés avant 2017 ayant une ancienneté similaire et mettent du temps à atteindre un seuil de viabilité économique.

L'Autorité relève à cet égard que la rentabilité des offices créés dans le cadre de la réforme s'établit généralement après 3 à 5 ans d'activité, ce qui explique que certains offices issus des vagues d'installation les plus récentes rencontrent encore des difficultés économiques.

Certaines professions, comme les avocats aux conseils, conservent des niveaux de rentabilité élevés (taux de marge supérieur à 40 % sur la période récente, avec un bénéfice moyen par avocat libéral avoisinant 439 000 euros).

#### Pistes d'améliorations

Dans son avis, l'Autorité fait un certain nombre de préconisations, comme par exemple, de faire évoluer la méthode de calcul des recommandations quantitatives, d'étendre le principe de la liberté d'installation à l'Alsace-Moselle, d'allonger la périodicité des avis relatifs à la liberté d'installation, ou encore de faire évoluer le périmètre du monopole légal des notaires ainsi que les conditions d'accès à la profession d'avocat aux Conseils.

#### Régulation tarifaire perfectible

En matière de tarifs, le bilan est plus nuancé. S'il l'on ne peut que se réjouir de constater ponctuellement certaines économies réalisées par les consommateurs, sur les transactions immobilières par exemple (estimées à 612 millions d'euros entre 2016 et 2023), de manière plus générale, des incertitudes demeurent quant à la méthode de révision des tarifs.

Par ailleurs, les baisses constatées apparaissent insuffisantes pour orienter les tarifs sur les coûts comme le prévoyait le législateur. L'ampleur des baisses constatées demeure très variable d'une profession à une autre et celles-ci ne s'accompagnent pas nécessairement d'une diminution du résultat et donc d'un rapprochement entre tarifs et coûts, ce qui était l'objectif du législateur. Par ailleurs, l'Autorité constate que les remises sont encore trop peu utilisées comme outils de différenciation entre professionnels.

#### Recommandations

L'Autorité estime que la méthode de révision tarifaire doit être clarifiée, notamment sur la façon dont sont pris en compte les « coût pertinents » et « rémunération raisonnable » mentionnés dans la loi.

Elle recommande également au Gouvernement d'étudier la possibilité de mettre en œuvre une nouvelle méthode tarifaire, laquelle prendrait la forme d'une baisse automatique et homothétique des tarifs selon un calendrier prédéfini en vue d'atteindre pour chaque profession l'objectif de rentabilité fixé par le code de commerce à 20 % (certaines professions se situant à des niveaux très supérieurs).

*Avis 25-A-09 du 31 juillet 2025*

## LES NOUVELLES CARTES D'INSTALLATION

**En marge de cet exercice et conformément au calendrier prévu, l'Autorité s'est par ailleurs à nouveau penchée sur les professions de notaires, commissaires de justice et d'avocats aux Conseils, afin de proposer au Gouvernement de nouvelles cartes pour l'installation de nouveaux professionnels.**

### Les nouvelles propositions

En marge de ce bilan, l'Autorité a, en 2025 et début 2026, été amenée à formuler des recommandations en matière d'installation, pour la période à venir, profession par profession.

En ce qui concerne les commissaires de justice, une carte, quinquennale (2026-2031) pour la première fois, a été proposée. Elle recommande 41 installations dans 13 zones.

*Avis 25-A-17 du 26 décembre 2025, publié au JO du 24 décembre 2025*

S'agissant des notaires, l'Autorité a également proposé une périodicité étendue à cinq ans (2026-2031). Elle a préconisé l'installation libérale de 261 nouveaux notaires dans 82 zones.

*Avis 26-A-03 du 25 février 2026, publié au JO du 24 décembre 2025*

Enfin, concernant les avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation, l'Autorité a proposé la création d'un seul office supplémentaire pour 2025-2027 et a également suggéré d'assouplir les conditions d'accès à la profession.

*Avis 25-A-06 du 16 avril 2025, publié au JO du 20 avril 2025*



Dix ans après la réforme, l'Autorité confirme ainsi la logique d'une ouverture progressive et encadrée. Si la liberté d'installation a globalement atteint ses objectifs, la régulation tarifaire reste un chantier central.

L'équilibre entre concurrence, qualité du service et stabilité économique demeure au cœur des arbitrages à venir.

# Les orientations de l'Autorité pour un secteur stratégique

Le secteur français de l'agroéquipement, moteur de la production agricole, suscite une attention particulière en raison de sa concentration et de l'importance économique de certains matériels, comme les tracteurs. L'Autorité a remis un avis à la commission des affaires économiques du Sénat sur le fonctionnement concurrentiel de ce marché et a formulé des recommandations afin de garantir un équilibre entre innovation, choix des exploitants et dynamisme des réseaux de distribution.



## TRACTEURS : LE CŒUR DU MARCHÉ DE L'AGROÉQUIPEMENT

Les tracteurs représentent environ 40 % du chiffre d'affaires de l'agroéquipement et constituent le principal poste de dépense en mécanisation pour les exploitations agricoles françaises. Avec 3 à 4 tracteurs par exploitation en moyenne, ces machines sont indispensables à la production et leur coût influence directement la compétitivité des agriculteurs. Depuis 2020, on constate une hausse importante du prix des tracteurs, qui s'inscrit dans un contexte général inflationniste mais qui résulte également des besoins croissants des agriculteurs (puissance des tracteurs et services connectés) et de l'application de nouvelles normes.

“

La traction figure comme le premier poste de dépense parmi les charges de mécanisation, représentant environ un quart des charges d'exploitation des agriculteurs.

## À L'AMONT (FABRICATION), UN MARCHÉ OLIGOPOLISTIQUE

La production de tracteurs est dominée par quatre acteurs majeurs (AGCO, John Deere, CNH et CLAAS) qui représentent près de 90 % du marché. Le secteur est caractérisé par de fortes barrières à l'entrée, liées aux coûts de développement technologique et à la nécessité d'un réseau dense pour la distribution et le service après-vente. La transparence dans ce secteur, favorisée par la diffusion, par l'Agence nationale des titres sécurisés, d'informations relatives à l'immatriculation des tracteurs appelle également à une vigilance particulière au regard du risque d'échange d'informations commercialement sensibles.

## À L'AVAL (DISTRIBUTION ET RÉPARATION), UNE CONCURRENCE LIMITÉE

Les marchés aval, distribution et réparation, sont structurés par des clauses d'exclusivité territoriale. Un concessionnaire est souvent le seul à vendre ou réparer une marque donnée dans une zone donnée, limitant la

concurrence intra-marque. Si la concurrence inter-marques est globalement satisfaisante dans la mesure où les réseaux des principaux constructeurs couvrent une large part du territoire, il ne peut être exclu que, dans certaines zones rurales, l'offre proposée aux agriculteurs soit très restreinte.

En matière de réparation, la concurrence est encore plus limitée. L'avantage des concessionnaires agréés est renforcé par un accès privilégié aux pièces d'origine, aux logiciels et aux formations techniques. A cet égard, l'Autorité souligne que les opérateurs doivent veiller à ne pas entraver le fonctionnement concurrentiel des marchés, par exemple en favorisant les membres de leur réseau de distribution pour l'accès aux intrants nécessaires aux opérations d'entretien et de réparation.

## LES RELATIONS ENTRE CONSTRUCTEURS ET CONCESSIONNAIRES

L'Autorité relève que diverses clauses des contrats de concession sont susceptibles de restreindre la concurrence intra-marque, déjà très limitée compte tenu de l'existence de clauses d'exclusivité territoriale (obligation d'achat exclusif auprès du fournisseur, limitation de la possibilité pour le concessionnaire de prendre des participations dans des entreprises commercialisant des marques concurrentes, dispositions visant de manière indirecte à restreindre les ventes en dehors du territoire contractuel).

L'Autorité estime que de telles pratiques peuvent potentiellement être de nature à entraver le fonctionnement concurrentiel du marché aval de la distribution de tracteurs et souligne par ailleurs que la multiplication des obligations d'exclusivité à la charge de certains distributeurs est susceptible d'entraîner un effet cumulatif problématique pour la concurrence.

L'Autorité invite par conséquent les constructeurs à clarifier certaines clauses et à informer leurs distributeurs de l'étendue de leurs droits et obligations (notamment en matière de vente passive).

Par ailleurs, l'Autorité souligne que les obligations de monomarchisme, qui imposent au distributeur de commercialiser uniquement la marque de tracteur du fabricant avec lequel il a conclu un contrat de concession, combinées à l'exclusivité d'approvisionnement, contribuent à restreindre de manière significative les possibilités de diversification des distributeurs.

Elle met en garde les constructeurs vis-à-vis des risques d'abus de dépendance économique qui peuvent notamment résulter des clauses de non-participation dans des entreprises commercialisant des marques concurrentes, ou encore des obligations de référencement.

*Avis 25-A-15 du 18 décembre 2025*



L'avis de l'Autorité encourage des pratiques plus transparentes et un environnement plus concurrentiel, bénéfique pour les exploitants et, au final, pour l'ensemble du secteur agricole.

# Retour vers le futur

- Et demain ?

Explorez les enjeux, tendances et transformations du paysage économique. Une approche prospective pour anticiper les défis futurs et comprendre les dynamiques concurrentielles émergentes.

# Des seuils relevés, un contrôle repensé

**Le contrôle des concentrations entre dans une nouvelle phase. Avec l'adoption, en avril 2026, du projet de loi de simplification de la vie économique, le législateur a engagé une évolution majeure en relevant les seuils de notification afin d'alléger la charge pesant sur les entreprises. Dans le même temps, l'Autorité poursuit ses travaux en faveur de l'introduction d'un pouvoir d'évocation ciblé, qui permettrait d'examiner les opérations potentiellement problématiques qui ne franchiraient pas ces seuils, tout en limitant l'incertitude juridique.**

## DES SEUILS MODERNISÉS POUR S'ADAPTER À LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Depuis leur entrée en vigueur, les seuils de contrôle des concentrations n'avaient jamais été révisés. Pourtant, en vingt ans, l'économie a profondément changé : inflation cumulée de près de 40 %, taux de croissance cumulé du PIB nominal de 65 %, augmentation générale des chiffres d'affaires des entreprises.

Faute d'actualisation, ces seuils étaient devenus progressivement moins pertinents. De plus en plus d'opérations franchissaient les seuils de notification, y compris lorsqu'elles ne soulevaient pas de véritables enjeux de concurrence. Entre 2010 et 2025, le nombre de dossiers examinés avait ainsi fortement augmenté (+59%), mobilisant

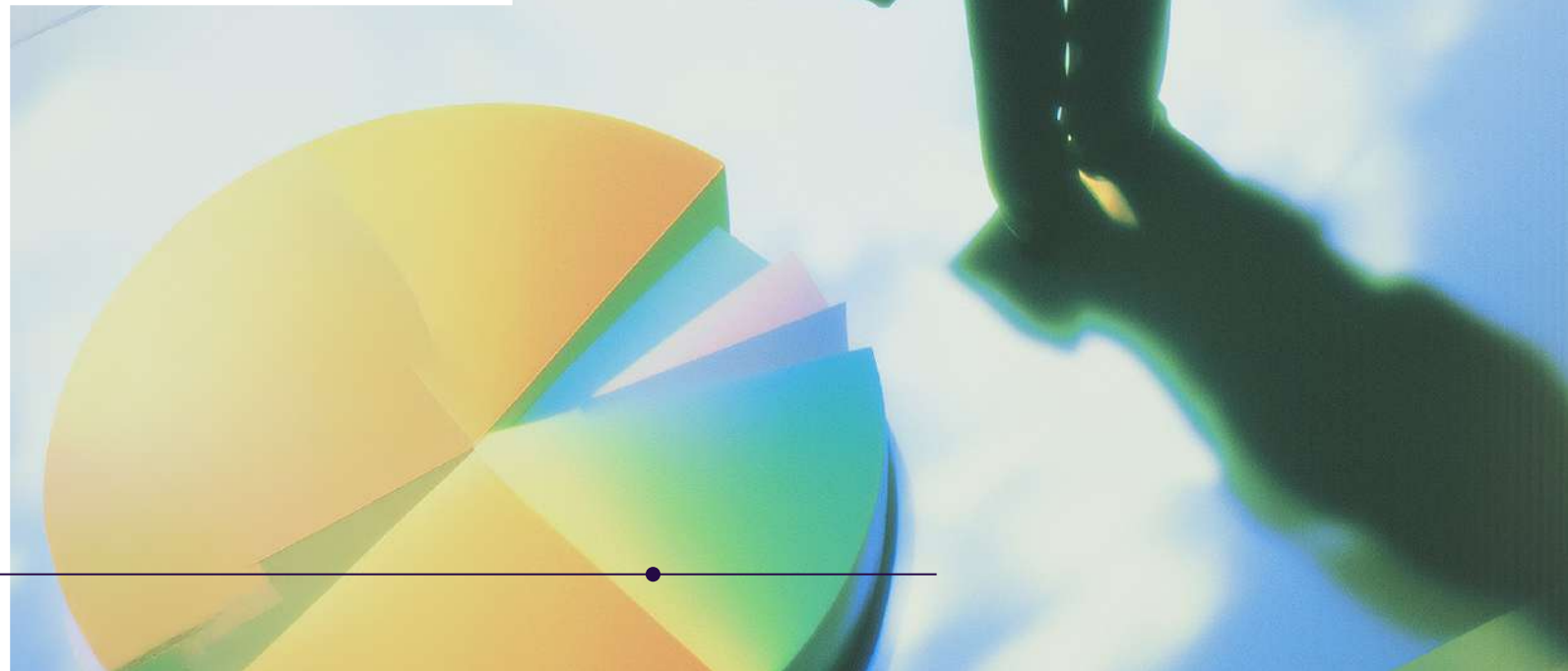
des ressources importantes sur des opérations souvent peu sensibles.

La réforme adoptée en 2026 vient corriger ce décalage. Les seuils sont relevés de manière significative : le chiffre d'affaires total mondial passe de 150 à 250 millions d'euros tandis que le seuil national (pour au moins deux entreprises) passe de 50 à 80 millions d'euros. Les seuils spécifiques applicables au secteur du commerce de détail sont également ajustés à la hausse.

À noter que les seuils applicables aux territoires ultramarins restent inchangés, afin de maintenir un niveau de vigilance élevé dans des économies où les enjeux de concentration sont particulièrement sensibles.

Concrètement, ce sont entre 20 % et 30 % des opérations aujourd'hui notifiées qui ne le seront plus demain. Pour les entreprises l'impact est immédiat : moins de formalités, des coûts réduits et des délais raccourcis.

Pour l'Autorité, le bénéfice est tout aussi structurant. En réduisant le nombre de dossiers à traiter, elle pourra concentrer ses moyens sur les opérations les plus complexes et les plus susceptibles d'affecter la concurrence. *(Communiqué de presse du 16 avril 2026)*



## LE POUVOIR D'ÉVOCATION : ÉVITER LES ANGLES MORTS DU CONTRÔLE

Le contrôle des concentrations français continuera donc de fonctionner sur le principe d'une obligation de notification préalable des opérations dépassant certains seuils de chiffres d'affaires. Ce cadre, conçu pour offrir lisibilité et prévisibilité aux entreprises, repose sur l'idée que le chiffre d'affaires permet d'appréhender les opérations les plus importantes pour l'économie.

Or, cette hypothèse est de plus en plus mise à l'épreuve. De nombreuses entreprises créent aujourd'hui de la valeur bien avant de générer des revenus significatifs. Les acquisitions de start-ups ou d'acteurs innovants en forte croissance peuvent ainsi passer sous les seuils de contrôle, tout en étant susceptibles de modifier durablement la structure concurrentielle de certains marchés, en particulier dans le numérique, la santé ou les biotechnologies. Par exemple, le rachat d'une jeune entreprise développant une technologie prometteuse, mais encore peu rentable, peut avoir des effets majeurs sur la concurrence future si cette acquisition est réalisée par une entreprise dominante souhaitant « tuer » toute innovation concurrente dans son secteur.

Concrètement, le pouvoir d'évocation permettrait à l'Autorité de d'appréhender certaines opérations, même en dessous des seuils, lorsqu'elles présentent un risque pour la concurrence. Sans outil adapté, ce type d'opération peut aujourd'hui passer sous les radars. Ce pouvoir existe déjà dans 10 États membres, alors que 14 autres États envisagent également de l'introduire.

Après une consultation publique, l'Autorité oriente désormais ses travaux autour d'un pouvoir d'évocation qui permettrait une intervention ciblée, fondée sur des critères cumulatifs clairs :

- un seuil de chiffre d'affaires identifiable
- un lien suffisant avec le territoire français
- l'existence d'un risque concurrentiel avéré
- des délais d'intervention courts

Son éventuelle introduction devrait être accompagnée par des lignes directrices, afin de donner davantage de visibilité aux entreprises.

*(Communiqué de presse du 14 janvier et du 10 avril 2025)*

## UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE SIMPLIFICATION ET VIGILANCE

L'introduction d'un pouvoir d'évocation, combiné au relèvement des seuils, permettrait de dessiner un contrôle plus ciblé mais toujours capable de traiter les opérations réellement sensibles.

Le pari est clair : effectuer moins de contrôle, mais mieux, en concentrant l'attention sur les opérations qui façonnent la concurrence de demain, sans freiner l'innovation ni la croissance.



## RÉFORME EUROPÉENNE : VERS DES RÈGLES PLUS ADAPTÉES AUX NOUVELLES ÉCONOMIES

Au niveau européen, la Commission a engagé une révision de ses lignes directrices pour mieux intégrer les mutations de l'économie, notamment le rôle de l'innovation et des actifs immatériels.

Objectif : affiner l'analyse concurrentielle en tenant compte du potentiel de croissance et des stratégies d'acquisition dans les secteurs innovants, sans freiner l'investissement.

# Quels équilibres face à cette montée en puissance ?

**L'intelligence artificielle devient progressivement une technologie essentielle de l'économie numérique. Les outils capables de générer du texte, des images ou du code se diffusent rapidement dans de nombreux secteurs d'activité et dans la vie quotidienne. La concurrence entre éditeurs de modèle ne se focalise plus uniquement sur la performance des modèles, mais concerne désormais également sur la maîtrise d'ensembles technologiques associant infrastructures de calcul, accès à l'énergie, données, logiciels et interfaces d'usage. Cette évolution modifie les rapports de force économiques. Elle fait émerger de nouveaux leviers de pouvoir et conduit le droit de la concurrence à s'adapter à des dynamiques dans lesquelles technologie, industrie et politique publique deviennent étroitement liées.**

## UN SECTEUR TOUJOURS PORTÉ PAR UNE FORTE DYNAMIQUE D'INNOVATION

Depuis l'irruption aussi rapide que marquante de l'intelligence artificielle générative dans l'espace public, avec le lancement de ChatGPT 3.5 en novembre 2022, cette technologie n'a cessé de progresser. Selon le *2026 AI Index Report* publié par Stanford, plusieurs modèles de fondation de pointe, également désignés sous le nom de *Large Language Models* (LLM), lancés en 2025, atteignent désormais, et parfois dépassent, les niveaux de référence humains sur des tâches particulièrement exigeantes, telles que des questions scientifiques de niveau doctorat, la capacité à raisonner à partir de différents types de contenus (texte, images, audio, etc.) ou encore les problèmes mathématiques de haut niveau (type concours).

Cette dynamique d'innovation ne se traduit d'ailleurs plus uniquement par une augmentation de la taille ou de la puissance des modèles. Elle se manifeste désormais selon plusieurs axes complémentaires, au premier rang desquels figurent la multimodalité, le renforcement des capacités de raisonnement et l'avènement des systèmes agencés.

La multimodalité transforme en profondeur le rôle de l'IA générative : d'outil principalement centré sur la production de texte, elle devient une interface généraliste capable de traiter, dans un cadre unifié, des contenus de nature diverse : texte, audio, image, vidéo ou code. Les modèles multimodaux natifs peuvent ainsi articuler plusieurs formats simultanément, dans des fenêtres de contexte considérablement élargies, qui peuvent atteindre désormais plusieurs millions d'unités textuelles (*tokens* en anglais).

Parallèlement, les modèles de raisonnement occupent une place croissante dans l'évolution du secteur. L'enjeu n'est plus seulement d'améliorer la fluidité conversationnelle ou d'accroître la taille des modèles, mais aussi de renforcer leur capacité à traiter un problème de manière structurée avant de produire une réponse. Ces modèles dits « de raisonnement » se distinguent par leur aptitude à décomposer une tâche en plusieurs étapes, à mobiliser des opérations intermédiaires et à conserver une cohérence d'ensemble dans la résolution de problèmes complexes.

Enfin, le début de cette année marque l'ouverture d'une nouvelle phase avec l'émergence des systèmes dits « agentiques ». Les modèles ne se limitent plus à répondre à une requête ou à produire un contenu : ils sont désormais conçus pour enchaîner, avec une plus grande autonomie, plusieurs actions orientées vers un objectif, qu'il s'agisse de rechercher de l'information, de mobiliser des outils, d'exécuter certaines tâches ou d'ajuster leur comportement en fonction des résultats obtenus. Dans le prolongement des progrès observés en matière de multimodalité et de raisonnement, cette évolution transforme la nature même des usages, en particulier dans le e-commerce.

L'IA générative tend ainsi à ne plus être seulement un assistant conversationnel, mais à devenir un véritable opérateur numérique, capable de s'intégrer dans des processus de travail plus complets.

## LA MAÎTRISE DES INTRANTS ESSENTIELS DU SECTEUR PAR QUELQUES GRANDS ACTEURS

Dans cet environnement, la valeur économique se déplace et se déploie aujourd'hui autour de dynamiques d'intégration verticale, c'est-à-dire la capacité pour une même entreprise de contrôler plusieurs niveaux de la chaîne de valeur, depuis les infrastructures techniques jusqu'aux services utilisés par les consommateurs.

Les entreprises capables de maîtriser simultanément les modèles d'IA, les infrastructures de calcul, les services *cloud* et les interfaces d'accès aux utilisateurs disposent d'un avantage concurrentiel considérable.

Cette tendance rappelle certaines évolutions déjà observées précédemment dans l'économie numérique, lorsque les grandes plateformes ont progressivement construit des environnements complets autour de leurs services. L'IA pourrait amplifier ce phénomène en devenant la couche technologique centrale de nombreux produits et services.

À l'échelle européenne, ces préoccupations ont conduit à la mise en place de nouveaux instruments de régulation, comme le *Digital Markets Act* (DMA), destiné à limiter certains comportements d'acteurs dominants dans les écosystèmes numériques.

## LA PLACE CENTRALE DU CLOUD

Au-delà des grands acteurs du numérique et de quelques entreprises capables de s'appuyer sur des centres de données internes de très grande taille, l'informatique en nuage (« *cloud* » en anglais) s'impose aujourd'hui comme un passage presque incontournable pour accéder à la puissance de calcul nécessaire à l'entraînement et à l'inférence des grands modèles de fondation.

Le secteur du *cloud* a été analysé par l'Autorité dans son avis sur le fonctionnement concurrentiel du *cloud* publié en 2023. Celui-ci a notamment mis en évidence plusieurs risques concurrentiels transversaux (capacité de négociation limitée des contrats, mise en place de « *crédits cloud* » et de frais de sortie (« *egress fees* »). L'Autorité a également identifié des risques concurrentiels spécifiques liés à la migration des systèmes d'information sur site vers le *cloud*, à la migration d'un fournisseur de services *cloud* à un autre et aux barrières à l'expansion pour les concurrents mobilisées par les trois grands acteurs du secteur que sont Amazon Web Services, Microsoft Azure et Google Cloud Platform. (*Avis 23-A-08 du 29 juin 2023*)



Aujourd'hui, le *cloud* permet aux développeurs d'utiliser des services d'infrastructure et de plateforme spécifiquement adaptés à l'IA, en fonction de leurs besoins, sans avoir à supporter d'emblée des investissements très lourds dans des capacités informatiques propres. Le cloud joue aussi un rôle essentiel en aval, en servant de canal de diffusion des modèles, notamment via des places de marché. *(Avis 24-A-05 du 28 juin 2024)*

Au-delà des risques concurrentiels identifiés, l'Autorité avait recommandé aux pouvoirs publics de développer l'accès à la puissance de calcul *via* par exemple le recours aux supercalculateurs publics.

Récemment, l'Autorité a annoncé maintenir sa vigilance dans le secteur et examiner l'opportunité d'initier des enquêtes sur le fondement des indices reçus lors de la consultation publique sur les pratiques d'auto-préférence dans le secteur. *(Rapport rendu au Parlement et au Gouvernement présentant son activité concernant les pratiques d'auto-préférence, Communiqué de presse du 21 novembre 2025)*

Plusieurs initiatives réglementaires visent également à encadrer les pratiques du secteur, notamment la loi pour sécuriser et réguler l'espace numérique en France - au sujet de laquelle l'Autorité a rendu un avis en 2023 *(Avis 23-A-05 du 20 avril 2023)* - et le règlement sur les données au niveau européen.

## DE NOUVEAUX ENJEUX CONCURRENTIELS LIÉS À L'IMPACT ÉNERGÉTIQUE ET ENVIRONNEMENTAL DE L'IA

L'impact énergétique et environnemental de l'IA, devenu un sujet majeur pour le secteur, soulève des questions de concurrence encore peu étudiées.

Le développement de l'IA dépend désormais autant de la puissance de calcul que de la disponibilité des infrastructures et de l'énergie nécessaires pour les faire fonctionner. L'entraînement et l'exploitation des modèles mobilisent des centres de données de très grande taille, capables de consommer autant d'électricité que certaines infrastructures industrielles.

Les semi-conducteurs spécialisés, les centres de données et l'accès à une énergie abondante deviennent ainsi des ressources déterminantes. Leur contrôle peut constituer un avantage concurrentiel majeur, en particulier pour les acteurs capables d'investir massivement dans ces infrastructures.

L'entraînement de certains grands modèles peut par exemple mobiliser des milliers de processeurs spécialisés pendant plusieurs semaines, nécessitant des capacités informatiques et énergétiques considérables.

Constatant l'impact énergétique et environnemental significatif de l'IA, l'Autorité a produit une étude dans laquelle elle examine les enjeux concurrentiels associés qu'elle estime être de trois ordres.

Le premier enjeu a trait à l'accès à l'énergie et, en particulier, au raccordement au réseau électrique sur le territoire français et à la maîtrise du coût de l'énergie.

Le deuxième enjeu est lié à l'émergence de la frugalité en tant que paramètre de concurrence. En effet, alors même que l'IA mobilise des infrastructures toujours plus puissantes, chercheurs, acteurs publics et entreprises explorent de nouvelles approches reposant sur des modèles plus spécialisés ou plus légers nécessitant des déploiements moindres ou utilisant des infrastructures déjà existantes. Ces stratégies permettent parfois d'obtenir des performances comparables avec des ressources nettement moins importantes mais leur développement ne doit pas être entravé par le comportement des acteurs.

Le troisième enjeu concurrentiel concerne la standardisation de l'empreinte environnementale de l'IA. Là encore, l'Autorité sera vigilante sur la manière dont par exemple les standards sont adoptés afin que ceux-ci ne soient pas biaisés en faveur de certains acteurs seulement. *(Etude sur les enjeux concurrentiels liés à l'impact énergétique et environnemental de l'IA, Communiqué de presse, 17 décembre 2025, pour plus de détails voir p. 40)*



## LA RÉVOLUTION AGENTIQUE

Comme indiqué précédemment, les assistants conversationnels et les agents numériques sont désormais capables de rechercher des informations, comparer des offres, effectuer des achats ou gérer certaines interactions avec les services en ligne.

Ces outils connaissent une diffusion rapide et leur usage a fortement progressé ces dernières années.

Dans ce nouveau modèle de « *commerce conversationnel* », l'utilisateur pourrait interagir avec un intermédiaire algorithmique chargé d'organiser l'ensemble de son parcours d'achat.

Un agent d'IA pourrait par exemple rechercher un billet d'avion, comparer automatiquement les offres disponibles et effectuer la réservation sans que l'utilisateur ait besoin de consulter directement les différents sites de vente.

Ces systèmes tendent ainsi à évoluer, passant d'outils de réponse à de véritables plateformes d'accès à des services tiers, permettant d'effectuer des actions comme des achats, des réservations ou paiements, directement depuis l'interface de conversation.

Cette évolution soulève plusieurs questions pour le droit de la concurrence : qui contrôle la visibilité des offres ? Selon quels critères les recommandations sont-elles hiérarchisées ? Le rôle d'intermédiation joué par ces agents pourrait-il influencer l'accès au marché des vendeurs et des prestataires de services ?

L'utilisation croissante de systèmes autonomes dans les interactions commerciales soulève également la question du risque de coordination algorithmique, c'est-à-dire la possibilité que des systèmes ajustent automatiquement les comportements à partir de l'observation du marché.

Afin d'anticiper ces transformations, l'Autorité s'est autosaisie pour avis en 2026 sur le fonctionnement concurrentiel du secteur des agents conversationnels et a mené une large consultation publique en début d'année afin de recueillir les observations des parties prenantes (entreprises proposant des services d'IA générative, fournisseurs de services cloud, e-commerçants, clients etc.) sur la situation concurrentielle en France. *(Communiqué de presse du 9 janvier et 29 janvier 2026)*

## UNE IA DE PLUS EN PLUS PRÉSENTE DANS TOUS LES SECTEURS

L'IA ne se limite plus aux interfaces numériques traditionnelles. Elle s'intègre progressivement dans de nombreux objets et infrastructures du quotidien : véhicules, équipements industriels, dispositifs médicaux ou systèmes automatisés.

Cette diffusion transforme aussi les enjeux concurrentiels. Les choix techniques réalisés en amont - standards technologiques, architectures logicielles ou modalités d'accès aux données - peuvent influencer durablement la structure des marchés et les conditions d'entrée de nouveaux acteurs.

Ainsi, l'IA commence à irriguer la pratique consultative mais aussi décisionnelle de l'Autorité, sur des sujets sur lesquels elle n'est pourtant pas au premier plan.

L'Autorité a tout d'abord étudié l'impact de l'IA sur les plateformes de réseaux sociaux dans un avis consacré au secteur des créateurs de contenus. Elle y examine notamment l'essor de l'IA générative et son influence sur la concurrence entre contenus, et recommande que les contenus générés par IA fassent l'objet d'une identification claire, dès lors que cette caractéristique peut constituer un paramètre de concurrence. *(Avis 26-A-02 du 18 février 2026)*

Enfin, dans l'affaire des droits voisins de la presse impliquant Google, l'Autorité y a examiné, sous l'angle des engagements souscrits par Google, l'utilisation de contenus de presse pour l'entraînement du système d'IA Gemini (anciennement Bard). *(Décision 24-D-03 du 15 mars 2024)*

## ANTICIPER LES NOUVELLES FORMES DE POUVOIR ÉCONOMIQUE

À mesure que l'IA devient un moteur central de productivité et de croissance, la question de la concentration du pouvoir économique se pose avec une intensité nouvelle.

Les infrastructures de calcul, les données, les interfaces d'accès aux consommateurs et les capacités d'investissement constituent autant de points de contrôle potentiels.

Dans ce contexte, le rôle des autorités de concurrence évolue. Leur mission ne consiste plus seulement à sanctionner des comportements anticoncurrentiels une fois qu'ils se sont manifestés. Elle implique aussi d'identifier les dynamiques susceptibles de structurer les marchés de demain.

Le développement de l'IA confronte ainsi le droit de la concurrence à un défi d'envergure : accompagner l'innovation tout en préservant un environnement concurrentiel ouvert et dynamique.

# Un nouvel équilibre à trouver

**Dans les supermarchés, les habitudes de consommation évoluent rapidement, sous l'effet de l'inflation, des nouvelles attentes des consommateurs et des transformations du commerce. En parallèle, le secteur de la grande distribution connaît une recomposition profonde, marquée par des rachats de magasins et le développement d'alliances entre enseignes. Dans ce contexte, le droit de la concurrence joue un rôle clé : il doit à la fois préserver la concurrence entre acteurs, encadrer ces recompositions et accompagner l'émergence de nouvelles formes de coopération, notamment liées aux enjeux de développement durable.**

## UN SECTEUR SOUS PRESSION, EN PLEINE RECOMPOSITION

La grande distribution française connaît depuis plusieurs années une recomposition rapide. Les rachats de magasins et les changements d'enseigne se multiplient : en deux ans, plus de 650 points de vente ont changé de mains.

Cette dynamique répond à une logique bien connue. Dans un secteur où les marges sont faibles, les distributeurs cherchent à atteindre une taille critique pour optimiser leur logistique, mutualiser leurs coûts et renforcer leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs.

Mais cette concentration n'est pas sans risque. Dans certaines zones, elle peut réduire la concurrence entre enseignes et limiter le choix offert aux consommateurs. C'est pourquoi ces opérations sont étroitement surveillées, avec, si nécessaire, des cessions de magasins pour préserver l'équilibre local.

## DES ALLIANCES PUISSANTES... SOUS SURVEILLANCE

Parallèlement, les distributeurs développent des alliances à l'achat pour peser davantage face aux grands industriels.

En regroupant leurs volumes, ils obtiennent de meilleures conditions tarifaires, mais ces alliances modifient aussi les rapports de force au sein de la chaîne de valeur.

L'exemple de l'alliance AURA (Intermarché, Auchan, Casino) est révélateur. Lors de son examen en 2024, des risques ont été identifiés pour certains fournisseurs, notamment des entreprises de taille intermédiaire, susceptibles de devenir trop dépendantes d'un nombre limité d'acheteurs.

Plusieurs dizaines d'entre eux ont ainsi été exclues du périmètre de l'accord, retrouvant des circuits de négociation séparés avec chaque enseigne. Le droit de la concurrence protège ainsi non seulement la concurrence entre distributeurs, mais aussi l'équilibre du pouvoir de négociation dans la chaîne de valeur. *(Communiqué de presse du 26 novembre 2025)*



## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, NOUVEAU TERRAIN DE LA CONCURRENCE

Le développement durable s'impose désormais comme un facteur structurant du secteur.

Réduction de l'empreinte carbone, limitation des emballages, meilleure traçabilité : ces objectifs répondent à la fois aux attentes des consommateurs et à des contraintes réglementaires croissantes. Ils deviennent aussi des leviers de différenciation concurrentielle et transforment la manière dont la concurrence s'exerce entre enseignes et entre fournisseurs.

Les distributeurs peuvent ainsi par exemple se distinguer par une offre plus locale, des produits mieux notés sur le plan environnemental ou des engagements climatiques plus ambitieux.

Mais atteindre ces objectifs suppose souvent de coopérer, y compris entre concurrents et de le faire dans le respect du droit de la concurrence.

### Coopérer sans fausser la concurrence : le rôle des orientations informelles

Pour accompagner ces évolutions, l'Autorité a développé un outil spécifique : les orientations informelles. Elles permettent aux entreprises de soumettre leurs projets en amont et d'obtenir une analyse de leur compatibilité avec les règles de concurrence.

Trois exemples récents dans la grande distribution l'illustrent.

En octobre 2025, un projet de plateforme commune entre distributeurs visant à centraliser les données d'empreinte carbone des fournisseurs a été considéré peu problématique, notamment en raison du fait qu'il reposait sur une participation volontaire et n'impliquait pas d'échanges d'informations sensibles. *(Orientations informelles 25-DD-02 du 23 octobre 2025)*

En février 2026, un projet de dispositif de réemploi des emballages alimentaires vendus en grande surface a fait l'objet d'une analyse plus réservée. Des pistes ont été proposées pour limiter les risques concurrentiels et en particulier éviter toute coordination entre concurrents et prévenir les risques d'éviction. *(Orientations informelles 26-DD-01 du 4 février 2026)*

En mars 2026, un projet de charte d'engagements volontaires des distributeurs visant une meilleure promotion des produits électriques et électroniques les plus durables a été considéré comme peu problématique en termes concurrentiels sous réserve du respect de certaines précautions. *(Orientations informelles 26-DD-02 du 20 mars 2026)*



Dans les trois cas, l'approche est pragmatique : la coopération reste possible, moyennant certains garde-fous lorsque nécessaire. Et lorsqu'un examen précis ne peut être mené, des lignes sont tracées afin de permettre aux acteurs de développer leurs projets dans un cadre sécurisé.

### Un cadre d'analyse en pleine évolution

L'intégration du développement durable transforme progressivement l'analyse concurrentielle.

De nouveaux critères émergent, comme l'empreinte carbone ou les conditions de production. Dans le même temps, l'appréciation des effets économiques devient plus complexe : certaines coopérations peuvent restreindre la concurrence à court terme tout en produisant des bénéfices collectifs à long terme.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large, notamment au niveau européen, visant à mieux intégrer les enjeux de durabilité dans le droit de la concurrence.

## QUAND LE BIO DEVIENT UN TERRAIN DE COORDINATION ILLICITE

En avril 2026, l'Autorité a sanctionné à hauteur de 12,67 millions d'euros plusieurs acteurs du secteur bio - le syndicat Synadis Bio, ainsi que des enseignes liées à la grande distribution comme Greenweez (Carrefour) et Les Comptoirs de la Bio (groupement Les Mousquetaires) - pour avoir mis en place une entente visant à répartir les marques entre circuits de distribution.

L'objectif était d'éviter que les mêmes produits ne soient vendus à la fois en grandes surfaces spécialisées bio et en grandes surfaces généralistes, afin de limiter la comparabilité des prix et de maintenir des niveaux tarifaires plus élevés dans les réseaux spécialisés.

Cette pratique s'inscrivait dans un contexte de montée en puissance de la grande distribution sur le marché du bio, devenue en quelques années le principal canal de vente.

Mais pour l'Autorité, la volonté de préserver un modèle économique ne peut justifier des atteintes à la concurrence. En cloisonnant les circuits et en limitant la comparaison des prix, cette entente a directement affecté le jeu concurrentiel, au détriment des consommateurs.

*Décision 26-D-05 du 16 avril 2026  
(Cette décision est susceptible de faire ou d'avoir fait l'objet d'un recours)*

## TROUVER LE BON ÉQUILIBRE

La grande distribution se trouve aujourd'hui à la croisée de plusieurs transformations : intensification de la concurrence sur les prix, recomposition des acteurs et montée en puissance des enjeux environnementaux.

Dans ce contexte, le droit de la concurrence accompagne ces transformations. Il ne s'agit plus seulement de préserver la concurrence entre entreprises, mais aussi d'encadrer des coopérations nécessaires à la transition écologique, sans fragiliser le fonctionnement du marché. L'équilibre est délicat : trop de contraintes pourraient freiner les initiatives, trop de souplesse risquerait d'affaiblir la concurrence.

À travers ses décisions, ses outils et ses prises de position, l'Autorité s'affirme comme un arbitre des transformations en cours. Dans un secteur aussi central, où se jouent à la fois le pouvoir d'achat et la transition durable, la concurrence devient un cadre d'arbitrage : non plus seulement un garde-fou, mais aussi un levier pour accompagner les évolutions du marché tout en fixant les limites.

# Le collège de l'Autorité

Au 6 juin 2026\*



## INDÉPENDANCE ET COLLÉGIALITÉ

Le collège de l'Autorité se compose de cinq membres permanents (le président et quatre vice-présidents) et de 12 membres non permanents. Il est renouvelé par moitié tous les deux ans et demi (à l'exception de son président, qui est nommé pour une période de cinq ans renouvelable). Le législateur a souhaité qu'ils soient issus d'horizons très différents. Ainsi, magistrats, avocats, professeurs d'université en droit ou en économie, responsables économiques, ou représentants d'associations de consommateurs croisent leurs points de vue lors des délibérations. Cette diversité favorise le débat et la neutralité des délibérations et est, à ce titre, un gage de richesse et de légitimité.

## LES MEMBRES PERMANENTS

**1 BENOÎT CŒURÉ**  
Président, ancien membre du directoire de la Banque centrale européenne

**2 THIBAUD VERGÉ**  
Vice-président, professeur de sciences économiques, ENSAE Paris/CREST

**3 VIVIEN TERRIEN**  
Vice-président, ancien référendaire au Tribunal de l'Union européenne

**4 ANNE WACHSMANN GUIGON**  
Vice-présidente, avocate

**5 ISABELLE FENAYROU**  
Vice-présidente, magistrate

## LES MEMBRES NON PERMANENTS ISSUS DU SECTEUR PUBLIC



**1 GAËLLE DUMORTIER**  
Présidente de la première chambre de la section du contentieux du Conseil d'Etat

**2 SAVINIEN GRIGNON-DUMOULIN**  
Avocat général à la Cour de cassation

**3 MURIEL LACOUE-LABARTHE**  
Conseillère maître à la Cour des comptes

**4 JÉRÔME POUYET**  
Professeur associé à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC)

**5 CATHERINE PRIETO**  
Professeure de droit de la concurrence à l'Université Paris I

**6 FABIEN RAYNAUD**  
Président adjoint et rapporteur général de la section du rapport et des études du Conseil d'Etat

## LES MEMBRES NON PERMANENTS ISSUS DU SECTEUR PRIVÉ

**1 VALÉRIE BROS**  
Secrétaire générale de Burelle SA et Directrice générale de Sofiparc SA

**2 CÉCILE CABANIS**  
Directrice financière adjointe du Groupe LVMH

**3 JULIE BURGUBURU**  
Secrétaire générale, membre du comité exécutif de TF1

**4 PASCAL LAGRUE**  
Secrétaire confédéral FO en charge du développement, de la formation syndicale, du logement et de la consommation et président de l'AFOC

**5 ALEXANDRE MENAIS**  
Directeur juridique Groupe, L'Oréal SA



## LES MEMBRES NON PERMANENTS SUPPLÉMENTAIRES DÉLIBÉRANT SUR LES QUESTIONS RELATIVES AUX PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES



**1 WALID CHAIEHLOUJ**  
Agrégé des facultés de droit, professeur à l'Université de Perpignan

**2 CAMILLE CHASERANT**  
Professeure des universités en sciences économiques, à l'Université Paris I Panthéon - Sorbonne

\* Certains membres sont en cours de nomination.

# Organisation de l'Autorité de la concurrence

Au 6 juin 2026

## SERVICES D'INSTRUCTION



Rapporteur général  
UMBERTO BERKANI

Nommé par arrêté du 31 mars 2025 pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois, le Rapporteur général est à la tête des services d'instruction (120 collaborateurs) et supervise l'ensemble des dossiers.



Pôle clémence & Europe  
ANNE KRENZER

Conseillères  
du Rapporteur général



Pôle développement durable  
ÉLISE PROVOST



Service des concentrations  
JÉRÔME VIDAL



Service économique  
ESHIEN CHONG



Service investigations  
FABRICE LARGE



Service de l'économie numérique  
YANN GUTHMANN



Service concurrence 3  
ERWANN KERGUELEN



Service concurrence 6  
LEILA BENALIA



Service concurrence 1  
LAURE GAUTHIER



Service concurrence 2  
JULIEN NETO



Service concurrence 3  
ERWANN KERGUELEN



Service concurrence 4  
LAURIANE LÉPINE



Service concurrence 5  
GWENAËLLE NOUËT

## COLLÈGE

### Président

BENOÎT CŒURÉ

### Vice-présidents

THIBAUD VERGÉ  
VIVIEN TERRIEN  
ANNE WACHSMANN GUIGON  
ISABELLE FENAYROU

### Membres non permanents

JULIE BURGUBURU  
VALÉRIE BROS  
CÉCILE CABANIS  
GAËLLE DUMORTIER  
SAVINIEN GRIGNON-DUMOULIN  
ALEXANDRE MENAIS  
MURIEL LACOUÉ-LABARTHE  
PASCAL LAGRUE  
JÉRÔME POUYET  
CATHERINE PRIETO  
FABIEN RAYNAUD

### Membres professions réglementées

WALID CHAIEHLOUJ  
CAMILLE CHASERANT

Membres du collège siégeant lorsque l'Autorité de la concurrence délibère au titre des avis rendus sur la liberté d'installation de certaines professions juridiques réglementées.

### Conseiller auditeur

JEAN-PIERRE BONTHOUX

### Référent déontologue, alerte et laïcité

YANN COZ

## DIRECTIONS DE LA PRÉSIDENTE



Cabinet du Président  
et Direction des affaires  
européennes et internationales  
BERTRAND ROHMER



Direction de la communication  
VIRGINIE GUIN



Direction juridique  
MATHIAS PIGEAT

## SECRETARIAT GÉNÉRAL



Secrétaire général  
MAËL GUILBAUD-NANHOU



Service de la procédure  
et de la documentation  
THIERRY PONCELET



Service des ressources humaines  
PATRICIA BEYSENS-MANG



Service des affaires financières  
et des achats  
AYMELINE CLÉMENT



Service des systèmes  
d'information  
CYRILLE GARNIER



Service de la logistique,  
de la technique et de la sécurité  
ROMAIN GITTON



Mission modernisation,  
pilottage & performance, et DPO  
MARIANNE FAESSEL



**Directeur de la publication :** Benoît Cœuré

**Directrice de la rédaction :** Virginie Guin

**Rédactrice en chef :** Coralie Anadon

**Conception et réalisation :** Agence The Kub

**Crédits photo :** Unsplash et Pexels. Certaines illustrations de ce rapport ont été générées à l'aide d'outils d'intelligence artificielle.

**Avertissement :**

Le présent rapport a été rédigé alors que certaines décisions de l'Autorité de la concurrence faisaient l'objet d'un recours toujours pendant ou étaient susceptibles de faire l'objet d'un recours devant les juridictions compétentes.

Au moment de la mise sous presse, les décisions commentées dans le présent ouvrage 25-D-02, 25-D-03, 25-D-05, 25-D-06, 25-D-07 et 26-D-03 font l'objet d'un recours devant la Cour d'appel de Paris.

Par ailleurs, la présentation des décisions et avis ne prétend pas à l'exhaustivité et a pour vocation d'informer le grand public.

Les lecteurs sont, par conséquent, invités à consulter les décisions, avis et arrêts dans leur version intégrale sur le site Internet de l'Autorité et des juridictions de contrôle pour apprécier de façon exacte le contexte et la portée des informations présentées.

**Achévé d'imprimer en juillet 2026**

Cette brochure est composée de matériaux issus de forêts bien gérées certifiées FSC® et d'autres sources contrôlées.



Disponible sur toutes les plateformes

