



**Décision n° 11-D-17 du 8 décembre 2011  
relative à des pratiques mises en œuvre  
dans le secteur des lessives**

*Le texte de la décision mise en ligne le 8 décembre 2011 sur le site de l'Autorité de la concurrence comportait une erreur matérielle concernant le montant de la sanction imposée à Procter & Gamble.*

*Le montant de la sanction de Procter & Gamble est de 240,24 millions d'euros et non de 233,56 millions d'euros comme indiqué par erreur aux paragraphes 781 et 782 de la version publiée sur le site Internet.*

*La minute, corrigée de cette erreur matérielle, a été notifiée aux parties le 14 décembre 2011. Elles en ont accusé réception le 15 décembre 2011. C'est cette version, conforme à la minute, qui a été mise en ligne le 20 décembre 2011. Le communiqué de presse a également été modifié en conséquence.*

L'Autorité de la concurrence (section I A),

Vu la demande des sociétés Unilever France et Lever Fabergé France formulée auprès du rapporteur général du Conseil de la concurrence le 4 mars 2008, enregistrée sous le numéro 08/0025 AC et tendant à obtenir le bénéfice du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu la demande de la société Henkel France formulée auprès du rapporteur général du Conseil de la concurrence le 28 avril 2008, enregistrée sous le numéro 08/0044 AC et tendant à obtenir le bénéfice du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu la demande de la société The Procter & Gamble Company et de ses filiales formulée auprès du rapporteur général du Conseil de la concurrence le 26 septembre 2008, enregistrée sous le numéro 08/0099 AC et tendant à obtenir le bénéfice du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu la demande des sociétés Colgate Palmolive Services, Colgate Palmolive et Colgate Palmolive Industriel formulée auprès du rapporteur général du Conseil de la concurrence le 11 février 2009, enregistrée sous le numéro 09/0008 AC et tendant à obtenir le bénéfice du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu la décision du 21 janvier 2009 par laquelle le rapporteur général a disjoint la partie des saisines d'office enregistrées sous les numéros 06/0001 F et 06/0042 F concernant les pratiques mises en œuvre dans le secteur des lessives du reste des dossiers, et procédé à l'ouverture de la présente affaire, enregistrée sous le numéro 09/0007 F ;

Vu les avis conditionnels de clémence n° 08-AC-06 du 3 décembre 2008, n° 09-AC-01 et n° 09-AC-02 du 21 janvier 2009, et n° 09-AC-04 du 24 mars 2009 ;

Vu le rapport du conseiller auditeur du 3 octobre 2011 ;

Vu l'article 81 du traité instituant la Communauté européenne, devenu 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) ;

Vu le livre IV du code de commerce ;

Vu la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie ;

Vu l'ordonnance n° 2008-1161 du 13 novembre 2008 portant modernisation de la régulation de la concurrence, et notamment son article 5 ;

Vu les décisions de secret des affaires n° 09-D-151 et 152 du 4 août 2009, n° 09-DSA-215 du 15 septembre 2009, n° 09-DSA-216 du 17 septembre 2009, n° 09-DSA-241 du 12 octobre 2009, n° 09-DSA-264 et 265 du 28 octobre 2009, n° 09-DSA-281 à 284 du 12 novembre 2009, n° 10-DSA-100 et 101 du 8 juin 2010, n° 10-DSA-113 du 16 juin 2010, n° 10-DSA-152 du 5 août 2010, n° 10-DSA-179 et 180 du 2 septembre 2010, n° 11-DSA-106 et 107 du 11 avril 2011, n° 11-DSA-138 du 28 avril 2011, n° 11-DSA-150 du 3 mai 2011 et n° 11-DSA-277 du 16 septembre 2011 ;

Vu les décisions de déclassement n° 09-DEC-23 du 28 octobre 2009, n° 09-DECR-24 du 28 octobre 2009, n° 09-DEC-24 et 09-DECR-25 du 29 octobre 2009, n° 09-DECR-29 du 2 décembre 2009, n° 10-DECR-13 du 12 octobre 2010 et n° 10-DEC-12 à 15 du 25 février 2010 ;

Vu les observations présentées par les sociétés Unilever France SAS, Unilever France Home and Personal Care Industries, Topaze, Unilever France Holdings, Unilever NV et Unilever Plc, Henkel France SA, Henkel AG & Co. KGaA, Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS et Procter & Gamble Company, Colgate Palmolive Services (SA), Colgate Palmolive (SAS), Colgate Palmolive Industriel (SAS), Colgate Palmolive (SASU) et Colgate Palmolive Company, et par le commissaire du Gouvernement ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Les rapporteurs, le rapporteur général adjoint, le commissaire du Gouvernement et les représentants des sociétés Unilever France SAS, Unilever France Home and Personal Care Industries, Topaze, Unilever France Holdings, Unilever NV et Unilever Plc, Henkel France SA, Henkel AG & Co. KGaA, Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS et Procter & Gamble Company, Colgate Palmolive Services (SA), Colgate Palmolive (SAS), Colgate Palmolive Industriel (SAS), Colgate Palmolive (SASU) et Colgate Palmolive Company, entendus lors de la séance de l'Autorité de la concurrence du 18 octobre 2011 ;

Adopte la décision suivante :

## SOMMAIRE

<b>I. Constatations .....</b>	<b>8</b>
<b>A. LA PROCÉDURE.....</b>	<b>8</b>
<b>1. LES DEMANDES DE CLÉMENCE DÉPOSÉES AUPRÈS DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE..</b>	<b>8</b>
a) La demande d’Unilever .....	9
b) La demande de Henkel .....	11
c) La demande de Procter & Gamble .....	12
d) La demande de Colgate Palmolive .....	14
<b>2. L’AFFAIRE AYANT DONNÉ LIEU À LA DÉCISION DU 13 AVRIL 2011 (COMP/39579 – CONSUMER DETERGENTS) DE LA COMMISSION EUROPÉENNE.....</b>	<b>15</b>
a) Les demandes de clémence déposées auprès de la Commission européenne	15
b) L’articulation des procédures nationale et européenne .....	16
c) La décision du 13 avril 2011 (COMP/39579 – Consumer Detergents).....	17
<b>B. LE SECTEUR CONCERNÉ.....</b>	<b>19</b>
<b>1. LE SECTEUR DES LESSIVES.....</b>	<b>19</b>
a) L’environnement sectoriel.....	19
b) Le contexte règlementaire .....	19
<b>2. LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR .....</b>	<b>20</b>
a) Présentation des produits en cause.....	20
b) Les données du secteur .....	20
<i>Le secteur en valeur, ses acteurs et leurs parts de marché .....</i>	<i>20</i>
<i>Les principales marques de lessives à destination du grand public en France</i>	<i>22</i>
c) Le rôle des promotions.....	23
<b>C. LES ENTREPRISES CONCERNÉES.....</b>	<b>24</b>
<b>1. UNILEVER .....</b>	<b>24</b>
<b>2. HENKEL.....</b>	<b>26</b>
<b>3. PROCTER &amp; GAMBLE.....</b>	<b>27</b>
<b>4. COLGATE PALMOLIVE .....</b>	<b>28</b>
<b>D. LES PRATIQUES DÉNONCÉES .....</b>	<b>29</b>
<b>1. L’HISTORIQUE DES PRATIQUES .....</b>	<b>29</b>
a) Les pratiques avant 1997 .....	29
<i>Les déclarations d’Unilever.....</i>	<i>29</i>
<i>Les déclarations de Henkel .....</i>	<i>29</i>
<i>Les déclarations de Colgate Palmolive .....</i>	<i>30</i>
b) Les pratiques à partir de 1997 .....	31

<i>Les éléments apportés par Unilever</i> .....	31
<i>Les éléments apportés par Henkel</i> .....	33
<i>Les déclarations de Procter &amp; Gamble</i> .....	33
<i>Les déclarations de Colgate Palmolive</i> .....	35
c) <b>La suspension des pratiques</b> .....	36
<i>La mise en place par Procter &amp; Gamble de sa nouvelle politique « New Way »</i> .....	36
<i>L'annonce du changement de politique</i> .....	36
d) <b>La reprise des pratiques</b> .....	37
e) <b>La fin des pratiques</b> .....	39
<b>2. LE CONTENU DES PRATIQUES</b> .....	41
a) <b>La fixation en commun des prix</b> .....	41
<i>Les déclarations des fabricants</i> .....	41
<i>Les preuves complémentaires</i> .....	44
b) <b>La fixation en commun des règles promotionnelles</b> .....	56
<i>Les déclarations des fabricants</i> .....	56
<i>Les preuves complémentaires</i> .....	58
c) <b>La maîtrise du prix de vente au détail</b> .....	67
<i>La finalité des pratiques mises en œuvre</i> .....	67
<i>L'implication des services « marketing »</i> .....	68
<i>L'incidence de la loi Galland</i> .....	70
<b>3. LES MODALITÉS DES PRATIQUES</b> .....	72
a) <b>Les réunions entre directeurs commerciaux</b> .....	72
<i>La présence constante des quatre lessiviers aux réunions</i> .....	72
<i>Les participants aux réunions</i> .....	73
<i>Tableau récapitulatif</i> .....	76
b) <b>Des réunions dédiées aux lessives</b> .....	77
c) <b>Des réunions tenues secrètes</b> .....	77
d) <b>Les lieux et dates des réunions</b> .....	77
e) <b>Les preuves des discussions entre fabricants</b> .....	80
f) <b>L'implication des directeurs généraux ou des présidents directeurs généraux</b> .....	81
<i>Les éléments apportés par Unilever</i> .....	81
<i>Les éléments apportés par Henkel</i> .....	81
<i>Les éléments apportés par Colgate Palmolive</i> .....	82
g) <b>La surveillance des accords conclus</b> .....	83

E.	LE GRIEF NOTIFIÉ.....	84
<b>II.</b>	<b>Discussion.....</b>	<b>86</b>
A.	SUR L'APPLICABILITÉ DES RÈGLES DE CONCURRENCE DE L'UNION.....	86
1.	RAPPEL DES PRINCIPES .....	86
2.	APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ.....	87
B.	SUR LA COMPÉTENCE DE L'AUTORITÉ POUR CONNAÎTRE DU GRIEF NOTIFIÉ ..	87
1.	LES ARGUMENTS SOULEVÉS À PROPOS DE LA DIMENSION EUROPÉENNE DE L'ENTENTE .....	87
2.	APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ.....	89
C.	SUR LA PROCÉDURE.....	91
1.	SUR LA DEMANDE D'ACCÈS AUX PIÈCES DU DOSSIER DE LA COMMISSION EUROPÉENNE .....	91
2.	APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ.....	92
D.	SUR LE BIEN-FONDÉ DU GRIEF NOTIFIÉ .....	94
1.	SUR LE MARCHÉ PERTINENT.....	94
a)	Sur la dimension matérielle du marché.....	94
	<i>Sur la distinction entre les lessives et les autres détergents et produits d'entretien .....</i>	<i>94</i>
	<i>Sur la distinction entre les lessives à destination du grand public et les lessives industrielles .....</i>	<i>95</i>
	<i>Sur les autres segmentations de marché envisageables .....</i>	<i>96</i>
b)	Sur la dimension géographique du marché .....	96
2.	SUR LE GRIEF D'ENTENTE COMPLEXE ET CONTINUE.....	96
a)	Sur la nature de l'infraction : une infraction complexe constituée d'accords et de pratiques concertées .....	96
	<i>Rappel des principes .....</i>	<i>96</i>
	<i>Appréciation de l'Autorité.....</i>	<i>99</i>
b)	Sur l'existence d'une infraction unique et continue .....	102
	<i>Rappel des principes .....</i>	<i>102</i>
	<i>L'argumentation de Procter &amp; Gamble.....</i>	<i>103</i>
	<i>Appréciation de l'Autorité.....</i>	<i>104</i>
c)	Sur l'objet anticoncurrentiel des pratiques .....	110
	<i>Rappel des principes .....</i>	<i>110</i>
	<i>Appréciation de l'Autorité.....</i>	<i>110</i>
d)	Sur la durée de l'entente.....	111
	<i>Rappel des principes .....</i>	<i>111</i>
	<i>Appréciation de l'Autorité.....</i>	<i>111</i>
e)	Sur la participation des mises en cause à l'entente .....	116

	<i>Rappel des principes</i> .....	116
	<i>Appréciation de l'Autorité</i> .....	118
	<b>f) Conclusion sur le grief d'entente complexe et continue</b> .....	125
<b>E.</b>	<b>SUR L'IMPUTABILITÉ DES PRATIQUES</b> .....	125
	<b>1. RAPPEL DES PRINCIPES</b> .....	125
	<b>a) Dans le cadre des relations mère-fille</b> .....	125
	<b>b) Imputabilité en cas de transformation de l'entreprise</b> .....	127
	<b>2. APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ</b> .....	127
	<b>a) Unilever</b> .....	127
	<b>b) Henkel</b> .....	128
	<b>c) Procter &amp; Gamble</b> .....	129
	<b>d) Colgate Palmolive</b> .....	130
<b>F.</b>	<b>SUR LES SANCTIONS</b> .....	130
	<b>1. SUR LA VALEUR DES VENTES</b> .....	131
	<b>2. SUR LA DÉTERMINATION DU MONTANT DE BASE</b> .....	134
	<b>a) Sur la proportion de la valeur des ventes</b> .....	134
	<i>Sur la gravité des faits</i> .....	134
	<i>Sur l'importance du dommage causé à l'économie</i> .....	138
	<i>Conclusion sur la proportion de la valeur des ventes</i> .....	145
	<b>b) Sur la durée de participation</b> .....	146
	<b>c) Conclusion sur la détermination du montant de base</b> .....	147
	<b>3. SUR LA PRISE EN COMPTE DES CIRCONSTANCES PROPRES A CHAQUE ENTREPRISE</b> ....	147
	<b>a) Sur la situation individuelle d'Unilever</b> .....	148
	<i>Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales d'Unilever</i> 148	
	<i>Sur la vérification du maximum légal applicable</i> .....	149
	<b>b) Sur la situation individuelle de Henkel</b> .....	149
	<i>Sur le poids de Henkel sur le secteur des lessives</i> .....	149
	<i>Sur l'impact de la crise économique</i> .....	150
	<i>Sur la proposition de mise en place d'un programme de conformité présentée par Henkel</i> .....	150
	<i>Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales de Henkel</i> 152	
	<i>Sur la vérification du maximum légal applicable</i> .....	152
	<b>c) Sur la situation individuelle de Procter &amp; Gamble</b> .....	153
	<i>Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales de Procter &amp; Gamble</i> .....	153
	<i>Sur la vérification du maximum légal applicable</i> .....	154

d) Sur la situation individuelle de Colgate Palmolive .....	154
<i>Sur la position limitée de Colgate Palmolive sur le secteur des lessives .....</i>	<i>154</i>
<i>Sur l'argument de Colgate Palmolive tiré de l'existence d'un programme de conformité au sein de l'entreprise depuis 2006.....</i>	<i>155</i>
<i>Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales de Colgate Palmolive.....</i>	<i>155</i>
<i>Sur la vérification du maximum légal applicable .....</i>	<i>156</i>
4. SUR L'APPLICATION DU IV DE L'ARTICLE L. 464-2 DU CODE DE COMMERCE .....	156
a) En ce qui concerne Unilever .....	156
b) En ce qui concerne Henkel .....	158
c) En ce qui concerne Procter & Gamble .....	165
d) En ce qui concerne Colgate Palmolive .....	166
5. SUR LA MISE EN ŒUVRE DU III DE L'ARTICLE L. 464-2 DU CODE DE COMMERCE A L'EGARD DE COLGATE PALMOLIVE .....	167
6. SUR LE MONTANT FINAL DES SANCTIONS .....	172
7. SUR L'OBLIGATION DE PUBLICATION .....	172
<b>DÉCISION.....</b>	<b>176</b>

## **I. Constatations**

1. Dans cette partie, seront successivement décrits :

- la procédure,
- le secteur concerné,
- les entreprises en cause,
- les pratiques dénoncées,
- le grief notifié.

### **A. LA PROCÉDURE**

#### **1. LES DEMANDES DE CLÉMENCE DÉPOSÉES AUPRÈS DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE**

2. La présente affaire, relative à des pratiques anticoncurrentielles mises en œuvre dans le secteur des lessives en France, a été portée à la connaissance du Conseil de la concurrence (ci-après le « Conseil ») en 2008 par quatre fabricants de lessives opérant sur le territoire français, qui ont successivement sollicité auprès de lui le bénéfice de la procédure de clémence sur le fondement du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce.
3. Ces demandes de clémence lui ont été présentées aux dates et dans l'ordre qui suivent :
  - le 4 mars 2008 : les sociétés Unilever France et Lever Fabergé France (ci-après, ensemble, « Unilever »),
  - le 28 avril 2008 : la société Henkel France (ci-après « Henkel »),
  - le 26 septembre 2008 : la société The Procter & Gamble Company et ses filiales (ci-après, ensemble, « Procter & Gamble »),
  - le 11 février 2009 : les sociétés Colgate Palmolive Services (SA), Colgate Palmolive (SAS), Colgate Palmolive Industriel (SAS), (ci-après, ensemble, « Colgate Palmolive »).
4. Lors de la réception de la première demande de clémence, déposée par Unilever, le Conseil disposait déjà d'informations relatives aux pratiques dénoncées. En effet, des éléments de preuve concernant les pratiques en cause avaient été recueillis en 2006 lors d'opérations de visites et de saisies menées par la direction générale de la concurrence, de la consommation et la répression des fraudes (DGCCRF) dans le cadre de deux autres affaires. Ces éléments ne paraissaient toutefois pas suffisants pour permettre au Conseil d'établir l'existence d'une infraction aux articles L. 420-1 du code de commerce et, le cas échéant, à l'article 81 CE, devenu l'article 101 du TFUE (ci-après « l'article 101 du TFUE »), dans le secteur des lessives en France.

5. Dans ces conditions, Unilever a obtenu de la part du Conseil un avis conditionnel de clémence envisageant de lui accorder le bénéfice d'une exonération totale de sanction au titre du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce, c'est-à-dire un avis de type « 1B », au sens du programme de clémence français. Les trois autres fabricants de lessives ayant présenté des demandes de clémence ont bénéficié, dans l'ordre de leur demande, d'un avis conditionnel envisageant de leur accorder le bénéfice d'une exonération partielle de sanction au titre du même article. Les avis envisageaient, sous la double réserve que les entreprises concernées coopèrent à la procédure selon les modalités décrites dans les avis de clémence et que les pièces qu'elles apportent présentent une valeur ajoutée significative, des taux de réduction de sanction allant de 20 à 30 % pour Henkel, de 10 à 20 % pour Procter & Gamble et de 10 à 20 % pour Colgate Palmolive. Les demandes de clémence et les conditions assortissant les taux d'exonération évoqués par les avis de clémence rendus par le Conseil sont présentées plus en détail ci-après.

#### **a) La demande d'Unilever**

6. Par procès-verbal en date du 4 mars 2008<sup>1</sup>, la rapporteure générale adjointe du Conseil a reçu une demande d'Unilever sollicitant l'application du programme de clémence au sujet de pratiques mises en œuvre dans le secteur des lessives en France. Unilever a déclaré souhaiter révéler l'existence de pratiques potentiellement prohibées par les articles L. 420-1 du code de commerce et 101 du TFUE, mises en œuvre dans ce secteur et impliquant, outre lui-même, Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive.
7. Le demandeur de clémence a indiqué qu'à l'occasion d'un audit interne lancé en 2006, un employé d'Unilever avait apporté à la direction juridique 283 pages de documents<sup>2</sup> qu'il conservait chez lui, faisant apparaître :
- des échanges d'informations entre concurrents relatifs aux promotions sur les différentes marques de lessive ;
  - des accords sur les promotions à lancer, relatifs aux types de promotions et aux montants concernés ;
  - des accords sur les écarts de prix à maintenir entre les différentes marques de lessives commercialisées par des sociétés concurrentes.
8. Ces pratiques se seraient déroulées depuis au moins 2001 et auraient cessé au cours de l'année 2005<sup>3</sup>. Unilever n'a cependant pas exclu que les pratiques dénoncées puissent être antérieures à 2001 et a produit, à cet égard, un document interne faisant référence à un alignement des prix entre concurrents remontant à 1997<sup>4</sup>.
9. Entre les mois de mars et de septembre 2008, Unilever a apporté au Conseil un certain nombre d'éléments venant au soutien de sa demande de clémence<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Cotes 22-306.

<sup>2</sup> Cotes 311-619.

<sup>3</sup> Cotes 22-23.

<sup>4</sup> Cote 486.

<sup>5</sup> Cotes 310-617, 623-636, 640-657, 659-660, 677-718, 662-676.

10. Par procès-verbal du 28 mai 2008, Unilever a indiqué avoir dénoncé le 23 mai 2008 devant la Commission européenne les pratiques qu'elle a dénoncées au Conseil de la concurrence ainsi que des pratiques qui auraient possiblement pris place sur d'autres territoires. Dans le cadre de sa demande de clémence communautaire, Unilever a versé au dossier de la Commission européenne tous les éléments qu'elle avait versés au dossier du Conseil de la concurrence.
11. Dans son avis de clémence n° 08-AC-06<sup>6</sup> du 3 décembre 2008, le Conseil a indiqué que : *« dans l'hypothèse où le Conseil ou la DGCCRF dispose déjà d'informations relatives à l'entente présumée, le Conseil accordera le bénéfice conditionnel d'une exonération totale de sanctions pécuniaires si les trois conditions suivantes sont réunies :*
- *l'entreprise est la première à fournir des éléments de preuve qui, de l'avis du Conseil, sont suffisants pour lui permettre d'établir l'existence d'une infraction à l'article L. 420-1 du code de commerce et, le cas échéant, à l'article 81 du traité CE caractérisant l'existence d'une entente ;*
  - *au moment de la demande, le Conseil ou l'administration ne disposait pas d'éléments de preuve suffisants pour lui permettre d'établir l'existence d'une infraction à l'article L. 420-1 du code de commerce et, le cas échéant, à l'article 81 du traité CE caractérisant l'existence d'une entente, et*
  - *aucune entreprise n'a obtenu d'avis conditionnel d'exonération totale de type 1A pour l'entente présumée ».*
12. Le Conseil a ensuite relevé que *« si les enquêtes diligentées en 2006 ont permis de recueillir des indices relatifs à une entente sur les lessives, ces éléments ne sont pas de nature à permettre d'en établir la qualification au regard des articles L. 420-1 du code de commerce ou [101 du TFUE] »*. Il a ensuite souligné qu'Unilever était *« la première entreprise à fournir des éléments de preuve qui, de l'avis du Conseil, sont suffisants pour lui permettre d'établir l'existence d'une infraction »*. Enfin, il a indiqué que *« la condition selon laquelle aucune entreprise n'a obtenu d'avis conditionnel d'exonération totale de type 1A pour l'entente faisant l'objet de la présente demande d'exonération de sanction pécuniaire est remplie »*.
13. Au vu de ces éléments, le Conseil a accordé à Unilever le bénéfice conditionnel de la clémence pour les pratiques dénoncées d'entente de prix et de fixation des règles promotionnelles dans le secteur des lessives en France, en envisageant une exonération totale de sanction subordonnée au respect des quatre conditions suivantes :
- « - les bénéficiaires devront apporter au Conseil de la concurrence puis à l'Autorité de la concurrence ainsi qu'aux services chargés de l'enquête une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et leur fournir tout élément de preuve qui viendrait en leur possession ou dont elles disposent sur les infractions suspectées ;*
  - *elles devront effectivement avoir mis fin à leur participation aux activités illégales présumées, comme elles l'ont indiqué ;*

---

<sup>6</sup> Cotes 743-755. Voir également le rapport de clémence (cotes 719-742).

- elles ne devront effectivement pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer à d'autres infractions ;
- elles ne devront pas avoir informé de leur demande les entreprises susceptibles d'être mises en cause dans le cadre des pratiques dénoncées ».

## **b) La demande de Henkel**

14. Par procès-verbal en date du 28 avril 2008<sup>7</sup>, le rapporteur général du Conseil a reçu une demande de Henkel sollicitant l'application du programme de clémence dans le secteur des lessives en France et en Europe. Henkel a déclaré souhaiter révéler l'existence de pratiques potentiellement prohibées par les articles L. 420-1 du code de commerce et 101 du TFUE, mises en œuvre dans ce secteur et impliquant, outre lui-même, Unilever, Procter & Gamble et Colgate Palmolive.
15. Un audit interne mené en janvier 2008 aurait permis de révéler la mise en œuvre de trois catégories de pratiques distinctes :
  - des pratiques d'échanges d'informations,
  - une concertation entre les fabricants de lessives en marge de la mise en œuvre des programmes de réduction des produits polluants au niveau européen,
  - et une entente entre fabricants portant sur les prix et les promotions.
16. S'agissant de cette dernière pratique, seule concernée par la présente procédure, Henkel a précisé qu'une série de réunions entre concurrents aurait permis de « sceller des accords de fixation de prix probablement depuis 1996 et au moins jusqu'en 2004 ». Concernant le volet « promotions », le demandeur de clémence a fait valoir que les règles promotionnelles étaient déjà en place en 2000 et l'étaient peut-être depuis 1996.
17. Dans ses déclarations initiales, à commencer par celles du 28 avril 2008, Henkel avait circonscrit la dimension géographique des pratiques de fixation de prix et de règles promotionnelles des lessives au marché français.
18. Puis, par procès-verbal du 6 novembre 2008, se fondant sur un entretien avec M. Klaus X..., directeur général « détergents » du groupe Henkel au niveau mondial entre 1993 et 2005, le demandeur a indiqué : « *Alors que nous avons précédemment indiqué qu'une partie des pratiques que nous avons identifiées étaient de dimension nationale, nous savons à présent, en particulier grâce à M. X..., que depuis au moins le milieu des années 1990, il existait une entente coordonnée, de manière centrale, entre les principaux fournisseurs de détergents, en particulier Henkel, Unilever et P&G, au niveau de la direction générale [européenne] et que cette entente centrale avait un impact direct sur les conduites au niveau national.* »<sup>8</sup>.
19. Henkel a indiqué avoir déposé le 28 avril 2008 une demande de clémence devant la Commission européenne, d'une part, et avoir demandé à bénéficier de la procédure de clémence auprès des autorités nationales de concurrence de plusieurs États membres de

---

<sup>7</sup> Cote 756.

<sup>8</sup> Cotes 2328-2329.

l'Union européenne (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Belgique, Pays-Bas et République Tchèque), d'autre part.

20. Entre les mois de mai et novembre 2008, Henkel a versé au dossier des éléments venant à l'appui de sa demande de clémence<sup>9</sup>.
21. Dans son avis n° 09-AC-01 du 21 janvier 2009<sup>10</sup>, le Conseil a relevé que « *le demandeur est (...) la deuxième entreprise à dénoncer les pratiques en cause, pratiques dont le Conseil et l'administration avaient déjà connaissance à la suite des opérations de visites et saisies de 2006. De plus, le premier demandeur a déjà apporté des éléments suffisants permettant d'établir l'existence d'une infraction* ».
22. Le Conseil a également indiqué que « *les éléments remis par le demandeur ne permettent pas de présumer que ces pratiques auraient été initiées au niveau européen. En toute hypothèse, le Conseil de la concurrence ne peut sanctionner – et donc accorder une immunité de sanction correspondante – une infraction qu'en ce qui concerne ses effets sur le territoire national* ».
23. Pour les pratiques de fixation de prix et des règles promotionnelles des lessives mises en œuvre en France, le Conseil a accordé à Henkel le bénéfice conditionnel de la clémence, en envisageant une exonération de la sanction encourue comprise entre 20 % et 30 %, après avoir pris en compte la mesure dans laquelle les éléments communiqués par Henkel revêtaient à ce stade une valeur ajoutée significative par rapport aux éléments dont il disposait déjà.
24. Le Conseil a subordonné l'octroi de cette exonération aux conditions suivantes :
  - « - *Le groupe Henkel devra apporter au Conseil de la concurrence puis à l'Autorité de la concurrence ainsi qu'aux services chargés de l'enquête une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et leur fournir tout élément de preuve qui viendrait en leur possession ou dont elle dispose sur les infractions suspectées ;*
  - *Le groupe Henkel a effectivement mis fin à sa participation aux activités illégales présumées ;*
  - *Le groupe Henkel ne devra pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer à une infraction ;*
  - *Le groupe Henkel ne devra pas avoir averti les autres membres du cartel de la procédure de clémence* ».

### **c) La demande de Procter & Gamble**

25. Par procès-verbal en date du 26 septembre 2008<sup>11</sup>, le rapporteur général du Conseil a reçu une demande de Procter & Gamble sollicitant l'application du programme de clémence

---

<sup>9</sup> Cotes 760-766, 769-775, 863-873, 1036-1046, 1062-1079, 1071-1086, cotes 1515-1522, 1163-1305, 1546-1575, 1509-1513, 1480-1507, 1799-2226, 2272-2317.

<sup>10</sup> Cotes 2318-2345. Voir également le rapport de clémence (cotes 2272-2317).

<sup>11</sup> Cotes 2346-2347.

dans le secteur des lessives en France. Procter & Gamble a déclaré souhaiter révéler l'existence de pratiques potentiellement prohibées par les articles L. 420-1 du code de commerce et 101 du TFUE, mises en œuvre dans ce secteur et impliquant, outre lui-même, les groupes Unilever, Henkel et Colgate Palmolive.

26. Procter & Gamble a dénoncé, tout d'abord, des pratiques mises en œuvre en marge du compactage des lessives. A cet égard, il a fait état « *de la tenue d'une réunion le 21 janvier 2001 dans les locaux de l'AFISE (section française de l'AISE, Association Internationale de la Savonnerie et des produits d'Entretien) au cours de laquelle Procter & Gamble, Unilever, Henkel et Colgate-Palmolive auraient décidé de conclure un "accord de transparence". Cet accord prévoyait que, dans le cadre de la mise en œuvre en France d'une recommandation de la Commission européenne relative au compactage des lessives, ces fabricants s'informerait de leurs prix et des opérations de promotion sur les lessives. Selon les déclarations de trois anciens salariés de Procter & Gamble France, les directeurs commerciaux des filiales françaises de Procter & Gamble, Unilever, Henkel se sont réunis entre 2001 et 2005, le directeur commercial de Colgate Palmolive étant également présent jusqu'en 2003. D'autres réunions rassemblaient par ailleurs les directeurs généraux ou les présidents des mêmes sociétés. Ces réunions et discussions auraient permis de suivre la mise en œuvre de l'"accord de transparence" mentionné ci-dessus. Y étaient discutés pour les lessives en poudre, le calendrier des hausses de prix, le maintien d'écarts de prix constants entre les différentes marques, et de manière générale, le gel des opérations de promotion. L'objectif était, en particulier, de veiller à ce que les modifications du conditionnement des différents contenants de lessive (poudre, liquide, tablettes) ne se traduisent pas par des baisses de prix « indirectes »* ».
27. Procter & Gamble a ensuite indiqué : « *qu'une réunion s'est déroulée à Düsseldorf, le 21 décembre 2004, entre les représentants seniors de Procter & Gamble, Henkel et Unilever dans les locaux d'Henkel. (...) Il semblerait qu'au cours de cette réunion, des discussions ont eu lieu concernant l'augmentation du coût des matières premières et la mise en œuvre d'une augmentation de prix* ».
28. Procter & Gamble a indiqué que le 8 septembre 2008, il avait présenté à la Commission européenne une demande d'immunité ou de réduction partielle d'éventuelles amendes pour les pratiques dénoncées qui auraient été mises en œuvre en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne. Il a également indiqué avoir présenté une telle demande auprès des autorités de concurrence italienne, espagnole et allemande.
29. Procter & Gamble a apporté des déclarations et des documents les 26 septembre<sup>12</sup>, 28 octobre<sup>13</sup> et 24 novembre 2008<sup>14</sup>. A l'occasion de ces déclarations, Procter & Gamble a indiqué que les pratiques identifiées dans sa demande initiale n'étaient pas isolées, mais inspirées par un « *principe général* », selon ses propres termes, convenu au niveau central, à l'occasion de la mise en œuvre de l'exercice de compaction AISE II<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Cotes 2352-2455

<sup>13</sup> Cotes 2458-2461

<sup>14</sup> Cotes 2463-2490

<sup>15</sup> Cotes 2465-2469

30. Dans son avis n° 09-AC-02 du 21 janvier 2009<sup>16</sup>, pour les pratiques de fixation de prix et des règles promotionnelles des lessives en France, seules pratiques concernées par la présente procédure, le Conseil a accordé à Procter & Gamble le bénéfice conditionnel de la clémence, en envisageant une exonération de la sanction encourue comprise entre 10 % et 20 %, après avoir relevé qu'elle était le troisième fabricant de lessives à solliciter le bénéfice de la clémence pour ces pratiques et pris en compte la mesure dans laquelle les éléments communiqués par Procter & Gamble revêtaient à ce stade une valeur ajoutée significative par rapport aux éléments dont il disposait déjà.
31. Le Conseil a subordonné cette exonération aux conditions suivantes :
- « - les éléments apportés par Procter&Gamble devront avoir effectivement contribué à établir la réalité des pratiques dénoncées, présentées comme étant anticoncurrentielles, et à en identifier les auteurs ;
  - Procter&Gamble devra apporter au Conseil de la concurrence puis à l'Autorité de la concurrence ainsi qu'aux services chargés de l'enquête une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et leur fournir tout élément de preuve qui viendrait en sa possession ou dont elle dispose sur les infractions suspectées ;
  - elle devra mettre fin à sa participation aux activités illégales présumées, sans délai et au plus tard à compter de la notification du présent avis ; elle ne devra pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer aux infractions ;
  - elle ne devra pas avoir informé de sa demande les entreprises susceptibles d'être mises en cause dans le cadre des pratiques dénoncées ».

#### **d) La demande de Colgate Palmolive**

32. Par procès-verbal en date du 11 février 2009<sup>17</sup>, le rapporteur général du Conseil a reçu une demande de Colgate Palmolive sollicitant l'application du programme de clémence dans le secteur des lessives en France. Colgate Palmolive a déclaré souhaiter apporter des informations au sujet de pratiques potentiellement prohibées par les articles L. 420-1 du code de commerce et 101 du TFUE, le cas échéant, et impliquant, outre Colgate-Palmolive les sociétés des groupes Unilever, Procter & Gamble et Henkel. Dans ce cadre, Colgate Palmolive a dénoncé « des pratiques consistant en une entente sur les prix de détail qui se serait structurée progressivement à partir de 1997 pour prendre en compte divers éléments affectant le marché et notamment la mise en œuvre de la loi Galland »<sup>18</sup>.
33. Colgate Palmolive a vendu son activité « lessives » à Procter & Gamble en 2003 et a indiqué ne pas avoir d'informations sur le fonctionnement de ce secteur concernant la période postérieure à cette date.

---

<sup>16</sup> Cotes 2583-2593.

<sup>17</sup> Cotes 2939-3022.

<sup>18</sup> Cote 2939.

34. Par procès-verbal en date du 12 février 2009<sup>19</sup>, les rapporteurs ont recueilli les déclarations de M. Denys Y..., ancien salarié de Colgate Palmolive, puis par procès-verbal du 13 février 2009<sup>20</sup>, celles de M. Jean-François Z..., ancien salarié de Colgate Palmolive.
35. Pour les pratiques de fixation de prix et des règles promotionnelles des lessives, seules concernées par la présente affaire, l'Autorité de la concurrence (ci-après « l'Autorité »), dans son avis n° 09-AC-04 du 24 mars 2009,<sup>21</sup> a accordé à Colgate Palmolive, le bénéfice conditionnel de la clémence, en envisageant une exonération de la sanction encourue comprise entre 10 % et 20 %, après avoir relevé qu'elle était le quatrième fabricant de lessives à solliciter le bénéfice de la clémence pour ces pratiques et pris en compte la mesure dans laquelle les éléments communiqués par Colgate Palmolive revêtaient à ce stade une valeur ajoutée significative par rapport aux éléments dont il disposait déjà.
36. Le Conseil a subordonné cette exonération aux conditions suivantes :
- « - les éléments apportés par Colgate Palmolive devront avoir effectivement contribué à établir la réalité des pratiques dénoncées, présentées comme étant anticoncurrentielles et à en identifier les auteurs ;
- Colgate Palmolive devra apporter à l'Autorité de la concurrence une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et lui fournir tout élément de preuve qui viendrait en sa possession ou dont elle dispose sur les infractions suspectées ;
- Colgate Palmolive ne devra pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer aux infractions ;
- Colgate Palmolive ne devra pas avoir informé de sa demande de clémence les entreprises susceptibles d'être mises en cause dans le cadre des pratiques dénoncées ».

## 2. L'AFFAIRE AYANT DONNÉ LIEU À LA DÉCISION DU 13 AVRIL 2011 (COMP/39579 – CONSUMER DETERGENTS) DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

### a) Les demandes de clémence déposées auprès de la Commission européenne

37. Comme indiqué plus haut, Henkel et Procter & Gamble ont indiqué avoir dénoncé simultanément au Conseil à la Commission européenne des pratiques mises en œuvre au niveau européen dans le secteur des lessives.
38. Henkel a indiqué que, par décision du 12 juin 2008, la Commission européenne lui avait accordée une immunité conditionnelle d'amende pour « une entente présumée dans l'industrie des détergents, notamment des lessives et des produits d'entretien, en Autriche, Belgique, Bulgarie, République Tchèque, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovénie, Slovaquie et Espagne »<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>20</sup> Cotes 3030-3033.

<sup>21</sup> Cotes 3108-3120.

<sup>22</sup> Annexe n° 2 aux observations d'Henkel du 25 mars 2010, cotes 11135-11142.

39. Pour sa part, Unilever, après avoir dans un premier temps présenté une demande de clémence - décrite ci-dessus - au Conseil au sujet de pratiques mises en œuvre dans le secteur des lessives en France, a dans un second temps dénoncé ces pratiques à la Commission européenne.
40. Les rangs de présentation des demandes de clémence ne sont donc pas les mêmes devant les deux autorités. En effet, alors qu'Unilever a été la première entreprise à présenter sa demande à l'Autorité, c'est Henkel qui détient le premier rang devant la Commission européenne.

#### **b) L'articulation des procédures nationale et européenne**

41. Le 21 décembre 2009, la Commission européenne a décidé d'ouvrir une procédure sur le fondement de l'article 11, paragraphe 6, du règlement (CE) n° 1/2003 du Conseil, du 16 décembre 2002, relatif à la mise en œuvre des règles de concurrence prévues aux articles 81 et 82 du traité (ci-après le « règlement n° 1/2003 ») concernant « *la coordination des comportements de Henkel AG & Co. KGaA, Procter & Gamble Company, Unilever PLC et Unilever NV, qui inclut une coordination sur les prix et les promotions* », comportements qui « *ont probablement porté préjudice à la concurrence et aux consommateurs sur le marché des lessives à destination du grand public, en particulier des lessives universelles en poudre, dans l'EEE* »<sup>23</sup>.
42. Le 16 mars 2010, la rapporteure générale de l'Autorité a écrit à la Commission européenne afin de se voir confirmer le caractère distinct des affaires traitées simultanément par cette institution et par l'Autorité, dans les termes suivants : « *le libellé utilisé dans la note d'ouverture de la procédure (...) vise des pratiques d'entente sur les prix et promotions dans le secteur des lessives en Europe. Il s'ensuit que l'affaire traitée par l'Autorité de la concurrence pourrait être considérée comme tombant dans le champ des pratiques identifiées dans la note d'ouverture de la procédure. En conséquence, je vous remercie de bien vouloir m'apporter des éclaircissements sur le champ exact des pratiques que vous poursuivez et me confirmer qu'en ouvrant la procédure au sens de l'article 11, paragraphe 6 du règlement n° 1/2003 et de l'article 2, paragraphe 1 du règlement n° 773/2004 dans l'affaire COMP/39579 la Commission ne dessaisit pas l'Autorité de la concurrence de sa compétence d'application de l'article 101 TFUE dans l'affaire 09/0007 F qu'elle a instruite (...)* »<sup>24</sup>.
43. Par lettre du 22 avril 2010, la Commission européenne a confirmé que les affaires étaient bien distinctes, eu égard notamment à leur nature et à leur portée. Elle a aussi confirmé la compétence de l'Autorité pour traiter l'affaire relative aux pratiques dénoncées en France par Unilever, Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive. Elle a notamment indiqué à cet égard ce qui suit :  
  
« (...) *d'éventuels liens entre l'affaire traitée par la Commission et celle traitée par l'Autorité française avaient été en effet identifiés dès l'ouverture de la procédure dans la mesure où ces affaires portent sur des ententes dont les membres et les produits concernés*

---

<sup>23</sup> Cotes 11144-11148 (voir l'annexe n° 3).

<sup>24</sup> Cotes 12781-12783.

*se chevauchent partiellement. Nos services respectifs ont ensuite procédé à de nombreux échanges et consultations à ce sujet dans le cadre du traitement de ces affaires. Ces consultations se sont déroulées dans une atmosphère cordiale et de franche coopération.*

*Vous soulignez à juste titre qu'à l'issue de ces consultations bilatérales, il a été convenu que les affaires française et communautaire auraient trait à deux infractions distinctes. Je peux vous confirmer que cette conclusion n'a pas changé. Selon notre appréciation, les infractions poursuivies par la Commission et l'Autorité française demeurent distinctes et l'Autorité française est la mieux placée pour continuer à poursuivre l'infraction nationale en France.*

*En conclusion, je tiens à vous assurer de nouveau que la décision de la Commission d'ouvrir une procédure dans l'affaire COMP/39579 - Consumer Détergents ne dessaisit pas l'Autorité française de sa compétence d'application de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne dans l'affaire 09/0007 F »<sup>25</sup>.*

### **c) La décision du 13 avril 2011 (COMP/39579 – Consumer Detergents)**

44. Par décision du 13 avril 2011 prise à l'issue d'une procédure de transaction au cours de laquelle l'ensemble des parties ont reconnu les faits en cause, leur qualification juridique et leur responsabilité dans ceux-ci, la Commission européenne a sanctionné les entreprises Henkel AG & Co. KGaA, The Procter & Gamble Company, Procter & Gamble International, Unilever Plc et Unilever NV pour avoir mis en œuvre des pratiques anticoncurrentielles à l'occasion d'une initiative européenne relative au compactage des lessives en poudre et couvrant huit États membres de l'Union, dont la France, entre le 7 janvier 2002 et le 8 mars 2005.
45. Comme l'indique la Commission européenne dans sa décision, cette infraction est liée à la mise en œuvre d'une initiative environnementale lancée dans l'Espace économique européen (EEE) en 1997 par les principaux fabricants européens de détergents par le biais de l'association professionnelle « AISE » (Association Internationale de la savonnerie, de la détergence et des produits d'entretien), qui les représente. L'initiative environnementale de l'AISE a donné naissance au « Code de bonne pratique environnementale de l'AISE dans le secteur des détergents textiles ménagers ». Dans le cadre de la mise en œuvre de cette initiative environnementale, les dosages et le poids des paquets de lessives en poudre standard ont été réduits et les emballages modifiés lors de quatre étapes successives : AISE I, AISE II, AISE III et AISE IV. Les entreprises ont discuté de manière approfondie des réductions de poids (« compactage ») et de volume (« réduction de taille ») (voir points 20 et 21 de la décision de la Commission).
46. Plus précisément, les pratiques anticoncurrentielles mises en œuvre par Henkel, Procter & Gamble Company et Unilever sont les suivantes :
  - premièrement, les parties se sont entendues sur des augmentations indirectes de prix. En pratique, elles ont décidé de maintenir les prix inchangés durant la mise en œuvre des différentes étapes de l'initiative environnementale. En particulier, elles

---

<sup>25</sup> Cotes 12785-12786.

se sont entendues pour ne pas baisser les prix quand les produits étaient compactés (c'est-à-dire quand le poids des produits était réduit), quand la quantité de produit était réduite (c'est-à-dire quand le volume de produit était réduit) ou, à certaines occasions, quand elles réduisaient conjointement le nombre de doses (c'est-à-dire de lavages) par paquet. Dans le cadre de ces augmentations indirectes de prix, les parties ont également convenu de ne pas faire bénéficier les consommateurs des économies de coûts réalisées (moindres coûts des matières premières, de conditionnement et de transport) ;

- deuxièmement, elles se sont entendues pour limiter les promotions ;
- troisièmement, elles se sont entendues sur une augmentation directe des prix vers la fin 2004, qui visait certains marchés et devait être initiée par le leader sur le marché, suivi par les autres acteurs ;
- en outre, les parties ont échangé des informations sensibles sur les prix et les conditions commerciales, facilitant ainsi les diverses formes de collusion sur les prix (voir point 25 de la décision de la Commission).

47. L'affaire ayant donné lieu à la décision de la Commission européenne porte donc sur des pratiques qui se distinguent de celles en cause dans la présente affaire :

- par leur objet : l'entente sanctionnée par la Commission européenne concerne une coordination essentiellement indirecte des prix mise en œuvre à l'occasion de l'initiative environnementale de l'AISE décrite au paragraphe 45 ci-dessus, tandis que la pratique en cause dans la présente affaire consisterait en une fixation directe des prix et des promotions des lessives dans le contexte de l'adoption de la loi Galland ;
- par les produits concernés : l'entente sanctionnée par la Commission européenne vise les lessives en poudre, seules concernées par les mesures de compactage de l'AISE, tandis que la pratique en cause dans la présente affaire porterait sur toutes les formes de lessives (poudre, liquide, tablettes) ;
- par leur champ géographique : la pratique en cause devant l'Autorité concernerait uniquement le marché français caractérisé à l'époque des faits par des modalités très spécifiques de négociation des prix avec la grande distribution, compte tenu des mécanismes introduits par la loi Galland, alors que l'entente sanctionnée par la Commission européenne visait huit États membres de l'Union, dont la France ;
- par leur période de mise en œuvre : l'entente sanctionnée par la Commission européenne a commencé en 2002, tandis que la pratique en cause dans la présente affaire est décrite par certains demandeurs de clémence comme ayant débuté en 1997 ;
- par les entreprises concernées : Colgate Palmolive, qui est demandeur de clémence dans la présente affaire et qui est identifiée par les autres auteurs de la pratique en cause comme y ayant participé, ne figure pas parmi les entreprises mises en cause par la Commission européenne.

48. La décision de la Commission européenne n'a fait l'objet d'aucun recours de la part des entreprises condamnées. Elle est donc devenue définitive.

## **B. LE SECTEUR CONCERNÉ**

### **1. LE SECTEUR DES LESSIVES**

#### **a) L'environnement sectoriel**

49. Dans la nouvelle Nomenclature d'Activités Françaises<sup>26</sup> (NAF), la production de lessives figure sous l'intitulé « fabrication de préparations tensioactives », auquel est attaché le code 20.41.20 et qui embrasse les activités de fabrication de poudres pour les lessives, sous formes solides ou liquides, de détergents, de préparations pour la vaisselle, et d'adoucissants pour textile.
50. Selon le magazine LSA n° 2020 de novembre 2007, les ventes de lessives en France ont généré à elles seules, en 2007, 52 % du chiffre d'affaires réalisé par les ventes en grande et moyenne surface de détergents<sup>27</sup>.

#### **b) Le contexte réglementaire**

51. Les propriétés tensioactives des détergents résultent d'un processus chimique de transformation des matières premières toxiques, extrêmement polluant. Les fabricants sont donc soumis à une réglementation contraignante. Ces préoccupations relatives au respect de l'environnement et à la protection des consommateurs ont conduit à l'adoption de réglementations nationale et européenne qui se sont traduites par la prise d'un certain nombre d'initiatives par les professionnels du secteur. Comme indiqué plus haut, en 1997, les principaux fabricants européens de détergents ont ainsi mis en œuvre une initiative environnementale par le biais de l'AISE, en accord avec la Commission européenne. Dans ce cadre, les fabricants de lessives se sont engagés au niveau européen sur plusieurs points, avec comme principal objectif une réduction de la pollution devant être obtenue par le biais :
- d'une diminution de 10 % des volumes des conditionnements et des composants faiblement biodégradables ;
  - de campagnes de sensibilisation visant à diminuer de 10 % la consommation de lessive par habitant et de 5 % la consommation d'énergie par lavage ;
  - de la suppression de l'utilisation des stabilisants à base de cadmium pour les emballages.

---

<sup>26</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la nouvelle Nomenclature d'Activités Françaises (NAF rév.2, 2008) se substitue à la NAF rév.1, 2003.

<sup>27</sup> Cotes 4773-4781.

## 2. LES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR

### a) Présentation des produits en cause

52. Les lessives sont des détergents destinés au lavage du linge. Elles se distinguent des autres détergents et produits d'entretien par leur usage : le lavage du linge.
53. Il existe quatre grandes catégories d'acheteurs de lessives : le grand public, les collectivités (hôpitaux, administrations, établissements scolaires, etc.), l'hôtellerie-restauration, et les entreprises, notamment celles actives dans le secteur de la blanchisserie.
54. La demande émanant du grand public se distingue des autres par les volumes achetés (bien moindre que ceux des autres catégories d'agents économiques), et par des préférences subjectives dirigées vers les marques à forte notoriété.
55. La demande du grand public est captée par la grande distribution (GMS) qui constitue ainsi un canal de commercialisation incontournable pour les fabricants de lessives.
56. Les lessives à destination du grand public sont composées de deux grandes familles : les lessives universelles (lessives standard ou « *heavy duties* ») et les lessives spéciales (lessives spécialisées ou « *light duties* »). Les lessives spéciales se déclinent par fonction de lavage : lessives « couleurs », lessives « laine » et lessives « noir ». Qu'elles soient universelles ou spéciales, les lessives sont commercialisées sous différentes formes : poudre, liquide ou tablettes.

### b) Les données du secteur

#### *Le secteur en valeur, ses acteurs et leurs parts de marché*

57. Selon des sources IRI via LSA n° 2020 – novembre 2007<sup>28</sup>, en cumul annuel mobile à la fin du mois de juin 2007, le secteur de la production et de la commercialisation de lessives à destination du grand public en France a généré un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros, dont 1,067 milliard pour les seules lessives standard.

---

<sup>28</sup> Cotes 4773-4781.

58. D'après les éléments communiqués par les fabricants de lessives, sur la période concernée par les pratiques, les données du secteur ont évolué de la façon suivante :

**Tableau n° 1 : Taille du secteur des lessives à destination du grand public en France et parts de marché en valeur des différents acteurs**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Taille du secteur</b> en valeur (millions d'euros)	1 114	1 140	1 178	1 206	1 240	1 277	1 286	1 309	1 278	1 230	1 259
<b>Procter &amp; Gamble</b> Part (en %)	38,3	37,5	35,4	31,6	30,2	30,0	31,7	31,8	37,6	36,2	36,5
<b>Unilever</b> Part (en %)	22,3	23,0	24,4	27,3	27,2	26,5	26,0	24,9	25	25,3	25,1
<b>Henkel</b> Part (en %)	20,8	21,4	22,7	23,8	24,9	25,3	24,6	25,2	24,3	23,9	23,1
<b>Colgate Palmolive</b> Part (en %)	12,6	12,1	11,5	9,8	9,5	9,2	8,3	7,6	1,9	1,4	1,3
<b>Reckitt Benckiser</b> Part (en %)	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,8	2,1	2,2	2,1	2,0
<b>Marques de distributeurs (MDD)</b> Part (en %)	2,2	2,5	3,2	4,4	5,3	6,0	6,3	7,2	8,5	9,6 18	10,1 17,6

*Méthode utilisée : pour chaque item, le tableau présente une moyenne réalisée à partir des réponses de Procter & Gamble, Unilever, Henkel, et Colgate Palmolive. Pour les MDD, les années 2005 et 2006 présentent une fourchette, dont le haut intègre des ventes réalisées par les « hard discounters ». L'ensemble de ces données est donc approximatif. Il donne cependant une idée de la position des différents producteurs sur le secteur considéré.*

59. Toujours, selon les éléments communiqués par les fabricants de lessives, s'agissant des seules lessives standard, les données ont évolué comme suit :

**Tableau n° 1 bis : Taille du segment des lessives standard à destination du grand public en France, et parts des différents acteurs**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Taille du segment</b> en valeur (millions d'euros)	1 004	1 038	1 071	1 096	1 128	1 149	1 145	1 147	1 162	1 138	1 183
<b>Procter &amp; Gamble</b> Part (en %)	42,4	41,4	38,8	34,8	33,3	33,3	35,7	35,7	41,9	40,6	40,5
<b>Unilever</b> Part (en %)	23,5	24,2	25,9	29,2	29,1	28,4	27,9	27,0	26,6	27,1	27,0
<b>Henkel</b> Part (en %)	17,3	18,1	19,2	20,6	21,6	21,5	20,3	21,2	20,1	20,1	19,6
<b>Colgate Palmolive</b> Part (en %)	12,0	11,3	10,7	8,8	8,7	8,4	7,6	6,7	0,2	0	0
<b>Reckitt Benckiser</b> Part (en %)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2
<b>MDD</b> Part (en %)	2,3	2,6	3,3	4,6	5,7	6,3	6,5	7,4	9,5	10,7 19,3	11,4 18,8

*Méthode* : pour chaque item, le tableau présente une moyenne réalisée à partir des réponses de Procter & Gamble, Unilever, Henkel, et Colgate Palmolive – pour les MDD, les années 2005 et 2006 présentent une fourchette, dont le haut intègre des ventes réalisées par les hard discounters. L'ensemble de ces données est donc approximatif. Il donne cependant une idée de la position des différents producteurs sur le secteur considéré.

***Les principales marques de lessives à destination du grand public en France***

60. Les lessives standard à destination du grand public peuvent être divisées en trois catégories de prix : une catégorie « premium », une catégorie « milieu de gamme » et une catégorie

« bon rapport qualité/prix ». Les trois principaux acteurs du secteur, à savoir, Procter & Gamble<sup>29</sup>, Unilever et Henkel sont actifs sur chacune de ces catégories :

**Tableau n° 2° : Ventilation par catégorie de prix des marques des différents acteurs du secteur des lessives à destination du grand public en France**

		<b>Procter &amp; Gamble</b>	<b>Unilever</b>	<b>Henkel</b>	<b>Colgate Palmolive</b>	<b>Reckitt-Benckiser</b>
<b>Lessives standard</b>	<b>Premium</b>	Ariel Vizir	Skip	Le Chat	-	-
	<b>Milieu de gamme</b>	Dash	Omo	Super Croix	<i>[Axion jusqu'en 2003]*</i>	Maison Verte
	<b>Bon rapport qualité/prix</b>	Gama Bonux	Persil	X Tra	<i>[Gama jusqu'en 2003]*</i>	-
<b>Lessives spéciales</b>		-	Skip	Mir	Paic	Woolite

\* Colgate Palmolive a cédé ses actifs lessives en France à Procter & Gamble fin 2003.

61. Quant aux lessives spéciales, les fabricants n'ont en général qu'une seule marque déclinée selon les différentes fonctions de lavage, comme Mir Couleurs, Mir Laine et Mir Black pour Henkel.

### **c) Le rôle des promotions**

62. Les lessives constituent un produit d'appel pour la grande distribution dans la mesure où elles occupent, en valeur, une place significative dans le panier du consommateur. La grande distribution tend donc à exiger de la part des fournisseurs la mise en place de promotions attrayantes, notamment sous la forme de quantités offertes, de réductions de prix immédiates ou de bons de promotion. Pour les fabricants de lessives, les promotions constituent aussi un paramètre de concurrence.

---

<sup>29</sup> Fin 2003, Procter & Gamble a acquis les actifs de Colgate Palmolive sur les segments des lessives standard à destination du grand public. Depuis cette date, Colgate Palmolive n'est plus actif sur ces segments.

**Tableau n° 3 : Part des promotions en pourcentage des ventes de lessives en valeur\***

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Procter & Gamble	13	11	10	9	7	11	15	13	14	20	16
Unilever	15	15	13	14	12	10	15	18	17	20	24
Henkel	13	14	13	12	12	11	14	14	15	18	16

\* Sources : Nielsen, selon Unilever<sup>30</sup>

### C. LES ENTREPRISES CONCERNÉES

63. La présente affaire implique les principaux fabricants de lessives grand public actifs en France.

#### 1. UNILEVER

64. Unilever est un groupe de dimension mondiale, actif dans 150 pays. Il opère dans trois grands secteurs d'activité : les détergents et produits d'entretien de la maison, les produits d'hygiène corporelle et de soins du corps, ainsi que les produits alimentaires, par le biais d'un large portefeuille de marques de notoriété internationale, telles que Lipton, Dove, Sunsilk, Knorr, Axe, Rexona, Cif, Skip, Miko, Ben&Jerry's, Lux, Signal, etc.
65. En 2010, le groupe Unilever a réalisé un chiffre d'affaires mondial consolidé de 44,2 milliards d'euros, réparti comme suit :

Secteurs d'activité	% du chiffre d'affaires en 2010
Détergents et produits d'entretien	17,5 %
Hygiène corporelle et soins du corps	31 %
Alimentaire	51,5 %

\*Source : rapport annuel 2010 d'Unilever

---

<sup>30</sup> Cote 4648

66. La répartition géographique du chiffre d'affaires mondial 2010 du groupe Unilever était la suivante :

Région	Part dans le chiffre d'affaires mondial
Europe de l'Ouest	27 %
Amériques	33 %
Afrique, Asie, Pacifique, et Europe de l'Est	40 %

*\*Source : rapport annuel 2010 d'Unilever*

67. Les sociétés mères du groupe Unilever, Unilever NV et Unilever Plc sont cotées aux bourses de Londres (Unilever Plc), d'Amsterdam (Unilever NV), et de New-York (Unilever NV et Unilever Plc).
68. Jusqu'en 2001, les lessives du groupe étaient commercialisées en France par la société Lever. C'est ensuite la société Lever Fabergé France, née de la fusion entre Lever et Elida Fabergé, qui a repris la commercialisation des lessives jusqu'en avril 2005, date à laquelle cette société (devenue Unilever France Home and Personal Care Société Industrielle) a confié son fonds de commerce de commercialisation en location-gérance à la société Unilever France.
69. Depuis 2005, c'est la société Unilever France, filiale d'Unilever France Holdings qui commercialise l'ensemble des produits du groupe Unilever en France, et notamment les produits de lavage du linge.
70. Dans le secteur des lessives standard et des lessives spéciales à destination du grand public en France, Unilever est présent sur le marché par le biais de plusieurs marques dont le positionnement en gamme est rappelé ci-après :

		Unilever
Lessives standard	Premium	Skip
	Milieu de gamme	Omo
	Bon rapport qualité/prix	Persil
Lessives spéciales		Skip

71. Pour la seule année 2003, la valeur des ventes en France des lessives standard à destination du grand public commercialisées par Unilever, s'est élevée à 295 millions d'euros<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Cote 12812.

## 2. HENKEL

72. Fondé en 1876 par Fritz Henkel à Düsseldorf, Henkel est un groupe international actif dans 125 pays. Le groupe Henkel est aujourd'hui présent dans trois grands secteurs d'activité : les détergents, les cosmétiques et les adhésifs, avec des produits destinés aux particuliers et aux professionnels. En 2010, le groupe Henkel a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 15,09 milliards d'euros réparti comme suit entre les secteurs d'activité sur lesquels il est actif :

Secteurs d'activité	% du chiffre d'affaires 2010
Détergents	29,5 %
Cosmétiques	21,3 %
Adhésifs	47,4 %

Source : rapport annuel 2010 de Henkel

73. Au niveau mondial, les lessives représentent 50 % de l'activité de Henkel en valeur dans le secteur des détergents.
74. La répartition géographique du chiffre d'affaires 2010 du groupe Henkel était la suivante :

Région	Part dans le chiffre d'affaires mondial
Europe/Afrique/Moyen-Orient	63 %
Amérique du Nord	19 %
Asie Pacifique	11 %
Amérique latine	5 %

Source : rapport annuel 2010 de Henkel

75. Henkel s'est implanté en France en 1967, où il a développé ses trois secteurs d'activités : détergents, cosmétiques et adhésifs. En 2010, il a réalisé un chiffre d'affaires en France de 714 millions d'euros.
76. En France, Henkel est structuré autour de trois sociétés :
- Henkel France SA, qui fournit des produits détergents, des produits cosmétiques et des adhésifs à destination des particuliers ;
  - Schwarzkopf SA, qui fournit des produits cosmétiques à destination des professionnels ;
  - et Henkel Technologies France SAS, qui fournit des technologies adhésives à destination des professionnels.
77. Dans le secteur des détergents, Henkel fournit une large gamme de produits (lessives standard et spéciales, adoucissants, produits vaisselle, et nettoyeurs ménagers multi-usages et spécialisés).
78. Dans le secteur des lessives standard et des lessives spéciales à destination du grand public en France, Henkel est présent sur le marché par le biais de plusieurs marques dont le positionnement en gamme est rappelé ci-après :

		Henkel
Lessives standard	Premium	Le Chat
	Milieu de gamme	Super Croix
	Bon rapport qualité/prix	X Tra
Lessives spéciales		Mir

79. Pour la seule année 2003, la valeur des ventes en France de lessives standard à destination du grand public commercialisées par Henkel s'est élevée à 158,8 millions d'euros<sup>32</sup>.

### 3. PROCTER & GAMBLE

80. Procter & Gamble est un groupe de dimension internationale présent dans le secteur des biens de consommation courante. Ses produits sont vendus dans plus de 180 pays, essentiellement par le biais de la grande distribution et des commerces de proximité.

81. La société de tête, The Procter & Gamble Company dont le siège social est situé aux États-Unis (Ohio) est cotée aux bourses de New York et de Paris. Lors du dernier exercice clos au 30 juin 2010, le chiffre d'affaires mondial consolidé hors taxe du groupe s'est élevé à 78,9 milliards de dollars, soit environ 60 milliards d'euros<sup>33</sup>.

82. En France, Procter & Gamble est actif dans les secteurs des produits de lavage et d'entretien, des produits d'hygiène et de beauté, des produits papier (hygiène féminine, couches et lingettes bébé), des produits alimentaires, des produits de parfumerie vendus en distribution sélective et des produits pharmaceutiques.

83. Lors de l'exercice fiscal 2009/2010, la holding française de Procter & Gamble a réalisé un chiffre d'affaires de 18,7 millions d'euros.

84. Sa filiale Procter & Gamble France SAS est dédiée à la commercialisation de produits de lavage, d'entretien, de couches, de protections féminines, de produits d'hygiène-beauté, de rasage, d'énergie portable, de petit électroménager et d'alimentation. Sur le même exercice fiscal, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,467 milliard d'euros.

85. En France, l'activité « lessives » représentait en 2010 environ 23 % du chiffre d'affaires<sup>34</sup> de l'ensemble des produits de Procter & Gamble commercialisés par la grande distribution, et s'exerce par le biais de plusieurs marques dont le positionnement en gamme est rappelé ci-après :

<sup>32</sup> Cote 12806.

<sup>33</sup> Rapport annuel de Procter & Gamble pour 2010.

<sup>34</sup> Estimation, sur la base du système de « reporting » interne de Procter & Gamble, présenté en annexe 2 de sa réponse à la demande d'informations du 17 février 2009, cote 2772.

		Procter & Gamble
Lessives standard	Premium	Ariel Mr Propre (lancée fin 2004 et arrêtée courant 2006). Vizir
	Milieu de gamme	Dash Axion (acquise à Colgate Palmolive pour la France en 2003, arrêtée courant 2005).
	Bon rapport qualité/prix	Gama (marque acquise à Colgate Palmolive pour la France en 2003) Bonux

86. Pour la seule année 2003, la valeur des ventes en France des lessives standard à destination du grand public commercialisées par Procter & Gamble, s'est élevée à 356,44 millions d'euros<sup>35</sup>.

#### 4. COLGATE PALMOLIVE

87. Le groupe Colgate Palmolive est un groupe international de biens de grande consommation, qui commercialise ses produits dans plus de 200 pays.
88. Les produits fabriqués et commercialisés par Colgate Palmolive sont classés en trois catégories : l'hygiène bucco-dentaire, le soin du corps, et l'entretien de la maison. Colgate Palmolive commercialise ses produits au travers de nombreuses marques dont les plus connues sont Colgate, Palmolive, Mennen, etc.
89. Colgate Palmolive est également actif dans la fabrication et la commercialisation d'aliments diététiques pour animaux domestiques sous la marque Hill's, présente en France.
90. Depuis la fin de l'année 2003, date à laquelle Colgate Palmolive a cédé ses marques de lessives Axion et Gama à Procter & Gamble, Colgate Palmolive n'est plus actif dans le secteur des lessives standard en France. En 2003, ses ventes de lessives Axion et Gamma généraient environ 55 millions d'euros de chiffre d'affaires en France.
91. En 2010, le chiffre d'affaires mondial consolidé de Colgate Palmolive s'est élevé à 15,5 milliards d'euros.
92. Pour la seule année 2002, la valeur des ventes en France des lessives standard à destination du grand public commercialisées par Colgate Palmolive s'est élevée à 62,227 millions d'euros<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Cote 14224.

<sup>36</sup> Cote 12810.

## D. LES PRATIQUES DÉNONCÉES

93. Les pratiques dénoncées concernent une concertation des fabricants de lessives mise en place en France et visant à déterminer en commun les prix et les règles promotionnelles des lessives standard commercialisées auprès de la grande distribution. Après un exposé de l'historique des pratiques, seront abordés leur contenu ainsi que leurs modalités de mise en œuvre.

### 1. L'HISTORIQUE DES PRATIQUES

#### a) Les pratiques avant 1997

##### *Les déclarations d'Unilever*

94. Dans un premier temps, Unilever a indiqué que les pratiques qu'il dénonce dans sa demande de clémence couvrent une période « *commençant au moins début 2001 et s'achevant courant 2005* »<sup>37</sup>. Il n'a toutefois pas été en mesure de préciser l'origine de l'accord qu'il a situé au milieu des années 90, sans plus de précision. Il a en effet déclaré : « *Après une guerre commerciale très dure qui a considérablement dégradé leur rentabilité au milieu des années 1990, les producteurs de lessive ont souhaité limiter l'intensité de la concurrence entre eux et assainir le marché. En particulier, tout en limitant la dégressivité des réductions promotionnelles de prix par format et les offres consommateur portées par les produits, les producteurs voulaient restreindre l'impact financier causé par ces promotions* »<sup>38</sup>.
95. Dans un second temps, Unilever a versé au dossier des informations complémentaires obtenues auprès de plusieurs personnes salariées de Lever France avant 2000. Il a ainsi déclaré : « *Il apparaît que les filiales françaises de Lever, d'Henkel, de Colgate-Palmolive et de Procter & Gamble se concertaient déjà sur les prix et les promotions des lessives au milieu des années 1990* »<sup>39</sup>.

##### *Les déclarations de Henkel*

96. Henkel s'est appuyé sur des déclarations d'anciens salariés<sup>40</sup> pour faire valoir que les réunions entre lessiviers étaient antérieures à 1996. Henkel a fourni une déclaration de M. Daniel A...<sup>41</sup>, directeur commercial de la branche « détergents » de Henkel France de 1975 à mars 1997, qui a indiqué avoir eu des contacts informels et irréguliers avec les directeurs commerciaux de Lever, Colgate Palmolive SA et Procter & Gamble France avant 1985, notamment au cours des années 70. Il a souligné avoir eu notamment l'occasion de les croiser lors de réunions d'associations professionnelles, sans apporter plus de précision sur ces contacts.

---

<sup>37</sup> Cotes 22-23.

<sup>38</sup> Cotes 623-636.

<sup>39</sup> Cotes 6200-6207.

<sup>40</sup> Cotes 1036-1060.

<sup>41</sup> Cotes 1062-1069.

97. A partir du milieu des années 80, et probablement à partir de 1985, les contacts entre les directeurs commerciaux de Henkel France, Lever, Colgate Palmolive et Procter & Gamble seraient devenus plus réguliers et plus formels. Les directeurs commerciaux organisaient des réunions, le plus souvent au restaurant La Tête Noire à Marnes-la-Coquette, mais aussi au restaurant Aux Chandelles à Louveciennes ainsi que dans un hôtel de l'avenue Kléber à Paris.
98. Ces réunions des directeurs commerciaux auraient impliqué notamment les personnes suivantes :
- M. Daniel A... pour Henkel France. Peu de temps avant de quitter son poste de directeur commercial, M. Daniel A... aurait présenté son successeur aux réunions des directeurs commerciaux, M. Alain B..., lors de la dernière réunion (voire aux deux dernières réunions) ;
  - M. C..., puis son successeur, pour Lever ;
  - M. François D..., puis M. Denys Y..., pour Colgate ;
  - et M. Louis Claude E... pour Procter & Gamble.
99. Les réunions auraient concerné les lessives en poudre, puis tous les types de lessives, les assouplissants et les liquides vaisselles. Au cours de ces réunions, la question des tarifs et des promotions aurait été discutée.

#### ***Les déclarations de Colgate Palmolive***

100. Selon les déclarations de M. Denys Y..., qui a occupé différents postes à la direction commerciale des produits d'entretien de Colgate Palmolive SA de 1988 à 2004<sup>42</sup>, à sa prise de fonction en 1988, il a eu pour mission « *de continuer les contacts avec [ses] homologues chez Procter & Gamble, Unilever et Henkel* ».
101. En ce qui concerne la période comprise entre 1988 et 1997, M. Denys Y... a expliqué :
- « Les réunions avec les concurrents servaient à échanger des informations sur l'évolution de la grande distribution, sur son organisation, sur les mouvements de personnel qui avaient eu lieu, sur les changements d'enseigne, sur la situation financière des distributeurs ou encore, en ce qui concerne nos forces de vente respectives, sur les moyens que nous mettions à leur disposition (voiture, téléphone, par exemple). En ce qui concerne les tarifs proposés à la grande distribution, nous échangeons des informations très générales ("je compte passer une augmentation de 3 % en moyenne tous produits de lessive confondus"). Nous n'échangeons ni sur les conditions générales de vente ni sur la coopération commerciale. Je faisais un débriefing au Président de Colgate Palmolive France de l'ensemble des informations que j'avais pu recueillir et ne prenais pas de consignes de sa part, la nature de ces rencontres ne s'y prêtant pas puisque nous échangeons des informations. »<sup>43</sup>.*
102. Ainsi, d'après les déclarations de certains demandeurs de clémence, les directeurs commerciaux des quatre lessiviers en France avaient pris l'habitude, à partir du milieu des

---

<sup>42</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>43</sup> Cotes 3024-3029.

années 80 de se rencontrer régulièrement et d'échanger des informations sur leurs activités respectives. Ces déclarations ne s'appuient cependant sur aucun élément matériel, les preuves ayant été détruites au fur et à mesure, selon les dires de Henkel<sup>44</sup>.

### **b) Les pratiques à partir de 1997**

103. Selon les éléments versés au dossier par les demandeurs de clémence, à partir de 1997, la nature des discussions et l'objet des réunions entre lessiviers ont changé. Les prix proposés à la grande distribution ainsi que les règles promotionnelles ont alors été convenus en commun.

#### *Les éléments apportés par Unilever*

104. Unilever a déclaré : « lorsque cette concertation était active, particulièrement à partir de 1996, les directeurs commerciaux des filiales françaises des quatre producteurs de lessives se rencontraient dans un restaurant pour définir ensemble les augmentations de tarif et les règles promotionnelles applicables à leurs produits : il s'agissait, au moins jusqu'en 2000, du restaurant « La Tête noire » à Marnes-la-Coquette (78) et, lorsqu'il fut fermé pour travaux, du restaurant « Aux Chandelles » à Louveciennes (78) »<sup>45</sup>. Ces lieux de rencontre correspondent à ceux cités par Henkel dans ses déclarations.
105. Les documents les plus anciens qu'Unilever a versés au dossier ne sont pas datés avec précision. Il est toutefois vraisemblable qu'ils remontent au début de l'année 2001, sans qu'il soit exclu qu'ils soient antérieurs à cette date. En effet, il est fait référence dans ces documents aux tarifs d'« avril 2001 »<sup>46</sup>. Dans la mesure où il s'agit de documents de préparation des discussions visant à fixer les tarifs valables à partir d'avril 2001, ils sont nécessairement antérieurs à cette période.
106. Unilever a également versé au dossier un document qui fait état de l'alignement des prix entre Le Chat (Henkel) et Skip (Unilever) depuis 1997<sup>47</sup> et qu'il présente ainsi : « Il s'agit d'une note qui expose la position d'Unilever face à des propositions, dont notamment une proposition de Henkel, de passer Le Chat à un prix plus faible que Skip alors qu'ils sont alignés depuis 1997 »<sup>48</sup>.
107. Cette note pourrait être datée du début de l'année 2001 car les tableaux qui y sont attachés contiennent des « hypothèses de tarif applicable à partir du 1er août 2001 »<sup>49</sup>. Elle est rédigée comme suit :

« Pas de décrochage prix Le Chat vs Skip :

a) Skip et Le Chat FDR sont alignés (depuis 1997). Pas de raison de changer.

---

<sup>44</sup> Cotes 1062-1069.

<sup>45</sup> Cotes 6200-6207.

<sup>46</sup> Voir par exemple le tableau de tarifs de la totalité des marques de lessives sur lequel est annoté à la main « avril 2001 », cote 477.

<sup>47</sup> Cote 486.

<sup>48</sup> Cotes 662-676.

<sup>49</sup> Cotes 487-488.

b) *Même positionnement de marque premium.*

c) *Les difficultés de Le Chat à passer en opération :*

- *ne sont pas si claires que cela,*

- *sont liées à la volonté de Henkel de pousser SuperCroix et X Tra,*

- *sont surtout liées à une faiblesse d'offre consommateur (cf. coupons, attention !)*

d) *Aucune évidence ne montre que Le Chat ne passe pas en ope à cause du prix.*

e) *Le Chat poudre std a toujours fait moins de promo que Skip poudre std. Part de voix prospectus respectives en 2000 = 6 % et 13 % (source Arbalet).*

f) *OK pour rencontrer leur mkt ("nom masqué")*

g) *Si pas d'accord menacer de décrocher Omo vs SuperCroix et Persil vs X Tra. »*

108. Les éléments figurant à l'alinéa a) de la note font effectivement référence à un alignement tarifaire entre Le Chat (Henkel) et Skip (Unilever) depuis 1997.

109. En ce qui concerne la politique promotionnelle, Unilever a précisé que celle de l'année 2002 avait été élaborée en commun par les lessiviers, qui cherchaient ainsi à « *revenir à une situation plus saine* » après un épisode de guerre promotionnelle, qui avait lui-même fait suite à un épisode d'entente. Unilever a ainsi déclaré : « *A la connaissance de M. F..., l'entente existait déjà lorsqu'il a pris ses fonctions de directeur commercial de Lever Fabergé France en février 2002. Néanmoins, la concurrence était à l'époque très rude entre les producteurs de lessive : les concurrents se livraient à une surenchère de promotions. Un accord avait existé mais il n'était plus respecté à cette époque. Des négociations avaient alors repris entre concurrents pour tenter de mettre fin à cette guerre commerciale et retrouver un accord* »<sup>50</sup>.

110. Unilever a également transmis un courrier manuscrit assorti d'un tableau<sup>51</sup>. Le courrier, non daté, est rédigé comme suit :

« *Comme convenu lors de notre dernière réunion, veuillez trouver ci-joint les différents points concernant les ajustements à faire sur les grilles promotionnelles. Merci de bien vouloir nous retourner un exemplaire des informations modifiées dès que possible. Très cordialement. Merci de faire suivre les informations corrigées à Gérard R... [Key Account Manager chez Henkel, suit une adresse personnelle].* »

111. Au dossier figure également une note interne à Lever Fabergé France sur l'élaboration de la politique promotionnelle de 2002 rédigée de la manière suivante :

« *a priori, volonté de A [Procter & Gamble], B [Unilever] et C [Henkel] de revenir à une situation plus saine : globalement, accord de principe sur la plupart des items promo importants. Mais la proposition de D [Colgate Palmolive] reste inacceptable. (...) occasion unique d'assainir tout le marché, y compris les tablets et les liquides* »<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Cotes 639-657.

<sup>51</sup> Cotes 445-446

<sup>52</sup> Cotes 334-354.

112. Enfin, Unilever a versé au dossier un tableau sur lequel figure notamment la mention suivante « *Rappel 98 = pas de restriction sur low price* » ou « *Pour rappel 98 = 18% maxi* »<sup>53</sup>, qui fait clairement référence à l'existence d'un accord sur les promotions remontant à 1998.

#### ***Les éléments apportés par Henkel***

113. Henkel a versé au dossier des déclarations d'anciens salariés selon lesquelles les réunions entre les concurrents lessiviers servaient à « *sceller des accords de fixation de prix probablement depuis 1996 et au moins jusqu'en 2004* »<sup>54</sup>. En ce qui concerne les règles promotionnelles, il indique que celles-ci étaient en place en 2000 et peut-être en 1996.
114. Henkel a transmis des notes de frais concernant des réunions qu'elle a elle-même organisées et qui, selon ses déclarations, rassemblaient les directeurs commerciaux de Henkel France, Lever France, Procter & Gamble France et Colgate Palmolive SA<sup>55</sup>. La plus ancienne des réunions ainsi identifiées aurait eu lieu le 18 septembre 1997 au restaurant Les Chandelles, à Louveciennes<sup>56</sup>. Ce lieu avait été cité par M. Daniel A... de Henkel comme constituant l'un des lieux de rendez-vous pour les réunions qui s'étaient tenues dans les années 80.
115. Enfin, au cours de la procédure, Henkel a versé au dossier un courriel du 8 décembre 1997 envoyé par M. Jean-Pierre de G... (PDG de Henkel de 1993 à 2000) à M. Klaus X... (directeur général « détergents » du groupe Henkel au niveau mondial entre 1993 et 2005), concernant la « *position de Colgate sur les questions critiques pour 1998* »<sup>57</sup>. Ce courriel évoque des discussions relatives à un accord entre les lessiviers pour augmenter le prix des lessives au cours de l'année 1998 :

« 3° (...). *Nos autres amis, comme nous, souhaitent faire passer une hausse des prix dans le marché d'ici mai/juin de l'année prochaine. Cette augmentation des prix devrait être supérieure à 3 %. Colgate n'a pas encore indiqué s'il suivrait.* » [traduit de l'anglais]<sup>58</sup>.

#### ***Les déclarations de Procter & Gamble***

116. Procter & Gamble n'établit pas avec précision l'origine de l'accord sur les prix et les promotions mis en œuvre en France. Il indique à cet égard que les pratiques des lessiviers en France visant à encadrer la concurrence en prix trouvent leur origine dans les initiatives environnementales prises dans le cadre de l'AISE (Association Internationale de la Savonnerie et des produits d'Entretien) pour atteindre les objectifs de la « *recommandation*

---

<sup>53</sup> Cote 445-446.

<sup>54</sup> Cotes 1036-1060.

<sup>55</sup> Cotes 875-903.

<sup>56</sup> Cotes 905-907 (annexe n° 2).

<sup>57</sup> Cote 14300 ; traduction française, cote 14334.

<sup>58</sup> « 3° *Price increase 1999. Our other friend, like us, are willing to pass a price increase for application in the market by May/June next year. This price increase should be above 3%. Colgate has not yet indicated if it will follow.* ».

*de la Commission du 22 juillet 1998 relative à un code de bonne pratique environnementale dans le secteur des détergents textiles ménagers* »<sup>59</sup>.

117. Plus précisément, à l'occasion d'une réunion qui se serait tenue le 21 janvier 2001 dans les locaux de l'AFISE, la branche française de l'AISE, à Neuilly-sur-Seine, des employés des lessiviers occupant des fonctions à un niveau européen<sup>60</sup> auraient convenu d'un accord de transparence pour éviter que les acteurs du marché ne cherchent à gagner des parts de marché à l'occasion du compactage des lessives en poudre.
118. M. Philippe H..., directeur général de Procter & Gamble France en 2001, a ainsi précisé : *« Au début de la réunion, M. I... et M. J... ont clairement fait comprendre que les acteurs du secteur ne souhaitent pas utiliser le phénomène de la compaction comme moyen de gagner des parts de marché. Pendant la réunion, les discussions ont également porté sur l'introduction d'un "code de bonne conduite" ou accord de transparence. Mission a été donnée aux directeurs locaux de résoudre les détails techniques (y compris quant aux prix et promotions) dans le cadre du passage à la compaction tout en se gardant de profiter de la compaction pour gagner des parts de marché (accord de statu quo) »*<sup>61</sup>.
119. Selon Procter & Gamble, c'est donc à la suite de cette réunion du 21 janvier 2001 que les directeurs généraux d'Unilever, Henkel et Colgate Palmolive se seraient rencontrés pour *« discuter de la stratégie globale de mise en œuvre pratique de l'accord de transparence dans le secteur des lessives en France »* tandis que les directeurs commerciaux travaillaient à la mise en œuvre de cet accord.
120. Dans des déclarations ultérieures, Procter & Gamble a toutefois fourni des indications selon lesquelles les pratiques mises en œuvre en France pourraient être antérieures à la réunion du 21 janvier 2001.
121. En effet, en premier lieu, Procter & Gamble a indiqué le 24 novembre 2008, qu'antérieurement à l'introduction de l'accord de transparence, *« (...) au cours au moins d'une partie des années 1990 et début des années 2000, en Espagne, au Portugal, en Italie, en Allemagne, en France, en Belgique et aux Pays-Bas, un schéma d'interactions concernant la réduction des promotions et des questions tarifaires pour les lessives s'est mis en place entre Procter & Gamble, Unilever et Henkel, et, dans une moindre mesure, Reckitt Benckiser et Colgate. »*<sup>62</sup>. Procter & Gamble a ajouté que *« bien que souvent non directement lié aux initiatives de compaction AISE, ce schéma plus vaste d'interactions concernant la réduction des promotions et des questions tarifaires a également été facilité par les réunions des associations nationales dans ces pays, qui ont fourni une opportunité de contacts réguliers et de relations entre les représentants de concurrents. »*<sup>63</sup>.
122. Ultérieurement, Procter & Gamble a indiqué<sup>64</sup> : *« Pour ce qui concerne la France, la soumission de P & G doit être comprise comme suit : "Outre le 'principe général' décrit*

---

<sup>59</sup> Recommandation n° C(1998) 2163 du 1<sup>er</sup> août 1998.

<sup>60</sup> Chris I... de Procter & Gamble, Charles J... d'Unilever, ainsi qu'une personne de Henkel et une personne de Colgate Palmolive, ces deux dernières n'ayant pas été identifiées.

<sup>61</sup> Cotes 2352-2455

<sup>62</sup> Cotes 2463-2490.

<sup>63</sup> Cote 123.

<sup>64</sup> Cotes 2533-2582.

*ci-dessus dans le contexte d'AISE. II, il ressort des informations identifiées à ce stade dans le contexte de l'enquête interne de Procter & Gamble qu'au cours (...) du début des années 2000 [à compter du 21 janvier 2001], en (...) France, (...), un schéma d'interactions concernant la réduction des promotions et des questions tarifaires pour les lessives s'est mis en place entre Procter & Gamble, Unilever et Henkel, et, dans une moindre mesure, (...) Colgate." A ce stade de ses recherches, P & G n'a trouvé aucune preuve de discussions entre concurrents concernant la réduction des promotions et des questions tarifaires pour les lessives en France avant la réunion du 22 janvier 2001 ».*

123. En second lieu, un ancien salarié de Procter & Gamble a déclaré que la réunion du 21 janvier 2001 dans les locaux de Procter & Gamble France s'inscrivait dans le cadre de la mise en œuvre de l'AISE II<sup>65</sup>. Il ressort des autres éléments versés au dossier par Procter & Gamble que la période de mise en œuvre d'AISE II est octobre 2000, et est donc antérieure à la réunion du 21 janvier 2001<sup>66</sup>.
124. Au sujet de ce décalage de date, Procter & Gamble a expliqué que le fait que l'exercice de compaction AISE II ait été lancé en octobre 2000 au niveau communautaire ne signifiait pas que les objectifs de compaction concernés avaient été atteints en France en octobre 2000. Il a ajouté que « *si la phase AISE II a bien été mise en œuvre en octobre 2000, il n'en demeurerait pas moins que les fabricants craignaient légitimement que le calme sur le marché convenu au niveau communautaire en 2000 ne dure pas au delà de quelques mois si des mesures spécifiques de mise en œuvre du principe général n'étaient pas prises au niveau national* »<sup>67</sup>.
125. Les déclarations de Procter & Gamble ne permettent donc pas d'établir avec précision l'origine des pratiques dénoncées, qui sera discutée plus loin dans la décision.

#### ***Les déclarations de Colgate Palmolive***

126. Colgate Palmolive a précisé que c'est « *à partir de 1997, (que) les tarifs proposés à la grande distribution étaient issus de cette concertation.* » [à entendre comme « concertation entre Henkel, Procter & Gamble, Unilever et elle-même »]<sup>68</sup>.
127. Les directeurs commerciaux de Colgate Palmolive qui ont été interrogés ont précisé qu'ils ont cessé de participer aux réunions de concertation à l'occasion de l'annonce publique de la vente de l'activité « détergents » de Colgate Palmolive à Procter & Gamble, en septembre 2003.

---

<sup>65</sup> "On 22 January 2001 near Paris in France, I attended a meeting concerning the implementation of the AISE II compaction exercise for laundry detergent products in France. (...) Although I cannot recall the specifics, I believe that at this meeting we discussed the need for "calm" in the market and possibly the application of the "general principle" in France during the implementation of the AISE II compaction exercise". Déclarations de M. I..., ancien directeur lessives Europe, recueillies par procès-verbal du 24 novembre 2008, cotes 2463-2490.

<sup>66</sup> Cote 2544.

<sup>67</sup> Cotes 2533-2582.

<sup>68</sup> Cotes 3024-3029.

### c) La suspension des pratiques

#### *La mise en place par Procter & Gamble de sa nouvelle politique « New Way »*

128. Procter & Gamble a expliqué qu'entre 1998 et 2000, elle a développé une nouvelle politique commerciale intitulée « *New way* » impulsée par le siège du groupe et visant à harmoniser les pratiques commerciales de l'entreprise en Europe. Cette nouvelle politique a tenté de permettre un report d'une partie de la marge arrière traditionnellement consentie aux distributeurs en marge avant (remises sur facture). L'objectif était de limiter les promotions et d'instaurer une politique de prix plus lisible pour le consommateur, afin de construire dans la durée l'image des produits (« *everyday low price* »).
129. Interrogé sur la mise en place de cette politique, M. Dirk K... qui a été nommé au poste de directeur commercial de Procter & Gamble France en novembre 1997 pour la mettre en place a déclaré :

« *Question : Combien de temps cela a-t-il pris de changer les habitudes de travail au sein de P&G ?*

*Réponse : A mon arrivée à l'automne 1997, les gens ont continué à travailler comme avant. En 1998, nous avons réorganisé les méthodes de travail et les équipes. Dans un premier temps, il a fallu recalculer le montant total des marges arrière que P & G payait client par client. Cela a pris 6 mois. Dans un second temps, il a fallu former les équipes aux nouvelles méthodes et aux nouvelles techniques de vente. Cela a encore pris 6 mois. L'année 1998 a donc été consacrée à la mise en œuvre en interne de cette nouvelle politique. En ce qui concerne les relations avec la distribution en 1998, c'est l'ancienne politique commerciale de P & G qui était en vigueur en 1998. Dans la mesure où je voulais changer radicalement le système, je n'ai pas modifié les relations en cours.*

*Nous avons changé nos relations avec la grande distribution pour une mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 1999. Notre communication extérieure était d'ailleurs basée sur l'arrivée de l'Euro, qui en facilitant les comparaisons pour le consommateur, allait mettre à jour la disparité des conditions commerciales. Étant donné le calendrier des négociations avec la grande distribution, qui est d'ailleurs différent selon les enseignes, c'est entre le mois d'août et le mois d'octobre 1998 que nous avons annoncé aux distributeurs notre nouvelle politique »<sup>69</sup>.*

#### *L'annonce du changement de politique*

130. Comme en attestent les déclarations des directeurs commerciaux de Henkel France, Colgate Palmolive SA et Lever France, Procter & Gamble n'a pas prévenu ses concurrents de son changement de politique commerciale. La mise en place par Procter & Gamble de sa politique « *New Way* » aurait entraîné une suspension des réunions de concertation pendant une durée comprise entre six mois et un an d'après le directeur commercial de Henkel.
131. M. B... (Henkel France) a ainsi indiqué :

---

<sup>69</sup>Cotes 12518-12521.

*« Y a-t-il eu à la suite de cette stratégie de P & G une suspension des réunions des directeurs commerciaux ? Sur quelle période ?*

*La politique de Procter à laquelle il est fait référence dans ces articles a créé un froid pendant environ six mois/un an. P & G n'a pas fait ce à quoi il s'était engagé dans nos réunions. Cela a entraîné une suspension des réunions, à l'exception de quelques rencontres "d'explications". Il n'a pas été décidé de tenir une réunion de concertation à trois sans la présence de P & G. Le principe était que les quatre étaient présents mais pas trois. Cette suspension a duré environ 6 mois à un an. »<sup>70</sup>.*

132. M. Y... (Colgate-Palmolive SA) a également expliqué :

*« Comment concrètement s'est passée la suspension des réunions de concertation entre les 4 lessiviers ?*

*Selon mes souvenirs, une réunion de concertation "classique" aurait eu lieu quelques jours avant que la grande distribution m'informe de la nouvelle stratégie de P & G. Certaines enseignes m'ont même transmis les documents de présentation de cette politique (liste de tarifs, et indication d'un transfert marge avant/marge arrière sans plus de détails). Je n'ai pas de souvenir précis de la période à laquelle P & G a annoncé à la grande distribution sa nouvelle politique commerciale, toutefois, il me semble que c'est en septembre 1998 pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 1999. Il n'y aurait plus eu de réunions à compter d'octobre 1998.*

*Cette nouvelle a été un choc pour tout le monde et on s'est senti trahi du fait de ne pas avoir été du tout informés à l'avance de l'existence d'un changement de politique commerciale.*

*Les choses vont alors assez vite : chacun reprend ses libertés et la décision de suivre ou pas est laissée à chacun »<sup>71</sup>.*

133. M. 14... (Lever France) a, quant à lui, indiqué : *« En fin d'année 1997, ou début 1998, le représentant d'alors de Procter a commencé à faire du mystère sur de nouvelles modalités de facturation qu'il allait mettre en œuvre dans un proche avenir et n'a plus rien raconté. Pendant l'année 1998, les explications sur les différences de cheminement entre les tarifs et les prix de vente consommateur ont donc pratiquement disparu. Le 1er janvier 1999, tout le monde a découvert la nouvelle politique de Procter & Gamble qui s'est révélée catastrophique pour cette société.*

*En ce qui me concerne, après mon départ pour la Belgique en octobre 1998, je n'ai pas le souvenir d'avoir encore rencontré ces concurrents et je crois qu'il y a eu, de fait, une suspension des réunions jusqu'à l'arrivée de mon successeur »<sup>72</sup>.*

#### **d) La reprise des pratiques**

134. Procter & Gamble a expliqué que la politique commerciale « New Way » s'est avérée « être un échec puisque toutes les enseignes de la grande distribution, à l'exception de

---

<sup>70</sup>Cotes 12480-12484.

<sup>71</sup>Cotes 12443-12448.

<sup>72</sup>Cotes 12569-12574.

*Carrefour et Promodès, ont déréférencé un grand nombre des produits de Procter & Gamble à cette période* »<sup>73</sup>. Ces déréférencements se seraient traduits par une importante baisse de parts de marché, celles-ci passant de 37,5 % en 1997 à 30 % en 2001, tandis qu'Unilever et Henkel en auraient profité pour les augmenter, les parts de marché d'Unilever passant de 23 % en 1997 à 26,5 % en 2001 et celles de Henkel de 21,4 % en 1997 à 25,3 % en 2001.

135. Constatant l'échec de sa politique commerciale, le président de la filiale française de Procter & Gamble aurait recommandé au siège de revenir au système classique de marge arrière pour l'année 2001. Dans un courrier du 19 janvier 2001 adressé à la DGCCRF, le PDG de Procter & Gamble France a ainsi indiqué : « (...) *sans changer notre stratégie qui consiste en un effort permanent d'amélioration de la vie quotidienne des consommateurs par l'innovation sur nos marques phares et la création de nouvelles catégories, nous avons décidé de nous aligner à nouveau sur les prix de marché de la coopération commerciale* »<sup>74</sup>.
136. D'après certains éléments du dossier, les réunions de concertation entre les directeurs commerciaux des quatre lessiviers auraient repris avant 2001.
137. Ainsi, parmi les notes de frais versées au dossier par Henkel<sup>75</sup>, figure une facture pour un repas pour quatre personnes au restaurant La Tête Noire à Marnes-la-Coquette en date du 2 novembre 1999<sup>76</sup>. Henkel a indiqué que cette note de frais correspondait, comme l'ensemble des autres notes de frais transmises, aux réunions tenues avec ses concurrents. M. B..., vice-président des « ventes détergents France » de 1999 à 2004, a d'ailleurs ajouté au cours de son audition du 4 juin 2010 que « *les personnes dont le nom figure au dos des notes de frais étaient des employés de chez Henkel mais qui n'étaient pas présents aux réunions. Cela évitait d'inscrire le nom des représentants de nos concurrents* »<sup>77</sup>.
138. Par ailleurs, certaines déclarations recueillies auprès d'anciens salariés des lessiviers font état de la suspension de la concertation entre octobre 1998 et octobre 1999 au plus tard et de l'existence de réunions entre les directeurs commerciaux des quatre lessiviers en 1999.
139. En effet, aux questions : « *Dans quelles circonstances s'est passée la reprise des discussions ? Procter & Gamble a-t-il participé à la reprise ?* », le directeur commercial de Henkel, en poste à l'époque des faits, a répondu : « *En ce qui concerne Henkel, c'est à la suite d'une demande de la DG que j'ai repris le dialogue avec les autres. Les réunions ont repris avec P & G. Mon interprétation personnelle est que P & G est revenu car ils étaient boycottés par la grande distribution du fait de leur stratégie commerciale nouvelle. Ils perdaient des parts de marché, c'est à mon avis la raison de leur retour aux réunions* »<sup>78</sup>.
140. Si le directeur commercial de Henkel France ne s'est pas prononcé sur la date précise de la reprise des réunions au cours de son audition, il a tout de même indiqué que la suspension

---

<sup>73</sup> Cote 11264.

<sup>74</sup> Cote 11461 (annexe n° 9).

<sup>75</sup> Cotes 874-903.

<sup>76</sup> Cotes 896-897.

<sup>77</sup> Cote 12482.

<sup>78</sup> Cotes 12480-12484.

avait duré de 6 mois à 1 an : « *La politique de Procter à laquelle il est fait référence dans ces articles a créé un froid pendant environ six mois/un an* »<sup>79</sup>. Dans la mesure où il avait indiqué que les pratiques litigieuses s'étaient interrompues au moment de son départ, en octobre 1998<sup>80</sup>, on peut situer la date de reprise des réunions entre les mois d'avril et octobre 1999.

141. De même, à la question « *Comment s'est passé le retour à la concertation ?* », le directeur commercial de Colgate Palmolive SA a répondu :

*« Dans mon souvenir, dans le contexte du passage à l'an 2000 et du risque du "bug" informatique de l'an 2000, la grande distribution nous menaçait de sanctions en cas de dysfonctionnements dans les échanges de données informatiques. Il n'est pas exclu que nous nous soyons rencontrés pour échanger sur ce sujet.*

*Nous vous soumettons la note de frais de la réunion du 2 novembre 1999. Cette réunion correspond-elle à la reprise des discussions entre lessiviers ?*

*Mes souvenirs ne sont pas suffisamment précis pour que je le certifie. Toutefois, cette date me semble cohérente avec le contexte du bug de l'an 2000.*

*Qui représentait P & G à l'occasion de cette réunion du 2 novembre 1999 qui pourrait être celle de reprise des contacts ?*

*Il m'est difficile de répondre à cette question. Ce dont je suis sûr, c'est que nous étions les 4 lessiviers »*<sup>81</sup>.

142. M. 15..., directeur commercial de Lever France en poste de juin 1999 à juin 2001, qui a succédé à M. 14..., a déclaré avoir été présenté à ses homologues lors d'une réunion qui se serait tenue au printemps 1999<sup>82</sup>. A la question « *Avez-vous connaissance de réunions entre concurrents lessiviers ?* », M. 15... a répondu : « *Oui, j'ai même été présenté par mon prédécesseur, M. 14..., à un déjeuner en avril/mai 1999. Ces rencontres entre directeurs commerciaux des 4 lessiviers présents en France avaient généralement lieu à La Tête Noire, à Marnes-la-Coquette. Y assistaient à chaque fois des représentants des quatre fabricants, Unilever, Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive. La fréquence de ces réunions était de trois ou quatre par an* ».

#### **e) La fin des pratiques**

143. Dans un courriel interne daté du 31 janvier 2005, communiqué par Henkel à l'occasion de sa demande de clémence, figurait l'annotation manuscrite suivante (Mme Amélie W..., étant la directrice commerciale de Henkel depuis 2004) :

*« Vero → Amélie*

*Suite à notre discussion avec Cécile, ci-joint notre reco pour s'entendre en 2005. Appelle moi si besoin de précisions »*<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Cotes 12480-12484.

<sup>80</sup> Cote 12573.

<sup>81</sup> Cotes 12443-12448.

<sup>82</sup> Cotes 12584-12586.

<sup>83</sup> Cote 950.

144. En ce qui concerne les tarifs proposés à la grande distribution, Unilever a affirmé que les augmentations appliquées en 2005 n'avaient plus donné lieu à aucun échange avec les concurrents<sup>84</sup>. Unilever a également indiqué que son directeur commercial, M. Pierre B..., a assisté à une réunion en août 2004 au cours de laquelle aucun accord n'a pu être obtenu. Il a précisé : « *Lors d'une réunion relative aux lessives d'août 2004, dont aucun accord n'est cette fois ressorti, l'ambiance était plutôt tendue et les désaccords patents* »<sup>85</sup>.
145. Concernant la politique promotionnelle, dans une note intitulée « *Cadre promotionnel 2005* »<sup>86</sup>, Mme N..., (« *category manager lessives* » de janvier 2004 à juin 2005 chez Unilever) présente en juin 2005 à M. O..., président de Lever Fabergé France, alors qu'elle s'apprêtait à quitter son poste, les grandes lignes de l'accord, mais aussi la façon dont chacun des participants avait repris progressivement sa liberté.
146. Par ailleurs, les pièces du dossier montrent qu'en juin 2004, Lever Fabergé a lancé une vaste opération promotionnelle dénommée « *D-Day* » sur l'ensemble de ses produits, notamment les lessives. A cette occasion, la société a appliqué de façon unilatérale sur tous les produits standard figurant dans son tarif général, un taux promotionnel unique de 10 %.
147. En réaction, en septembre 2004, Procter & Gamble a également lancé des promotions sortant du cadre convenu antérieurement<sup>87</sup>.
148. En janvier 2005, c'est au tour de Henkel d'annoncer des opérations très agressives pour le deuxième trimestre avec des taux promotionnels allant jusqu'à 40 %<sup>88</sup>.
149. Dès février 2005, Procter & Gamble et Unilever y ont réagi en lançant sur les lessives liquides des offres « *BOGOF* » (« *buy one get one free* », ou « *deux produits pour le prix d'un* ») qui étaient explicitement prohibées par la règle n° 2 de l'accord litigieux, lequel fixait des taux plafonds de réduction promotionnelle toujours très largement inférieurs à 50 % (30 % tout au plus selon les modifications suggérées par Amélie W..., directrice commerciale de Henkel pour 2005 dans sa note manuscrite versée au dossier par Henkel)<sup>89</sup>.
150. Selon Henkel, l'accord sur les prix et les promotions est resté en vigueur jusqu'à la fin de l'année 2004, époque à laquelle Procter & Gamble a décidé de repositionner en prix sa marque « *Gama* » en baissant celui-ci d'environ 25 %. Il a ainsi précisé qu'« *à la suite de cette baisse, perçue comme une déclaration de guerre par les concurrents, les store checks [nom donné par Henkel aux réunions de concertation entre lessiviers] ont perdu toute raison d'être. Henkel souhaiterait ajouter que l'accord sur les prix a été déjà peut-être moins suivi pendant le second semestre de l'année 2004* »<sup>90</sup>.

---

<sup>84</sup> Cote 627.

<sup>85</sup> Cote 9939.

<sup>86</sup> Cotes 328-332.

<sup>87</sup> Cote 4570.

<sup>88</sup> Cote 4570.

<sup>89</sup> Cote 345.

<sup>90</sup> Cote 8268.

## 2. LE CONTENU DES PRATIQUES

151. Afin d'éviter une guerre des prix entre eux, les fabricants de lessives expliquent s'être concertés pour fixer en commun les écarts de prix et les hausses des tarifs des lessives proposés à la grande distribution en France, tous produits et toutes gammes confondus. L'entente a porté également sur les promotions : les entreprises ont notamment plafonné le taux des réductions appliqués aux formats promotionnels et défini, en commun, des règles applicables aux offres promotionnelles. Ces accords ont été formalisés par des échanges de documents entre les participants à l'entente, comme en attestent les pièces versées au dossier par les demandeurs de clémence.
152. Unilever a expliqué l'intérêt des accords litigieux dans les termes suivants : « *L'objectif de l'entente sur les lessives était d'éviter la guerre des prix. Les promotions sur un produit se traduisent par une augmentation des volumes, du fait de l'élasticité prix élevée, qui compense l'éventuelle baisse de marge. Mais du coup, les concurrents suivent et au final, le marché s'effondre. 75 % des ventes sont faites en rayon et 25 % sont faites hors rayon (avec les promotions)* »<sup>91</sup>.

### a) La fixation en commun des prix

153. D'après les déclarations des fabricants de lessives eux-mêmes, il existait entre eux des accords visant :
- à préserver des écarts de prix de vente entre les différents segments des lessives standards (haut, milieu et bas de gamme) et, à l'intérieur de chaque segment, entre les différentes marques concurrentes ;
  - ainsi qu'à discuter et convenir ensemble des hausses de prix proposées à la grande distribution.
154. Les autres preuves de ces accords comprennent en particulier des tableaux de prix résultant de l'application des paramètres convenus.

#### *Les déclarations des fabricants*

##### *Unilever*

155. En ce qui concerne le maintien d'écarts de prix entre les différentes marques concurrentes et la fixation des prix, Unilever a déclaré :

*« L'objet de ce premier volet de l'entente était de maintenir le positionnement prix respectif des produits des différents concurrents : écarts entre les différentes catégories de lessives (haut, milieu et bas de gamme) et, à l'intérieur de chaque catégorie, entre les différentes marques concurrentes pour les formats standard.*

*Il en résultait que :*

---

<sup>91</sup> Cotes 662-676.

- sur le segment haut de gamme, l'écart entre les prix d'Ariel d'une part et de Skip et Le Chat d'autre part devait être de l'ordre de 3 % ;
- sur le segment milieu de gamme, les prix d'Omo, SuperCroix et Axion devaient être similaires mais inférieurs d'environ 10 % à celui de Dash, qui avait un positionnement intermédiaire entre le haut et le milieu de gamme ;
- sur le segment bas de gamme, toutes les marques devaient être sensiblement au même prix.

D'où la segmentation qui apparaît dans les tableaux établis par Procter & Gamble et figurant au dossier communiqué par les exposantes dans le cadre de la présente procédure de clémence (...).

Ensuite, ces positionnements et écarts devaient être maintenus à l'occasion des changements (en réalité hausses) de tarif. Ce qui conduisait les entreprises à s'entendre à l'occasion de ces hausses tarifaires :

- si Procter & Gamble souhaitait augmenter le tarif d'Ariel, Lever Fabergé France et Henkel devaient augmenter le leur de telle sorte que l'écart de 3 % demeure. Une « négociation » devait donc intervenir entre les trois producteurs si leurs points de vue sur le montant de la hausse n'étaient pas tout à fait concordants ;
- en sens inverse, si Procter & Gamble estimait ne pas devoir augmenter le tarif d'Ariel, les deux autres concurrents ne pouvaient pas modifier le leur. Là encore, il y avait éventuellement place à discussion »<sup>92</sup>.

156. Unilever a également précisé : « (...) Concrètement, une fois par an à peu près, le prix proposé à la grande distribution (prix net facturé, appelé PNF ou Net Invoice Price, NIP) était discuté et convenu en vue de la grande négociation annuelle avec la grande distribution (...) »<sup>93</sup>.

#### *Henkel*

157. Au sujet des produits concernés par l'accord, Henkel a déclaré : « En ce qui concerne les lessives universelles, l'accord concernait en particulier les marques suivantes : marques premium : Le Chat (Henkel), Ariel (P&G) et Skip (Lever) ; marques médium : Super Croix (Henkel), Dash (P&G) et Omo (Lever), et marques BRQP (Bon Rapport Qualité Prix) : X-Tra (Henkel), Gama (Colgate puis P&G), Bonux (P&G) et Persil (Lever). »<sup>94</sup>.

158. S'agissant de l'étendue de l'accord sur les prix, il a précisé que : « L'accord portait sur chaque référence de produit, sur chaque marque, sur chaque format. Les sociétés concernées ont en premier lieu défini un index selon lequel chaque produit de chaque société avait un certain positionnement tarifaire par rapport aux produits des autres sociétés impliquées. L'accord visait tout d'abord à préserver les écarts définis entre les différents produits concurrents.

---

<sup>92</sup> Cote 647.

<sup>93</sup> Cotes 662-676.

<sup>94</sup> Cotes 1036-1060.

*L'accord consistait ensuite à discuter et convenir ensemble des hausses de tarifs annuelles mais aussi de celles qui pouvaient être décidées en cours d'année. Les sociétés concernées ne proposaient pas d'augmentations de tarif à la grande distribution sans s'être préalablement concertées sur les niveaux des hausses. »<sup>95</sup>.*

159. Henkel a complété ses déclarations sur le contenu des pratiques en indiquant : « *Les participants se mettaient d'accord sur les prix de chacun des produits. Plus précisément, afin de fixer les prix de chacun des produits, les participants abordaient successivement :*
- *les trois segments : premium, [moyenne] gamme et entrée de gamme ;*
  - *au sein de chaque segment, les différentes marques présentes ;*
  - *au sein de chaque marque, toutes les déclinaisons produits (les différents formats de liquides, les différents formats de tablettes, etc.).*

*Il existait différentes méthodes de fixation des prix :*

*Une approche "prix"/en valeur : les participants avaient un tableau listant les prix facturés à la date de la réunion et fixaient le prix futur de chacun des produits en francs, puis en euros ;*

*Une approche "pourcentages" : les participants fixaient le pourcentage d'augmentation du prix de chacun des produits ;*

*Une approche "indices" : les participants fixaient l'indice de prix de chacun des produits »<sup>96</sup>.*

#### *Procter & Gamble*

160. Procter & Gamble a versé au dossier les déclarations d'un ancien directeur commercial<sup>97</sup> et d'un ancien directeur général<sup>98</sup> dont il ressort que les fabricants de lessives se sont entendus sur le « *maintien d'un index entre les différentes marques Tiers 1 et Tiers 2* », à savoir les segments haut de gamme et moyenne gamme dans la terminologie de Procter & Gamble. Les deux anciens salariés ont précisé que, à cette fin, des prix actuels et futurs avaient été échangés entre les concurrents, avant des réunions au cours desquelles les prix étaient fixés.

#### *Colgate Palmolive*

161. M. Denys Y..., qui a occupé différentes fonctions à la direction commerciale de Colgate Palmolive SA de 1998 à septembre 2004 a déclaré : « *Lors de la deuxième période, nous entrons plus dans le détail et discussions des prix des lessives "standard" (hors lessives spécialisées) [...] A partir de 1997, les tarifs proposés à la grande distribution étaient issus de cette concertation.* »<sup>99</sup>.

---

<sup>95</sup> Cotes 760-766.

<sup>96</sup> Cotes 1062-1069.

<sup>97</sup> Cotes 2383, 2352-2455.

<sup>98</sup> Cote 2385, 2352-2455.

<sup>99</sup> Cotes 3024-3029.

### *Les preuves complémentaires*

162. Les demandeurs de clémence ont versé au dossier des tableaux de prix matérialisant leurs accords sur les prix. Figurent également au dossier des preuves démontrant que les tableaux produits ont bien été échangés entre les entreprises mises en cause.

#### *Les tableaux de prix établis par chaque fabricant de lessives*

163. A l'époque de l'accord, chaque fabricant établissait individuellement des tableaux qui contenaient, segment par segment (« haut de gamme », « moyen de gamme » et « bas de gamme »), les prix de l'ensemble des marques de lessives, qu'il s'agisse de ses propres marques ou de celles de ses concurrents.

164. Les prix figurant dans ces tableaux correspondaient, pour le fabricant concerné, aux prix qu'il souhaitait pratiquer sur le marché et, pour les concurrents, aux prix qui résultaient de l'application des écarts convenus. Ainsi, chaque fabricant envisageait, pour les prix futurs, une hausse des prix de ses produits et, par application des écarts convenus avec ses concurrents, obtenait les prix des produits concurrents.

165. Ces tableaux servaient de base à la négociation entre les directeurs commerciaux qui se rendaient à des réunions de concertation. A l'issue des négociations, les fabricants de lessives convenaient des prix de chaque marque de lessive, en veillant à respecter les écarts convenus à la fois entre les marques concurrentes d'un même segment, entre les segments eux-mêmes et en s'accordant sur les hausses tarifaires à venir. Les tarifs qui figuraient dans les tableaux dressés individuellement par chaque lessivier en fonction des accords sur les prix et les écarts constituaient donc des propositions de tarifs pour l'avenir.

166. Individuellement, chaque fabricant de lessives présentait ensuite à la grande distribution les tarifs de ses propres produits aux niveaux résultant de la concertation.

167. La présentation des tableaux diffère d'un fabricant à l'autre, mais les informations qui y figurent sont similaires. Sont présentés ci-dessous des exemples de tableaux versés au dossier par les demandeurs de clémence.

#### *Unilever*

168. Unilever a remis plusieurs versions des tableaux qu'il avait dressés pour déterminer la position sur les écarts de prix et les taux dégressifs promotionnels qu'il allait défendre lors des réunions de concertation avec les autres fabricants de lessives.

169. Certains de ces tableaux sont reproduits ci-après<sup>100</sup>.

170. Intitulés « *proposition de tarif applicable à partir du 1er décembre 2001* », ces tableaux présentent les prix envisagés pour chaque segment : « *premium* », « *value for money* » et « *low price* ». Pour chacun de ces segments, plusieurs hypothèses sont envisagées et commentées avec une indication sur leur acceptabilité probable par les concurrents (« *ok négo* » ou « *diff négo* ») ainsi qu'une recommandation. Les commentaires figurant en bas des tableaux rappellent également les principes de base convenus entre les lessiviers au terme de leurs accords.

---

<sup>100</sup> Cotes 509-511.

171. Pour le segment « *premium* » le tableau reproduit ci-dessous<sup>101</sup>, communiqué par Unilever concerne quatre marques : Ariel (Procter & Gamble), Skip (Unilever), Le Chat (Henkel) et Dash (Procter & Gamble).

172. Il est précisé en bas du tableau :

« *Attention :*

*Skip = 97 vs Ariel*

*Skip = Le Chat*

*Dash = 90/91 vs Skip »*

173. Cette note en bas de tableau renvoie à l'accord sur l'écart de prix de 3 % entre Skip (Unilever) et Ariel (Procter & Gamble). En effet, Skip est à 97 si Ariel est à 100. De même, il est prévu que les prix de Skip et Le Chat sont identiques par le signe « = ».

---

<sup>101</sup> Cote 509.

Proposition de tarif applicable à partir du 1er décembre 2011 - Premium

Version 1 :

Doses	Ariel			Skip			Le Chat			Dash		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	61.80	9.42		60.04	9.15		60.02	9.15		54.45	8.30	
45	87.50	13.34	-15.0%	84.95	12.95	-15.1%	84.95	12.95	-15.1%	76.95	11.73	-15.2%
54	102.95	15.69	-16.7%	99.95	15.24	-16.8%						

Version 2 :

Doses	Ariel			Skip			Le Chat			Dash		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	61.80	9.42		60.04	9.15		60.02	9.15		54.45	8.30	
45	88.50	13.49	-14.1%	85.95	13.10	-14.1%	85.95	13.10	-14.1%	77.95	11.55	-14.1%
54	99.95	15.24	-19.1%	95.95	14.78	-19.3%						

Rq : Skip 45 = 85.99 F = 10.03 E  
& Ariel 45 = 88.10 F = 13.43 E

Version 3 :

Doses	Ariel			Skip			Le Chat			Dash		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	61.80	9.42		60.04	9.15		60.02	9.15		54.45	8.30	
45	88.50	13.49	-14.1%	85.95	13.10	-14.1%	85.95	13.10	-14.1%	77.95	11.55	-14.1%
54	103.10	15.72	-16.8%	100.00	15.24	-16.7%						

Commentaires :

Les 3 versions sont acceptables pour nous.

Version 1 :

- avantages : profit / prix en F attractif pour Skip 54 / Ariel et Skip 54 dans la tranche des 15 Euros => ok nég.
- inconvénients : Ariel & Skip 45 dans des tranches d'Euro différents => diff nég / Ariel 54 > 100 F => diff nég.

Version 2 :

- avantages : Ariel & Skip 45 dans la même tranche d'Euro => ok nég / Ariel < 100 F => ok nég.
- inconvénients : plus fort dégressif sur le 54 => moins de profit & diff nég autres segments. Contre arg. : prix premium / Skip & Ariel 54 dans des tranches d'Euro différents => ok pour nous mais nég diff.

Version 3 :

- avantages : profit, dégressif cohérent vs autres segments, F / Euro => ok nég
- inconvénients : baisse d'attractivité des 45 mesures / baisse d'attractivité du PVC en F des 54 (discutable). Contre argument : ok en Euro => à partir de mars ok

Reco : version 1 / version 3

Attention :

- Skip = 67 vs Ariel
- Skip = Le Chat
- Dash = 90 / 91 vs Skip
- Nous n'avons pas encore utilisé le format 54 mesures sur Skip

174. S'agissant du segment « Value For Money » (VFM), le tableau reproduit ci-dessous<sup>102</sup> concerne trois marques : Omo (Unilever), Axion (Colgate) et SuperCroix (Henkel).

175. Il est précisé en bas du tableau :

« Attention :

Tous les VFM au même prix

Les VFM doivent avoir le même dégressif que les low Price

Dash environ 10 % plus cher que les Value. ».

<sup>102</sup> Cote 510.

Proposition de tarif applicable à partir du 1er décembre 2001 - Value for money

Version 1 :

Doses	Omo			Axiom			SuperCroix		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	49.58	7.56		49.59	7.56		49.59	7.56	
45	69.90	10.66	-15.4%	69.90	10.66	-15.4%	69.90	10.66	-15.4%
54	81.90	12.49	-17.4%						



Version 2 :

Doses	Omo			Axiom			SuperCroix		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	49.58	7.56		49.59	7.56		49.59	7.56	
45	70.90	10.81	-14.2%	70.90	10.81	-14.2%	70.90	10.81	-14.2%
54	82.90	12.64	-16.4%						

Commentaires :

Les 2 versions sont acceptables.

Version 1 : PVC plus vendeurs & version en ligne avec la proposition sur les low prices. Version recommandée.

Version 2 :

- avantages : en ligne avec la version 3 premium
- inconvénients : pvc moins attractifs (discutable)

Attention :

- Tous les VFM au même prix
- Les VFM doivent avoir le même dégressif que les low price
- Dash environ 10% plus cher que les value
- Nous n'avons pas encore utilisé le format 54 mesures sur Omo

176. Pour le segment « *Low Price* », le tableau reproduit ci-dessous<sup>103</sup> concerne quatre marques : Persil (Unilever), X-Tra (Henkel), Bonux (P&G) et Gama (Colgate).

177. Il est précisé en bas du tableau :

« *Attention :*  
*Tous les low price au même prix.* »

178. Cette note de bas de tableau fait directement référence aux termes de l'accord sur les prix des produits de bas de gamme prévoyant des prix identiques pour les quatre marques concurrentes.

<sup>103</sup> Cote 511.

Proposition de tarif applicable à partir du 1er décembre 2001 - Low price

Version 1 :

Doses	Persil			X Tra			Bonux			Gama		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	41.44	6.32		41.42	6.31		41.41	6.31		41.42	6.31	
45	58.95	8.99	-14.6%	58.95	8.99	-14.6%	58.95	8.99	-14.6%	58.95	8.99	-14.6%
54												
55	69.95	10.66	-17.1%	69.95	10.66	-17.1%						
60	75.95	11.58	-17.5%	75.95	11.58	-17.5%				75.95	11.58	-17.5%

Version 2 :

Doses	Persil			X Tra			Bonux			Gama		
	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta	NIP F	NIP E	Delta
27	41.44	6.32		41.42	6.31		41.41	6.31		41.42	6.31	
45	58.50	8.92	-15.3%	58.50	8.92	-15.3%	58.50	8.92	-15.2%	58.50	8.92	-15.3%
54												
55	69.95	10.66	-17.1%	69.95	10.66	-17.1%						
60	75.95	11.58	-17.5%	75.95	11.58	-17.5%				75.95	11.58	-17.5%

Commentaires :

Les 2 versions sont acceptables.

Version 2 : plus en ligne avec celle sur les premium et les value. Version recommandée.

Attention :

- Tous les low price au même prix
- Creuser les formats sur X Tra
- Nous n'avons pas encore utilisé le format 55 mesures sur Persil

179. D'autres tableaux communiqués par Unilever<sup>104</sup> sont des tableaux préparatoires à une augmentation de tarif discutée avec les concurrents pour le mois d'avril 2002 sur la base des tarifs 2001, comme l'indiquent les deux parties du tableau, intitulées l'une « avril 2001 » et l'autre « avril 2002 », et qui contient une colonne avec une hypothèse de pourcentage de hausse (« hypo % hausse »).
180. Enfin, Unilever a transmis une présentation<sup>105</sup> qui constitue l'illustration d'une discussion entre lessiviers au sujet des tarifs futurs. Intitulée « Tarifs promo - Application : 1<sup>er</sup> avril 2002 », Unilever l'a datée de la fin de 2001. Ce document indique notamment :

<sup>104</sup> Cotes 574-589.

<sup>105</sup> Cotes 596-599.

« Accord dans les grandes lignes avec A & C. 2 exceptions : Le Chat 45 M & Bonux 54 M.  
Ne pas céder  
Skip à l'indice 97 vs Ariel  
Skip et Le Chat à parité  
Value à l'indice 90 vs Dash »

[Étant rappelé que A correspond à Procter & Gamble et C à Henkel].

#### *Henkel*

181. Henkel a remis des tableaux internes faisant apparaître un prix et l'indication d'une offre promotionnelle maximum pour chaque marque de lessive (celles de Henkel et Lever d'une part, et celles de Procter & Gamble de l'autre). Tous les segments (« premium », « milieu de gamme », et « bas de gamme ») et tous les formats (poudre, liquide, tablettes) sont concernés.
182. Henkel a présenté ces documents de la manière suivante : « Ces tableaux se fondent sur les prix de base des formats standard, à savoir 27 mesures pour les lessives universelles en poudre. Ces documents démontrent que les concurrents devaient d'abord s'entendre sur les prix »<sup>106</sup>.
183. Toujours selon Henkel, ces tableaux internes de prix sont des tableaux qui « constituent l'application des accords conclus entre concurrents »<sup>107</sup>. Parmi les tableaux versés, deux sont ci-après détaillés :
184. Le premier est un document attaché à un courriel interne à Henkel, daté du 24 avril 2003 et intitulé « règles promo<sup>108</sup> ». Ce courriel est rédigé comme suit :  
*« Vous trouverez ci-joint les règles promo 2003 définitives, à appliquer sur nos formats :  
Poudres : à partir du 1<sup>er</sup> mai 2003 (en dates consos)  
Liquides : à partir du 1<sup>er</sup> juin 2003 ;  
Et tabs pour des OP's : à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2003 ».*
185. Les tableaux attachés à ce courriel détaillent les PNF TTC (prix nets facturés TTC) et les taux promotionnels par format pour les produits de « H + L » (Henkel et Lever) dans une colonne et de « P » (Procter & Gamble) dans une autre<sup>109</sup>. Le tableau concernant les lessives liquides<sup>110</sup> est reproduit ci-après :

---

<sup>106</sup> Cotes 1040-1041, 1036-1061.

<sup>107</sup> Cote 1040, 1036-1060.

<sup>108</sup> Cote 932.

<sup>109</sup> Cotes 933-937.

<sup>110</sup> Cote 936.

LIQUIDES CLASSIQUES			PNF TTC			PNF TTC	
Litres	Nb lavages	Décrochage vs 3L	UC	lavage		UC	lavage
<b>Haut de gamme</b>			<b>H+L</b>			<b>P</b>	
3	25		7.62	0.305		7.89	0.316
5	42					12.68	0.302
4	33	-7.56%	9.39	0.2817	-7.91%	9.69	0.291
5	42	-12.98%	11.05	0.2652	-12.95%	11.45	0.275
6	50	-14.75%	12.99	0.2598	-14.78%	13.45	0.269
9	75	-20.59%	18.15	0.2420	-20.80%	18.75	0.250
10	83	-22.23%	19.75	0.2370	-22.64%	20.35	0.244
12	100	-24.56%	22.99	0.2299	-24.64%	23.79	0.238
15	125	-26.52%	27.99	0.2239	-26.53%	28.99	0.232
18	150	-28.05%	32.89	0.2193	-28.22%	33.99	0.227
21	175	-29.51%	37.59	0.2148	-29.67%	38.85	0.222
<b>Milieu de gamme</b>			<b>H+L</b>			<b>P</b>	
3	25		6.60	0.264		6.92	0.277
5	42						
4	33	-7.98%	8.10	0.2430	-7.93%	8.49	0.265
5	42	-14.12%	9.45	0.2268	-13.68%	9.95	0.239
6	50	-16.77%	10.99	0.2198	-16.93%	11.49	0.230
9	75	-22.80%	15.29	0.2039	-22.93%	15.99	0.213
10	83	-24.61%	16.59	0.1991	-24.57%	17.39	0.209
12	100	-26.57%	19.39	0.1939	-26.66%	20.29	0.203
15	125	-28.23%	23.69	0.1895	-28.31%	24.79	0.198
18	150	-30.10%	27.69	0.1846	-30.14%	28.99	0.193
<b>BRQP</b>			<b>H+L</b>			<b>P</b>	
3	25		5.85	0.234		5.85	0.234
5	42						
4	33	-9.10%	7.09	0.2430	-9.16%	7.09	0.213
5	42	-15.36%	8.25	0.1980	-15.44%	8.25	0.198
6	50	-18.87%	9.49	0.1898	-18.94%	9.49	0.190
9	75	-24.82%	13.19	0.1759	-24.89%	13.19	0.176
10	83	-26.39%	14.35	0.1722	-26.46%	14.35	0.172
12	100	-28.40%	16.75	0.1675	-28.47%	16.75	0.168
15	125	-29.93%	20.49	0.1639	-30.00%	20.49	0.164

186. Ce document, en ce qu'il présente les prix des produits concurrents pour l'avenir, déterminés à partir des règles communes sur les promotions, est le fruit de l'accord entre les lessiviers.

187. Le second tableau est, lui aussi, attaché à un courriel interne de Henkel daté du 9 janvier 2004 et intitulé « *modif pvc promo HDD BRQP* », soit « *modification des prix de vente consommateur des lessives universelles bas de gamme* » (heavy duty detergents/bon rapport qualité prix). Il comporte en pièce attachée « *la nouvelle grille des prix promos* »

avec les changements qui concernent les *BRQP* », soit un fichier Excel intitulé « *prix poudres vs modifs sept 2003* ».

188. Il s'agit d'un tableau de prix daté du 5 janvier 2004, qui présente les prix des produits de « *H + L* » (Henkel et Lever) dans une colonne et de « *P* » (Procter & Gamble) dans une autre<sup>111</sup>.

*Procter & Gamble*

189. Procter & Gamble a versé au dossier trois tableaux présentant les prix des produits pour les formats de base (ne faisant pas l'objet de promotions) ainsi que les prix pour les formats de plus grande taille, pour chacun des formats (poudre, liquide et tablettes), et pour chacun des produits des trois segments (dans la terminologie Procter & Gamble « *Tier 1 à 3* » pour « haut de gamme », « milieu de gamme » et « bas de gamme »)<sup>112</sup>.
190. Le tableau relatif aux lessives en poudre est reproduit ci-après :

---

<sup>111</sup> Cotes 947-948.

<sup>112</sup> Cotes 2391-2393.

Poudres

Tier 1				Tier 2				Tier 3		
Size # of sep	Discount vs 27 sep	Price 27 sep		Size # of sep	Discount vs 27 sep	Price 27 sep		Size # of sep	Discount vs 27 sep	Price 27 sep Tier 3-1
		Tier 1-1 9.78	Tier 1-2 9.50			Tier 2-1 8.59	Tier 2-2 7.85			
36	11.1%	11.59	11.25	38	11.0%	10.19	9.29	36	12.8%	7.75
40	12.4%	12.59	12.29	40	15.2%	10.79	10.08	37	14.0%	7.85
45	14.2%	13.99	13.59	45	16.3%	11.99	10.95	38	14.8%	7.99
50	14.7%	15.45	14.95	50	17.1%	13.19	12.09	40	15.0%	8.39
54	16.2%	18.59	18.09	54	17.4%	14.19	12.96	41	16.1%	8.59
60	16.8%	18.09	17.55	60	19.9%	15.49	14.15	42	15.6%	8.75
63	17.4%	18.85	18.29	63	19.4%	16.15	14.73	43	15.6%	8.85
72	20.3%	20.79	20.18	72	22.3%	17.79	16.24	44	16.3%	9.09
75	20.9%	21.49	20.85	75	22.8%	18.39	16.79	45	16.3%	9.29
80	22.0%	22.59	21.95	80	24.0%	19.35	17.85	46	16.7%	9.45
90	24.0%	24.79	24.05	90	26.0%	21.19	19.35	47	17.3%	9.59
100	24.7%	27.29	26.49	100	26.6%	23.35	21.35	49	18.6%	9.85
108	25.2%	29.25	28.39	108	27.3%	24.89	22.89	50	19.0%	9.99
120	29.0%	32.15	31.25	120	28.0%	27.49	25.15	51	19.5%	10.19
128	26.4%	33.59	32.59	126	28.4%	28.89	25.25	52	19.0%	10.39
144	27.6%	37.75	36.65	144	29.5%	32.25	28.49	53	19.3%	10.55
160	28.7%	41.35	40.15					54	19.3%	10.75
180	30.0%	45.95	44.29					53	19.8%	10.89
								56	19.7%	11.09
								57	20.0%	11.25
								58	20.4%	11.39
								59	20.7%	11.59
								60	21.0%	11.69
								61	21.3%	11.85
								62	21.7%	11.99
								63	21.8%	12.15
								64	22.2%	12.29
								65	22.4%	12.45
								66	22.7%	12.59
								67	22.9%	12.75
								68	23.4%	12.85
								69	23.7%	12.99
								70	23.9%	13.15
								71	24.4%	13.25
								72	24.6%	13.39
								73	24.8%	13.55
								74	25.0%	13.69
								75	25.2%	13.85
								76	25.4%	13.99
								77	25.9%	14.15
								78	25.7%	14.29
								79	25.9%	14.45
								80	26.1%	14.59
								81	26.2%	14.75
								82	26.4%	14.89
								83	26.9%	14.99
								84	26.9%	15.15
								85	27.1%	15.29
								86	27.2%	15.45
								87	27.4%	15.59
								88	27.7%	15.69
								89	27.8%	15.85
								90	28.0%	15.99
								91	28.1%	16.15
								92	28.2%	16.29
								93	28.1%	16.49
								94	28.2%	16.65
								95	28.4%	16.79
								96	28.4%	16.95
								97	28.5%	17.09
								98	28.5%	17.29
								99	28.6%	17.45
								100	28.7%	17.59
								101	28.8%	17.75
								102	28.9%	17.89
								103	28.8%	18.09
								104	28.9%	18.25
								105	29.0%	18.39
								106	29.1%	18.55
								107	29.0%	18.75
								108	29.1%	18.89
								109	29.2%	19.05
								110	29.3%	19.19
								111	29.4%	19.35
								112	29.5%	19.49
								113	29.5%	19.65
								114	29.6%	19.79
								115	29.6%	19.99
								116	29.6%	20.15
								117	29.7%	20.29
								118	29.8%	20.45
								119	29.9%	20.59
								120	29.9%	20.75

191. Selon Thierry P..., directeur commercial de Procter & Gamble en poste de 2000 à 2003, ces tableaux de prix constituaient des « lignes directrices internes » qu'il apportait aux réunions de directeurs commerciaux et qui ont pu être envoyés aux autres participants avant les réunions : « *J'ai créé, avec l'aide du département financier, des lignes directrices internes de promotions et réductions de prix que j'apportais aux réunions pour m'aider dans le cadre des discussions et comparaisons. Il est possible que ces lignes directrices internes aient été envoyées à plusieurs ou tous les participants avant les réunions* »<sup>113</sup>.
192. Les tableaux fournis par les quatre lessiviers et les explications qu'ils en ont données montrent que les participants aux réunions étaient en mesure d'établir à l'avance, sur la base des accords ou lignes directrices promotionnelles, un état futur de la concurrence, en vue des négociations sur les prix.

*Les échanges de tableaux de prix entre lessiviers*

*Unilever*

193. Unilever a remis plusieurs tableaux de prix émanant, selon lui, d'autres fabricants de lessives. Ces documents lui auraient été remis à l'occasion ou avant les réunions de concertation.
194. La terminologie employée par chacun des lessiviers permet d'identifier l'origine des tableaux. Ainsi, chez Procter & Gamble, le terme « *fluffy* » désigne « *poudres* ». De même, les segments de marché reçoivent des dénominations propres à chaque fabricant : le segment « haut de gamme » est appelé « *premium* » chez Unilever tandis que « *Value for money* » désigne la « moyenne gamme » et « *low price* », le « bas de gamme ». Procter & Gamble utilise quant à lui les termes « *tier 1* », avec « *Tier 1-1* » pour Ariel, positionné plus cher que ses concurrents au sein du segment « haut de gamme », « *tier 2* » pour le « milieu de gamme » avec « *Tier 2-1* » pour Dash et « *Tier 3* » pour le « bas de gamme ». Henkel utilise les termes « *haut de gamme* », « *milieu de gamme* » et « *BRQP* », soit « *bon rapport qualité prix* ».
195. Unilever a ainsi versé au dossier :
- 25 pages de tableaux dont il déclare qu'ils auraient été établis par Procter & Gamble<sup>114</sup>. Ces tableaux datés des 24 et 25 juillet 2002 concernent les prix des produits standard et les prix promotionnels. Ces tableaux sont de format identique à ceux remis par Procter & Gamble (utilisation de « *fluffy* » pour désigner les poudres, de « *tier 1* » pour le segment « haut de gamme », etc.)<sup>115</sup> ;
  - 14 pages de tableaux qui auraient été établis par Henkel<sup>116</sup>. Certains tableaux<sup>117</sup> comportent pour les lessives liquides, et pour le segment haut de gamme, une colonne avec les prix « *H + L* » (Henkel et Lever) et une colonne avec le prix « *P* » (Procter & Gamble). Ces tableaux ont un format identique aux tableaux internes que Henkel a

---

<sup>113</sup> Cotes 2352-2455.

<sup>114</sup> Cotes 347-353, 514, 471-473, 519-521, 525-526, 546, 550, 554, 562-567.

<sup>115</sup> Cotes 2391-2393.

<sup>116</sup> Cotes 474-476, 515-518, 527-528, 530-532, 556-557.

<sup>117</sup> Cotes 474-475.

versés au dossier (format et présentation des tableaux, utilisation d'abréviation « *H + L* » pour Henkel et Unilever et « *P* » pour Procter, notamment) ;

- 2 pages de tableaux qui auraient été établis par Colgate<sup>118</sup>. Intitulés « *Réflexions Gama* » et datés du 15 octobre 2003, ces tableaux contiennent des colonnes de prix : 4 sont intitulés « *Christian* », pour Colgate, « *Pierre* » pour Procter, « *Henri* » pour Henkel et « *Louis* » pour Lever, ainsi qu'une colonne « *Reco* ».

196. Sur l'un des documents internes à Procter & Gamble et versé par Unilever<sup>119</sup>, figure l'en-tête de la télécopie de cette société (« *09/01/2003 9h43 de P&G DG* »). Unilever a expliqué qu'il s'agissait d'une télécopie adressée par Procter & Gamble au directeur commercial d'Unilever le 9 janvier ou le 1<sup>er</sup> septembre 2003 (datation française ou anglo-saxonne), pour être discutée au cours d'une réunion ou d'un rendez-vous téléphonique le jour même à 13 h, comme l'atteste la mention manuscrite « *confirmation 13 h* ». Ce tableau annoté par le directeur commercial d'Unilever de l'époque est une proposition de prix et de tarifs promotionnels pour les lessives liquides. Le document Procter & Gamble versé au dossier par Unilever<sup>120</sup> a également été versé au dossier par Procter & Gamble<sup>121</sup>.
197. Parmi les pièces confirmant l'existence d'échanges et de discussions entre concurrents, le tableau en provenance d'Henkel et versé au dossier par Unilever<sup>122</sup> peut être cité. Ce tableau présente pour les tablettes, les positionnements en prix des lessives de « *Hervé+ Laurence* » (Henkel et Lever) et « *Pierre* » (Procter & Gamble). Les annotations de la main du directeur commercial d'Unilever reflètent l'état des discussions/propositions/contre propositions. Dans la mention « *H va voir* », H signifie Henkel.
198. Figure de plus au dossier une télécopie interne à Unilever<sup>123</sup> qui présente 4 tableaux. Selon Unilever, trois tableaux sont des documents internes à Unilever et le quatrième a été établi par Procter & Gamble. Sur ce dernier tableau, un salarié d'Unilever a écrit à la main « *merci de vérifier 1) si OK avec ça, 2) si on fait des propositions sortant de ce cadre* ».

#### *Colgate Palmolive*

199. Colgate Palmolive a versé au dossier un tableau de trois pages<sup>124</sup>. La première page est un tableau intitulé « *poudres classiques* » avec trois colonnes, « *Hugues* », « *Pierre* » et « *Laurence* ». Dans la colonne « *Hugues* » figurent les marques des lessives de Henkel (Le Chat, SuperCroix et Xtra), dans la colonne « *Pierre* », celles de Procter & Gamble (Ariel, Dash et Bonux) et, dans la colonne « *Laurence* », celles d'Unilever (Skip, Omo et Persil). Pour chacune des marques, figurent des prix de lessives vendues en format traditionnel et en format promotionnel.
200. Ce tableau est reproduit ci-après :

---

<sup>118</sup> Cotes 466-467.

<sup>119</sup> Cote 514.

<sup>120</sup> Cote 514

<sup>121</sup> Cote 2392.

<sup>122</sup> Cote 557

<sup>123</sup> Cotes 548-551

<sup>124</sup> Cotes 3017-3019.

POUDRES CLASSIQUES	HUGUES										PIERRE						LAURENCE																							
	UC		Mesure				Lavage				UC		Mesure				Lavage				UC		Mesure				Lavage													
	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L	Tarif	PNF ttc	PG	L				
Haut de gamme	Le Chat										Ariel						Skip																							
27	7.94	9.50	97.10	100.01	0.294	0.352	0.294	0.352	97.1	100.0	8.29	9.79	0.309	0.362	0.308	0.362	8.04	9.50	0.298	0.352	0.298	0.352	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328				
45	0.8999	10.01%	9.527	11.39	97.10	100.01	0.295	0.347	0.295	0.347	97.1	100.0	9.911	11.73	0.278	0.328	0.278	9.847	11.39	0.288	0.316	0.288	0.316	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328			
36	15%	0.8817	11.83%	11.668	13.95	97.10	100.01	0.298	0.340	0.298	0.340	97.1	100.0	12.138	14.37	0.270	0.318	0.270	11.815	13.95	0.293	0.310	0.293	0.310	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328		
45	18%	0.8583	13.37%	13.757	16.45	97.10	100.01	0.295	0.305	0.295	0.305	97.1	100.0	14.311	16.95	0.265	0.314	0.265	13.930	16.46	0.258	0.305	0.258	0.305	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328
63	19%	0.8373	16.27%	15.512	18.95	97.10	100.01	0.246	0.284	0.246	0.284	97.1	100.0	18.138	19.11	0.259	0.303	0.259	15.708	18.55	0.248	0.294	0.248	0.294	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328
72	23%	0.8018	19.52%	16.977	20.30	97.10	100.01	0.236	0.282	0.236	0.282	97.1	100.0	17.651	20.91	0.248	0.290	0.248	17.191	20.30	0.239	0.282	0.239	0.282	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328
90	25%	0.7828	23.72%	20.189	24.15	97.10	100.01	0.224	0.268	0.224	0.268	97.1	100.0	21.002	24.87	0.233	0.276	0.233	20.443	24.14	0.227	0.269	0.227	0.269	12.16	14.39	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328	0.271	0.328
Milieu de gamme	SuperCroix										Dash						Omio																							
27	6.56	7.85	91.32	98.90	0.243	0.291	0.243	0.291	91.3	98.9	7.29	8.59	0.209	0.240	0.209	0.240	6.65	7.85	0.245	0.291	0.245	0.291	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263				
45	0.8885	11.18%	7.771	9.29	91.32	98.90	0.219	0.258	0.219	0.258	91.3	98.9	8.696	10.18	0.239	0.283	0.239	7.878	9.30	0.219	0.263	0.219	0.263	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263			
36	15%	0.8714	12.80%	9.527	11.39	91.32	98.90	0.212	0.253	0.212	0.253	91.3	98.9	10.638	12.48	0.234	0.277	0.234	9.658	11.47	0.215	0.253	0.215	0.253	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263		
45	18%	0.8447	15.53%	11.002	13.25	91.32	98.90	0.205	0.245	0.205	0.245	91.3	98.9	12.258	14.51	0.227	0.269	0.227	11.235	13.27	0.206	0.246	0.206	0.246	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263		
63	19%	0.8169	18.31%	12.504	14.95	91.32	98.90	0.168	0.237	0.168	0.237	91.3	98.9	13.831	16.38	0.220	0.260	0.220	12.676	14.97	0.201	0.238	0.201	0.238	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263		
72	23%	0.7815	21.85%	13.671	16.35	91.32	98.90	0.150	0.227	0.150	0.227	91.3	98.9	15.122	17.90	0.210	0.249	0.210	13.859	16.37	0.182	0.227	0.182	0.227	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263		
90	26%	0.7415	25.83%	16.214	19.39	91.32	98.90	0.160	0.215	0.160	0.215	91.3	98.9	17.934	21.24	0.199	0.238	0.199	16.437	19.41	0.183	0.218	0.183	0.218	10.01	11.82	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263	0.222	0.263		
BRQP	Xtra										Bonux						Persil																							
27	5.57	5.68	####	100.01	0.200	0.247	0.200	0.247	100.0	100.0	5.63	6.66	0.208	0.247	0.208	0.247	5.64	6.66	0.208	0.247	0.208	0.247	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228						
45	0.8725	12.75%	5.490	7.75	####	100.01	0.180	0.216	0.180	0.216	100.0	100.0	6.544	7.75	0.182	0.216	0.182	6.561	7.75	0.182	0.216	0.182	0.216	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228					
36	15%	0.85	16.00%	7.891	9.44	####	100.01	0.175	0.210	0.175	0.210	100.0	100.0	7.969	9.44	0.177	0.210	0.177	7.990	9.44	0.176	0.210	0.176	0.210	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				
45	18%	0.825	17.50%	9.191	10.99	####	100.01	0.170	0.204	0.170	0.204	100.0	100.0	9.261	10.99	0.173	0.204	0.173	9.308	10.98	0.172	0.204	0.172	0.204	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				
63	19%	0.7948	20.32%	10.330	12.35	####	100.01	0.164	0.196	0.164	0.196	100.0	100.0	10.432	12.35	0.168	0.198	0.168	10.460	12.35	0.165	0.195	0.165	0.195	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				
72	23%	0.757	24.30%	11.244	13.45	####	100.01	0.159	0.187	0.159	0.187	100.0	100.0	11.355	13.45	0.158	0.187	0.158	11.385	13.45	0.156	0.187	0.156	0.187	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				
90	25%	0.7158	28.42%	13.290	15.89	####	100.01	0.140	0.177	0.140	0.177	100.0	100.0	13.421	15.89	0.149	0.177	0.149	13.457	15.89	0.150	0.177	0.150	0.177	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				
100	0.6947	31.63%	14.726	16.89	####	100.01	0.141	0.169	0.141	0.169	0.169	100.0	100.0	14.265	16.89	0.143	0.169	0.143	14.303	16.89	0.143	0.169	0.143	0.169	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				
120	0.57	33.00%	16.588	19.84	####	100.01	0.133	0.163	0.133	0.163	0.163	100.0	100.0	16.750	19.83	0.140	0.165	0.140	16.795	19.84	0.140	0.165	0.140	0.165	8.53	10.19	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228	0.192	0.228				

201. Sur la deuxième page, les noms des colonnes (Hugues, Pierre et Laurence) sont supprimés. La troisième page est un tableau intitulé « construction tabs et liquides » qui détaille les étapes pour passer du prix par lavage des poudres au prix par lavage des tablettes et liquides.

202. S'agissant de ce document, M. Y... a déclaré :

« Ce tableau est un modèle qui a connu plusieurs versions successives en fonction des mises à jour. Celui-ci date de 2002 à peu près. Ce type de tableau était élaboré par Unilever ou Henkel, je ne me souviens plus exactement, qui était chargé de la mise à jour.

Il manque une page qui comportait la colonne qui correspond à la position de Colgate Palmolive. Je n'ai pas gardé cette page car d'une part, la position de Colgate Palmolive était facile, une fois connu le prix de Xtra, je devais m'aligner et d'autre part, je donnais ce document à M. Q... qui en assurait la diffusion au sein de Colgate Palmolive auprès des services compétents (marketing).

Ce tableau comporte les prix appliqués aux distributeurs pour les lessives des différents concurrents, pour les lessives en format traditionnel et en format promotionnel. Ces tableaux étaient discutés lors des réunions. Pour Colgate Palmolive, je veillais à ce que les prix des ultra, tablettes et autres formats ne viennent pas cannibaliser les poudres. »<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Cotes 3024-3029.

203. Les documents remis par Colgate Palmolive l'avaient également été par Unilever<sup>126</sup>, parmi les 14 pages de tableaux qu'il a attribués à Henkel<sup>127</sup>.
204. L'analyse comparée des documents remis par les quatre lessiviers montre que ces derniers ont échangé entre eux les tableaux de propositions tarifaires qu'ils confectionnaient individuellement en vue de leurs réunions.

#### **b) La fixation en commun des règles promotionnelles**

205. D'après les éléments du dossier, afin de maintenir l'effectivité de l'accord sur les tarifs, les fabricants de lessives s'entendaient également pour maîtriser les promotions offertes aux consommateurs sur les lessives standard. Par promotion, il faut entendre une opération commerciale par laquelle un lessivier vend pour le même prix une quantité plus importante de lessive.

#### *Les déclarations des fabricants*

206. Henkel a expliqué au cours de la procédure que : « *Ces documents [les tableaux] démontrent que les concurrents devaient d'abord s'entendre sur les prix, puis sur les promotions maximum possibles. En effet, un accord sur le prix sans accord sur les promotions est moins efficace, sachant que les offres promotionnelles permettent de vendre un volume significatif de produits, en hausse de 20 à 30 % pour certains opérateurs. De la même manière, un accord sur les promotions sans un accord sur les prix est moins efficace si le prix de référence auquel la remise s'applique peut varier* »<sup>128</sup>.
207. L'accord sur les promotions comportait deux volets : d'une part, le plafonnement des taux de réduction appliqués aux produits vendus en formats promotionnels et, d'autre part, la définition de règles communes sur les modalités des offres promotionnelles.

#### *Unilever*

208. Unilever a déclaré que :

« [l'entente] avait pour objet de limiter la guerre des promotions en fixant un certain nombre de limites communes que les quatre producteurs s'engageaient à respecter, à la fois :

- en termes de forme, de montant et de nombre des promotions autorisées ;
- et en termes de communication à l'égard des consommateurs (essentiellement ne pas « afficher » de gratuité) »<sup>129</sup>.

#### *Henkel*

209. Henkel a décrit l'accord sur la maîtrise des promotions de la façon suivante :

---

<sup>126</sup> Cotes 527-530.

<sup>127</sup> Cotes 474-476, 515-518, 527-528, 530-532, 556-557.

<sup>128</sup> Cotes 1036-1061.

<sup>129</sup> Cote 629.

« Les sociétés P&G, Lever, Colgate et Henkel ont également mis en place un accord sur les promotions, qui complète l'accord sur les prix tarifs. L'accord portait uniquement sur les lessives universelles des marques suivantes :

- marques premium : Le Chat (Henkel), Ariel (P & G) et Skip (Lever) ;
- marques médium : Super Croix (Henkel), Dash (P & G) et Omo (Lever) ;
- marques BRQP : X-Tra (Henkel), Gama (Colgate puis P & G), Bonux (P & G) et Persil (Lever).

(...)

Dans cette perspective, les quatre entreprises précitées définissaient ensemble toutes les modalités des promotions, ce qui comprend :

- les taux maximum de décrochage autorisés par format promotionnel, par produit, par nombre de lavages,
- le nombre d'opérations promotionnelles,
- le type de mécanique promotionnelle permise et le nombre de mécanique promotionnelle permise.

Par exemple, il pouvait être prévu que, si un certain taux de décrochage était atteint, l'entreprise ne pouvait proposer pour la même opération une mécanique promotionnelle supplémentaire (loterie, bon de réduction...).

Autre exemple : en 2002, huit mécaniques promotionnelles étaient autorisées, avec un maximum de deux choisies parmi ces huit.

Ces accords promotionnels pourraient avoir existé depuis l'année 1996 et auraient existé depuis au moins l'année 2000. Ils étaient annuels et pouvaient faire l'objet d'ajustements en cours d'année. Ils se formalisaient par un document écrit. Si chaque entreprise avait les mêmes règles, la mise en forme du document était propre à chacune d'entre elles »<sup>130</sup>.

210. Henkel a complété ses déclarations en indiquant :

« L'entente sur les promotions fonctionnait comme l'entente sur les prix. Les participants fixaient, produit par produit :

- les prix promotionnels ;
- les taux promotionnels ; et
- les formes/méthodes de promotions.

Ces informations étaient, comme pour les prix, compilées dans les tableaux »<sup>131</sup>.

*Procter & Gamble*

211. De la description générale qu'a fournie Procter & Gamble des accords conclus entre les fabricants de lessives en France, il ressort qu'un accord spécifique concernait la maîtrise des promotions :

---

<sup>130</sup> Cotes 760-766.

<sup>131</sup> Cotes 1061-1069.

« Au cours de ces réunions, des accords ont été conclus sur différents sujets dont notamment :

- Le calendrier des augmentations de prix des lessives en poudre en France ;
- L'annonce, par chaque participant, de ses hausses de prix envisagées (uniquement en ce qui concerne les lessives en poudre) ;
- Le maintien d'un index de prix sur les marques de Tiers 1 et Tiers 2 de lessives en poudre en France ; et
- De manière générale, le gel de l'activité promotionnelle et des niveaux maximum de promotion à des moments précis dans le temps (y compris lors des mouvements de compaction pour les lessives en poudre) pour les lessives en poudre, en tablettes et liquides en France »<sup>132</sup>.

#### *Colgate Palmolive*

212. Colgate Palmolive a déclaré : « En parallèle [à l'accord sur les prix], CP [Colgate Palmolive] et ses concurrents se sont mis d'accord sur le type de promotions ou le nombre d'échantillons offerts par an et par enseigne aux distributeurs (par exemple pourcentage de réduction maximum sur certaines promotions). »<sup>133</sup>.

#### *Les preuves complémentaires*

213. Les fabricants de lessives ont également versé au dossier des éléments qui attestent l'existence de leurs accords pour coordonner leur politique promotionnelle et maîtriser les réductions offertes.

#### *Les éléments transmis par Unilever*

214. Unilever a versé au dossier un ensemble de documents qui font état à la fois de leurs accords en matière de règles promotionnelles ainsi que des discussions préparatoires à ces accords<sup>134</sup>.

215. Il s'agit, en premier lieu, de notes manuscrites<sup>135</sup>, établies par des représentants des quatre concurrents, identifiés par les lettres A, B, C, ou D, et qui sont intitulées « *approche promotionnelle 2002* ». Ces notes exposent la position de chacun des fabricants sur différents points de la politique promotionnelle à mettre en place en 2002 (taux promotionnels, offres *in packs*, *on packs*, affichage gratuité, etc.).

216. Pour identifier l'origine de ces notes, Unilever a expliqué que :

- « A » correspond à Procter & Gamble (voir la mention des marques Ariel, Dash et Bonux) ;

---

<sup>132</sup> Cotes 2352-2455.

<sup>133</sup> Cotes 2939-3022.

<sup>134</sup> Cotes 334-343.

<sup>135</sup> Cotes 338-343.

- « B » correspond à Lever Fabergé France ;
- « C » correspond à Henkel (voir l'usage du terme « *BRQP* » pour désigner le bas de gamme) ;
- « D » correspond à Colgate (voir la mention des catégories « *low price* » et « *mid price* », à l'exclusion des « *premium* »).

217. La présence de ces notes chez Unilever atteste de l'existence d'échanges entre les fabricants de lessives sur les offres promotionnelles à venir.
218. En deuxième lieu, Unilever a communiqué un tableau de synthèse qu'il a élaboré et qui reprend ces notes manuscrites<sup>136</sup>. Ce tableau est intitulé « *synthèse des propositions* » et comporte sept colonnes. La première est intitulée « *items* », chaque ligne correspond à un aspect de la politique promotionnelle (gratuité sur la lessive, taux promotionnels, produits portés/*in pack*, lots électroniques, coupons de réduction immédiate, coupons de réduction différée *on pack*, offres de remboursement différé, cumul des promotions, bons d'achat enseigne, autres segments). La deuxième colonne est intitulée « *Hier* » et expose les termes de l'accord en vigueur pour chacun des « *items* » listés. Les quatre colonnes suivantes sont intitulées A, B, C et D et y figurent la position que chacun des fabricants avait exposée dans sa note manuscrite (paragraphe 215).
219. Dans la dernière colonne, intitulée « *commentaires* », figurent des observations faites par Unilever sur les propositions de ses concurrents. Ces « *commentaires* » témoignent de l'existence d'un accord entre concurrents sur certains sujets ou de la nécessité d'en trouver un sur d'autres.
220. En effet, en ce qui concerne « l'item » « *gratuité* », il est indiqué dans la colonne « *commentaires* » : « *accord général pour arrêter toutes les formes de gratuité. Une seule exception avec D sur le 27 + 10 % : ne pas accepter car pas de vraie justification, cela va à l'encontre de la philo commune sur le sujet et forts risques de dérapage* ».
221. En ce qui concerne « l'item » « *taux promotionnels* », il est précisé dans cette même colonne : « *A, B, C : retour à des taux moins élevés qui ont l'air similaires par segments et cohérents par rapport aux tailles de barils. A regarder dans le détail en fonction des NIP d'avril 2002 et des seuils psychologiques en euros et attention à Dash vs premium et VFM (« value for money », soit bas de gamme), Le Chat vs Skip. D : les dégressifs sur Q2 sont moins forts que sur Q1. Cependant ils restent trop élevés : inacceptable* ».
222. En ce qui concerne « l'item » « *autres segments* », figure à la colonne « *commentaires* » :  
 « *Reco : trouver un accord sur liquides et tablets :*
- *Intérêt car maintenant pdm liquide std + tablets = pdm poudre std*
  - *Occasion unique d'assainir totalement le marché. »*
223. En troisième lieu, ce tableau de synthèse fait suite à un document intitulé « *fabric réflexions promotionnelles* » mentionnant :  
 « *a priori volonté de A, B et C de revenir à une situation plus saine : globalement, accord de principe sur la plupart des items promo importants.*

<sup>136</sup> Cote 315.

Mais (...) après s'être mis d'accord sur les taux promo maximums, il faudra aller rapidement dans le détail des segments et des marques : beaucoup de points à clarifier.

(...)

Occasion unique d'assainir tout le marché, y compris les tablets et les liquides. Ne pas oublier les doses liquide pour le futur »<sup>137</sup>.

224. En quatrième lieu, Unilever a versé au dossier un courrier manuscrit assorti d'un tableau<sup>138</sup>. Le courrier, non daté, est rédigé comme suit :

« Comme convenu lors de notre dernière réunion, veuillez trouver ci-joint les différents points concernant les ajustements à faire sur les grilles promotionnelles. Merci de bien vouloir nous retourner un exemplaire des informations modifiées dès que possible. Très cordialement. Merci de faire suivre les informations corrigées à Gérard R... [Key Account Manager chez Henkel, suit une adresse personnelle]. »

225. Le tableau est une grille promotionnelle avec trois colonnes, la première intitulée « items » est déclinée en douze lignes (gratuité, remises, etc.), la deuxième est intitulée « État » et la dernière, « commentaires ». Sur plusieurs cellules de ce tableau figurent des annotations manuscrites dont Unilever n'a pu identifier l'auteur.

Items	État	Commentaires
0 Gratuité	Aucune Pas d'exception	implémenté au fil: miel/OMO/x tra Mai: all obbes.   celj
1 OK: mix définis par segment écart skip/miel: 3/ refas écart skip vs le chat en poudre	45 M = 15% max 54 M = 18% max 63 M = 19% max 72 M = 25% max 90 M+ = 25% max avec 4 opérations pour le segment économique (définis par Bonus, Xtra, Persil et Cama) pour toutes les enseignes par an	de 45 à 72 M = Tous segments A/ 25% dégressif = 2ème à moitié prix NON B/ Pour rappel 98 = 18% maxi Risque : Dégressif croissant de 63 à 72 Mesures pour accentuer la pression Low price de C et D To do : Mettre OMO à 25%
2 Produits portés / Inpack du 31/03 au 31/03	Maximum 2 offres prime IN pack d'un montant maximum de 25% du NIP, pour toute la catégorie, par enseigne et par an	=> OK sur les low price => Vérifier que la prime est bien Prime IN et OUT : OK => -50% vs 2001 => LES ECHANTILLONS ONT DISPARU : risque C Rappel 98 = pas de restriction sauf sur low prices
3 Lots électroniques Les 2 produits sont standards	La même chose que n° 1, si 2 ou plusieurs produits sont identiques (et formats standard fond de rayon) Ex: A x A = 15% / 19% de réduction. Promo croisée (format standard fond de rayon / marque X pour marque Y) maximum à 25% du NIP du produit A Les produits avec N°2 ne peuvent pas faire l'objet de lots électroniques	Trouble : seuls les formats fond de rayon demande Po - mi lot électronique 2x45 = applicable 100% sur le 2ème sans restriction - 25% ou 20%
4 Coupons de réduction immédiate	PAS autorisé sur le même produit / la même marque OK. Autorisé sur un autre produit dans la limite de 30% max du NIP du produit porteur	Animation : Si publicisé => fait partie du cumul des promos Reco : 2% A/D = base de la ligne à 15, 20% avant lancement à 25% 30% / 1/2 pour le lancement
5 Coupons de réduction différée on pack	Autorisé sur le même produit / la même marque dans la limite de 35% max du NIP Autorisé sur un autre produit dans la limite de 35% max du NIP du pf porteur	Possibilité de break OK Si x = 100 F alors remboursement = 35 F Si x = y = 150 F alors remboursement = 40 F 75 rapport du groupe.
6 Offres de remboursement différé	Autorisé sur le même produit / la même marque dans la limite de 40% max du NIP du pf porteur Autorisé sur un autre produit dans la limite de 40% max du NIP du pf porteur	Possibilité de break OK Si x = 100 F alors remboursement = 40 F Si x = y = 150 F alors remboursement = 40 F ??
7 Prime consommateur / cadeau IN pack Echantillons	Limite des 7% du PVC	La valeur et le volume de l'échantillon ne doivent pas excéder 30% du produit échantillonné fini 2 = 5 est autorisé à A/D de 2001
8 Bons d'achat enseigne / Cartes de fidélité	Formule de calcul : 20% Formule de calcul : 1/2 max / 1/2 et le 20%	PAS ENCORE DECIDE. Cf Inpack CDV Pour rappel : Gatec = 20% obligatoire Reco = limiter le nombre à 3 par an
9 Cumul des promotions	Maximum 3 promotions choisies parmi N°1 à N°8 Si N°2 et N°3 ne sont pas utilisées, N°7 peut être utilisé comme promotion S'applique à tous les segments de prix.	
10 Autres segments ?	Mêmes règles sur les liquides sto et les tablets A préciser	A PRECISER NON Abode

Tableau n° 16

120

<sup>137</sup> Cotes 334-335.

<sup>138</sup> Cotes 445-446.

226. Dans la mesure où certaines données figurent en francs (en vigueur jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2002) et où apparaît la mention « -50% vs 2001 », ce tableau pourrait être daté de l'année 2001.
227. La mention « *Rappel 98 = pas de restriction sur low price* » ou « *Pour rappel 98 = 18 % maxi* » pourrait faire référence à l'existence d'un accord remontant à 1998 et concorderait avec la déclaration d'Unilever précitée selon laquelle l'accord sur la maîtrise des promotions pourrait avoir « *existé depuis l'année 1996* ».
228. En tout état de cause, ce document témoigne d'un échange d'informations relatives aux offres promotionnelles entre deux concurrents, Unilever et Henkel.
229. En dernier lieu, Unilever a versé au dossier des tableaux qui récapitulaient les règles promotionnelles faisant l'objet des accords entre les fabricants de lessives.

### Recommandation

Items	Recommandation	Commentaires
Gratuité	Aucune Pas d'exception	
Taux promotionnels	45 M = 15% max 54 M = 18% max > 54 M : 20% max  Mêmes taux par segment  Respect taille / taux	Ne pas dépasser les 20% de dégressif. Sans cette limite, on risquerait d'entrer dans une course aux gros formats et donc aux taux promotionnels.
Produits portés / in pack	Autorisé avec 2 limites : NIP du produit porté = 25% max du NIP du produit porteur Coût de revient du produit < 7% PVC du produit porteur	Back up n° 1 : au maximum, la moitié des formats promos de chaque marque avec produit porté sur une période d'un an Back up n° 2 : 3 produits portés maximum par marque et par enseigne sur une période d'un an
Lots électroniques	Seulement sur format FDR avec une réduction de prix équivalente à une offre promo classique (voir taux promotionnels)	
Coupons de réduction immédiate	Pas autorisé sur le même produit / la même marque Autorisé sur un autre produit dans la limite de 30% max du produit porteur	
Coupons de réduction différée on pack	Autorisé avec une limite : NIP du produit concerné par le coupon = 35% max du NIP du produit porteur	Faisable de la marque x à x (fidélisation), et de la marque x à y (fidélisation / recrutement)  Première version = 30%. Nouvelle version = 35%. Ne pas accepter d'aller jusqu'à 50% car cela laisserait la possibilité d'avoir des accroches du type "votre prochain achat à moitié prix" = forme de gratuité contraire à l'esprit de la règle n° 1.
Offres de remboursement différé	Autorisé avec une limite : - 30% max du NIP des produits achetés	1) Valable sur achats croisés 2) Si x + y = 100 F alors remboursement = 30 F
Cumul des promotions	2 promo conso max + 1 promo trade max	- 2 promos conso parmi les suivantes : format promo avec dégressif, produit porté, coupons, jeux ou concours consommateur, offre de remboursement différé - 1 promo trade parmi les suivantes : bon d'achat (ex : Boomerang), cartes de fidélité enseigne, affichage, radio
Bons d'achat enseigne	A limiter / A éliminer	
Autres segments	Mêmes règles sur les liquides std et les tabletts A préciser	1) Pdm tabletts + liquide = pdm poudre & de plus en plus de promo sur les tabletts et les liquides. Il y a un intérêt fort pour tous de se mettre d'accord aussi sur ces segments. 2) Occasion unique d'assainir le marché.

Tableau n° 99

860

230. En outre, ces tableaux étaient modifiés pour tenir compte de l'évolution des accords. Ainsi, en 2003, les règles promotionnelles étaient les suivantes :

1°) Les offres de produit gratuit étaient interdites, sans exception. Cela interdisait, par exemple, de proposer deux produits pour le prix d'un (l'un des deux étant donc gratuit). Cela interdisait aussi d'indiquer sur un produit girafe<sup>139</sup> « plus x %

<sup>139</sup> Article proposant un volume de produit supplémentaire par rapport à l'article standard pour un prix identique.

*gratuit* » ou « *dont x % gratuit* ». Il fallait simplement mentionner « *format spécial* » ou « *maxi produit* », par exemple.

2°) Les taux promotionnels étaient plafonnés par format : par exemple, pour les barils 45 mesures, 15 % maximum/pour les 54 mesures, 18 % maximum/au delà de 54 mesures, 20 % maximum. Cette règle était valable pour les trois segments de lessives (« premium », « value for money », « low price »).

3°) Les « produits portés », c'est-à-dire les produits offerts avec l'achat d'une lessive qui sont emballés autour du baril de lessive, étaient autorisés dans les limites suivantes :

- le prix de vente consommateur TTC du produit porté devait être de 25 % au plus du prix de vente consommateur TTC du produit porteur ; étant précisé qu'en application du code de la consommation, le coût de revient du produit porté doit être inférieur à 7 % du prix de vente du produit porteur ;
- le nombre de produits portés par an était limité par marque.

4°) Les « lots électroniques », (encore appelés lots virtuels), c'est-à-dire les offres promotionnelles qui conditionnent une réduction de prix à l'achat simultané d'un produit présenté séparément, n'étaient autorisées que sur les produits standard, avec une réduction de prix équivalente à une offre promotionnelle classique.

5°) Les coupons de réduction immédiate ne pouvaient concerner que des produits différents du produit porteur générateur de la réduction, dans la limite de 30 % maximum du prix du produit porteur. Par exemple, un baril de Skip vendu à 10 euros ne pouvait comporter qu'un coupon de réduction immédiate de 3 euros tout au plus sur un assouplissant Cajoline (et non sur un produit Skip).

6°) Les coupons de réduction différée sur le produit étaient autorisés à condition que le prix de vente consommateur TTC du produit concerné par la réduction soit inférieur ou égal à 35 % du prix de vente consommateur TTC du produit porteur.

7°) Les offres de remboursement différé n'étaient autorisées que dans la limite de 30 % du prix de vente consommateur TTC du produit acheté.

8°) Le cumul des promotions était encadré. Un même produit ne pouvait pas cumuler plus de deux promotions « *consommateurs* » (format promotionnel, produit porté, coupon de remise ou de remboursement, jeux ou concours) et une promotion « *trade* » (bon d'achat, carte de fidélité enseigne, affichage, radio). Par exemple, un baril de Skip pouvait offrir une promotion sous forme de produit girafe et un coupon de réduction différée, mais pas une troisième promotion au même moment.

9°) Les bons d'achat enseigne (Nouveaux Instruments Promotionnels tels que Tickets Leclerc) étaient à limiter ou à éliminer.

Les éléments transmis par Henkel

231. Henkel a versé au dossier cinq tableaux<sup>140</sup> qui récapitulent les points sur lesquels les fabricants de lessives s'accordaient. Selon Henkel, « les participants ont adopté un ensemble de règles applicables à tous les produits. Ces documents connus comme les "principes promo" ou les "règles promotionnelles" ont été diffusés chez Henkel à titre de directives pour les équipes marketing et des ventes. Bien que chaque société ait suivi les mêmes règles, la présentation des documents était différente et spécifique à chaque société »<sup>141</sup>.

232. A titre d'illustration, l'un de ces tableaux est reproduit ci-dessous<sup>142</sup>.

dernière modification

Poudres / Tablettes / Liquides  
à partir des dates consommateurs des prospectus du blanc 2005 soit le 22/12/04 (hors nouvelle Gamme : "BRQP moins chers")

Items	Recommandations 2005
0	domaine d'application : tous les formats promo y compris l'innovation
1	gratuité : ok affichage gratuité en lavages ou en % (selon grille pré-établie)
1	taux promotionnels : inchangés (cf grille)
	"Prix sec" : prix secs = 5 points de remises additionnelles vs décrochages habituels : possible sur tous les segments de marché (cf grille)
	Produits Portés (In ou on pack) : Quota de 2 opérations (produits portés/prix sec) du 01/07 au 31/12/05 (H&L=1 BRQP "prix sec" en plus)
	Produits Portés = uniquement sur poudre (un produit porté = 25% maxi du NIP de A=tout produit supérieur à une utilisation et inférieur ou égal à un produit au sein)
2	lots électroniques ou physiques : si A+A = même taux que taux promotionnels si A+B =B égal maximum 15% de la valeur de A (si A premium) =B égal maximum 20% de la valeur de A (si A medium ou BRQP) pas de lot électroniques sur format promo avec produits portés
3	lots électroniques : pas de lot électroniques sur format standards déjà supportés par programme de fidélité des enseignes
3	lots électroniques : BRQP liquide : 2x3L (HS) et 2x5L BRQP poudre : 2x27 mes (HS) et 2x36 mes et 2x45 mes Premium liquide : 2x5L (HS)
4	coupons de réduction immédiate : interclit de A sur A ok de A portant sur B = 15% de la valeur de A (si A premium) = 20% de la valeur de A (si A Medium ou BRQP)
5	coupon de réduction différé on pack : possibilité d'arrondir les montants de quelques centimes (maximum à l'euro supérieur)
6	offres de remboursement différé : ok de A sur A et sur B dans la limite de 20% du NIP de A affichage de la réduction en valeur absolue en euros (selvant grille) possibilité d'arrondir les montants de quelques centimes (maximum à l'euro supérieur)
7	prime conso/cadeau in pack/échantillon : arrêt des 100% remboursés ok "satisfait ou remboursé" en fond de rayon seulement et typo de même taille pour les 2 mots ODR possible de A sur A, de A sur B, dans la limite max de 25%
8	bons d'achats enseignes/cartes de fidélité : sans limite dans l'année. Limite règle 7% échantillon = 1 utilisation (tout format + grand est considéré comme produit porté sur les catégories où l'on intervient) échantillon = non décliné on pack
8	tickets d'enseignes : formats standards : 20% maximum du NIP si produit en prospectus formats promos : 20% maximum du NIP si produit en prospectus 5% additionnels sur porteurs de cartes
9	cumul des mécaniques : le décrochage = 1 mécanique le format "prix sec" n'admet aucune autre mécanique toutes les autres offres doivent avoir une seule mécanique en plus du décrochage (soit 2 mécaniques max)
10	"BRQP moins chers" : mécanique = produit porté, BRD, ODR, voyages, jeu concours... Pas de promotion avec remise immédiate sur les "BRQP moins chers" (pas de réduction de prix, de BRD, de cadeaux, de produits portés ...) ou sous toute autre forme.

A : lessive  
B : toute autre catégorie  
NIP : Net Invoiced Price  
BRQP : Bon rapport qualité prix (T3)  
BRQP moins chers (T4)

233. Dans ce tableau, les lignes correspondent aux « items » en face desquels sont exposées les règles convenues. Ces « items » sont reproduits ci-après, avec pour quelques-uns, certaines des règles correspondantes :

- gratuité,
- taux promotionnels : inchangés cf. grille,
- prix sec : prix sec = 5 points de remises additionnelles vs décrochages habituels : possible sur tous les segments de marché cf. grille. (...) H & L = 1 BRQP "prix sec" en plus),

<sup>140</sup> Cotes 930, 937, 938, 944-945.

<sup>141</sup> Cotes 1036-1060.

<sup>142</sup> Cote 944.

- produits portés (in ou on pack),
- lots électroniques ou physiques,
- lots électroniques = lot de 2 avec 2<sup>ième</sup> à moitié prix,
- coupons de réduction immédiate,
- coupons de réduction différé on pack,
- offres de remboursement différé,
- prix conso/cadeau in pack/échantillon,
- bons d'achat enseignes/cartes de fidélité tickets d'enseigne,
- cumul des mécaniques,
- BRQP moins chers.

234. L'annotation manuscrite « *dernière modification* » ainsi que celle en anglais « *last modification* » figurant sur un tableau<sup>143</sup> suggère qu'il s'agissait de la dernière version des règles convenues entre lessiviers.

*Les éléments transmis par Procter & Gamble*

235. Procter & Gamble a versé au dossier un tableau intitulé « *politique promotionnelle poudres/tablettes/liquides* » « *politique avril 03-Mars 04* » reprenant les règles relatives aux promotions (taux promotionnels, types de promotions et règles sur le cumul)<sup>144</sup>. Ce tableau est exposé ci-dessous :

---

<sup>143</sup> Cote 945.

<sup>144</sup> Cote 2390.

## Politique promotionnelle – Poudres / Liquides / Tablettes

Élément	Politique Avril 03 – Mars 04	
0. Gratuité	Aucune – Pas d'exception	
1. Taux promotionnels	<p>Feuille(s) séparées</p> <p>Max absolu de 30% de remise toutes marques / tous segments.</p>	
2. Produits portés / Echantillons	Maximum 2 offres produits portés/échantillons (au total des 2 sortes) par an et par enseigne.	
3. Lots électroniques	<p>Promo A + A :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- même discount que point 1. sur un ou plusieurs produits identiques</li> </ul> <p>Promo A + B :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise maximum sur B :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15% du NiP de A pour Ariel</li> <li>- 20% du NIP de A pour les autres marques</li> </ul> </li> </ul> <p>Paient les électroniques par avoir séparé.</p>	
4. Coupons de réduction immédiate	<p>Possible de marque A sur B. Maximum :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15% du NIP de A pour Ariel</li> <li>- 20% du NIP de A pour les autres marques</li> </ul>	
5. Coupons de réduction différée sur pack	Possible de marque A sur A et de marque A sur B. Max = 20% du NIP de A.	
6. Offres de remboursement différé	Idem point 5 avec Max = 25% du NIP de A	
7. Prime consommateur	Limitée à 7% du PVC – non limitée en nombre	
9. Mécanismes Trade / Bons d'achat enseigne	Remise maximum = 20 %	
8. Cumul de promotions	<p>Maximum de 2 + 1 Trade sur produit porté</p> <p>Maximum de 3 + 1 Trade si pas produit porté</p>	

Les éléments transmis par Colgate Palmolive

236. Colgate Palmolive a versé au dossier un tableau<sup>145</sup> de deux pages qui présente la politique promotionnelle que les lessiviers entendaient suivre en 2003 en comparant avec ce qui avait été arrêté pour 2002.

ANNEXE 2

Élément	Etat	Commentaires
Gratuité	Aucune – Pas d'exception	
Taux promotionnels	Feuille(s) séparées 90+ = 1 opération Max pour Tier 3 pour toutes les enseignes par an.	
Produits portés / Echantillons	Maximum 2 offres prime in pack d'un montant maximum de 25 % du NIP pour toute la catégorie, par enseigne et par an Maximum 2 échantillons par an par enseigne (échantillon = 25% max de la plus petite taille). Les produits avec échantillons ne doivent pas être sur les tracts des clients.	Fluffies : Passer à 3 opérations max par an et par enseigne, avec 1 PP et 2 échantillons Autres (Table/Liq.) : pas de P.P
Lots électroniques (si exécution sur feuille séparée)	Promo A + A : - même discount que point 1, sur un ou plusieurs produits identiques. Uniquement formats 27 et 45 doses. Par exemple A + A = 15 / 18 / 19 / 23 % de réduction (14% et 17% pour Tier 1) Promo A + B : - même discount que 1 sur A (uniquement 27 et 45 doses en pack "secs", sans produit porté et sans coupons). Offre sur B avec maximum à 25 % du NIP de A.	Même taux que discount sur pack "physiques"
Coupons de réduction immédiate	Pas de coupons de la marque x à la marque x. OK pour les coupons croisés (marque x → marque y) avec un maximum de (25 %) du NIP de x.	A supprimer purement et simplement (le ni de x sur x, ni de x sur y). Raisons : - personne ne l'utilise aujourd'hui - très coûteux - beaucoup de "mauvaise redemption", car les gens détachent les coupons (peut off) sans acheter les produits porteurs
Coupons de réduction différée sur sk	OK pour les coupons croisés (marque x → marque y) avec un maximum de (35 %) du NIP de x.	Supprimer ou au moins réduire à 10% du produit porteur / ou 50% du NIP du produit bénéficiaire de la remise
Offres de remboursement différée	OK pour les coupons croisés (marque x → marque y) avec un maximum de 40 % du NIP de x.	Pas de x sur x (comme cela était d'ailleurs décidé dans la version initiale)
Prime consommateur	Limitée à 7% du PVC	
Echantillons	Max. 25% de la plus petite taille sur le marché	Ceci est de fait un produit porté : doit être inclus dans le quota PP du point 2
Bons d'achat enseigne / omereang	Remise maximum = 20 % sur format promotionnel Nombre d'opération par marque non limité sur 2002.	Doit être inclus dans le quota "échantillon" du point 2
Cumul de promotions	Maximum de 2 promotions choisies parmi N° 1 – N° 6. Plus une offre "Trade" (Bons d'achat enseigne, loterie nationale...) S'applique à tous les segments de prix.	Passer à Max 2 promotions, Le soit : - 1 promotion de 1 à 6 et une promo "Trade" - soit 2 promotions de 1 à 6 et pas de promo "Trade"

AIR FRANCE - VOTRE VOYAGE

Aide et contact : EAQ, Plan

Régis

237. Colgate Palmolive a commenté ce document de la manière suivante :

« En ce qui concerne la politique commerciale, il était convenu entre nous de ne pas "dramatiser" les réductions offertes au consommateur : par exemple dans le cas d'une offre "3 pour 2", il n'était pas autorisé de l'afficher, mais il devait être annoncé "promo choc". Dans mon souvenir, aucun document n'était associé à ces discussions.

Ce document a été diffusé lors des réunions entre directeurs commerciaux en 2003 pour la première fois. Il s'agit de définir la politique promotionnelle de façon plus précise que cela avait été fait jusqu'ici.

Ce document présente la politique promotionnelle que les lessiviers entendaient suivre en 2003 en comparant avec ce qui avait été arrêté pour 2002. Il y a eu des versions successives de ce modèle de documents en fonction des discussions et des réactions des lessiviers, mais après 2003, Colgate Palmolive ayant vendu ses lessives, je ne sais pas si cette pratique a perduré et si ce type de document a continué à être échangé et discuté.

<sup>145</sup> Cotes 3021-3022.

*Ce document reflétait la discussion entre directeurs de filiales ou présidents des lessiviers qui servait à arrêter la position commune en matière de promotions. Je sais que Mme S..., présidente de Colgate Palmolive France de 1999 à 2006, a participé à l'élaboration de cette position commune. Le document a été préparé par M. P..., de Procter & Gamble, qui a dû assister à ces réunions pour transcrire les discussions des présidents. Ce document comporte les taux promotionnels ainsi que les modalités des remises (produits portés, lots électroniques, règle sur le cumul, etc) que les lessiviers proposeraient à la grande distribution »<sup>146</sup>.*

238. Le même tableau a été versé au dossier par Unilever<sup>147</sup> et Henkel<sup>148</sup>.

### **c) La maîtrise du prix de revente au détail**

239. La concertation sur les prix et les promotions visait à assurer la maîtrise du prix de revente au détail des lessives standard.

#### *La finalité des pratiques mises en œuvre*

240. L'accord qui portait sur le maintien d'un écart de prix entre les produits concurrents visait par nature les consommateurs. En effet, s'entendre entre fabricants pour maintenir un écart de prix entre produits vise à préserver, aux yeux des consommateurs finals, la différenciation des produits de lessive standard que ces fabricants ont construite pendant de longues années à partir d'investissements publicitaires importants.

241. Unilever a illustré cette logique dans les termes suivants :

*« L'écart de prix entre les marques (positionnement prix) correspond à des segments de consommateurs. Chaque groupe est présent sur tous les segments, sauf Colgate qui n'avait pas de lessive haut de gamme. Chaque lessivier cherche à trouver le meilleur équilibre chiffre d'affaires/marge. Les études marketing (tri et modèle) informent sur le positionnement prix et les conséquences sur les volumes et les marges.*

*Les élasticités prix de chaque produit reflètent leur positionnement : par exemple, Ariel (haut de gamme) est peu sensible au prix tandis qu'Omo (moyenne gamme) le sera beaucoup plus. De par son image, construite après 30 ans de publicité et entretenue, Ariel de Procter et Gamble pouvait être vendue plus cher que ses concurrents sur le haut de gamme (Skip de Lever et Le Chat d'Henkel). Les études montraient que si Skip se rapprochait d'Ariel (écart de moins de 3 %), le rapport CA/marge était défavorable. Dans le segment moyenne gamme, Dash était le plus cher.*

*Lors des variations de prix des produits, les lessiviers souhaitaient s'assurer que les positionnements naturels des marques étaient respectés. Ainsi, par exemple, si Unilever souhaitait augmenter le prix de Skip, il devait s'assurer d'une part qu'Ariel allait aussi augmenter son prix en restant plus cher et d'autre part, que Le Chat, qui a un positionnement prix naturel identique à celui de Skip allait suivre, sinon, le rapport*

---

<sup>146</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>147</sup> Cotes 459 et 463.

<sup>148</sup> Cotes 937-938.

*CA/marge de Skip allait être défavorable. Même processus si tel ou tel autre concurrent voulait modifier ses prix »<sup>149</sup>.*

242. Le maintien des écarts de prix est présenté comme un élément essentiel de la stratégie commerciale des lessiviers qui se sont efforcés de différencier leurs produits aux yeux des consommateurs et de créer des gammes de produits identifiées par des marques à forte notoriété.

#### *L'implication des services « marketing »*

243. La plupart des fabricants de lessives ont mentionné de façon très claire que les positions qu'ils devaient défendre lors des réunions de concertation étaient élaborées par leur service marketing respectif, chargé au sein de l'entreprise du positionnement en prix des produits pour les consommateurs finals.
244. Unilever a ainsi déclaré : *« Auparavant, [M. 14...] était au marketing et à ce titre, en rapport avec la direction commerciale ; le département marketing transmettant à la direction, commerciale notamment, des positionnements prix qui servaient aux discussions avec les concurrents pour l'entente. »<sup>150</sup>*
245. Comme en témoignent les documents versés par Unilever, ce fabricant réalisait en interne des études quantitatives de sensibilité des volumes de vente des différentes marques en fonction des prix de vente aux consommateurs (études d'élasticité croisée entre les marques concurrentes de lessives). Ces études statistiques, qui utilisaient les données des prix de vente aux consommateurs, lui servaient à alimenter la position qu'il allait ensuite défendre lors des réunions de concertation.
246. Ainsi, Unilever a versé au dossier un ensemble de documents internes relatifs à sa position face à la demande de Henkel, qui souhaitait que sa lessive Le Chat soit vendue moins cher que Skip. Unilever entendait y opposer un refus, comme l'atteste la note interne<sup>151</sup> qui mentionne *« pas de décrochage prix Le Chat vs Skip »* et qui liste tous les arguments au soutien de cette position, dont notamment :
- « a) Skip et le Chat sont alignés (depuis 1997). Pas de raison de changer.  
b) même positionnement de marque premium. »*
247. Cette note précise *« OK pour rencontrer leur mkt »*, c'est-à-dire le service marketing de Henkel et indique le moyen de négociation à utiliser en cas de refus de Henkel : *« si pas d'accord menacer de décrocher Omo vs SuperCroix et Persil vs X Tra »*.
248. Cette note n'est pas datée, mais elle remonte au plus tard au début de l'année 2001 car les tableaux attachés contiennent des *« hypothèses de tarif applicable à partir du 1er août 2001 »<sup>152</sup>*.
249. Elle est en outre complétée par un document intitulé *« écart skip vs le chat »<sup>153</sup>* qui présente des évaluations de parts de marché de Skip et de Le Chat en fonction d'écarts de prix de vente au consommateur. Unilever a commenté ce document en ces termes :

---

<sup>149</sup> Cotes 662-676.

<sup>150</sup> Cote 662.

<sup>151</sup> Cote 486.

<sup>152</sup> Cotes 487-488.

« Il s'agit d'un tri qui examine l'effet d'un écart de prix entre Skip et le Chat sur la part de marché de chacun, à partir de données panel. Ce tri a été réalisé en interne. Il s'agit d'une étude de sensibilité au prix qui montre qu'il n'y a pas de sensibilité croisée entre le Chat et Skip (si Le Chat vend plus, ça n'est pas au détriment de Skip) »<sup>154</sup>.

250. Au sein de Henkel France, les membres du département marketing avaient connaissance des accords litigieux. Ils avaient la responsabilité de définir des recommandations en matière de prix pour chaque produit, comme l'a expliqué Henkel :

« Afin de définir la meilleure hausse/baisse de prix, ils utilisaient des études d'élasticité réalisées par des sociétés comme Nielsen. Ils définissaient ensuite leurs recommandations de variations de prix pour chaque produit, c'est-à-dire pour chaque marque (Le Chat, Super Croix, Xtra), chaque type de produit (poudre, liquide et tablettes), chaque format (27, 45 mesures, 3 L, 30 tablettes, etc.). Toutes ces recommandations étaient d'abord définies en termes de bon positionnement de prix »<sup>155</sup>.

251. Ces recommandations servaient de base aux négociations avec les concurrents qui étaient menées par les directeurs commerciaux. Après la réunion, le directeur commercial de Henkel faisait habituellement un compte-rendu oral aux membres du département marketing et indiquait les produits pour lesquels les recommandations de prix avaient été suivies et ceux pour lesquels elles ne l'avaient pas été.

252. Sur l'implication du service marketing dans le circuit de décision interne à Colgate Palmolive en ce qui concerne les accords, M. Y..., qui a occupé différentes fonctions à la direction commerciale de Colgate Palmolive SA de 1988 à septembre 2004, a déclaré : « Lors de la deuxième période [à partir de 1997], nous entrions plus dans le détail et discussions des prix des marques de lessives "standard" (hors lessives spécialisées). Dans la mesure où je n'avais pas de responsabilité sur les prix des produits et où je n'intervenais pas dans la définition des prix, le circuit de décision était différent. Je rendais compte à M. Q..., qui transmettait au service marketing les recommandations issues de ces discussions. Je prenais aussi des instructions de sa part. M. Q..., VP Sales, a assisté à certaines de ces réunions qui se déroulaient alors en anglais pour qu'il puisse suivre la discussion. Lorsqu'un accord était trouvé, nous parlions en français pour que je comprenne bien »<sup>156</sup>.

253. M. Jean-François Z..., directeur commercial de Colgate Palmolive de janvier 2003 à fin septembre 2006, a précisé au sujet du document relatif aux promotions (taux de promotions accordés et règles à respecter) : « Je donnais ce document au département marketing qui regardait si les principes arrêtés lui convenaient et qui faisait éventuellement des observations que j'exposais lors des réunions suivantes. M. Didier V..., directeur marketing lessives de Colgate Palmolive France était mon interlocuteur principal. (...) Mon interlocuteur était le service marketing »<sup>157</sup>.

254. Ces différentes déclarations et documents démontrent que la politique tarifaire décidée en commun faisait l'objet d'une « validation » par les services marketing des différents

---

<sup>153</sup> Cote 491.

<sup>154</sup> Cote 670.

<sup>155</sup> Cotes 1036-1060.

<sup>156</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>157</sup> Cotes 3030-3037.

producteurs. En effet, ces services, chargés de déterminer les positionnements en prix des produits pour les consommateurs finals, étaient consultés sur la pertinence des résultats des négociations sur les prix. Ainsi, l'implication du département marketing dans le circuit décisionnel menant aux accords litigieux révèle que les consommateurs finals étaient bien visés par les pratiques.

### *L'incidence de la loi Galland*

255. Les prix convenus entre les fabricants de lessives étaient proposés à la grande distribution lors de la négociation annuelle. Or, compte tenu des dispositions de la loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 sur l'équilibre et la loyauté des relations commerciale, dite « loi Galland » (ci-après la « loi Galland »), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1997 et appliquée jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2006<sup>158</sup>, l'accord des lessiviers portait en réalité « mécaniquement » sur les prix de vente au consommateur.
256. En effet, il convient de rappeler que, en vertu de l'article L. 442-2 du code de commerce, « est interdite la revente de tout produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif » (loi de finances rectificative n° 63-628 du 2 juillet 1963).
257. La loi Galland prévoyait que le seuil de revente à perte était égal au « prix d'achat effectif qui comprend le prix des produits figurant sur les factures et toute réduction acquise à la date de la vente ». Ainsi, les ristournes ainsi que les services de coopération commerciale (marge arrière) étaient exclus de la détermination du seuil de revente à perte.
258. Dans ce contexte, les distributeurs, qui étaient tenus de respecter le seuil de revente à perte tel que défini par la loi Galland, fixaient généralement les prix de revente des lessives à un niveau légèrement supérieur ou identique aux prix nets facturés par les fabricants. Ainsi, en s'entendant sur les prix pratiqués à l'égard de la grande distribution, les lessiviers étaient en mesure d'influer sur les prix de revente aux consommateurs finals.
259. Les fabricants de lessives ont confirmé cette situation dans leurs déclarations.
260. En effet, Unilever a déclaré qu'à l'époque des faits les lessives n'avaient, chez Lever Fabergé France, qu'un prix tarif, sans remise sur facture à l'exception de l'escompte pour paiement comptant auquel s'est ajoutée, à partir de 2004, une remise logistique sur facture à hauteur de 0,40 %. La rémunération des distributeurs prenait quasiment exclusivement la forme de marge arrière (achat de services ou ristournes), de sorte que le prix de vente à la grande distribution correspondait à celui qui était offert au consommateur.<sup>159</sup>
261. Henkel a également indiqué que « compte tenu des dispositions de la loi Galland, cet accord [sur le prix de vente à la grande distribution] portait également sur les prix de vente aux consommateurs »<sup>160</sup>.
262. Henkel a précisé cette déclaration :
- « S'agissant tout d'abord de la formation des prix des produits détergents, de l'entrée en vigueur de la loi Galland du 1<sup>er</sup> juillet 1996 à l'entrée en vigueur de la loi du 2 août 2005,

---

<sup>158</sup> La loi Dutreil du 2 août 2005 a été adoptée.

<sup>159</sup> Cotes 623-636.

<sup>160</sup> Cotes 760-766.

*il était interdit aux distributeurs de revendre les produits à des prix inférieurs aux prix unitaires nets figurant sur les factures des fournisseurs.*

*Dans le secteur des produits détergents, les distributeurs fixaient ainsi les prix de revente à un niveau légèrement supérieur ou sensiblement identique aux prix nets facturés figurant sur les factures des fournisseurs - qui, dans le cas de Henkel, étaient identiques aux prix tarifs - dans la mesure où ils réalisaient la quasi-totalité de leur marge en marge arrière.*

*Sur la base d'un examen préliminaire des tarifs de Henkel et des relevés de prix consommateurs, il apparaît ainsi que la marge avant des distributeurs était généralement inférieure à 5 %.*

*Ainsi, de 1997/1998 jusqu'au début de l'année 2006, les fournisseurs savaient que les distributeurs fixeraient généralement leurs prix de revente à un niveau légèrement supérieur ou sensiblement identique aux prix de vente unitaires nets figurant sur les factures desdits fournisseurs.*

*Les fournisseurs s'entendaient ainsi sur des prix de vente aux distributeurs et, sans s'entendre sur les prix de vente aux consommateurs, avaient une certaine influence sur eux »<sup>161</sup>.*

263. Interrogé sur l'impact de la loi Galland, M. Denys Y..., qui a occupé différentes fonctions à la direction commerciale de Colgate Palmolive de 1988 à septembre 2004, a expliqué que cette loi avait facilité la coordination sur les prix de vente au consommateur de la façon suivante :

*« Jusqu'en 1996, le prix facturé à la grande distribution était un élément du prix de vente, mais la grande distribution pouvait répercuter dans son prix de vente certains éléments de l'accord sur les termes et conditions qui pouvaient être "interprétés", comme la remise de fin d'année, la remise pour progressivité ou le paiement. Les autres éléments de l'accord sur les termes et conditions n'étaient pas "interprétables" et n'étaient pas intégrés dans les prix, comme l'achat de la tête de gondole ou encore l'achat de prospectus.*

*La loi Galland a en quelque sorte mis fin aux discussions que nous avons eues avec la grande distribution sur ce qui était "interprétable" puisque le tarif et les avantages étaient inscrits sur la facture et qu'en raison de la marge nulle sur les lessives, le prix de la facture était le prix de vente consommateur. Il en résulte que, en discutant entre fournisseurs des prix de cession à la grande distribution, nous discutons des prix de vente au consommateur.*

*Il en résulte aussi que les indices de prix, à savoir les positionnements prix des différentes marques de lessives, étaient facilement détectés.*

*Le système s'est emballé puisque la grande distribution, qui ne pouvait plus contrôler les prix de détail, a engagé une dérive au niveau de la coopération. En outre, elle a lancé les nouveaux instruments promotionnels comme par exemple les lots électroniques »<sup>162</sup>.*

264. Enfin, les éléments matériels relatifs à la surveillance de cette entente montrent qu'elle se faisait essentiellement à partir des prospectus de la grande distribution où figurait le prix de vente aux consommateurs des produits commercialisés. C'est donc l'observation du prix de

---

<sup>161</sup> Cotes 6197-6199.

<sup>162</sup> Cotes 3024-3029.

vente au détail qui permettait aux fabricants de lessives de vérifier le respect des accords convenus.

### 3. LES MODALITÉS DES PRATIQUES

265. Les pièces du dossier indiquent que la concertation sur les prix et les promotions s'est déroulée lors de réunions informelles tenues entre les directeurs commerciaux des filiales françaises d'Unilever, Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive entre 1997 et septembre 2003, date à laquelle cette dernière a annoncé publiquement la vente de ses actifs « lessives » à Procter & Gamble. Après cette date, les accords ont perduré entre Unilever, Henkel et Procter & Gamble. Les éléments recueillis révèlent également que les directeurs généraux des lessiviers pouvaient intervenir en cas de problèmes ou de conflits concernant l'application des accords convenus. Enfin, les fabricants de lessives assuraient la surveillance de leurs accords afin d'en vérifier le respect.

#### a) Les réunions entre directeurs commerciaux

266. Selon Unilever, les prix et les promotions étaient définis en commun au terme de négociations entre les directeurs commerciaux des quatre (puis des trois) lessiviers pouvant donner lieu à plusieurs « rounds », qui se déroulaient principalement au cours de réunions tenues dans des hôtels ou des restaurants, mais pouvaient éventuellement être complétées par des échanges de courriers au bureau<sup>163</sup> ou au domicile<sup>164</sup>.

267. Les augmentations de prix ne donnaient lieu qu'à une seule réunion annuelle. En revanche, la négociation sur les règles promotionnelles faisait l'objet de plusieurs réunions par an car elle était plus complexe. Les négociations étaient précédées d'études et de réflexions internes destinées à préparer et arrêter la position que chaque fabricant allait défendre vis-à-vis de ses concurrents lors des réunions de concertation.

268. Dans leurs déclarations, Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont toutes reconnu avoir participé aux réunions de concertation depuis 1997. Seule Procter & Gamble a contesté sa participation aux pratiques pour la période antérieure au mois de janvier 2001. A la suite de la notification des griefs, les directeurs commerciaux des quatre lessiviers en poste à l'époque des faits ont donc été auditionnés une nouvelle fois afin de clarifier l'implication de Procter & Gamble dans la concertation litigieuse avant 2001.

#### *La présence constante des quatre lessiviers aux réunions*

269. Dans leurs déclarations, Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont affirmé que les réunions de concertation avaient toujours réuni les quatre lessiviers.

270. En effet, en évoquant les réunions de concertation, le directeur commercial de Unilever a précisé :

---

<sup>163</sup> Cote 514.

<sup>164</sup> Cotes 445 et 593.

« (...) Ces rencontres entre directeurs commerciaux des 4 lessiviers présents en France avaient généralement lieu à la Tête noire, à Marnes-la-Coquette. Y assistaient, à chaque fois des représentants des quatre fabricants, Unilever, Henkel, Procter & Gamble, et Colgate Palmolive (...) »<sup>165</sup>.

271. De même, à la question posée par les rapporteurs : « *Qui participait à ces réunions ? Les quatre lessiviers ont-ils toujours été présents ?* », le directeur commercial de Henkel, en poste de septembre 1996 à avril 2004 a indiqué :

« *Oui neuf fois sur dix, les 4 concurrents étaient présents dans ces réunions (...)* »<sup>166</sup>.

272. Enfin, le directeur commercial de Colgate Palmolive, en poste entre 1997 et 2001, a déclaré lors de son audition : « *Il n'y a jamais eu de réunion de concertation sans que les quatre sociétés ne soient représentées* »<sup>167</sup>.

### ***Les participants aux réunions***

273. Les déclarations convergentes d'Unilever, de Henkel et de Colgate Palmolive attestent de la participation aux réunions de concertation de représentants de leur entreprise, ainsi que de représentants de Procter & Gamble.

274. Unilever a ainsi déclaré, qu'à sa connaissance, les participants à l'entente étaient pour Henkel France, M. Alain B..., Mme Amélie W... et M. Gérard R..., pour Colgate Palmolive France, MM. Denys Y... et Jean-François Z... et pour Procter & Gamble France, MM. Thierry P..., Paolo 1... et Guillaume 2...<sup>168</sup>.

275. Henkel a déclaré pour sa part :

« *Les personnes ayant participé à ces réunions pour Henkel ont été respectivement Amélie W... (2004-2005), son prédécesseur Alain B... (1996-2004) et le prédécesseur de ce dernier, Daniel A... (avant 1996). Ce fait est confirmé par Andréas 3..., Joachim 4..., Amélie W..., Guy 5..., Gérard R... et d'autres employés de Henkel. Les autres participants ont été notamment : pour Colgate, Denis Y..., puis Jean-François Z... ; pour Unilever, Philippe F... suivi de Pierre 6... (l'ancienne assistante de Alain B... indique que les réunions précédentes ont impliqué un autre représentant de Lever qui n'est pas mentionné ci-dessus, mais elle ne se souvient pas de son nom) ; pour P & G, Thierry P... puis Paolo 1... (...)* »<sup>169</sup>.

276. Colgate Palmolive a indiqué :

« *Lors de ma prise de fonction en tant que directeur des ventes entretien en 1988, une de mes missions a été de continuer les contacts avec mes homologues chez Procter & Gamble, Unilever et Henkel. Les personnes que je rencontrais lors de ces contacts étaient les directeurs commerciaux en poste, soit, en ce qui concerne Procter & Gamble, Thierry P... puis son successeur, Paolo 1..., accompagné de Guillaume 2..., M. 1... ne parlant pas*

---

<sup>165</sup> Cotes 12584-12586.

<sup>166</sup> Cotes 12481-12484.

<sup>167</sup> Cotes 12443-12448.

<sup>168</sup> Cotes 640-658.

<sup>169</sup> Cotes 1036-1046.

*français ; en ce qui concerne Unilever, Y, puis Philippe F... puis Pierre B..., et en ce qui concerne Henkel, Alain B... puis Amélie W.... Je ne me souviens pas exactement des dates auxquelles ces personnes ont occupé le poste de directeur commercial de leur société. »<sup>170</sup>.*

*La participation de Procter & Gamble aux réunions de concertation entre 1997 et octobre 1998*

277. L'audition d'un certain nombre d'anciens salariés de Procter & Gamble après la notification des griefs a permis de déterminer l'identité du représentant de Procter & Gamble ayant participé aux réunions sur la période comprise entre 1997 et 1998.
278. M. Louis-Claude E... a confirmé, dans son audition par les rapporteurs le 7 juin 2010 qu'il participait, pour le compte de Procter & Gamble, aux réunions entre les directeurs commerciaux des quatre lessiviers jusqu'à son départ en 1997, à la suite d'un différend avec la politique commerciale envisagée par Procter & Gamble : *« Je confirme que, pendant la période de 1989 à 1997, il existait des réunions de directeurs commerciaux des 4 lessiviers (...). Les représentants des entreprises étaient les suivants : Pour Unilever, M. C... ; pour Colgate Palmolive, M. Y..., et avant lui une autre personne dont je ne me souviens plus du nom ; et pour Henkel, M. A... »<sup>171</sup>.*
279. M. Vincent 7..., directeur des ventes lessives puis chargé du compte Carrefour chez Procter & Gamble jusqu'à fin 1999 a expliqué au cours de son audition, avoir déjeuné au restaurant La Tête noire de Marnes-la-Coquette avec ses concurrents. Ainsi, à la question posée : *« Confirmez-vous avoir participé à des réunions auxquelles participaient M. B... de Henkel, M. Y... de Colgate Palmolive, et M. C... d'Unilever ? »*, M. Vincent 7... a répondu : *« Oui, je confirme pour les représentants de Henkel et de Colgate, sauf pour celui de Unilever, M. C..., que je ne connais pas. J'ai notamment déjeuné à la Tête Noire avec des représentants des lessiviers concurrents. Je m'en souviens précisément car j'habite à proximité »<sup>172</sup>.*

*La participation de Procter & Gamble aux réunions de concertation entre 1999 et 2001*

280. Les directeurs commerciaux de Procter & Gamble, en poste entre 1999 et 2003 ont contesté ou indiqué ne pas de souvenir d'avoir participé à des réunions de concertation sur la période compris entre 1999 et 2001.
281. En effet, M. K..., directeur commercial de Procter & Gamble en poste de l'automne 1997 au printemps 2000, a déclaré qu'en trois ans de présence chez Procter & Gamble France, il n'avait jamais eu la moindre indication sur la tenue de réunions de concertation : *« Je suis très affirmatif et vous assure qu'en trois ans de présence au sein de Procter & Gamble France, je n'ai jamais eu aucune preuve ni aucune indication de l'existence de telles réunions. Dans l'hypothèse où elles existaient et où des gens de P & G y assistaient, ils ne*

---

<sup>170</sup> Cotes 3023-3029.

<sup>171</sup> Cotes 12513-12516.

<sup>172</sup> Cotes 12542-12545.

*m'en auraient de tout façon pas informé dans la mesure où j'avais pour mission de changer les choses »<sup>173</sup>.*

282. M. Thierry P..., directeur commercial de Procter & Gamble France en poste d'avril 2000 à fin 2003, a quant à lui déclaré : « À compter d'avril 2000, j'ai succédé à Dirk K... au poste de directeur commercial pour Procter & Gamble en France. À compter de cette date, j'ai représenté Procter & Gamble à l'ILEC où j'ai rencontré les directeurs commerciaux des concurrents de Procter & Gamble. Je n'ai en revanche pas le souvenir d'avoir participé à des réunions en dehors de l'ILEC avec les directeurs commerciaux d'Unilever, Henkel et Colgate pour évoquer les prix et les promotions dans le secteur des lessives avant la réunion du 22 janvier 2001 avec Chris I... (Procter & Gamble), Philippe H... (Procter & Gamble), Unilever, Henkel et Colgate, relatée dans ma précédente attestation »<sup>174</sup>.
283. Selon les déclarations des directeurs commerciaux d'Unilever, Henkel et Colgate Palmolive, Procter & Gamble était cependant bien représentée aux réunions de concertation entre 1999 et 2001.
284. Ainsi, à la question posée « *Qui étaient les représentants de Procter & Gamble ?* », le directeur commercial d'Unilever, M. Y, en poste de juin 1999 à juin 2001 a déclaré : « *J'ai d'abord vu Vincent 7... à peu près trois fois, puis Thierry P... à peu près trois fois. Je ne saurais pas vous dire exactement à partir de quelle date Thierry P... est venu* »<sup>175</sup>.
285. Le directeur commercial de Henkel, M. B... a également indiqué que c'était M. Vincent 7... qui avait succédé à M. Louis-Claude E... dans le cadre des réunions de concertation : « *Chez Procter : j'ai vu une ou deux fois Louis Claude E... aux toutes premières réunions auxquelles j'ai assisté, mais il quittait Procter, et il a été remplacé par Vincent 7..., lui-même a été remplacé par Thierry P...* »<sup>176</sup>.
286. Le directeur commercial de Colgate Palmolive, M. Y..., a dans un premier temps déclaré que M. Louis-Claude E... avait assisté aux réunions pour le compte de Procter & Gamble<sup>177</sup>. Puis, dans un second temps, par un courriel du 18 juin 2010, le conseil de Colgate Palmolive a apporté l'information suivante : « *M. Y... s'est souvenu avoir rencontré, au cours de réunions de concertation avec les concurrents de Colgate une personne nommée Vincent 7... M. Y... n'a souvenir ni du nombre ni des dates exactes auxquelles ont eu lieu ces rencontres. Toutefois, il se souvient qu'elles sont intervenues après le départ de M. Louis-Claude E... et avant l'arrivée de M. Thierry P...* »<sup>178</sup>.
287. Auditionné, M. Vincent 7... a reconnu avoir participé aux réunions de concertation pendant la période de changement organisationnel chez Procter & Gamble précédant le lancement de la politique du « *New way* », mais il a indiqué avoir cessé les contacts mi-1998 lorsque ses fonctions ont été réorientées vers les clients<sup>179</sup>.

---

<sup>173</sup> Cotes 12517-12521.

<sup>174</sup> Cotes 11310-11311 (annexe n° 1).

<sup>175</sup> Cotes 12584-12586.

<sup>176</sup> Cotes 12 443-12448.

<sup>177</sup> Cotes 12443-12448.

<sup>178</sup> Cotes 12485-12487.

<sup>179</sup> Cotes 12542-12545.

### Tableau récapitulatif

288. Le tableau réalisé ci-dessous récapitule l'identité des personnes citées dans la procédure comme étant celles ayant assisté aux réunions de concertation. Les directeurs commerciaux pouvaient être accompagnés des « *category manager* », en charge de l'animation commerciale des marques de lessives.

**Tableau n° 4 Les personnes ayant assisté aux réunions de concertation**

Entreprise	Représentant(s)	Fonction	Période
<b>Unilever/Lever France</b>	M. Y	Directeur commercial	Juin 1999/juin 2001
	M. Frédéric 8...	Directeur commercial	?-février 2002
	M. Philippe F...	Directeur commercial	Février 2002-avril 2004
	M. Pierre 6...	Directeur commercial	Juin 2004-septembre 2005
	Mme Charlène N...	Category manager lessives	Janvier 2004-juin 2005
	M. 9...	Category manager lessives	?-janvier 2004
	<b>Henkel France</b>	M. Daniel A...	Directeur commercial
M. Alain B...		Directeur commercial	Sept 1996-avril 2004
M. Amélie W...		Directeur commercial	Depuis 2004
M. Gérard R...		Directeur des clients nationaux (branche détergents et produits d'entretien)	
Mme Valérie 10...		Category manager lessives	
<b>Procter &amp; Gamble France</b>		M. Louis Claude E...	Directeur commercial
	M. Vincent 7...	-Responsable des ventes lessives	1997-1998
		-Chargé du compte Carrefour	1998-1999
	M. Thierry P...	-Chargé du compte Auchan et Leclerc	Avant avril 2000
		-Directeur commercial	avril 2000-2003
	M. Paolo 1...	Directeur commercial	2004-
M. Guillaume 2...	Directeur adjoint -	2003-juillet 2005	

		stratégie de vente)	
<b>Colgate Palmolive SA</b>	M. Denys Y...	Directeur des ventes	1988- septembre 2004
	M. Jean-François Z...	Directeur commercial	Janvier 2003- septembre 2006

#### **b) Des réunions dédiées aux lessives**

289. Les réunions litigieuses étaient dédiées aux lessives afin de fixer leurs prix, marque par marque et format par format.
290. Henkel a indiqué qu'en interne, ces réunions étaient visées sous l'appellation « *store checks* » (« contrôle de magasins »).

#### **c) Des réunions tenues secrètes**

291. Certains fabricants ont fait état du caractère occulte des réunions.
292. Ainsi, Henkel a indiqué que :

*« des précautions étaient prises quant à l'organisation de ces réunions. Ainsi, au sein de Henkel France, il y était fait référence sous le nom de code « store checks ». Par ailleurs, les notes prises au cours des réunions et les autres documents se rapportant à celles-ci étaient généralement conservés par Daniel A... à son domicile. Seuls les documents les moins compromettants, notamment les documents se rapportant à l'organisation des forces de vente, étaient conservés par Daniel A... à son bureau. Surtout, ces documents étaient détruits au fur et à mesure qu'ils devenaient obsolètes ». Par ailleurs, il a précisé que : « Après les réunions, un tableau recensant les prix futurs de chacun des produits, sur lesquels les participants s'étaient mis d'accord, était adressé aux domiciles privés des participants [...]. Les tableaux étaient conservés quelques temps chez Henkel ou aux domiciles privés des personnes concernées, puis étaient détruits au fur et à mesure qu'ils devenaient obsolètes. Par ailleurs, les participants s'adressaient mutuellement les tarifs à leur domicile privé, quelques jours avant ou simultanément à leur envoi aux distributeurs »<sup>180</sup>.*

293. En ce qui concerne Unilever, les 283 pages de documents<sup>181</sup> qu'il a remises à l'appui de sa demande de clémence étaient conservées par la *category manager* « lessives » en poste de janvier 2004 à juin 2005 à son domicile. Ces documents lui avaient été remis par son prédécesseur qui les conservait lui-même à son domicile<sup>182</sup>.

#### **d) Les lieux et dates des réunions**

294. S'agissant des lieux de réunions et leur fréquence, Unilever a indiqué :

---

<sup>180</sup> Cotes 1062-1068.

<sup>181</sup> Cotes 310-617.

<sup>182</sup> Cotes 623-636.

« Les représentants des fabricants se rencontraient de façon irrégulière : plusieurs rencontres pour discuter de l'accord, puis tant que tout allait bien, il y avait peu ou pas de réunion, jusqu'à des périodes d'accrocs aux règles, où ils se rencontraient à nouveau.

Le plus souvent, les réunions se déroulaient dans un hôtel de la Porte Maillot. Il s'agit, soit de l'hôtel Concorde Lafayette (...), soit du Méridien Etoile (compte tenu de l'ancienneté des faits, une hésitation existe actuellement entre ces deux hôtels pratiquement contigus) mais aussi, mais beaucoup plus rarement, au Marriott Hôtel à Neuilly, ou autres hôtels dans Paris »<sup>183</sup>.

295. Colgate Palmolive a précisé : « Nous nous rencontrions à l'hôtel Méridien de la Porte Maillot, au Hilton de Neuilly ou encore au restaurant la Tête Noire à Marnes-la-Coquette. L'organisation de ces rencontres se faisait à tour de rôle »<sup>184</sup>.
296. Henkel a déclaré : « Les réunions se sont tenues en particulier dans les hôtels et restaurants suivants : l'hôtel "Marriott" à Neuilly-sur-Seine (92200), l'hôtel "Arts et Métiers" à Paris, l'hôtel "Méridien Etoile" (rue Gouvion Saint-Cyr à Paris), le restaurant "La Tête Noire" à Marne-la-coquette (92340) et le restaurant "Aux Chandelles" à Louveciennes (78430) »<sup>185</sup>. A cet égard, Henkel a fourni des notes de frais relatives aux réunions qu'Alain B..., directeur commercial de Henkel France en poste de septembre 1996 à avril 2004, a organisées entre 1997 et 2003. Le tableau ci-après reproduit les dates et lieux de ces notes de frais<sup>186</sup>.

---

<sup>183</sup> Cotes 662-676.

<sup>184</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>185</sup> Cotes 1036-1060.

<sup>186</sup> Cotes 874-903.

### Tableau réalisé à partir des notes de frais produites par Henkel

Dates	Lieux
18/09/1997	Restaurant Les Chandelles (Louveciennes)
03/02/1998	Restaurant Les Chandelles
02/11/1999	Restaurant La Tête Noire
14/03/2000	Restaurant La Tête Noire
16/11/2000	Restaurant La Tête Noire
26/06/2001	Restaurant La Tête Noire
14/12/2001	Hôtel le Méridien Etoile
22/03/2002	Restaurant La Tête Noire (Marnes-la-Coquette)
06/06//2003	Hôtel le Méridien Etoile (Paris 17 <sup>ème</sup> )
12/09/2003	Hôtel Courtyard Marriott (Neuilly)

297. Les réunions de concertation entre les directeurs commerciaux avaient donc lieu à l'Hôtel Méridien Etoile (Paris 17<sup>ème</sup>), à l'Hôtel Courtyard Marriott (Neuilly), ainsi qu'aux restaurant La Tête Noire (Marnes-la-Coquette) et Les Chandelles (Louveciennes).

298. L'organisation des réunions était assurée à tour de rôle.

299. Unilever a indiqué :

*« La négociation des augmentations de prix tarif entre concurrents, augmentations qui n'avaient lieu qu'une fois par an, ne donnait lieu en pratique qu'à une seule réunion par an. La négociation des règles encadrant les politiques promotionnelles donnait lieu à des réunions plus fréquentes car elle était plus complexe.*

*Ces négociations étaient bien entendu précédées d'études et de réflexions internes pour préparer et arrêter la position que Lever Fabergé France allait défendre vis-à-vis de ses concurrents et ses réactions à leurs propositions, travaux qui donnaient lieu à l'élaboration de différents documents »<sup>187</sup>.*

300. Henkel a expliqué : *« Les participants pouvaient organiser trois ou quatre réunions pour préparer les nouveaux tarifs (une réunion pouvant alors durer trois ou quatre heures). Entre chacune de ces réunions, il y avait au sein de Henkel France des discussions entre le Directeur général Détergents, le Directeur commercial et les Directeurs marketing sur les propositions d'augmentation de prix des produits, avant qu'elles ne soient arrêtées avec les concurrents. »<sup>188</sup>.*

---

<sup>187</sup> Cotes 639-657.

<sup>188</sup> Cotes 1061-1069.

301. Procter & Gamble a produit le témoignage de M. Thierry P..., directeur commercial de 2000 à 2003, aux termes duquel celui-ci a indiqué :

*« (...) j'ai participé, entre 2001 et 2003, à 3 ou 4 réunions par an avec les Directeurs Commerciaux France de Unilever (Philippe F...), Henkel (Alain B...) et Colgate (Denis Y... puis Jean-François Z...) pour discuter des étapes de la mise en œuvre pratique de l'accord de transparence dans le secteur des lessives en France :*

- Maintien d'un index entre les différentes marques Tiers 1 et Tiers 2 durant le processus de compaction (des barèmes de prix futurs étaient comparés entre les concurrents pendant les réunions; il se peut qu'ils aient été envoyés par fax ou par email avant certaines des réunions);*
- Discussions quant aux demandes de promotions émanant des distributeurs et transparence quant aux intentions de réponse de chaque participant;*
- J'ai créé, avec l'aide du département financier, des lignes directrices internes de promotions et réductions de prix que j'apportais aux réunions pour m'aider dans le cadre des discussions et comparaisons. Il est possible que ces lignes directrices internes aient été envoyées à plusieurs ou tous les participants avant les réunions.*
- Les nouvelles demandes des distributeurs français ont peut être été aussi abordées au cours de ces réunions.*
- Échanges d'informations sur les chiffres d'affaires relatifs aux produits d'entretien des textiles et de la maison »<sup>189</sup>.*

#### **e) Les preuves des discussions entre fabricants**

302. Unilever a versé au dossier plusieurs documents reçus par télécopie ou qui lui ont été remis à l'occasion des réunions de concertation.

303. Figurent tout d'abord, parmi ces documents, des tableaux de prix de lessives, établis par type de produits (poudre/tablettes/liquides) et par gamme (« haut de gamme », « moyenne gamme » et « bas de gamme ») et qui présentent les prix des marques de lessives des fabricants mis en cause, dont il a été établi qu'ils avaient été dressés par les concurrents d'Unilever. Ces tableaux ont été décrits et commentés plus haut (paragraphe 193 et suivants ci-dessus).

304. Unilever a également communiqué des notes manuscrites rédigées, selon lui, par certains salariés des fabricants de lessives mis en cause<sup>190</sup>. Ces notes qui portent sur les promotions ont été résumées dans un tableau intitulé « *synthèse des propositions* » élaboré par Unilever<sup>191</sup>. Ces documents datent du mois d'août 2001 ou sont légèrement antérieurs (modification enregistrée le 23 août 2001).

---

<sup>189</sup> Cotes 2352-2455.

<sup>190</sup> Cotes 338-342.

<sup>191</sup> Cote 336.

## **f) L'implication des directeurs généraux ou des présidents directeurs généraux**

305. Les éléments du dossier font apparaître que les services marketing et les « *category manager* » c'est-à-dire les personnes responsables de l'animation commerciale des marques de lessives assuraient la bonne application des accords conclus. Étaient également concernées par la concertation en cause des personnes situées à un rang hiérarchique supérieur. En effet, dans leurs déclarations, Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont fait état de comptes-rendus que les directeurs commerciaux faisaient au directeur général ou au président directeur général (PDG) de chaque filiale française. Par ailleurs, leurs déclarations sont convergentes sur le fait que les directeurs généraux ou PDG des quatre fabricants de lessives se réunissaient et intervenaient lorsqu'un conflit survenait dans l'application de l'accord.

### ***Les éléments apportés par Unilever***

306. Unilever a déclaré : « *En février-mars 2002, les promotions des concurrents étaient très élevées. La direction commerciale de Lever fut approchée par un concurrent dont l'entreprise n'a pas gardé le souvenir. Le Président de l'époque, M. H... (qui a quitté le groupe fin 2004) à qui ce contact fut rapporté, demanda de « trouver un accord » sur le processus. (...) Le représentant de Lever rendait compte au Président par oral de la situation et lui demandait d'arbitrer si ça dérapait. En l'état des connaissances de l'entreprise, la « commande » de trouver un accord avec les concurrents sur les produits de lessive ne provenait que de la direction française, et cet accord était limité au marché français.* »<sup>192</sup>.

### ***Les éléments apportés par Henkel***

307. Dans un premier temps, Henkel a déclaré que les directeurs généraux successifs de sa filiale française étaient informés de l'existence des accords entre lessiviers visant à fixer le prix des lessives<sup>193</sup>.

308. Dans un second temps, Henkel a apporté des éléments complémentaires sur le fonctionnement de l'entente et notamment sur l'implication des directeurs généraux dans la concertation.

309. Ainsi, se fondant sur les déclarations de M. Jean-Pierre de G..., président directeur général de Henkel France de 1993 à 2000, Henkel a affirmé qu'il existait des réunions entre PDG de sociétés concurrentes pour « *tenter de régler des points litigieux* » :

*« Jean-Pierre de G..., Directeur général de la branche Détergents de Henkel France de 1991 à 1993, puis PDG de Henkel France de 1993 à 2000, était informé des réunions entre les Directeurs commerciaux ou les Directeurs généraux de branche. Il était disposé à intervenir auprès des PDG des sociétés concurrentes pour tenter de régler les points litigieux. Ainsi, il lui est arrivé de discuter avec les autres PDG de l'arrêt de certaines promotions jugées trop fortes.*

---

<sup>192</sup> Cotes 662-676.

<sup>193</sup> Cotes 1036-1060.

*Par ailleurs, Jean-Pierre de G... et Andréas S..., Directeur général de la branche Détergents de Henkel France de mars 1997 à juin 2001 (donc après Bruno L2... et avant Marc L3...), ont, pendant cette période, rencontré à trois ou quatre reprises Karen S..., PDG de Colgate France (de septembre 1999 à avril 2006) et Philippe H..., PDG de P&G France (à partir de janvier 1999).*

*Au cours de ces réunions, les participants ont eu des discussions générales qui portaient notamment sur l'augmentation des prix des lessives et les modalités d'exécution des initiatives prises en matière environnementale. Ces réunions prenaient la forme de petits-déjeuners dans un hôtel situé près des Champs-Élysées à Paris. Nous sommes en train d'essayer d'identifier les dates exactes de ces réunions. »<sup>194</sup>.*

310. Henkel a également rapporté les déclarations de M. Marc L3..., directeur général de la branche Détergents de Henkel France de juillet 2001 à septembre 2005, selon lesquelles il « *rencontrait les Directeurs généraux Détergents des sociétés concurrentes au conseil d'administration de l'AISE. A deux ou trois reprises, il a également rencontré ses homologues au cours de réunions ad hoc, notamment à l'hôtel Marriott de Neuilly. Ils ont ainsi eu, une fois, une discussion détaillée sur les différents types de promotions, car certains fournisseurs offraient d'importantes promotions et les Directeurs commerciaux n'étaient pas parvenus à s'entendre pour les limiter. Cette discussion est probablement intervenue aux alentours de 2003* »<sup>195</sup>.

#### ***Les éléments apportés par Colgate Palmolive***

311. M. Y..., qui a occupé différentes fonctions à la direction commerciale de Colgate Palmolive SA de 1988 à septembre 2004, a déclaré au sujet des réunions entre directeurs commerciaux avant 1997 : « *Je faisais un debriefing au Président de Colgate Palmolive France de l'ensemble des informations que j'avais pu recueillir (...)* »<sup>196</sup>.
312. Il a précisé, qu'à partir de 1997, lorsque les réunions ont servi à fixer les prix et arrêter les règles promotionnelles : « *nous entrons plus dans le détail et discussions des prix des marques de lessives "standard" (hors lessives spécialisées). Dans la mesure où je n'avais pas de responsabilité sur les prix des produits et où je n'intervenais pas dans la définition des prix, le circuit de décision était différent. Je rendais compte à M. Q..., qui transmettait au service marketing les recommandations issues de ces discussions. Je prenais aussi des instructions de sa part. M. Q..., VP Sales, a assisté à certaines de ces réunions qui se déroulaient alors en anglais pour qu'il puisse suivre la discussion. Lorsqu'un accord était trouvé, nous parlions en français pour que je comprenne bien* »<sup>197</sup>.
313. M. Jean-François Z..., directeur commercial de Colgate Palmolive de janvier 2003 à fin septembre 2006, a précisé au sujet d'un document relatif aux promotions (taux de promotions accordés et règles à respecter) : « *Je donnais ce document au département marketing qui regardait si les principes arrêtés lui convenait et qui faisait éventuellement des observations que j'exposais lors des réunions suivantes. M. Didier V..., directeur marketing lessives de Colgate Palmolive France était mon interlocuteur principal.*

---

<sup>194</sup> Cotes 1061-1069.

<sup>195</sup> Cotes 1061-1069.

<sup>196</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>197</sup> Cotes 3024-3029.

*Mme Karen S..., la directrice de Colgate Palmolive France, était au courant de l'existence de ces réunions, mais je ne lui exposais pas le détail ce qui s'y discutait. Mon interlocuteur était le service marketing »<sup>198</sup>.*

314. S'agissant de l'implication des directeurs généraux ou PDG, M. Denys Y..., (direction commerciale de Colgate Palmolive de 1988 à septembre 2004), a déclaré : « *Ce document a été diffusé lors des réunions entre directeurs commerciaux en 2003 pour la première fois. Il s'agit de définir la politique promotionnelle de façon plus précise que cela avait été fait jusqu'ici. Ce document reflétait la discussion entre directeurs de filiales ou présidents des lessiviers qui servait à arrêter la position commune en matière de promotions. Je sais que Mme Guerra, présidente de Colgate Palmolive France de 1999 à 2006, a participé à l'élaboration de cette position commune. Le document a été préparé par M. P..., de Procter & Gamble, qui a dû assister à ces réunions pour transcrire les discussions des présidents »<sup>199</sup>.*

### **g) La surveillance des accords conclus**

315. Unilever a remis 91 pages de documents<sup>200</sup> qui auraient servi à assurer la veille, au sein de la société Lever, du respect des accords conclus avec les concurrents. Ainsi, le « *category manager* » comparait les offres des concurrents à partir de tracts de la grande distribution<sup>201</sup>, de photos<sup>202</sup> ou encore de relevés effectués par les commerciaux en charge d'enseignes<sup>203</sup>.
316. Unilever a également communiqué une note interne datée du 5 décembre 2003<sup>204</sup>, intitulée « *Veille concurrentielle* », par laquelle le « *category manager* » informait le directeur commercial des manquements à l'entente qu'il avait constatés. Comme en atteste la note, le « *category manager* » a notamment relevé que les barils de poudre Ariel étaient moins chers que Skip et que ceux de SuperCroix étaient moins chers qu'Omo : « *en poudre, PVC Skip > Ariel, Omo > Super X* », alors qu'en vertu de l'accord, Ariel devait être environ 3 % plus cher que Skip, tandis qu'Omo et SuperCroix étaient censés être vendus à des prix quasiment similaires.
317. Concernant les entorses aux accords qui pouvaient être constatées, Unilever a indiqué : « *Lorsque la société Lever Fabergé France constatait des dérapages, elle menaçait de réagir. Il n'a pas été possible de déterminer si elle a eu à réagir. De temps en temps, il y avait des dérapages qui étaient évoqués entre les concurrents. Ce n'était pas si fréquent. Et dans l'ensemble, les fabricants avaient conscience qu'il y avait déjà eu des guerres et ne souhaitaient pas les revivre »<sup>205</sup>.*

---

<sup>198</sup> Cotes 3030-3037.

<sup>199</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>200</sup> Cotes 355-435 ; 438-439 ; 457-458 ; 612-617.

<sup>201</sup> Cotes 359-435.

<sup>202</sup> Cotes 432-436.

<sup>203</sup> Cotes 337, 417-419

<sup>204</sup> Cote 355- 356

<sup>205</sup> Cote 666

318. Ont également été transmises des notes internes établies à partir des prospectus de la grande distribution et relevant toutes les offres des concurrents afin de vérifier si elles respectaient bien les règles convenues<sup>206</sup>. Ces notes relèvent un certain nombre de manquements.
319. Par exemple, il est indiqué que Henkel fait une offre « *Le Chat + Vaporesse en produit porté* », avec un cumul de quatre promotions : « *baisse prix, produit porté, 2,45 € de remise différée, boomerang* », alors que les règles n'autorisaient à l'époque que trois promotions simultanées, d'où l'annotation manuscrite « *4 promos vs 3* » à droite<sup>207</sup>.
320. De même, sur un tract Leclerc, le baril de poudre "X-Tra 65 mesures" est indiqué à 12,45 euros au lieu de 12,85 euros prévus par le tableau de taux promotionnels maxima autorisés, soit une réduction de 22,3 % au lieu de 19,5 %<sup>208</sup>.
321. Henkel a quant à elle déclaré que la surveillance des accords litigieux se faisait au moyen du contrôle des prospectus des distributeurs, d'une part, et du suivi sur le terrain par les commerciaux qui rapportaient des écarts constatés au moyen de l'intranet d'Henkel.
322. Henkel a versé au dossier trois exemples de fiches intranet signalant des promotions avec les commentaires suivants : « *procter hors règles* » par deux fois et « *ça pas être dans règles* »<sup>209</sup>.
323. Concernant la surveillance de l'accord sur les promotions, M. Jean-François Z..., directeur commercial de Colgate Palmolive a indiqué : « *Je me souviens que l'essentiel des discussions était consacré aux coups de canif qui ont pu être faits dans l'accord, tel lessivier n'ayant pas respecté les points entendus et ayant par exemple consenti un discount plus élevé. Les discussions étaient alors chahutées* »<sup>210</sup>.
324. M. Y..., ancien directeur commercial de Colgate Palmolive, a pour sa part précisé que la surveillance était plus difficile pour les promotions : « *S'il était facile de surveiller que les accords sur les taux de remise étaient effectivement mis en œuvre, la partie sur les promotions était plus difficile à surveiller. En effet, les prix de vente au consommateur sont les prix nets facturés alors que pour les promotions, il convient de surveiller les catalogues des distributeurs, voire les ventes en magasin* »<sup>211</sup>.

## E. LE GRIEF NOTIFIÉ

325. Eu égard aux constatations qui précèdent, par lettre du 2 décembre 2009, le grief suivant a été notifié par les services d'instruction de l'Autorité :

« à la société Unilever France SAS ;

à la société Unilever France Home and Personal Care Industries ;

<sup>206</sup> Cotes 405-406.

<sup>207</sup> Cote 405

<sup>208</sup> Cote 406

<sup>209</sup> Cotes 974-976.

<sup>210</sup> Cotes 3030-3037.

<sup>211</sup> Cotes 3024-3029.

à la société Topaze ;  
à la société Unilever France Holdings ;  
à la société Unilever NV ;  
à la société Unilever Plc ;  
à la société Henkel France S.A ;  
à la société Henkel AG & Co. KGaA ;  
à la société Procter&Gamble France SAS ;  
à la société Procter&Gamble Holding France SAS ;  
à la société The Procter&Gamble Company ;  
à la société Colgate Palmolive Services (SA) ;  
à la société Colgate Palmolive (SAS) ;  
à la société Colgate Palmolive Industriel (SAS) ;  
à la société Colgate Palmolive (SASU) ;  
à la société Colgate Palmolive Company.

*d'avoir participé à une entente complexe et continue sur un marché français de la production et de la commercialisation de lessives standard à destination du grand public, en mettant en œuvre des pratiques relevant d'actions participant au même objectif commun : la maîtrise totale des prix de vente à la grande distribution et au consommateur final par les producteurs de lessives, d'abord par la détermination commune des conditions tarifaires des lessives pratiquées à l'égard de la grande distribution (accords sur les tarifs, leur évolution, le calendrier de l'évolution, les écarts de prix, l'ensemble par produits, formes (poudre, liquide et tablettes) et formats), et par la fixation de règles en matière de politique promotionnelle, ces actions menées concomitamment dans un contexte réglementaire donné (la loi Galland) permettant la maîtrise commune des prix au consommateur.*

*En poursuivant cet objectif anticoncurrentiel, les destinataires des griefs ont imposé sur le marché français de la production et de la commercialisation de lessives standard à destination du grand public un mode d'organisation substituant au libre jeu de la concurrence, à l'autonomie et à l'incertitude une collusion généralisée entre producteurs portant atteinte à la libre fixation des prix, ayant eu notamment pour effet un maintien de prix artificiellement élevés et des niveaux de promotion artificiellement bas.*

*Ces pratiques ont été mises en œuvre depuis au moins le 18 septembre 1997, jusqu'au 31 janvier 2005, et sont retenues pour cette période à l'encontre de l'ensemble des entreprises et groupes d'entreprises concernés, à l'exception des sociétés Colgate Palmolive Services (SA), Colgate Palmolive (SAS), Colgate Palmolive Industriel (SAS) et Colgate Palmolive (SASU), dont la participation a pris fin au jour de la cession des actifs concernés, en toute fin d'année 2003 ».*

## II. Discussion

326. Seront successivement abordés ci-après :

- l'applicabilité des règles de concurrence de l'Union ;
- la compétence de l'Autorité pour connaître du grief notifié ;
- la procédure ;
- le bien-fondé du grief notifié ;
- l'imputabilité des pratiques en cause ;
- les sanctions.

### A. SUR L'APPLICABILITÉ DES RÈGLES DE CONCURRENCE DE L'UNION

327. Le grief a été notifié sur le fondement des articles L. 420-1 du code de commerce et 81 du traité CE, devenu 101 du TFUE.

#### 1. RAPPEL DES PRINCIPES

328. Dans sa communication n° 2004/C 101/07 du 27 avril 2004 relative aux lignes directrices relatives à la notion d'affectation du commerce figurant aux articles 81 et 82 du traité, la Commission européenne rappelle que « *les articles 81 et 82 du Traité s'appliquent aux accords horizontaux et verticaux et aux pratiques abusives d'entreprises qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre États membres* » (point 1) et que cette affectation actuelle ou potentielle doit être sensible (points 44 et s.).

329. Il est de jurisprudence constante que, pour être susceptible d'affecter le commerce entre États membres, une décision, un accord ou une pratique concertée « *doivent, sur la base d'un ensemble d'éléments de fait et de droit, permettre d'envisager avec un degré de probabilité suffisant qu'ils puissent exercer une influence directe ou indirecte, actuelle ou potentielle, sur les courants d'échanges entre États membres* » (arrêt de la Cour de justice du 21 janvier 1999, Bagnasco e.a., C-215/96 et C-216/96, Rec. p. I-135, point 47).

330. En ce qui concerne les accords couvrant un seul État membre, la Commission européenne a précisé dans ses lignes directrices précitées que « *les ententes horizontales couvrant l'ensemble d'un État membre sont normalement susceptibles d'affecter le commerce entre États membres. Du reste, les juridictions communautaires considèrent souvent que l'entente qui s'étend à l'ensemble du territoire d'un État membre a, par sa nature même, pour effet de consolider des cloisonnements à caractère national, entravant ainsi l'interpénétration économique voulue par le traité. En principe, ces accords peuvent également, par leur nature même, affecter sensiblement le commerce entre États membres, compte tenu de la couverture de marché requise pour assurer l'efficacité de ces ententes* » (point 78). La jurisprudence européenne constante est dans le même sens (arrêt du Tribunal du 14 décembre 2006, Raiffeisen Zentralbank Osterreich e.a./Commission, T-259/02 à T-264/02 et T-271/02, Rec. p. II-5169, points 179 à 186).

## 2. APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ

331. Les pratiques examinées dans la présente affaire sont des accords horizontaux sur les prix et les promotions des lessives standard mises en œuvre par les principaux opérateurs du secteur et couvrant l'ensemble du territoire national. L'entente en cause est donc susceptible d'affecter les échanges intracommunautaires.
332. S'agissant de la question de savoir si cette affectation peut être qualifiée de sensible, il y a lieu de rappeler que les quatre lessiviers concernés par les pratiques représentaient ensemble, à l'époque des faits, la majeure partie de l'offre sur le marché français, à savoir environ 85 % des ventes de lessives (paragraphe 59 ci-dessus). Ces fabricants sont par ailleurs des sociétés d'envergure internationale, dont les ventes de lessives en France dépassaient plusieurs centaines de millions d'euros lors de la période litigieuse (paragraphe 71, 79, 86 et 92 ci-dessus).
333. Il résulte de ce qui précède que les pratiques en cause dans la présente affaire sont susceptibles d'affecter de manière sensible le commerce entre États membres et doivent, par conséquent, être analysées au regard des règles de concurrence tant internes que de l'Union, ce que les parties ne contestent pas en l'espèce.

### B. SUR LA COMPÉTENCE DE L'AUTORITÉ POUR CONNAÎTRE DU GRIEF NOTIFIÉ

#### 1. LES ARGUMENTS SOULEVÉS À PROPOS DE LA DIMENSION EUROPÉENNE DE L'ENTENTE

334. Dans leurs observations sur la notification des griefs, Henkel et Procter & Gamble ont soutenu que l'entente poursuivie par l'Autorité n'était que la déclinaison d'une entente de dimension européenne conclue au niveau des responsables européens des trois principaux lessiviers (Henkel, Procter & Gamble et Unilever), Colgate étant informée des décisions prises. Les deux entreprises en ont déduit que cette entente pouvait entrer dans le champ de la décision d'ouverture de la procédure de la Commission européenne du 21 décembre 2009, visant « *la coordination des comportements de Henkel AG & Co. KGaA, Procter & Gamble Company, Unilever PLC et Unilever NV, qui inclut une coordination sur les prix et les promotions* ».
335. Henkel a invité, à ce stade, l'Autorité à attendre que la Commission européenne ait précisé dans sa notification de griefs les faits qu'elle entendait poursuivre, avant de transmettre le rapport des rapporteurs et de demander aux parties de présenter leurs observations à ce sujet. Elle a également soutenu qu'elle était la première entreprise à avoir révélé l'existence d'un niveau européen de l'entente en cause dans la présente affaire, et qu'elle avait apporté des éléments d'une valeur très significative sur cette dernière. A ce titre, elle a estimé que l'Autorité devrait lui accorder une immunité de sanction pécuniaire ou, tout au moins, une réduction supérieure à 30 % du montant de la sanction encourue.
336. Procter & Gamble a fait valoir, pour sa part, que l'Autorité devait conclure, sur le plan procédural, à son dessaisissement ou, à tout le moins, suspendre l'instruction jusqu'à ce que la Commission européenne ait rendu une décision à l'issue de sa propre procédure.
337. Le rapport des services d'instruction, rédigé à la suite des observations des entreprises en réponse à la notification des griefs, a estimé que ni Henkel, ni Procter & Gamble, n'étaient

en mesure de démontrer que les pratiques en cause dans la présente affaire s'inscrivaient dans une entente plus large de dimension européenne. Par ailleurs, il a souligné que l'Autorité poursuivait une pratique distincte de celle poursuivie par la Commission européenne, et consistant en un accord entre les quatre lessiviers pour fixer en commun les prix des lessives standard proposées à la grande distribution sur le territoire français entre septembre 1997 et janvier 2005, dans le contexte particulier de la loi Galland. Le rapport a rappelé que la Commission européenne n'avait pas dessaisi l'Autorité en application de l'article 11, paragraphe 6, du règlement n° 1/2003. Le rapport a enfin fait état du courrier de la Commission européenne en date du 22 avril 2010 confirmant le caractère distinct des affaires nationale et européenne.

338. Dans ses observations en réponse au rapport, Procter & Gamble a indiqué que : « *au regard de certains éléments nouveaux contenus dans le rapport, elle constate que les services d'instruction français et européens ont pris le parti de considérer qu'il existait une infraction française spécifique. Par conséquent, Procter & Gamble ne contestera pas les développements consacrés par le rapport à l'existence d'une infraction spécifique française et à la compétence de l'Autorité pour juger ce cas* »<sup>212</sup>.
339. Henkel a expliqué pour sa part qu'elle ne contestait pas le grief notifié, ni la réalité de l'infraction française, ni la compétence de l'Autorité pour en connaître, en soulignant à cet égard qu'elle avait pris acte du fait que la Commission européenne n'avait pas dessaisi l'Autorité de la présente affaire. Henkel a rappelé qu'à la suite de la décision d'ouverture de procédure de la Commission européenne, elle s'était uniquement interrogée sur les périmètres respectifs des procédures européenne et française.
340. Henkel a néanmoins fait valoir que le rapport n'avait pas motivé en quoi, au regard des différents éléments avancés par elle et par Procter & Gamble, ainsi que des faits établis par la Commission européenne, les critères d'une infraction unique, complexe et continue de dimension européenne ne seraient pas remplis. Selon Henkel, il existerait un faisceau d'indices démontrant la dimension européenne des pratiques anticoncurrentielles ayant affecté le marché français. Henkel a aussi réaffirmé qu'elle était la première entreprise à avoir révélé l'ensemble des pratiques mises en œuvre aux niveaux français et européen et que, à ce titre, elle méritait une immunité de sanction pécuniaire ou du moins une réduction de sanction de 50 % en application du programme de clémence.
341. Lors de la séance du 18 octobre 2011, l'un des représentants de Henkel a fait part d'une position quelque peu différente, en estimant non plus qu'il existerait une entente européenne plus large dont l'infraction française ne serait que la déclinaison, mais qu'il y aurait à son avis, dans le dossier de la Commission européenne, tout de même des « *indices* » de nature à démontrer des « *liens* » entre l'entente française et une entente de dimension européenne. Selon Henkel, les directions européennes des quatre lessiviers auraient ainsi donné « *l'impulsion* » à une concertation mise en œuvre au niveau national, notamment en France. Toutefois, un autre représentant de Henkel a exprimé le point de vue que l'infraction française poursuivie par l'Autorité était identique à celle condamnée par la Commission européenne dans sa décision du 13 avril 2011, de sorte qu'en constatant de

---

<sup>212</sup> Cote 14013.

nouveau l'existence de cette infraction et en la sanctionnant, l'Autorité violerait le principe *ne bis in idem*.

## 2. APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ

342. L'article 11, paragraphe 6, du règlement n° 1/2003 dispose que : « [l']ouverture par la Commission d'une procédure en vue de l'adoption d'une décision en application du chapitre III dessaisit les autorités de concurrence des États membres de leur compétence pour appliquer les articles [101 et 102] du traité. Si une autorité de concurrence d'un État membre traite déjà une affaire, la Commission n'intente la procédure qu'après avoir consulté cette autorité nationale de concurrence ».
343. Le point 51 de la communication n° 2004/C 101/03 de la Commission européenne du 27 avril 2004 relative à la coopération au sein du réseau des autorités de concurrence (ci-après la « communication relative au réseau ») indique à cet égard que : « une fois que la Commission a ouvert une procédure, les autorités nationales de concurrence ne peuvent agir sur la même base juridique à l'encontre du ou des mêmes accords ou pratiques de la ou des mêmes entreprises sur le même marché géographique en cause et le même marché de produits en cause ».
344. Les modalités de la consultation prévue par l'article 11, paragraphe 6, du règlement n° 1/2003 sont précisées dans la communication relative au réseau, qui indique en ses points 55 et 56 :
- « 55. Si une autorité nationale de concurrence agit déjà dans une affaire, la Commission expose par écrit à l'autorité nationale de concurrence concernée et aux autres membres du réseau les motifs d'application de l'article 11, paragraphe 6, du règlement du Conseil.
56. La Commission annonce au réseau son intention d'appliquer l'article 11, paragraphe 6, du règlement du Conseil suffisamment tôt pour que les membres du réseau ait la possibilité de demander une réunion du comité consultatif sur la question, avant que la Commission n'ouvre la procédure ».
345. En l'espèce, l'ouverture, par la Commission européenne, de la procédure le 21 décembre 2009, dans le cadre d'une infraction présumée concernant « la coordination des comportements de Henkel AG & Co. KGaA, Procter & Gamble Company, Unilever Plc et Unilever NV, qui inclut une coordination sur les prix et les promotions » n'a pas dessaisi l'Autorité de l'affaire donnant lieu à la présente décision. La Commission européenne n'a du reste jamais engagé la consultation préalable à un tel dessaisissement prévue par le règlement n° 1/2003. Au contraire, interrogée par la rapporteure générale de l'Autorité sur les éventuels liens entre la procédure ouverte par cette décision et l'affaire traitée par l'Autorité, la Commission européenne a indiqué dans son courrier du 22 avril 2010, précité que :
- « Selon [son] appréciation, les infractions poursuivies par la Commission et l'Autorité française demeurent distinctes et l'Autorité française est la mieux placée pour continuer à poursuivre l'infraction nationale en France.

*En conclusion, je tiens à vous assurer de nouveau que la décision de la Commission d'ouvrir une procédure dans l'affaire COMP/39579 - Consumer Détergents ne dessaisit pas l'Autorité française de sa compétence d'application de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne dans l'affaire 09/0007 F »<sup>213</sup>.*

346. L'Autorité reste dès lors compétente pour traiter la présente affaire, ce que Henkel ne conteste d'ailleurs pas, ainsi que cela ressort du dernier état de ses écritures et des déclarations d'un de ses représentants en séance.
347. Au reste, il est manifeste que les pratiques en cause dans la présente affaire se distinguent de celles condamnées par la Commission européenne dans sa décision du 13 avril 2011 précitée, du point de vue tant de leur objet que des produits concernées, des participants à l'entente, de la durée de celle-ci ou encore de son champ géographique et de ses modalités de mise en œuvre. En effet, comme il a déjà été exposé au paragraphe 47 ci-dessus, les deux affaires se distinguent :
- par leur objet : la pratique en cause devant l'Autorité consiste en une fixation directe des prix et des promotions des lessives dans le contexte particulier de l'adoption de la loi Galland, alors que l'entente sanctionnée par la Commission européenne concerne une coordination essentiellement indirecte des prix mise en œuvre à l'occasion de l'initiative environnementale de l'AISE ;
  - par les produits concernés : la pratique en cause devant l'Autorité porte sur toutes les formes de lessives (poudre, liquide, tablettes), alors que l'entente sanctionnée par la Commission européenne ne vise que les lessives en poudre, seules concernées par les mesures de compactage de l'AISE ;
  - par leur champ géographique : la pratique en cause devant l'Autorité concerne uniquement le marché français caractérisé à l'époque des faits par des modalités très spécifiques de négociation des prix avec la grande distribution, compte tenu des mécanismes introduits par la loi Galland, alors que l'entente sanctionnée par la Commission européenne vise huit États membres de l'Union, dont la France ;
  - par les participants à l'entente : Colgate Palmolive, qui est demandeur de clémence dans la présente procédure et qui est identifiée par les autres participants aux pratiques comme y ayant participé, ne figure pas parmi les entreprises mises en cause et sanctionnées par la Commission européenne ;
  - par le déroulement de l'entente dans le temps : la pratique en cause devant l'Autorité a débuté en 1997, tandis que l'entente sanctionnée par la Commission européenne n'a commencé qu'en 2002.
348. L'argument, tiré par Henkel de ce qu'elle serait la première entreprise à avoir dénoncé l'existence d'une « *dimension européenne* » de l'entente ou de ce qu'il existerait des « *liens* » entre l'entente française et une entente européenne plus vaste, est en réalité présenté pour justifier une réduction de sanction supérieure à celle mentionnée dans l'avis conditionnel de clémence du 21 janvier 2009. Il sera donc examiné à l'occasion de la détermination de la sanction de Henkel (paragraphe 710 et suivants ci-dessous).

---

<sup>213</sup> Cotes 12785-12786.

## C. SUR LA PROCÉDURE

### 1. SUR LA DEMANDE D'ACCÈS AUX PIÈCES DU DOSSIER DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

349. Par courrier en date du 14 septembre 2010, les conseils de Henkel ont demandé aux services d'instruction de l'Autorité de mettre en œuvre les dispositions de l'article 11, paragraphe 2, du règlement n° 1/2003, afin de leur permettre d'avoir accès à un certain nombre de pièces du dossier de la Commission européenne dans l'affaire faisant suite à sa décision d'ouverture de la procédure du 21 décembre 2009. Selon eux, ces pièces seraient « indispensables à l'exercice des droits à la défense [de Henkel], dans la mesure où elles pourraient permettre de (i) montrer la dimension internationale de l'affaire ou (ii) établir d'autres aspects importants de l'affaire »<sup>214</sup>.
350. Dans la mesure où ils estimaient que les affaires européenne et française ne portaient pas sur les mêmes pratiques et étaient distinctes, et que l'article 11 du règlement n° 1/2003 était un instrument visant notamment à allouer les affaires aux autorités de concurrence bien placées pour en connaître, les services d'instruction ont répondu à Henkel, dans leur rapport du 16 décembre 2010, qu'il n'y avait pas lieu de donner suite à sa demande d'accès aux pièces du dossier de la Commission européenne.
351. Par lettre du 11 mars 2011, Henkel a saisi le conseiller auditeur de cette question en application de l'article R. 461-9 du code de commerce.
352. Par courrier du 12 septembre 2011, le rapporteur général adjoint a transmis la demande de Henkel à la Commission européenne.
353. Par courrier du 30 septembre 2011, la Commission européenne a répondu au rapporteur général adjoint que la demande de Henkel ne pouvait recevoir une réponse favorable pour deux motifs. D'une part, elle a souligné que « les documents demandés lui ont été transmis par des entreprises autres que la requérante dans le cadre de leur coopération avec la Commission au titre de la communication sur la clémence de 2006 » et qu'elle « s'est engagée à garantir une protection particulière des documents présentés par des entreprises dans le cadre de leur demande de clémence ». D'autre part, la Commission européenne a indiqué que « les documents demandés ont été recueillis par la Commission aux fins de son enquête dans l'affaire COMP/39579 qui (...) porte sur une infraction autre que celle examinée dans le dossier français ».
354. Dans son rapport du 3 octobre 2011, le conseiller auditeur a indiqué : « il apparaît que le service d'instruction de l'Autorité a pris les mesures appropriées qu'il était en son pouvoir d'ordonner pour assurer le respect des droits de la défense, dans le sens dans lequel les parties entendaient les exercer. Dans ces conditions, il peut être considéré que toutes les facilités pour préserver l'exercice effectif de leurs droits ont bien été reconnues aux sociétés Henkel ».
355. Dans un courrier du 10 octobre 2011 adressé au président de l'Autorité, Henkel a soutenu que les raisons invoquées par la Commission européenne à l'appui de son refus de

---

<sup>214</sup> Cotes 12773-12774.

transférer les documents du dossier européen n'étaient pas fondées. Elle a souligné que, « *en dépit de l'intervention du Conseiller auditeur, les sociétés Henkel ne sont toujours pas en mesure d'exercer leurs droits de la défense devant l'Autorité de la concurrence, dans la mesure où elles ne pourront pas débattre à l'audience des pièces dont elles ont demandé le transfert il y a plus d'un an* ». En conséquence, elle a demandé à l'Autorité de reporter la séance puis, au cours de la séance qui a été maintenue au 18 octobre 2011, de surseoir à statuer.

## 2. APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ

356. La demande de sursis à statuer présentée par Henkel ne peut être satisfaite, pour trois raisons qui s'opposent toutes à l'argumentation développée par cette entreprise.
357. En premier lieu, l'exercice légitime des droits de la défense, qui doit être reconnu à Henkel comme à toute entreprise mise en cause dans une instance pouvant conduire au prononcé d'une sanction, est organisé dans le cadre de la procédure menée par l'Autorité : Henkel a pu répondre à la notification des griefs puis au rapport des services d'instruction dans le cadre d'un débat contradictoire qui l'a mise en mesure de produire toutes les pièces en sa possession qu'elle a jugé utile de produire afin de se défendre. C'est donc en acceptant d'aller au-delà du débat contradictoire organisé par le code de commerce que l'Autorité a demandé à la Commission européenne, sur le fondement des articles 11 - seule disposition invoquée à l'origine par Henkel - et 12 - au regard duquel sa demande a été spontanément examinée par l'Autorité - du règlement n° 1/2003, qui pourtant ne régissent pas l'accès des parties ou des tiers à un dossier ouvert par une autorité membre du réseau européen de la concurrence, mais organisent la coopération, et notamment l'échange d'informations confidentielles, entre autorités de concurrence et à l'initiative de ces dernières, de « *transférer* » à l'Autorité les pièces du dossier que la Commission européenne avait constitué dans le cadre de l'affaire COMP/39.579 et qui étaient visées par la demande d'Henkel. La circonstance que, à la date de la séance organisée par l'Autorité, ou même à la date de la présente décision, Henkel n'ait pu obtenir ces documents, pour des motifs qui ne sont pas imputables à l'Autorité, ne peut marquer de la part de cette dernière une violation de ses obligations, dont le périmètre est défini, eu égard à l'autonomie procédurale dont jouissent les États membres, par les articles L. 463-1 à L. 463-8 du code de commerce.
358. En deuxième lieu, l'exercice concret des droits de la défense revendiqué par Henkel - et qu'il n'est pas question de lui contester - doit être appréhendé en l'espèce en tenant compte de l'obligation incombant à l'entreprise, qui a bénéficié d'un avis conditionnel de clémence, de coopérer de manière rapide, totale, permanente et véritable au traitement de l'affaire, et ce tout au long de la phase préliminaire d'enquête et de la procédure d'instruction menée par l'Autorité (paragraphes 716 et suivants ci-dessous). Cette coopération vise à faciliter la démonstration de l'entente telle que visée par l'avis de clémence et s'oppose à ce que l'intéressé réoriente l'instruction vers une autre pratique qui « *chapeauterait* » ou « *complèterait* » celle visée par la procédure. Aussi est-il important d'examiner, d'une part, la nature des liens existant entre les pièces demandées et l'objet de l'affaire pour laquelle leur transfert a été sollicité et de rechercher, d'autre part, en quoi ces pièces pourraient influencer concrètement l'exercice des droits de la défense par l'entreprise en cause.
359. Sur le premier point, force est de constater que les pièces sont celles d'un dossier ouvert par la Commission européenne à propos d'une affaire ayant pour objet une pratique que ses

services ont eux-mêmes qualifiée de « *distincte* », pour des raisons qui ont été récapitulées au paragraphe 347 ci-dessus, de celle visée par la présente décision. La nature des pratiques n'est pas la même. Les entreprises qui y ont participé sont différentes. La période pendant laquelle ces pratiques se sont déroulées ne coïncide qu'en partie. Il en est de même des produits concernés et des marchés en cause. C'est à l'aune de ces dissemblances qu'il convient de reconnaître que le lien entre les pièces visées par la demande et l'affaire en cause devant l'Autorité n'est pas si étroit que le prétend Henkel.

360. Sur le deuxième point, force est de reconnaître que, de l'aveu même d'Henkel, les pièces dont le « *transfert* » d'un dossier à l'autre n'a pas été obtenu ne sont demandées ni pour contester la compétence de l'Autorité aux fins d'examiner et éventuellement de sanctionner les faits, ni pour remettre en cause l'exactitude de ceux-ci - que ce soit dans leur matérialité ou leur durée -, leur qualification juridique ou leur imputabilité tels qu'ils ont été décrits par la notification des griefs. Leur transfert a été sollicité pour démontrer que l'infraction française serait « *impulsée* » ou « *complétée* » par un volet européen à propos duquel la Commission européenne ou l'Autorité auraient l'une et l'autre refusé - à tort - d'ouvrir une procédure. Mais une telle argumentation est inopérante à l'égard de l'Autorité : c'est le grief notifié par les services d'instruction - et lui seul - qui circonscrit le champ de l'affaire pouvant être traité par l'Autorité et, par conséquent, l'étendue des droits de la défense ouverts aux parties mises en cause par ce grief. Quant à l'argumentation tirée de ce que le prétendu volet européen ignoré par la Commission européenne et l'Autorité pourrait modifier le rang de clémence de Henkel ou la réduction de la sanction à laquelle elle prétend, il sera, comme indiqué plus haut, examiné dans la partie de la décision relative à la détermination de la sanction (paragraphe 710 et suivants ci-dessous).
361. Enfin, en troisième lieu, il sera démontré que c'est par son propre comportement que Henkel se trouve dans la situation qu'elle prétend aujourd'hui être préjudiciable à ses droits de la défense. Henkel était en effet l'une des parties en cause dans l'affaire traitée par la Commission européenne. Et c'est son propre choix qui l'a conduit, alors qu'elle prétend aujourd'hui que le dossier de cette affaire démontrerait que l'infraction examinée par la Commission européenne serait en réalité plus vaste que celle réprimée par la décision de celle-ci, au point d'« *englober* » ou de « *compléter* » la pratique en cause dans la présente affaire, d'entrer en voie de transaction avec la Commission européenne, sur le fondement de la communication de la Commission européenne du 2 juillet 2008 relative aux procédures de transaction engagées en vue de l'adoption de décisions en vertu des articles 7 et 23 du règlement n° 1/2003 dans les affaires d'entente. Du fait de ce choix procédural, Henkel a non seulement admis le grief tel qu'il avait été circonscrit par la Commission européenne mais a aussi renoncé à introduire un recours contre la décision finale de la Commission européenne devant les juridictions de l'Union.
362. Dans ces conditions, il est quelque peu paradoxal d'invoquer aujourd'hui la méconnaissance des droits de la défense devant l'Autorité française, à propos d'une autre affaire, alors que la partie a renoncé d'elle-même à les exercer devant l'institution de l'Union compétente et au moment où un tel débat aurait pu être opérant.
363. Pour l'ensemble de ces raisons, il ne sera pas fait droit à la demande de sursis à statuer présentée par Henkel.

## D. SUR LE BIEN-FONDÉ DU GRIEF NOTIFIÉ

364. Avant d'examiner le bien-fondé du grief notifié, sera abordée la question du marché pertinent.

### 1. SUR LE MARCHÉ PERTINENT

365. Il est de jurisprudence constante que, lorsque les pratiques en cause sont examinées au titre de la prohibition des ententes, comme c'est le cas en l'espèce, il n'est pas nécessaire de définir le marché avec précision, comme en matière d'abus de position dominante, dès lors que le secteur a été suffisamment identifié pour permettre de qualifier les pratiques observées et de les imputer aux opérateurs qui les ont mises en place (voir la décision n° 09-D-17 du Conseil du 22 avril 2009 relative à des pratiques mises en œuvre par le conseil régional de l'ordre des pharmaciens de Basse-Normandie).

366. Selon la communication n° 97/C 372/03 de la Commission européenne du 9 décembre 1997 sur la définition du marché en cause aux fins du droit communautaire de la concurrence, le marché pertinent est « *le lieu où se confrontent l'offre et la demande de produits ou de services qui sont considérés par les acheteurs ou les utilisateurs comme substituables entre eux mais non substituables aux autres biens ou services offerts* ». La substituabilité y est définie comme l'interchangeabilité des produits ou services « *en raison de leurs caractéristiques, de leur prix et de l'usage auquel ils sont destinés* » (point 7).

367. Suivant la même approche, l'Autorité a rappelé dans sa décision n° 10-D-17 du 25 mai 2010 relative à des pratiques mises en œuvre sur le marché de la boule de pétanque de compétition que « *se situent sur un même marché les produits et services dont on peut raisonnablement penser que les acheteurs les regardent comme des moyens alternatifs entre lesquels ils peuvent arbitrer pour satisfaire une même demande. Dans son rapport annuel pour 2001, le Conseil de la concurrence a précisé que la substituabilité entre différents biens ou services du point de vue de la demande constitue le critère déterminant pour la délimitation du marché pertinent* » (paragraphe 76).

368. Le marché géographique, quant à lui, comprend le territoire sur lequel les entreprises sont engagées dans l'offre et la demande en cause et sur lequel les conditions de concurrence sont homogènes.

#### a) Sur la dimension matérielle du marché

##### *Sur la distinction entre les lessives et les autres détergents et produits d'entretien*

369. Les lessives se distinguent des autres détergents et produits d'entretien par leur usage, spécifiquement destiné au soin du linge, et au sein des produits de soin du linge, par leur fonction : le lavage du linge. Pour répondre à son besoin d'hygiène du linge, l'utilisateur final n'arbitre donc pas entre l'ensemble des détergents et produits d'entretien. Sa demande se dirige exclusivement vers les lessives.

370. Par ailleurs, si les mêmes composants chimiques peuvent entrer à la fois dans la composition des lessives et des autres détergents et produits d'entretien, les lessives présentent une formule qui leur est propre ainsi que des procédés chimiques de transformation spécifiques. De même, les sites industriels produisant de tels produits ont

été configurés pour la mise en œuvre de procédés donnés respectant les différentes obligations réglementaires.

371. En conséquence, tant du côté de la demande que du côté de l'offre, les lessives ne sont pas substituables aux autres détergents et produits d'entretien.

***Sur la distinction entre les lessives à destination du grand public et les lessives industrielles***

372. Les autorités de concurrence nationale et européenne apprécient également la substituabilité des produits en fonction de leur stade de production et de commercialisation. En effet, alors que dans les relations entre professionnels, les critères objectifs de choix d'un produit semblent prévaloir, les préférences subjectives peuvent l'emporter lorsque la clientèle est directement constituée de consommateurs. Ce constat amène donc à distinguer les marchés selon le type d'acheteur ou de demandeur (professionnels, grand public, etc.).
373. S'agissant des lessives, quatre grandes catégories d'acheteurs peuvent être distinguées : le grand public, les collectivités (hôpitaux, administrations, établissements scolaires, etc.), l'hôtellerie-restauration et les entreprises, notamment celles actives dans les secteurs de la blanchisserie et du nettoyage. A cette distinction répondent deux catégories de lessives : les lessives dites « grand public » et les lessives dites « industrielles ».
374. Dans sa décision n° 04-D-28 du 2 juillet 2004 relative à des pratiques mises en œuvre par la société Henkel-Ecolab dans le secteur des lessives industrielles, le Conseil a ainsi considéré qu'il convenait de segmenter le secteur de la production et de la commercialisation de lessives entre, d'une part, les lessives grand public, et d'autre part, les lessives industrielles. A cet égard, le Conseil a relevé, en premier lieu, que les lessives industrielles ont une composition spécifique, adaptée au traitement de grosses quantités de linge, essentiellement des vêtements de travail ou du linge de literie, dans des blanchisseries de grande dimension. Le Conseil s'est fondé, en deuxième lieu, sur la différence de conditionnement des lessives, en soulignant notamment que les lessives industrielles sont commercialisées en sacs de 25 kg à 250 kg pour la poudre, ou en conteneurs de 25 kg à 250 kg pour la lessive liquide, tandis que les barils commercialisés auprès du grand public excèdent rarement 10 kg. Enfin, en troisième lieu, le Conseil a relevé que les producteurs de lessive industrielle ont mis en place des structures commerciales et industrielles différentes en fonction de la clientèle concernée.
375. D'autres éléments permettent, par ailleurs, d'affirmer la singularité de la demande du grand public, notamment le fait que celle-ci se distingue de la demande des professionnels par ses préférences subjectives, dirigées vers les marques à forte notoriété.
376. En outre, la demande du grand public a pour corollaire le développement d'une offre spécifique. Ainsi, les fabricants de lessives à destination du grand public ont développé des formats de produits standard ainsi qu'un conditionnement des produits adapté la demande. Ils ont également surtout dû consentir à des investissements promotionnels très importants et continus en vue de promouvoir des marques, lesquelles sont importantes pour le grand public. Le niveau de ces investissements promotionnels constitue d'ailleurs une forte barrière à l'entrée sur ce segment.
377. Il apparaît donc que l'activité de production et de commercialisation des lessives à destination du grand public doit être distinguée de celle à destination des industriels.

### ***Sur les autres segmentations de marché envisageables***

378. Comme il a été indiqué plus haut, les lessives à destination du grand public sont composées de deux grandes familles de produits : les lessives dites « standard » (ou « universelles », ou « *heavy duties* ») et les lessives dites « spéciales » (ou « spécialisées », ou « *light duties* »). Les lessives spéciales se déclinent par fonction de lavage : lessives couleurs, lessives laine et lessives noir. Qu'elles soient universelles ou spéciales, les lessives peuvent être commercialisées sous différentes formes : poudre, liquide, ou tablettes.
379. Pour l'examen des pratiques en cause dans la présente affaire, il n'apparaît cependant pas nécessaire de s'interroger plus avant sur la pertinence de ces dernières segmentations. Il convient toutefois de relever que ces pratiques ont porté sur les seules lessives standard, toutes formes confondues (poudre, liquide et tablettes), à l'exclusion des lessives spéciales.
380. Il résulte de ce qui précède que le marché pertinent concerné par les pratiques peut être défini comme celui de la production et de la commercialisation de lessives standard à destination du grand public, ce que les parties ne contestent pas en l'espèce.

### **b) Sur la dimension géographique du marché**

381. Compte tenu notamment du caractère national de la plupart des marques de fabricants et de la spécificité dans chaque pays des négociations commerciales avec la grande distribution, la délimitation géographique du marché est nationale.

## **2. SUR LE GRIEF D'ENTENTE COMPLEXE ET CONTINUE**

382. Le grief notifié vise une pratique d'entente complexe et continue de fixation des prix et des promotions des lessives standard à destination du grand public, mise en œuvre par les quatre principaux fabricants de lessives sur le marché français, depuis au moins le 18 septembre 1997 et jusqu'au 31 janvier 2005, en violation des articles L. 420-1 du code de commerce et 101 du TFUE. Cette entente s'est manifestée principalement par la tenue de réunions de concertation entre les directeurs commerciaux des entreprises concernées, mais également lors d'échanges bilatéraux et multilatéraux entre les concurrents.
383. Dans le cadre de l'analyse du bien-fondé du grief notifié, seront examinés successivement : la nature de l'infraction, l'existence d'une pratique complexe et continue, l'objet anticoncurrentiel de cette pratique, la durée de l'entente, la participation des entreprises mises en cause à l'entente et, enfin, l'imputabilité des pratiques.

### **a) Sur la nature de l'infraction : une infraction complexe constituée d'accords et de pratiques concertées**

#### ***Rappel des principes***

384. En vertu de l'article 101, paragraphe 1, du TFUE, sont incompatibles avec le marché commun et interdits tous accords entre entreprises, toutes décisions d'associations d'entreprises et toutes pratiques concertées qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre États membres et qui ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun, et notamment ceux qui consistent à fixer de façon directe ou indirecte les prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction.

385. L'article L. 420-1 du code de commerce prévoit une interdiction similaire puisqu'il prohibe les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites entre les entreprises lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, notamment lorsqu'elles tendent à faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse.
386. Ainsi que l'a souligné le Conseil dans son rapport annuel pour 2007<sup>215</sup>, « *les articles d'incrimination [visés ci-dessus] ne donnent pas de définition de l'entente, mais se limitent à une énumération non limitative des formes que peut revêtir le concours de volontés : accords, pratiques concertées, association d'entreprises en droit de l'Union, actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions en droit national.* ».
387. La Cour de justice de l'Union européenne (ci-après « la Cour de justice ») a indiqué dans un arrêt du 23 novembre 2006, *Asnef-Equifax et Administración del Estado (C-238/05, Rec. p. I-11125, point 32)* que : « (...) *si [l'article 101, paragraphe 1, du TFUE] distingue la notion de « pratique concertée » de celle d'« accords entre entreprises » ou de « décisions d'associations d'entreprises », c'est dans le dessein d'appréhender, sous les interdictions de cette disposition, différentes formes de coordination et de collusion entre entreprises (...)* ».
388. Il est de jurisprudence constante que, « *pour qu'il y ait accord, au sens de l'article [81] du traité, il suffit que les entreprises en cause aient exprimé leur volonté commune de se comporter sur le marché d'une manière déterminée* » (arrêt de la Cour de justice du 15 juillet 1970, *ACF Chemiefarma/Commission*, 41/69, Rec. p. 661, point 112, et du Tribunal du 20 avril 1999, *Limburgse Vinyl Maatschappij e.a./Commission*, T-305/94 à T-307/94, T-313/94 à T-316/94, T-318/94, T-325/94, T-328/94, T-329/94 et T-335/94, Rec. p. II-931, point 715). Un accord est établi dès lors que les parties en cause adhèrent à un plan commun, qui limite ou est susceptible de limiter leur comportement commercial respectif sur le marché. Il n'est pas nécessaire qu'un tel accord soit établi par écrit ou respecte un formalisme particulier. Il n'est pas obligatoire non plus que des sanctions contractuelles ou des mesures de contrainte soient prévues.
389. La Cour de justice a jugé que la notion de « *pratique concertée* » vise quant à elle « *une forme de coordination entre entreprises qui, sans avoir été poussée jusqu'à la réalisation d'une convention proprement dite, substitue sciemment une coopération pratique entre elles aux risques de la concurrence (...). Les critères de coordination et de coopération retenus par la jurisprudence de la Cour, loin d'exiger l'élaboration d'un véritable « plan », doivent être compris à la lumière de la conception inhérente aux dispositions du Traité relatives à la concurrence et selon laquelle tout opérateur économique doit déterminer de manière autonome la politique qu'il entend suivre sur le marché commun. S'il est exact que cette exigence d'autonomie n'exclut pas le droit des opérateurs économiques de s'adapter intelligemment au comportement constaté ou à escompter de leurs concurrents, elle s'oppose cependant rigoureusement à toute prise de contact, directe ou indirecte entre de tels opérateurs, ayant pour objet ou pour effet soit d'influencer le comportement sur le marché d'un concurrent actuel ou potentiel soit de dévoiler à un tel concurrent le*

---

<sup>215</sup> Voir l'étude thématique « La preuve des accords de volontés constitutifs d'ententes », p. 77 à 138.

*comportement que l'on est décidé à, ou que l'on envisage de, tenir soi-même sur le marché » (arrêt de la Cour de justice du 16 décembre 1975, Suiker Unie e.a./Commission, 40/73 à 48/73, 50/73, 54/73 à 56/73, 111/73, 113/73 et 114/73, Rec. p. 1663, points 26, 173 et 174).*

390. Les juridictions de l'Union ont admis que lorsqu'étaient en cause des comportements pouvant être qualifiés, pour partie, d'accord et, pour partie, de pratique concertée, ceux-ci pouvaient être considérés, dans certaines conditions, comme constituant l'expression d'une infraction unique et complexe (arrêt de la Cour de justice du 8 juillet 1999, Commission/Anic Partecipazioni, C-49/92 P, Rec. p. I-4125, point 114).

391. Une entente peut donc être à la fois un accord et une pratique concertée sans que l'autorité de concurrence ait à qualifier l'infraction exclusivement au regard de l'une ou de l'autre de ces formes de comportement illicite. Dans l'arrêt *Limburgse Vinyl Maatschappij e.a./Commission*, précité, le Tribunal de l'Union européenne (ci-après « le Tribunal ») a ainsi précisé que :

*« dans le cadre d'une infraction complexe, qui a impliqué plusieurs producteurs pendant plusieurs années poursuivant un objectif de régulation en commun du marché, on ne saurait exiger de la Commission qu'elle qualifie précisément l'infraction, pour chaque entreprise et à chaque instant donné, d'accord ou de pratique concertée, dès lors que, en toute hypothèse, l'une et l'autre de ces formes d'infraction sont visées à l'article 85 du traité. La Commission est ainsi en droit de qualifier une telle infraction complexe d'accord «et/ou» de pratique concertée, dans la mesure où cette infraction comporte des éléments devant être qualifiés d'«accord» et des éléments devant être qualifiés de «pratique concertée.*

*Dans une telle situation, la double qualification doit être comprise non comme une qualification exigeant simultanément et cumulativement la preuve que chacun de ces éléments de fait présente les éléments constitutifs d'un accord et d'une pratique concertée, mais bien comme désignant un tout complexe comportant des éléments de fait dont certains ont été qualifiés d'accord et d'autres de pratique concertée au sens de l'article 85, paragraphe 1, du traité, lequel ne prévoit pas de qualification spécifique pour ce type d'infraction complexe » (points 696 à 698).*

392. Concernant la preuve de telles pratiques, la Cour de justice a indiqué que :

*« l'interdiction de participer à des pratiques et à des accords anticoncurrentiels ainsi que les sanctions que les contrevenants peuvent encourir étant notoires, il est usuel que les activités que ces pratiques et ces accords comportent se déroulent de manière clandestine, que les réunions se tiennent secrètement, le plus souvent dans un pays tiers, et que la documentation y afférente soit réduite au minimum.*

*Même si la Commission découvre des pièces attestant de manière explicite une prise de contact illégitime entre des opérateurs, telles que les comptes rendus d'une réunion, celles-ci ne seront normalement que fragmentaires et éparses, de sorte qu'il se révèle souvent nécessaire de reconstituer certains détails par des déductions.*

*Dans la plupart des cas, l'existence d'une pratique ou d'un accord anticoncurrentiel doit être inférée d'un certain nombre de coïncidences et d'indices qui, considérés ensemble, peuvent constituer, en l'absence d'une autre explication cohérente, la preuve d'une violation des règles de la concurrence. » (arrêt de la Cour de justice du 7 janvier 2004, Aalborg Portland e.a./Commission, C-204/00 P, C-205/00 P, C-211/00 P, C-213/00 P, C-217/00 P et C-219/00 P, Rec. p. I-123, points 53 à 57).*

393. La Cour de cassation a également jugé que « (...) *la cour d'appel, après avoir relevé que l'existence d'une entente n'était habituellement pas établie par des documents formalisés, datés et signés, émanant des entreprises auxquelles ils étaient opposés, en a déduit, à bon droit, que la preuve ne pouvait résulter que d'indices variés dans la mesure où, après recoupement, ils constituent un ensemble de présomptions suffisamment graves, précises et concordantes* » (arrêt de la Cour de cassation du 8 décembre 1992, Etablissements Phibor).
394. Ainsi, la preuve des pratiques anticoncurrentielles peut résulter, soit de preuves se suffisant à elles-mêmes, soit d'un faisceau d'indices constitué par le rapprochement de divers éléments recueillis en cours de l'instruction (décision n° 07-D-48 du Conseil du 18 décembre 2007 relative à des pratiques dans le secteur du déménagement national et international, confirmée par la cour d'appel de Paris par un arrêt du 25 février 2009 et la Cour de cassation par un arrêt du 7 avril 2010).
395. Enfin, dans un arrêt du 12 juillet 2011, le Tribunal a indiqué : « *Quant aux déclarations, une valeur probante particulièrement élevée peut par ailleurs être reconnue à celles qui, premièrement, sont fiables, deuxièmement, sont faites au nom d'une entreprise, troisièmement, proviennent d'une personne tenue de l'obligation professionnelle d'agir dans l'intérêt de cette entreprise, quatrièmement, vont à l'encontre des intérêts du déclarant, cinquièmement, proviennent d'un témoin direct des circonstances qu'elles rapportent et, sixièmement, ont été fournies par écrit, de manière délibérée et après mûre réflexion (voir, en ce sens, arrêt JFE Engineering e.a./Commission, point 62 supra, points 205 à 210). En outre, bien qu'une certaine méfiance à l'égard de dépositions volontaires des principaux participants à une entente illicite soit généralement de mise, étant donné la possibilité, invoquée par les requérantes, que ces participants aient tendance à minimiser l'importance de leur contribution à l'infraction et de maximiser celle des autres, il n'en reste pas moins que le fait de demander à bénéficier de l'application de la communication sur la coopération en vue d'obtenir une immunité ou une réduction de l'amende ne crée pas nécessairement une incitation à présenter des éléments de preuve déformés en ce qui concerne la participation des autres membres de l'entente. En effet, toute tentative d'induire la Commission en erreur pourrait remettre en cause la sincérité ainsi que la complétude de la coopération du demandeur et, partant, mettre en danger la possibilité pour celui-ci de tirer pleinement bénéfice de la communication sur la coopération (voir, en ce sens, arrêt du Tribunal du 16 novembre 2006, Peróxidos Orgánicos/Commission, T-120/04, Rec. p. II-4441, point 70)* » (arrêt du Tribunal du 12 juillet 2011, Hitachi e.a./Commission, T-112/07, non encore publié, points 69 et s.).

### ***Appréciation de l'Autorité***

396. Il ressort des éléments exposés aux paragraphes 151 à 264 de la présente décision qu'Unilever, Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive se sont concertées, en ce qui concerne le territoire français, pour fixer en commun les prix des lessives standard pratiqués à l'égard de la grande distribution. La concertation visait à maintenir un écart déterminé entre les prix des différents segments de lessives, ainsi qu'entre les marques concurrentes au sein de chaque segment. Elle a également consisté à déterminer en commun les hausses de prix pratiquées. Pour compléter leurs accords sur les prix, les entreprises mises en cause se sont aussi entendues sur les règles promotionnelles, notamment en plafonnant les taux de réduction appliqués aux produits vendus en formats promotionnels et en définissant ensemble les modalités des offres promotionnelles proposées.
397. Les accords en cause ont été conclus au cours de réunions occultes régulières qui rassemblaient notamment les directeurs commerciaux des filiales françaises des quatre

fabricants de lessives. Les réunions sur les prix se tenaient avant les négociations annuelles avec la grande distribution afin de définir une politique commune en matière de tarifs à pratiquer à l'égard de cette dernière. D'autres réunions se déroulaient au cours de l'année pour déterminer les règles applicables en matière d'offres promotionnelles. Les réunions litigieuses étaient organisées à tour de rôle trois à quatre fois par an. Des contacts bilatéraux entre entreprises pouvaient également avoir lieu ponctuellement en marge des réunions. En outre, il apparaît que les directeurs généraux ou présidents directeurs généraux des entreprises mises en cause étaient tenus au courant des discussions entre les directeurs commerciaux et que, de façon exceptionnelle, des contacts entre eux pouvaient avoir lieu en cas de manquements aux accords conclus.

398. Enfin, les fabricants de lessives effectuaient un suivi de la mise en œuvre des accords, en recueillant notamment les dépliants publiés par la grande distribution sur lesquels figuraient les prix des lessives standard pratiqués par chacun des concurrents. Ce suivi pouvait donner lieu ponctuellement à des échanges entre les entreprises concernées s'il était constaté une violation des accords convenus.
399. La preuve des pratiques en cause est rapportée, tout d'abord, par les déclarations des quatre fabricants de lessives qui, dans le cadre de leur demande de clémence respective, ont tous reconnu s'être entendus avec leurs concurrents sur les prix et les règles promotionnelles des lessives standard vendues à la grande distribution en France. Ces déclarations se corroborent les unes et les autres et constituent donc des éléments de preuve convergents de l'existence de la concertation reprochée.
400. S'ajoutent à ces déclarations, de nombreuses preuves documentaires versées au dossier par les demandeurs de clémence.
401. Ainsi, des notes de frais produites par Henkel attestent que des réunions entre directeurs commerciaux ont été organisées de façon régulière entre le 18 septembre 1997 et septembre 2003, dans deux restaurants (La Tête noire à Marnes-la-Coquette et Les Chandelles à Louveciennes) ou dans des hôtels à Paris (Le Méridien) ou à Neuilly (Courtyard Marriott) (paragraphe 296 ci-dessus). Ces lieux de réunion ont tous été confirmés par Unilever et Colgate Palmolive (paragraphe 294 à 296 ci-dessus). D'après les notes de frais versées, les concurrents se sont rencontrés une dizaine de fois aux dates suivantes : 18 septembre 1997, 3 février 1998, 2 novembre 1999, 14 mars 2000, 16 novembre 2000, 26 juin 2001, 14 décembre 2001, 22 mars 2002, 6 juin 2003 et 12 septembre 2003. Par ailleurs, la date du début de l'entente en 1997 est corroborée par une note de 2001 communiquée par Unilever, faisant état de l'alignement des prix entre les lessives Le Chat (Henkel) et Skip (Unilever) depuis 1997 : « (...) *Pas de décrochage prix Le Chat vs Skip (...)* »<sup>216</sup>. De même, au cours de la procédure, Henkel a versé au dossier un courriel du 8 décembre 1997 envoyé par M. Jean-Pierre de G... (PDG de Henkel de 1993 à 2000) à M. Klaus X... (directeur général « détergents » du groupe Henkel au niveau mondial entre 1993 et 2005), concernant la « *position de Colgate sur les questions critiques pour 1998* »<sup>217</sup>. Ce courriel évoque des discussions relatives à un accord entre les lessiviers pour augmenter le prix des lessives au cours de l'année 1998 :

---

<sup>216</sup> Cote 486.

<sup>217</sup> Cote 14300 ; traduction française, cote 14334.

« 3° (...) *Nos autres amis, comme nous, souhaitent faire passer une hausse des prix dans le marché d'ici mai/juin de l'année prochaine. Cette augmentation des prix devrait être supérieure à 3 %. Colgate n'a pas encore indiqué s'il suivrait.* » [traduit de l'anglais]<sup>218</sup>.

402. Des tableaux de prix remis par les demandeurs de clémence attestent également de l'existence de l'entente en cause. En effet, établis par chaque fabricant, ces tableaux étaient échangés entre eux à l'occasion des réunions de concertation ou avant celles-ci. Ces tableaux contenaient les prix que chacune des entreprises mises en cause entendait proposer à la grande distribution lors de la négociation annuelle et, en particulier, le niveau des promotions qu'elle s'apprêtait à offrir. Ainsi, avant même la négociation avec la grande distribution, les quatre fabricants de lessives convenaient des prix à pratiquer et connaissaient le niveau de prix et de promotions qui serait proposé par chacun des concurrents (paragraphe 163 à 192, 193 et 213 ci-dessus).
403. S'agissant plus particulièrement de la maîtrise des promotions, les fabricants de lessives ont versé au dossier des éléments, notamment des notes, qui attestent de leurs échanges et de leur accord pour coordonner leur politique promotionnelle, ainsi que des discussions qui ont eu lieu entre eux pour parvenir à ce résultat (paragraphe 214 à 238 et 304 ci-dessus).
404. Figurent également au dossier un certain nombre de documents mentionnant de façon explicite l'existence d'un accord de volontés entre les lessiviers. Ainsi, l'un des documents remis par Henkel précise : « *a priori volonté de A (Procter&Gamble), B (Lever) et C (Henkel) de revenir à une solution plus saine : globalement accord de principe sur la plupart des items promos importants.* » (paragraphe 215 ci-dessus). De même, un document communiqué par Unilever montre que l'entreprise a cherché à maintenir un prix identique entre son produit Skip et le produit Le Chat de Henkel dont les prix seraient « alignés » depuis 1997. Le document se conclut par la note suivante : « *si pas d'accord menacer de décrocher Omo [d'Unilever] vs SuperCroix [d'Henkel] et Persil [d'Unilever] vs XTra [d'Henkel]* ». Si ce document ne témoigne que d'un contact bilatéral entre deux des concurrents, il démontre néanmoins que les lessiviers étaient familiers des accords et n'hésitaient pas à envisager des mesures de rétorsion à l'égard des partenaires récalcitrants.
405. Enfin, Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont fourni des pièces attestant de ce que les lessiviers vérifiaient le respect des accords conclus en examinant les dépliants publicitaires édités par la grande distribution (paragraphe 315 ci-dessus) et de l'organisation de discussions au niveau des directeurs généraux en cas d'entorses aux règles fixées en commun (paragraphe 305 à 314 ci-dessus).
406. Il résulte de ce qui précède que les quatre lessiviers ont adopté différents comportements relevant de la notion d'infraction complexe, constituée pour partie d'accords et pour partie de pratiques concertées au sens de la jurisprudence citée aux paragraphes 388 à 391 ci-dessus.

---

<sup>218</sup> « 3° *Price increase 1999. Our other friend, like us, are willing to pass a price increase for application in the market by May/June next year .This price increase should be above 3%. Colgate has not yet indicated if it will follow.* ».

## **b) Sur l'existence d'une infraction unique et continue**

### ***Rappel des principes***

407. Aux termes de la jurisprudence tant interne que de l'Union, un comportement qui se manifeste par plusieurs décisions poursuivant un objectif économique unique peut être qualifié d'infraction unique et continue pour la période pendant laquelle il est mis en œuvre.
408. La Cour de justice a ainsi jugé « *qu'une violation de l'article 81, paragraphe 1, CE peut résulter non seulement d'un acte isolé, mais également d'une série d'actes ou bien encore d'un comportement continu. Cette interprétation ne saurait être contestée au motif qu'un ou plusieurs éléments de cette série d'actes ou de ce comportement continu pourraient également constituer en eux-mêmes et pris isolément une violation de ladite disposition. Lorsque les différentes actions s'inscrivent dans un "plan d'ensemble", en raison de leur objet identique faussant le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun, la Commission est en droit d'imputer la responsabilité de ces actions en fonction de la participation à l'infraction considérée dans son ensemble* » (arrêt de la Cour de justice du 7 janvier 2004, Aalborg Portland e.a./Commission, précité, point 258).
409. De même, dans un arrêt du 15 mars 2011, Société Établissements Guy Joubert, la Cour de cassation a indiqué que : « (...) *une pratique anticoncurrentielle revêt un caractère instantané lorsqu'elle est réalisée en un trait de temps, dès la commission des faits qui la constituent et qu'elle revêt au contraire un caractère continu lorsque l'état délictuel se prolonge dans le temps par la réitération constante ou par la persistance de la volonté anticoncurrentielle après l'acte initial sans qu'un acte matériel ait nécessairement à la renouveler dans le temps* ».
410. Une entreprise, qui a participé à une infraction par des comportements qui lui étaient propres et qui visaient à contribuer à la réalisation de l'infraction dans son ensemble, peut être tenue pour responsable, pour toute la période de sa participation à ladite infraction, des comportements mis en œuvre par d'autres entreprises dans le cadre de la même infraction. Tel est le cas lorsqu'il est établi que l'entreprise en question connaissait les comportements infractionnels des autres participants ou qu'elle pouvait raisonnablement les prévoir et qu'elle était prête à en accepter le risque (arrêt de la Cour de justice du 8 juillet 1999, Commission/Anic Partecipazioni, C-49/92 P, Rec. p. I-4125, point 83). Le fait que différentes entreprises aient joué des rôles différents dans la poursuite de l'objectif commun n'élimine pas l'identité d'objet anticoncurrentiel et, partant, d'infraction, à condition que chaque entreprise ait contribué, à son propre niveau, à la poursuite de cet objectif commun (arrêts du Tribunal du 15 mars 2000, Cimenteries CBR e.a./Commission, T-25/95, T-26/95, T-30/95 à T-32/95, T-34/95 à T-39/95, T-42/95 à T-46/95, T-48/95, T-50/95 à T-65/95, T-68/95 à T-71/95, T-87/95, T-88/95, T-103/95 et T-104/95, Rec. p. II-491, point 4123).
411. Le Tribunal a précisé que : « *la notion d'objectif unique ne saurait être déterminée par la référence générale à la distorsion de la concurrence dans le marché concerné par l'infraction (...). Ainsi, aux fins de qualifier différents agissements en tant qu'infraction unique et continue, il y a lieu de vérifier s'ils présentent un lien de complémentarité en ce sens que chacun d'entre eux est destiné à faire face à une ou à plusieurs conséquences du jeu normal de la concurrence, et contribue, par le biais d'une interaction, à la réalisation de l'ensemble des effets anticoncurrentiels voulus par leurs auteurs, dans le cadre d'un plan global visant un objectif unique* » (arrêt du 28 avril 2010, Amman & Söhne GmbH & Co KG, T-446/05, non encore publié, points 89 et s. ; voir, en ce sens, arrêt du Tribunal du

12 décembre 2007, BASF AG/Commission, T-101/05 et T-111/05, Rec. p. II-4949, points 179 à 181).

412. Enfin, il convient de souligner qu'en vertu de la jurisprudence de l'Union, la suspension d'une entente anticoncurrentielle sur une période déterminée n'empêche pas cette dernière de revêtir la qualification d'infraction complexe, unique et continue dès lors qu'après son interruption, l'entente a été reprise selon les mêmes modalités (arrêts du Tribunal du 19 mai 2010, IMI e.a./Commission, T-18/05, non encore publié, du 5 avril 2006, Degussa/Commission, T-279/02, Rec. p. II-897, point 178, et du 20 mars 2002, Dansk Rørindustri/Commission, précité, points 41 à 56).

### ***L'argumentation de Procter & Gamble***

413. Dans ses observations, Procter & Gamble soutient que l'infraction complexe, unique et continue ne serait établie qu'à compter du 21 janvier 2001. A cet égard, elle fait valoir que les réunions auxquelles elle a participé à compter de cette date étaient différentes de celles auxquelles ses salariés, MM. Louis-Claude E... et Vincent 7..., auraient participé entre septembre 1997 et mi-1998 (c'est-à-dire avant l'interruption liée à l'opération « *New Way* »). Selon elle, les réunions sur cette période auraient uniquement eu pour objet des échanges d'informations et non des accords sur les prix et les promotions.
414. A l'appui de son affirmation, Procter & Gamble explique que tous les salariés de l'époque ayant participé à ces réunions les auraient qualifiées de réunions d'échanges d'informations sans accords sur les prix. Ainsi, M. X (directeur commercial de Lever France de juin 1995 à décembre 1998) aurait déclaré qu'il n'aurait « *jamais vécu ces réunions comme une concertation car aucun engagement n'était pris par l'un ou par l'autre (...). Nous ne discussions pas des tarifs proposés à la grande distribution (...). Je le répète ce n'était pas un accord sur les tarifs* ». De même, M. B... (directeur commercial de Henkel de septembre 1996 à mars 2004) aurait distingué deux périodes : « *lors de la première, nous échangeons sur nos politiques commerciales et l'état de la distribution. (...) lors de la deuxième nous discussions en détail des prix. Je dirai que c'est en 1998, au moment de la réglementation AISE que la nature de nos discussions [a] changé* ». M. Y... (directeur commercial France de Colgate de 1998 à septembre 2004) aurait indiqué : « *les lessiviers échangeaient un certain nombre d'informations sur l'état des négociations avec les distributeurs. Il s'agissait de discussions d'ordre général. (...) en ce qui concerne les tarifs proposés à la grande distribution, nous échangeons des informations très générales. Nous n'échangeons ni sur les conditions générales de vente ni sur la coopération commerciale. (...) en 1997, il n'y avait pas de document qui était échangé entre nous* ». De plus, selon Procter & Gamble, un accord sur les prix aurait été impossible en l'absence d'échanges de documents. Quant aux salariés de Procter & Gamble, MM. E... et 7..., ils auraient aussi affirmé dans leurs déclarations ne s'être jamais mis d'accord sur un prix ou une promotion pendant cette période.
415. Procter & Gamble fait valoir que, hormis ces déclarations contradictoires, aucun élément du dossier concernant la période comprise entre septembre 1997 et mi-1998 ne serait suffisant pour établir que, dès 1997, l'objet des réunions entre lessiviers était de fixer en commun les prix et les promotions des lessives standard. En effet, la note remise par Unilever, faisant état d'un alignement des prix entre Le Chat (Henkel) et Skip (Unilever), daterait de 2001 et non de 1997 ou 1998. Par ailleurs, cette note viserait uniquement un alignement des produits d'Unilever et Henkel, et n'indiquerait pas que l'alignement constaté depuis 1997 aurait résulté à l'époque d'un accord entre concurrents. Il en ressortirait au contraire que cet alignement semblerait se fonder sur l'observation du marché et s'expliquer par la stratégie marketing de chaque marque. De même, les deux

notes de frais de repas au restaurant Aux Chandelles du 18 septembre 1997 et du 3 février 1998 remises par Henkel ne seraient étayées par aucune autre pièce permettant d'établir l'objet de ces déjeuners. Procter & Gamble soutient également que le courriel interne de Henkel du 8 décembre 1997 ne serait pas probant car il concernerait le processus de compactage des lessives et viserait des échanges d'informations non spécifiques aux lessives.

416. Enfin, Procter & Gamble souligne que les deux périodes de réunions (septembre 1997 à mi-1998/après 2001) seraient séparées par une période d'interruption d'au moins 1 an et 1 mois selon le rapport.
417. Procter & Gamble en conclut que les réunions de la première période (septembre 1997 à mi-1998) et de la seconde période (à partir de 2001) n'entreraient pas « *dans le cadre d'un plan global visant un objectif unique* ».

### ***Appréciation de l'Autorité***

#### *Sur l'existence d'un objectif économique anticoncurrentiel unique*

418. Il convient de rappeler que, comme il ressort de la jurisprudence mentionnée plus haut, l'existence d'une infraction unique et continue peut être constatée s'il existe un lien de complémentarité entre les différentes pratiques mises en œuvre et si, en cas de suspension des pratiques, celles-ci ont été reprises par les parties impliquées selon des modalités similaires.

#### *◆ Sur l'objet des pratiques avant et après leur suspension*

419. En l'espèce, contrairement à ce que soutient Procter & Gamble, les réunions de concertation ont toujours concerné des accords sur les prix et les promotions des lessives standard, que ce soit avant (septembre 1997 à mi-1998) ou après leur suspension (1999-2004). La preuve de ces pratiques est rapportée par de nombreux éléments figurant au dossier dont la force probante ne doit pas être appréciée simplement pièce par pièce comme le fait Procter & Gamble, mais en rapprochant l'ensemble de celles-ci afin de déterminer si elles constituent ensemble un faisceau d'indices suffisamment graves, précis et concordants.
420. A cet égard, il convient de rappeler que les déclarations de Henkel, Unilever et Colgate Palmolive sont sans ambiguïté et convergentes sur le fait que, dès 1997, les réunions de concertation avaient pour objet des accords sur les prix et les promotions des lessives.
421. Ainsi, Unilever a déclaré : « *lorsque cette concertation était active, particulièrement à partir de 1996, les directeurs commerciaux des filiales françaises des quatre producteurs de lessives se rencontraient dans un restaurant pour définir ensemble les augmentations de tarif et les règles promotionnelles applicables à leurs produits : il s'agissait, au moins jusqu'en 2000, du restaurant "La Tête noire" à Marnes-la-Coquette (78) et, lorsqu'il fut fermé pour travaux, du restaurant "Aux Chandelles" à Louveciennes (78)* »<sup>219</sup>.

---

<sup>219</sup> Cotes 6200-6207.

422. Henkel a précisé que les réunions de concertation servaient à « *sceller des accords de fixation de prix probablement depuis 1996 et au moins jusqu'en 2004* »<sup>220</sup>. Enfin, le directeur commercial de Colgate Palmolive, M. Y..., en poste à l'époque des faits a déclaré que c'est « *à partir de 1997 que les tarifs proposés à la grande distribution étaient issus de cette concertation* »<sup>221</sup>.
423. Les déclarations des directeurs commerciaux d'Unilever, Henkel et Colgate Palmolive citées par Procter & Gamble dans ses observations ne sont pas de nature à remettre en cause ces affirmations. En effet, s'agissant de Colgate Palmolive, tout d'abord, c'est son directeur commercial lui-même qui a indiqué, lors de son audition du 12 février 2009, que les accords sur les prix existaient dès 1997. De plus, contrairement à ce que soutient Procter & Gamble, la précision apportée par ce dernier, selon laquelle « *en 1997 il n'y avait pas de document qui était échangé entre nous* » ne démontre en rien que les réunions de concertation avant 2001 portaient uniquement sur de simples échanges d'informations, puisqu'un accord sur les prix peut exister même s'il n'a pas été formalisé par un écrit.
424. Ensuite, M. Alain B..., ancien directeur commercial de Henkel France, a déclaré: « *avec l'AISE, (...) les sociétés ont souhaité se réunir davantage. Avec une fixation en commun des écarts de prix. Cela a donc changé avec l'AISE en 1998, avec une préparation possible en 1997 pour anticiper les changements* »<sup>222</sup>. M. B... n'a donc pas exclu que la concertation sur les prix ait pu débuter en 1997. Sa déclaration ne peut donc remettre en cause les indices attestant d'une telle concertation dès cette époque.
425. S'agissant d'Unilever, lors des auditions complémentaires, l'entreprise mise en cause a précisé qu'en 1997, « *il n'y avait [certes] pas d'élaboration en commun d'un tarif ligne à ligne pour chacun des produits de chaque concurrent* »<sup>223</sup>, mais que « *dès 1997, les réunions de directeurs commerciaux avaient pour objet de se concerter sur les prix, comme elle l'a déclaré tout au long de la procédure* »<sup>224</sup>.
426. Il convient de souligner qu'au cours de l'instruction, Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont eu l'occasion de réaffirmer leur position sur l'objet des réunions à partir de 1997.
427. En effet, Henkel a versé au dossier un courriel du 8 décembre 1997 envoyé par M. Jean-Pierre de G... (PDG de Henkel de 1993 à 2000) à M. Klaus X... (directeur général « détergents » du groupe Henkel au niveau mondial entre 1993 et 2005), concernant la « *position de Colgate sur les questions critiques pour 1998* »<sup>225</sup>. Ce courriel évoque des discussions relatives à un accord entre les lessiviers pour augmenter le prix des lessives au cours de l'année 1998 :

« *3°) Augmentation des prix 1999. Nos autres amis, comme nous, souhaitent faire passer une hausse des prix dans le marché d'ici mai/juin de l'année prochaine. Cette*

---

<sup>220</sup> Cotes 1036-1060.

<sup>221</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>222</sup> Cote 12483.

<sup>223</sup> Cote 14499.

<sup>224</sup> Cote 14499.

<sup>225</sup> Cote 14300, traduction française, cote 14334.

*augmentation des prix devrait être supérieure à 3 %. Colgate n'a pas encore indiqué s'il suivrait » [traduit de l'anglais]*<sup>226</sup>.

428. Interrogé par les rapporteurs sur cette pièce, Henkel a déclaré :

*« e. Qui est désigné par l'expression « our other friends » [nos autres amis] ?*

*Par cette expression sont désignés les autres concurrents : P&G, Unilever et Colgate.*

*f. A la lecture de ce courriel, pouvez-vous confirmer si les réunions entre concurrents portaient dès l'année 1997 sur les prix des lessives? Dans l'affirmative, pouvez-vous préciser quel était l'objet de ces discussions sur les prix ?*

*Pour Henkel, ce courriel confirme qu'en décembre 1997 il existait déjà des réunions de fixation de prix entre concurrents »*<sup>227</sup>.

429. Également interrogé, Colgate-Palmolive a déclaré :

*« Selon Colgate qui est désigné par l'expression « our other friends » [nos autres amis] ?*

*Pour Colgate, cette expression vise les filiales françaises de Procter & Gamble et Unilever.*

*(...)*

*Colgate peut-il confirmer que les réunions entre concurrents avaient pour objet, à tout le moins en décembre 1997, un accord sur le prix des lessives ?*

*Ainsi que Colgate l'a toujours déclaré, et comme il ressort du document, il existait déjà au mois de décembre 1997 des discussions entre tous les lessiviers qui portaient sur le prix des lessives »*<sup>228</sup>.

430. Enfin, lors de son audition, Unilever a déclaré :

*« Selon Unilever, l'expression « our other friends » [nos autres amis] désigne-t-elle Unilever ?*

*Selon Unilever, cette expression désigne vraisemblablement, outre Colgate, Lever et Procter & Gamble.*

*(...)*

*Unilever peut-il confirmer que les réunions entre concurrents avaient pour objet, à tout le moins en décembre 1997, de discuter sur le prix des lessives? Dans le cas contraire, Unilever peut-il préciser quel était l'objet de ces discussions sur les prix ?*

*Ainsi qu'Unilever l'a déclaré, il y avait dès l'année 1997 des réunions entre lessiviers qui portaient, notamment, sur le prix des lessives. La partie 3 de ce courriel, qui évoque les positions des concurrents sur les prix, semble le confirmer »*<sup>229</sup>.

---

<sup>226</sup> « 3°) Price increase 1999. Our other friend, like us, are willing to pass a price increase for application in the market by May/June next year. This price increase should be above 3%. Colgate has not yet indicated if it will follow. ».

<sup>227</sup> Cotes 14436-14437.

<sup>228</sup> Cotes 14447-14448.

<sup>229</sup> Cote 14459.

431. Le courriel du 8 décembre 1997 communiqué par Henkel ainsi que les déclarations des fabricants de lessives visées ci-dessus constituent des éléments de preuves supplémentaires et, pour le premier, contemporain des faits, qui viennent corroborer le fait que, dès 1997, les quatre fabricants de lessives se réunissaient afin de fixer en commun les prix et les promotions des lessives standard. En ce qui concerne plus particulièrement les déclarations des entreprises mises en cause, il convient de souligner qu'elles reflètent la dernière position que celles-ci ont adoptée au cours de la procédure et qu'au regard de la jurisprudence de l'Union, elles revêtent une fiabilité particulière dans la mesure où elles émanent de demandeurs de clémence, astreints à une obligation de coopération (arrêt du Tribunal du 12 juillet 2011, Hitachi e.a./Commission, précité).
432. Les éléments exposés ci-dessus sont également confirmés par une note versée au dossier par Unilever, qui fait clairement état de l'alignement des prix entre les lessives Le Chat (Henkel) et Skip (Unilever) depuis 1997<sup>230</sup>. En effet, cette note indique « (...) a) Skip et Le Chat FDR sont alignés (depuis 1997). Pas de raison de changer ». Unilever a par ailleurs expliqué au sujet de cette note : « Il s'agit d'une note qui expose la position d'Unilever face à des propositions, dont notamment une proposition d'Henkel, de passer Le Chat à un prix plus faible que Skip alors qu'ils sont alignés depuis 1997 »<sup>231</sup>. A cet égard, les arguments invoqués par Procter & Gamble pour contester le caractère probant de cette pièce sont inopérants. En effet, il importe peu que cette note vise uniquement un alignement des produits d'Unilever et de Henkel et ne mentionne pas explicitement l'accord sur des prix avec d'autres concurrents, dès lors que cette pièce peut n'avoir concerné que certains produits couverts par l'entente et qu'elle n'est pas mentionnée en tant qu'élément de preuve se suffisant à lui-même pour démontrer l'existence des accords dès 1997, mais comme un indice venant s'ajouter à d'autres pour constituer un ensemble de présomptions suffisamment graves, précises et concordantes de la pratique reprochée.
433. Il en est de même des notes de frais versées au dossier par Henkel. Celles-ci, certes, ne permettent pas d'établir le contenu des discussions ayant eu lieu lors de ces déjeuners, mais elles corroborent toutefois les déclarations des entreprises mises en cause selon lesquelles les fabricants de lessives se réunissaient de manière régulière depuis 1997 pour fixer en commun les prix des lessives standard pratiqués à l'égard de la grande distribution.
434. Enfin, il convient de souligner que l'origine de la concertation entre les lessiviers se trouve dans le mécanisme introduit par la loi Galland de 1996 selon lequel, dans le cas d'un produit d'appel comme les lessives, les distributeurs alignaient les prix de vente au consommateur sur les prix sur facture et se rémunéraient en marge arrière.
435. Ainsi, M. Roger 14..., directeur commercial de Lever France en poste de 1995 à fin 1998, a expliqué les raisons de l'entente dans les termes suivants<sup>232</sup> :

*« Le 1<sup>er</sup> juillet 1996, la loi Galland a été votée et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1997. Les lessives étant des produits d'appel, il était certain qu'elles allaient toutes être revendues au seuil de revente à perte, sans la moindre marge avant. Il s'est donc agi, pour chaque lessivier, de faire en sorte que les seuils de revente à perte ne diffèrent pas d'une*

---

<sup>230</sup> Cote 486.

<sup>231</sup> Cote 670.

<sup>232</sup> Cotes 12569-12574.

*enseigne à l'autre dans la mesure où les distributeurs représentaient chacun environ 20 % de son chiffre d'affaires et qu'il n'y avait aucune raison économique pour que ces seuils diffèrent.*

*Pour cela, il convenait que chaque lessivier aligne le prix « net sur facture » offert à chacun des distributeurs (...) ».*

436. L'objectif de la concertation en cause qui s'inscrivait dans ce contexte visait donc bien à déterminer en commun les prix de vente des lessives standard vendues à la grande distribution en tenant compte des stratégies commerciales de cette dernière.
437. Il résulte des éléments du dossier cités plus haut que, contrairement à ce que soutient Procter & Gamble, l'objet poursuivi par l'entente n'a pas varié entre son début (1997-2001) et sa suite (2001-2004).

◆ *Sur l'objectif anticoncurrentiel unique*

438. Les éléments du dossier tels qu'ils ont été exposés aux paragraphes 396 à 406 ci-dessus mettent en évidence la mise en place, par les quatre fabricants de lessives, d'un éventail d'accords ou de pratiques concertées convergeant vers un objectif unique de maîtrise totale des prix de vente des lessives standard pratiqués à l'égard de la grande distribution et in fine des consommateurs finals.
439. En effet, en définissant un index selon lequel chaque produit de chaque concurrent avait un certain positionnement tarifaire par rapport aux produits des autres concurrents impliqués, les entreprises mises en cause ont eu pour objectif de préserver la différenciation tarifaire existant entre leurs produits et de maintenir ainsi la notoriété de chaque marque, acquise à l'issue d'un long processus de promotion publicitaire. Afin d'assurer l'existence des écarts convenus, les lessiviers ont également convenu en commun des hausses de prix proposées à la grande distribution.
440. Pour compléter leurs accords, les fabricants ont aussi élaboré ensemble le niveau des offres promotionnelles réalisées à l'intention des consommateurs. En effet, comme l'a déclaré Henkel au cours de la procédure, la maîtrise des prix impliquait également celle de l'ensemble des offres promotionnelles : « (...) les concurrents devaient d'abord s'entendre sur les prix, puis sur les promotions maximum possibles. En effet, un accord sur le prix sans accord sur les promotions est moins efficace, sachant que les offres promotionnelles permettent de vendre un volume significatif de produits, en hausse de 20 à 30 % pour certains opérateurs. De la même manière, un accord sur les promotions sans un accord sur les prix est moins efficace si le prix de référence auquel s'applique la remise peut varier ». (paragraphe 206 ci-dessus). C'est pourquoi les directeurs commerciaux des lessiviers ont aussi défini en commun les taux maximum de remise autorisés ainsi que les mécanismes promotionnels possibles.
441. Compte tenu du contexte de la loi Galland applicable à l'époque des pratiques et de l'incitation de la grande distribution à se rémunérer presque exclusivement sur les marges

arrières liées aux produits concernés<sup>233</sup>, la concertation en cause revenait en réalité pour les fabricants de lessives à s'entendre directement sur les prix de vente aux consommateurs.

442. Les pratiques décrites ci-dessus sont interdépendantes en ce qu'elles se rattachent toutes à un objectif anticoncurrentiel unique ayant consisté à maîtriser les prix de revente au détail et donc à restreindre la concurrence par les prix. Unilever a d'ailleurs clairement affirmé au cours d'une audition que « *l'objectif de l'entente sur les lessives était d'éviter la guerre des prix* »<sup>234</sup>.

*Sur l'existence d'un mode opératoire commun*

443. L'interdépendance des comportements des quatre lessiviers en cause est encore caractérisée par un mode opératoire commun. En effet, pendant toute sa durée, l'infraction s'est manifestée au cours de réunions régulières et occultes, généralement entre les directeurs commerciaux des fabricants, ainsi que lors de contacts bilatéraux entre ces derniers. Comme le démontrent les éléments figurant dossier, les réunions litigieuses étaient consacrées de manière continue à la fixation des prix des lessives standard, marque par marque et format par format, sur le territoire français. Étaient également discutées, convenues et surveillées les règles communes en matière de politique promotionnelle.
444. En effet, les tableaux de prix préparatoires aux réunions attestent qu'au cours de celles-ci, les discussions entre directeurs commerciaux ont porté sur tous les éléments nécessaires à la détermination des prix de vente des lessives standard à la grande distribution, à savoir la hausse de prix, le maintien des écarts de prix entre produits, les offres promotionnelles aux consommateurs. Les décisions prises au cours des réunions litigieuses ont donc porté sur un ensemble cohérent de paramètres du prix, convergeant ainsi vers l'objectif de gel de la concurrence par les prix. La similitude des tableaux de prix préparatoires montre d'ailleurs la connaissance que chacun des directeurs commerciaux avait de cet objectif unique au moment des réunions.
445. En outre, le respect des accords convenus faisait l'objet d'une surveillance attentive par les services internes de chaque partie. Le cas échéant, les dérives identifiées donnaient lieu à des discussions entre les parties, soit lors des réunions des directeurs commerciaux évoquées ci-dessus, soit lors de contacts téléphoniques qu'ils prévoyaient alors. Cette surveillance de l'application du prix au consommateur et ces éventuels rappels à l'ordre témoignent eux aussi de l'existence d'une continuité de l'objectif poursuivi et de la connaissance de chacun des participants à l'entente de cet objectif.
446. Il résulte de ce qui précède que l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les quatre lessiviers présentent un lien de complémentarité, en ce sens que chacune d'entre elles a visé la maîtrise totale des prix de vente des lessives standard à la grande distribution et aux consommateurs finals. Ces pratiques constituent donc ensemble une pratique complexe, unique et continue.

---

<sup>233</sup> Ainsi que plusieurs mis en cause l'ont déclaré, conforté par un examen des tarifs de Henkel et des relevés de prix opérés par ce dernier, il apparaît que la marge avant des distributeurs était généralement inférieure à 5 % sur les lessives standard.

<sup>234</sup> Cotes 662-676.

## c) Sur l'objet anticoncurrentiel des pratiques

### *Rappel des principes*

447. L'objectif essentiel du droit de la concurrence consiste à ce que tout opérateur économique détermine de manière autonome la politique qu'il entend suivre sur le marché (voir, en ce sens, arrêts de la Cour de justice du 14 juillet 1981, Züchner, 172/80, Rec. p. 2021, point 13, et du 4 juin 2009, T-Mobile Netherlands e.a., C-8/08, Rec. p. I-4529, point 32).
448. Dans le cas d'accords se manifestant lors de réunions d'entreprises concurrentes, une infraction aux règles de la concurrence est constituée lorsque ces réunions ont pour objet de restreindre, d'empêcher ou de fausser le jeu de la concurrence et visent ainsi à organiser artificiellement le fonctionnement du marché (voir, en ce sens, arrêt de la Cour de justice du 28 juin 2005, Dansk Rørindustri e.a./Commission, précité, point 145).
449. L'article 101 du TFUE cite expressément comme contribuant à restreindre la concurrence les accords et les pratiques concertées consistant à fixer de façon directe ou indirecte les prix ou d'autres conditions de transaction (paragraphe 384 ci-dessus).
450. De la même façon, l'article L. 420-1 du code de commerce prohibe expressément les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites entre les entreprises lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, notamment lorsqu'elles tendent à faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse (paragraphe 385 ci-dessus).
451. Il résulte des termes mêmes des deux articles évoqués ci-dessus ainsi que de la jurisprudence nationale et de l'Union que l'objet et l'effet anticoncurrentiel de telles pratiques sont des conditions alternatives pour apprécier si celles-ci peuvent être sanctionnées en application de ces dispositions (arrêts de la Cour de justice du 4 juin 2009, T-Mobile Netherlands e.a., précité, points 28 et 30, et du 6 octobre 2009, GlaxoSmithKline Services/Commission, C-501/06 P, C-513/06 P, C-515/06 P et C-519/06 P, Rec. p. I-9291, point 55 ; arrêt de la cour d'appel de Paris du 15 juin 2010, Veolia Transports).
452. En effet, comme l'a rappelé le Conseil dans son rapport annuel pour l'année 2003, la première étape consiste dans l'examen de l'objet même de la pratique, apprécié dans son contexte économique, et des altérations du jeu de la concurrence qui en sont la conséquence logique. Si cet objet révèle un degré suffisant de nocivité, il n'est pas utile d'aller en rechercher les effets, ceux-ci étant présumés. En revanche, si cette analyse ne révèle pas un degré suffisant de nocivité à l'égard de la concurrence, il s'avère nécessaire de passer à la seconde étape, qui consiste dans l'examen des effets des pratiques (page 57).

### *Appréciation de l'Autorité*

453. En s'entendant sur les prix à pratiquer à l'égard de la grande distribution, Unilever, Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive ont imposé sur le marché français de la production et de la commercialisation des lessives standard un mode d'organisation substituant au libre jeu de la concurrence, à l'autonomie et à l'incertitude des opérateurs, une collusion généralisée entre fabricants.
454. Un tel comportement contrevient au principe d'autonomie dont les entreprises doivent faire preuve lorsqu'elles sont en concurrence sur un marché. Chaque entreprise doit en effet s'abstenir rigoureusement de participer à des prises de contact, directes ou indirectes, avec ses concurrents en vue d'échanger sur les politiques commerciales et notamment sur les prix des biens et services qu'elle envisage d'offrir sur le marché.

455. L'objet anticoncurrentiel de ces pratiques est donc établi en ce que les participants menaient une stratégie concertée de maîtrise du prix de vente sur le marché.
456. Ces pratiques contreviennent donc aux dispositions des articles 101, paragraphe 1, du TFUE et L. 420-1 du code de commerce.

#### **d) Sur la durée de l'entente**

##### *Rappel des principes*

457. Pour déterminer la durée d'une infraction dont l'objet est restrictif de concurrence, il convient de rechercher la durée pendant laquelle l'accord a existé, à savoir la période qui s'est écoulée entre la date de sa conclusion et la date à laquelle il y a été mis fin (arrêts du Tribunal du 27 juillet 2005, Brasserie nationale e.a./Commission, T-49/02 à T-51/02, Rec. p. II-3033, point 185, et du 5 décembre 2006, Westfalen Gassen Nederland/Commission, T-303/02, Rec. p. II-4567, point 138). En l'absence d'éléments de preuve susceptibles d'établir directement la durée d'une infraction, l'autorité de concurrence doit se fonder, au moins, sur des éléments de preuve se rapportant à des faits suffisamment rapprochés dans le temps, de façon qu'il puisse être raisonnablement admis que cette infraction s'est poursuivie de façon ininterrompue entre deux dates précises (arrêts du Tribunal Dunlop Slazenger/Commission, précité, point 79, et du 16 novembre 2006, Peróxidos Orgánicos/Commission, T-120/04, Rec.p.II-4441, point 51).
458. Dans un arrêt du 5 avril 2006, le Tribunal a considéré qu'entre deux dates précises pour lesquelles l'accord de volontés était établi, des déclarations d'entreprises sur la continuité des pratiques entre ces deux dates pouvaient constituer des éléments de preuve suffisants (arrêt du Tribunal du 5 avril 2006, Degussa AG/Commission, précité, point 153).

##### *Appréciation de l'Autorité*

###### *Sur le point de départ des pratiques*

459. Procter & Gamble soutient que les pratiques ont trouvé leur point de départ au plus tôt à l'occasion d'une réunion de l'AISE en date du 21 janvier 2001.
460. Cependant, Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont toutes indiqué dans leurs déclarations que l'entente sur les prix et les promotions des lessives standard avait débuté en 1997 au cours de réunions tenues aux restaurants La Tête Noire à Marnes-la-Coquette ou aux Chandelles à Louveciennes. Henkel a, par ailleurs, versé au dossier des notes de frais relatives à ces réunions qu'il a indiqué avoir organisées et qui rassemblaient les directeurs commerciaux de Lever France, Procter & Gamble France, Colgate Palmolive SA et Henkel France. La plus ancienne des réunions ainsi identifiées a eu lieu le 18 septembre 1997. Ensuite, il convient de rappeler, que comme il a été démontré aux paragraphes 419 à 437, et contrairement à ce que soutient Procter & Gamble, dès le 18 septembre 1997, l'entente a eu pour objet des accords sur les prix et les promotions.
461. Il est donc établi que l'entente sur les prix et les promotions des lessives standard a commencé à une date qui peut être fixée au 18 septembre 1997. La participation de Procter & Gamble à cette entente avant janvier 2001 sera discutée aux paragraphes 500 à 529 de la présente décision.

*Sur le point de départ de l'interruption des réunions de concertation en 1998*

462. Selon Procter & Gamble, les réunions de concertation se seraient interrompues au premier semestre et non au second semestre 1998, comme cela a été indiqué dans la notification des griefs et le rapport. Il invoque à cet égard que la seule pièce du dossier relative à la dernière réunion entre lessiviers serait la note de frais d'un repas au restaurant « Aux chandelles » du 3 février 1998 remise par Henkel. De même, d'après les déclarations des directeurs commerciaux de Colgate Palmolive S.A., Lever France et Procter & Gamble France, la dernière réunion entre les lessiviers aurait pu avoir lieu à la fin du premier semestre 1998. En tout état de cause, de l'aveu même de tous les participants, dès le début de l'année 1998, Procter & Gamble n'aurait plus échangé aucune information avec ses concurrents, date à laquelle l'entreprise aurait commencé à élaborer sa nouvelle politique de « *New Way* ».
463. Cependant, il convient de relever, premièrement, que d'après les déclarations convergentes des directeurs commerciaux des lessiviers, le point de départ de l'interruption des réunions de concertation est le mois d'octobre 1998.
464. En effet, M. Y... (directeur commercial de Colgate Palmolive) a indiqué, lors de son audition, qu'une dernière réunion de concertation « *classique* » avait eu lieu « *quelques jours avant que la grande distribution l'informe de la nouvelle stratégie de Procter & Gamble* »<sup>235</sup>. Or, selon les déclarations de M. Dirk K... (directeur commercial de Procter & Gamble), la grande distribution n'aurait elle-même été informée par Procter & Gamble de sa nouvelle politique, qu'entre le mois d'août et le mois d'octobre 1998 (« *septembre 2008* »<sup>236</sup> d'après M. Y...). La dernière réunion de concertation évoquée par M. Y... n'a donc pas pu avoir lieu avant le mois d'août, voire le mois de septembre 1998. Par ailleurs, toujours selon M. Y... (Colgate Palmolive), « (...) *il n'y aurait plus eu de réunion à compter d'octobre 1998* »<sup>237</sup>.
465. Par ailleurs, dans ses déclarations, M. B... (Henkel) a fait état d'une suspension des pratiques au moment de son départ, en octobre 1998 : « *En ce qui me concerne, après mon départ pour la Belgique en octobre 1998, je n'ai pas le souvenir d'avoir encore rencontré ces concurrents et je crois qu'il y a eu, de fait, une suspension des réunions jusqu'à l'arrivée de mon successeur* »<sup>238</sup>. Cette déclaration corrobore donc la version présentée par M. Remy (Colgate Palmolive SA) d'une suspension des pratiques au cours du second semestre 1998, aux alentours du mois d'octobre.
466. Dans ses observations au rapport complémentaire, Unilever a pour sa part confirmé que les pratiques avaient été suspendues à l'automne 1998<sup>239</sup>.
467. Deuxièmement, il convient de souligner que l'automne 1998 correspond à la période au cours de laquelle la phase préparatoire à la mise en œuvre de la nouvelle politique « *New Way* » s'est achevée. En effet, d'après les déclarations du directeur commercial de Procter

---

<sup>235</sup> Cote 12446.

<sup>236</sup> Cote 12446.

<sup>237</sup> Cote 12446.

<sup>238</sup> Cote 12573.

<sup>239</sup> Cote 14667.

& Gamble, M. K...<sup>240</sup>, les changements de méthodes de travail liés à la politique « *New Way* » auraient nécessité une année : six mois pour recalculer le montant total des marges arrière et six mois pour former les équipes commerciales aux nouvelles méthodes et techniques de vente. Or, dans la mesure où ce même directeur commercial a déclaré avoir pris ses fonctions à l'automne 1997 pour mettre en œuvre la politique "*New Way*", celle-ci n'a pu être effective qu'à compter de l'automne 1998. Cette période correspond d'ailleurs à celle au cours de laquelle les nouveaux tarifs de Procter & Gamble semblent avoir été élaborés puisque leur date d'entrée en vigueur était prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 1999 et, qu'à l'époque des faits, la date d'envoi d'un nouveau tarif à la grande distribution oscillait entre deux et trois mois avant son entrée en vigueur effective.

468. Les différents éléments exposés ci-dessus constituent donc un faisceau d'indices suffisamment fiables et concordants pour conclure que l'entente a été suspendue à partir du mois d'octobre 1998.

*Sur la date de reprise des pratiques*

469. Procter & Gamble conteste la date de reprise des réunions, identifiée au 2 novembre 1999 dans le rapport. Elle considère en effet que la note de frais transmise par Henkel en date du 2 novembre 1999 n'est pas suffisante pour identifier l'objet des discussions ayant eu lieu à l'occasion de cette réunion. Par ailleurs, les divergences dans les déclarations des directeurs commerciaux des autres lessiviers concernant les raisons de la reprise des réunions, contribueraient également à affaiblir les constatations effectuées concernant la date de reprise des réunions. Selon Procter & Gamble, les réunions auraient repris, non pas le 2 novembre 1999, mais le 21 janvier 2001.
470. Cependant, il convient de rappeler que Henkel a versé au dossier une facture concernant un repas pour quatre personnes au restaurant « *la Tête Noire* » à Marnes-la-Coquette en date du 2 novembre 1999<sup>241</sup>. Henkel a indiqué que cette note de frais correspondait, comme l'ensemble des autres notes de frais transmises, aux réunions tenues avec ses concurrents. De plus, le restaurant « *la Tête Noire* » a été cité à plusieurs reprises par les demandeurs de clémence comme étant l'un des lieux où se tenaient les réunions de concertation.
471. Si cette note ne peut à elle seule démontrer que les pratiques en cause ont repris le 2 novembre 1999, elle est corroborée par les déclarations convergentes des anciens salariés de Henkel et de Colgate Palmolive concernant la durée de suspension des pratiques ou la date de leur reprise.
472. En effet, lors de son audition, M. B... (Henkel), a fait état d'une suspension des pratiques ayant duré entre 6 mois et un an. Il a par ailleurs indiqué que les pratiques avaient été suspendues au moment de son départ en octobre 1998. Il ressort donc de ces déclarations que les pratiques en cause ont repris au plus tard en octobre 1999<sup>242</sup>.

---

<sup>240</sup> Cotes 12517-12521.

<sup>241</sup> Cotes 896-897.

<sup>242</sup> Cote 12573.

473. Par ailleurs, interrogé sur la date du 2 novembre 1999 comme date de reprise des réunions, le directeur commercial de Colgate Palmolive a, pour sa part, indiqué que celle-ci semblait « *cohérente avec le contexte du bug de l'an 2000* »<sup>243</sup>.
474. Enfin, le directeur d'Unilever, en poste de juin 1999 à juin 2001, qui a succédé à M. X, a déclaré avoir été présenté à ses homologues lors d'une réunion organisée au printemps 1999<sup>244</sup>. Dans ses observations au rapport complémentaire, Unilever a d'ailleurs confirmé que les pratiques en cause avaient repris à l'été ou à l'automne 1999<sup>245</sup>.
475. Quant aux divergences qui pourraient exister entre les lessiviers concernant les raisons qui ont justifié la reprise des réunions, celles-ci ne sont pas de nature à remettre en cause les déclarations convergentes des entreprises concernant la date de reprise des réunions. En effet, si la durée de suspension des réunions ou la date de leur reprise constituent des informations objectives n'appelant aucune interprétation de la part des entreprises mises en cause et étant, en toute logique, identiques, les motifs de la reprise des réunions sont en revanche subjectifs et sont propres à chaque entreprise, ce qui peut expliquer l'existence de déclarations divergentes sur ce point.
476. Il existe donc un faisceau d'indices suffisamment précis et concordants qui permet de fixer la date de reprise des réunions entre lessiviers au 2 novembre 1999, au plus tard.

*Sur la date de fin des pratiques*

477. Selon Procter & Gamble, la concertation entre fabricants de lessives en France aurait cessé dans le courant du deuxième semestre 2004, plutôt qu'en janvier 2005. A cet égard, elle relève qu'Unilever aurait décrit la deuxième partie de l'année 2004 comme une période au cours de laquelle la concertation se serait véritablement dégradée pour s'interrompre en fin d'année 2004. Elle ajoute que le courriel interne daté du 31 janvier 2005 transmis par Henkel ne démontrerait nullement le maintien d'une concertation jusqu'à cette date. En effet, ce courrier mentionne :
- « *Vero → Amélie*
- Suite à notre discussion avec Cécile, ci-joint notre reco pour s'entendre en 2005. Appelle-moi si besoin de précisions.* »<sup>246</sup>
478. Comme le soutient Procter & Gamble, le courriel interne daté du 31 janvier 2005, dont le contenu est exposé ci-dessus, ne permet pas à lui seul de démontrer que l'entente a perduré jusqu'à cette date.
479. En outre, la date du 31 janvier 2005 n'est corroborée par aucun autre élément du dossier. Au contraire, les participants à l'entente s'accordent tous à dire que les pratiques en cause ont progressivement pris fin au cours du second semestre 2004, après une réunion tenue au cours du mois d'août 2004.
480. En effet, au cours de son audition, Unilever a indiqué que son directeur commercial, M. Pierre 6..., a assisté à une réunion en août 2004 au cours de laquelle aucun accord n'a

<sup>243</sup> Cote 12447.

<sup>244</sup> Cotes 125784-12586.

<sup>245</sup> Cote 14667.

<sup>246</sup> Cote 950.

pu être convenu. Il a précisé : « *Lors d'une réunion relative aux lessives d'août 2004, dont aucun accord n'est cette fois ressorti, l'ambiance était plutôt tendue et les désaccords patents* »<sup>247</sup>.

481. Unilever a également indiqué que l'entente a cessé au début du second semestre 2004, lorsque l'entreprise a lancé sur ses produits l'opération promotionnelle « *D Day* » en appliquant un taux promotionnel unique de 10 %, en violation des accords convenus<sup>248</sup>. Unilever a aussi précisé que « *les augmentations de tarifs appliquées par Lever Fabergé France et Unilever France en 2005 n'ont donné lieu à aucun échange avec les concurrents* »<sup>249</sup>.
482. Les déclarations d'Unilever sont corroborées par celles de Henkel qui a indiqué : « *l'accord sur les prix a été déjà peut-être moins suivi pendant le second semestre de l'année 2004* »<sup>250</sup> à la suite de l'opération promotionnelle du « *D Day* » lancée par Unilever. Cette opération promotionnelle semble en effet avoir été à l'origine d'un certain nombre de violations par les autres lessiviers des règles convenues par l'entente.
483. Quant à Procter & Gamble, elle a précisé dans ses observations en réponse au rapport que « *les contacts en France avaient été interrompus en 2004 (...)* »<sup>251</sup>. Elle a également confirmé avoir participé à une réunion avec M. Pierre 6... au cours de l'année 2004. Ainsi, M. 2... (directeur des ventes chez Procter & Gamble) a indiqué avoir pris part avec M. Paolo 1..., à « *une ou deux réunions spécifiquement dédiées aux produits d'entretien des textiles avec les directeurs commerciaux de Unilever (Pierre 6...) et Henkel (Amélie [W...] ou Gérard R...), durant lesquelles [il a été] discuté de la guerre des prix lancée par Unilever pendant l'été 2004 sur les produits d'entretien des textiles* »<sup>252</sup>.
484. Enfin, comme le démontre le graphique réalisé ci-dessous, la cessation des pratiques au cours du second semestre 2004 semble confirmée par les données disponibles concernant le niveau des prix de gros, qui mettent en évidence une reprise de la compétition en prix à compter du second semestre 2004 :

---

<sup>247</sup> Cote 9939.

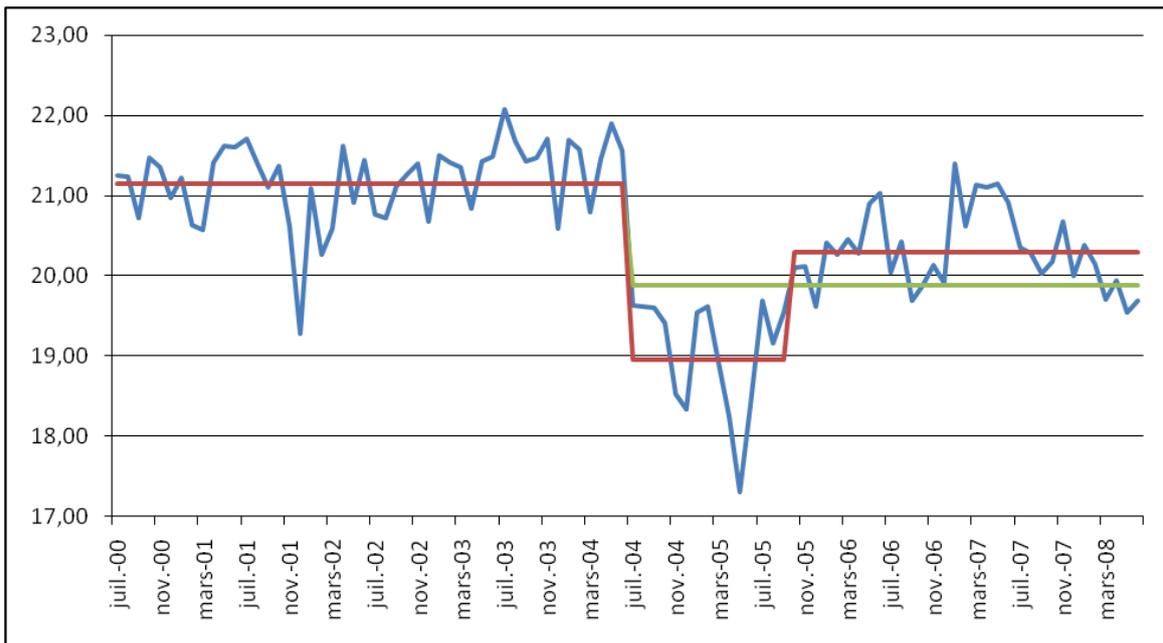
<sup>248</sup> Cotes 693 et 706.

<sup>249</sup> Cote 648.

<sup>250</sup> Cotes 1038.

<sup>251</sup> Cote 14038.

<sup>252</sup> Cote 2381.



*Conclusion sur la durée des pratiques*

485. Au regard des éléments au dossier, il est établi que l’entente a pris place sur une période remontant au moins au 18 septembre 1997. Comme il a été indiqué plus haut, l’entente a été suspendue entre le mois d’octobre 1998 et le 2 novembre 1999 et a trouvé son terme le 1<sup>er</sup> août 2004. Il n’existe pas au dossier d’éléments suffisamment probants pour démontrer, comme l’indiquait la notification des griefs, que l’infraction s’est poursuivie après cette date.
486. La durée des pratiques en cause est donc démontrée à suffisance de droit pour une période de 5 ans, 9 mois et 12 jours.

**e) Sur la participation des mises en cause à l’entente**

*Rappel des principes*

*Sur le standard de preuve de la participation à une entente horizontale*

487. En ce qui concerne le standard de preuve de la participation d’une entreprise à une entente horizontale, il ressort de la pratique décisionnelle du Conseil, puis de l’Autorité, que deux situations doivent être distinguées : les situations dans lesquelles la concertation anticoncurrentielle se déroule au cours de réunions tenues dans le cadre statutaire d’une organisation professionnelle et celles dans lesquelles l’entente est mise au point au cours de réunions informelles, de nature le plus souvent occulte ou secrète, auxquelles participent de leur propre initiative les entreprises concurrentes (décision n° 07-D-48 du Conseil du 18 décembre 2007 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du déménagement national et international, paragraphes 178 et s., confirmée par les arrêts de la cour d’appel de Paris du 25 février 2009, société Transeuro Desbordes Worldwide Relocations SAS, et de la Cour de cassation du 7 avril 2010).
488. La présente affaire soumise à l’Autorité s’inscrit dans la seconde des hypothèses. En effet, il est clair, et les entreprises mises en cause l’ont du reste toutes reconnu, que les réunions litigieuses se tenaient dans un cadre secret, en général dans des restaurants ou des hôtels.

489. Au cas d'espèce, le standard de preuve est donc identique à celui utilisé en droit de l'Union : une entreprise doit s'abstenir rigoureusement de participer à des prises de contact, directes ou indirectes, avec ses concurrents en vue d'échanger sur les politiques commerciales et notamment sur la politique de prix des biens ou des services qu'elle offre sur le marché. Ce type de réunion informelle, généralement secrète et parfois abritée derrière des noms de code (le « club », la « réunion des confrères ») qui tente de dissimuler le véritable objet pour lequel sont conviés les dirigeants ou responsables commerciaux d'entreprises concurrentes à l'initiative de l'une d'entre elles, n'appelle qu'une réponse de la part des entreprises : refuser d'y participer ou, si la bonne foi du participant est surprise, se distancier sans délai et publiquement du mécanisme anticoncurrentiel dont la réunion est le support. La participation à une seule de ces réunions, même si elle est passive, suffit en effet à conforter le mécanisme de l'entente : d'une part, elle renseigne sur le comportement commercial que les autres acteurs ont décidé d'adopter sur le marché, alors que l'autonomie qu'exige la concurrence entre entreprises suppose que ces dernières restent dans l'incertitude sur la stratégie de leurs concurrents, d'autre part, elle permet aux participants plus actifs d'escompter que l'absence d'opposition de l'entreprise ne viendra pas perturber le jeu collusif.
490. La responsabilité d'une entreprise déterminée est ainsi valablement retenue lorsqu'elle a participé à des réunions en ayant connaissance de leur objet anticoncurrentiel. Son assiduité plus ou moins grande à ces réunions, la durée de sa participation à l'entente ainsi que la mise en œuvre plus ou moins complète des mesures convenues peuvent avoir des conséquences non pas sur l'existence de sa responsabilité, mais sur l'étendue de celle-ci et donc sur le niveau de la sanction (voir, en ce sens, l'arrêt de la Cour de justice Dansk Rørindustri e.a./Commission, précité, point 145).
491. Par ailleurs, selon une jurisprudence constante, dès lors qu'une entreprise participe, même sans y prendre une part active, à des réunions entre entreprises ayant un objet anticoncurrentiel et qu'elle ne se distancie pas publiquement du contenu de celles-ci, donnant ainsi à penser aux autres participants qu'elle souscrit au résultat des réunions et qu'elle s'y conformera, il peut être considéré comme établi qu'elle participe à l'entente résultant desdites réunions (arrêts du Tribunal du 17 décembre 1991, Hercules Chemicals/Commission, T-7/89, Rec.p. II-1711, point 232, du 10 mars 1992, Solvay/Commission, T-12/89, Rec. p. II-907, point 98, du 6 avril 1995, Tréfileurope/Commission, T-141/89, Rec. p. II-791, points 85 et 86, et du 20 mars 2002, T-21/99, Dansk Rørindustri/Commission, Rec. 2002, p.II-1681, points 41 à 56).

*Sur la valeur probante des déclarations recueillies*

492. La déclaration du représentant d'une entreprise reconnaissant sa participation à une entente constitue une preuve se suffisant à elle-même de l'existence et de la participation de l'entreprise à l'infraction en cause. En revanche, une déclaration mettant en cause une entreprise et émanant du représentant d'une entreprise concurrente constitue un simple indice de la participation de l'entreprise concernée à l'entente en cause. Il doit donc être recherché si un tel indice est corroboré par d'autres éléments de preuve, tels que des déclarations concordantes d'autres entreprises inculpées ou d'autres indices matériels (décision n° 11-D-02 de l'Autorité du 26 janvier 2011 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la restauration des monuments historiques, paragraphes 372 et 373).

### *Appréciation de l'Autorité*

493. Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont toutes reconnu leur participation aux pratiques litigieuses à partir du 18 septembre 1997. En revanche, Procter & Gamble conteste sa participation à un accord sur les prix et les promotions avant le 21 janvier 2001.

#### *Sur la participation d'Unilever*

494. Dans ses déclarations, Unilever a reconnu à plusieurs reprises sa participation à l'entente reprochée et notamment aux différentes réunions de concertation tenues avec les concurrents entre 1997 et 2004. Il a en effet déclaré : « *lorsque cette concertation était active, particulièrement à partir de 1996, les directeurs commerciaux des filiales françaises des quatre producteurs de lessives se rencontraient dans un restaurant pour définir ensemble les augmentations de tarif et les règles promotionnelles (...)* »<sup>253</sup>.
495. La participation d'Unilever à l'entente a en outre été confirmée par Henkel qui a déclaré : « *Les personnes ayant participé à ces réunions (...) ont été respectivement (...) pour Unilever, Philippe F... suivi de Pierre 6... (l'ancienne assistante de Alain B... indique que les réunions précédentes ont impliqué un autre représentant de Lever qui n'est pas mentionné ci-dessus, mais elle ne se souvient pas de son nom) (...)* »
496. De même, le directeur des ventes de Colgate Palmolive en poste à l'époque des faits a indiqué : « *Lors de ma prise de fonction en tant que directeur des ventes entretien en 1988, une de mes missions a été de continuer les contacts avec mes homologues chez Procter & Gamble, Unilever et Henkel. Les personnes que je rencontrais lors de ces contacts étaient les directeurs commerciaux en poste, soit (...) en ce qui concerne Unilever, Laurent Cintrât, puis Philippe F... puis Pierre 6..., et en ce qui concerne Henkel, Alain B... puis Amélie W.... Je ne me souviens pas exactement des dates auxquelles ces personnes ont occupé le poste de directeur commercial de leur société* ».
497. La participation d'Unilever à l'entente unique et continue visée par le grief est donc établie pour la période comprise entre le 18 septembre 1997 et le mois d'août 2004, soit toute la durée de l'entente, à l'exception de la période de suspension comprise entre octobre 1998 et le 2 novembre 1999.

#### *Sur la participation de Henkel*

498. Dans ses déclarations, Henkel a reconnu à plusieurs reprises sa participation à l'entente et notamment aux différentes réunions de concertation tenues entre 1997 et 2004. Il a ainsi déclaré : « *Les personnes ayant participé à ces réunions pour Henkel ont été respectivement Amélie W... (2004-2005), son prédécesseur Alain B... (1996-2004) (...). Ce fait est confirmé par Andréas 3..., Joachim 4..., Amélie W..., Guy 5..., Gérard R... et d'autres employés de Henkel.* »<sup>254</sup>.
499. La participation de Henkel à l'entente unique et continue visée par le grief est donc établie pour la période comprise entre le 18 septembre 1997 et le mois d'août 2004, soit toute la

---

<sup>253</sup> Cote 6204.

<sup>254</sup> Cotes 1036-1046.

durée de l'entente, à l'exception de la période de suspension comprise entre octobre 1998 et le 2 novembre 1999.

*Sur la participation de Procter & Gamble*

500. Au stade de ses observations à la notification des griefs, Procter & Gamble a contesté sa participation à toute réunion de concertation entre lessiviers avant le 21 janvier 2001. Des mesures d'instruction complémentaires ont donc été menées afin de clarifier la période de participation de Procter & Gamble à l'entente. Il convient à cet égard de distinguer trois périodes.

*Sur la période comprise entre le 18 septembre 1997 et octobre 1998 (avant la politique « New Way » et la suspension de l'entente)*

501. Les auditions menées par les rapporteurs après la notification des griefs ont permis d'établir la présence de Procter & Gamble aux réunions de concertation tenues entre le 18 septembre 1997 et le mois d'octobre 1998, date à laquelle les pratiques ont été suspendues en raison de la mise en œuvre par Procter & Gamble de sa politique "New Way". Lors de ces réunions, étaient présents, M. Louis-Claude E..., directeur commercial entre 1989 et 1997, puis M. Vincent 7..., directeur des ventes lessives jusqu'au courant de l'année 1998, et chargé du compte Carrefour de 1998 à fin 1999.
502. En effet, lors d'une audition du 7 juin 2010, M. E... a confirmé qu'il participait pour le compte de Procter & Gamble aux réunions entre les directeurs commerciaux des quatre lessiviers jusqu'à son départ en 1997 : « *Je confirme que, pendant la période de 1989 à 1997, il existait des réunions de directeurs commerciaux des 4 lessiviers (...). J'ai donc assisté aux réunions pendant la période pendant laquelle j'étais directeur commercial. (...) Les représentants des entreprises étaient les suivants : Pour Unilever, M. C... ; pour Colgate Palmolive, M. Y..., et avant lui une autre personne dont je ne me souviens plus du nom ; et pour Henkel, M. A...* »<sup>255</sup>.
503. S'agissant de M. Vincent 7..., celui-ci a indiqué, au cours de son audition du 16 juin 2010, avoir déjeuné au restaurant La Tête noire de Marnes-la-Coquette avec ses concurrents :
- « *Confirmez-vous avoir participé à des réunions auxquelles participaient M. B... d'Henkel, M. Denys de Colgate Palmolive, et M. C... d'Unilever ?*
- Oui, je confirme pour les représentants d'Henkel et de Colgate, sauf pour celui d'Unilever, M. C..., que je ne connais pas. J'ai notamment déjeuné à la Tête Noire avec des représentants des lessiviers concurrents. Je m'en souviens précisément car j'habite à proximité* »<sup>256</sup>.
504. Dans ses observations au rapport, Procter & Gamble soutient que M. Vincent 7..., qui a déclaré avoir participé aux réunions de concertation après le départ de M. Louis-Claude E... en octobre 1997, n'était pas directeur commercial et n'avait donc pas le pouvoir de conclure des accords sur les prix et les promotions des lessives, contrairement à MM. Thierry P... et Paolo 1..., tous deux directeurs commerciaux de Procter & Gamble, à compter de 2001. Procter & Gamble soutient que, en tout état de cause, les réunions

---

<sup>255</sup> Cotes 12513-12516.

<sup>256</sup> Cotes 12542-12545.

auxquelles M. E... puis M. 7... ont participé ne portaient pas sur des accords sur les prix et les promotions, mais uniquement sur des échanges d'informations.

505. Cependant, il convient de rappeler tout d'abord que, contrairement à ce que soutient Procter & Gamble, et comme il a été démontré aux paragraphes 419 à 437 ci-dessus, les réunions de concertation entre les fabricants de lessives avaient dès le 18 septembre 1997 pour objet une concertation sur les prix et les promotions des lessives standard proposées à la grande distribution.
506. Ensuite, selon la pratique décisionnelle de l'Autorité, un cadre d'entreprise qui participe à une réunion concernant les activités de l'entreprise qui l'emploie est réputé représenter ou engager cette entreprise (voir, sur ce point, décision n° 10-D-13 de l'Autorité du 15 avril 2010 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la manutention pour le transport de conteneurs au port du Havre, paragraphe 392). Il découle en effet de la jurisprudence relative au standard de preuve citée plus haut que, pour établir la participation d'une entreprise à une entente conclue lors de réunions secrètes de concertation, il n'est pas nécessaire de déterminer si la personne qui la représentait à ces réunions détenait un mandat ou une autorité particulière à cet effet, mais seulement d'établir, en se fondant sur un faisceau d'indices suffisamment graves, précis et concordants, que l'entreprise a effectivement été présente à ces réunions.
507. Il peut, au demeurant, être constaté que, à l'époque des faits, M. Vincent 7... occupait le poste de directeur des ventes lessives de Procter & Gamble. Ainsi, non seulement il était un cadre dirigeant au sein de l'entreprise Procter & Gamble mais, eu égard à ses fonctions, il jouait un rôle de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique commerciale des lessives commercialisées par son entreprise. Par ailleurs, il travaillait sous la supervision du directeur commercial de Procter & Gamble, comme en attestent les déclarations des deux directeurs commerciaux de Procter & Gamble en poste entre 1997 et 1998. Ainsi, M. K... a indiqué qu'il avait été le supérieur hiérarchique de M. 7...<sup>257</sup>. Quant à M. E..., il l'a décrit comme l'un de ses « *poulains* »<sup>258</sup>.
508. En outre, ainsi que l'ont indiqué les autres participants à l'entente, lors des réunions de concertation, M. 7... qui y assistait, était bien perçu comme le représentant de Procter & Gamble, agissant dans le cadre de ses fonctions professionnelles. En effet, le directeur commercial d'Unilever en poste entre 1997 et 1998, a expliqué : « *en fin d'année 1997, ou début 1998, le représentant d'alors de Procter a commencé à faire du mystère sur de nouvelles modalités de facturation (...)* »<sup>259</sup>. De même, évoquant les participants aux réunions, le directeur commercial d'Henkel, en poste de septembre 1996 à avril 2004, a indiqué : « *Chez Procter : j'ai vu une ou deux fois Claude E... aux toutes premières réunions auxquelles j'ai assisté, mais il quittait Procter et il a été remplacé par Vincent 7... lui-même remplacé par Thierry P... (...)* »<sup>260</sup>. Enfin, le directeur commercial de Colgate Palmolive, en poste entre 1997 et 2001, a également déclaré : « *Il n'y a jamais eu de réunion de concertation sans que les quatre sociétés ne soient représentées* »<sup>261</sup>.

---

<sup>257</sup> Cote 12519.

<sup>258</sup> Cote 12516.

<sup>259</sup> Cote 12580.

<sup>260</sup> Cotes 12481-12484.

<sup>261</sup> Cotes 12443-12448.

509. Ainsi, du point de vue des autres lessiviers, M. Vincent 7... assistait bien aux réunions de concertation au nom et pour le compte de Procter & Gamble.
510. Dans ces conditions, en application du standard de preuve résultant de la jurisprudence figurant au paragraphe 488 ci-dessus, la participation de M. Vincent 7... aux réunions de concertation entre le 18 septembre 1997 et le mois d'octobre 1998, dont il est établi qu'elles avaient pour objet des accords anticoncurrentiels sur les prix et les promotions des lessives standard, sans que l'entreprise se soit publiquement distanciée du contenu de ces réunions, suffit à établir l'acquiescement de Procter & Gamble à l'entente sur cette période.

*Pour la période comprise entre le 2 novembre 1999 et le 21 janvier 2001 (après la politique « New Way » et la suspension de l'entente)*

511. Procter & Gamble soutient que les faits confirmeraient un point de départ de sa participation aux réunions d'accords sur les prix et promotions des lessives à compter du 21 janvier 2001, date d'une réunion de l'AISE et non du 2 novembre 1999, date retenue comme étant celle de la reprise des pratiques. A cet égard, Procter & Gamble allègue, en premier lieu, que la note de frais du repas au restaurant La Tête Noire du 2 novembre 1999, transmise par Henkel, ne serait assortie d'aucune pièce de nature à apporter un éclairage sur l'identité des participants, ni sur les sujets évoqués. Procter & Gamble fait valoir, en deuxième lieu, qu'aucun des autres directeurs commerciaux interrogés n'aurait été en mesure d'être affirmatif, ni précis, sur la date à laquelle Procter & Gamble aurait repris sa participation aux réunions, ni a fortiori sur l'identité de son représentant à ces réunions. En troisième lieu, Procter & Gamble soutient que les avantages que ses concurrents auraient tiré de ses difficultés rencontrées dans ses rapports avec la grande distribution jusqu'à la fin de l'année 2000 confirmeraient son absence de concertation avec ses concurrents jusqu'en 2001. En quatrième lieu, la fin de la politique du « New Way » n'ayant été effective qu'à la fin de l'année 2000, comme en attesterait la lettre envoyée par M. Philippe H... (PDG de Procter & Gamble France à partir de 1999) au directeur général de la DGCCRF le 19 janvier 2001<sup>262</sup>, toute concertation entre Procter & Gamble et ses concurrents avant cette date aurait été impossible, leurs politiques commerciales étant, à cette période, trop divergentes. Dans ses observations en réponse au rapport complémentaire et en séance, Procter & Gamble a souligné à cet égard que certaines des nouvelles pièces remises par Henkel en mars 2011, en particulier les mémorandums et courriels datant de l'année 1999, confirmaient que la politique unilatérale du « New Way » l'avait démarquée de ses concurrents jusqu'à la fin de l'année 2000.

#### *Appréciation de l'Autorité*

512. La note de frais du 2 novembre 1999 versée au dossier par Henkel<sup>263</sup> est une facture pour un repas de quatre personnes au restaurant La Tête Noire à Marnes-la-Coquette<sup>264</sup>. Or cet endroit a été cité à plusieurs reprises par les demandeurs de clémence comme étant l'un des

---

<sup>262</sup> Cote 11461.

<sup>263</sup> Cote 896.

<sup>264</sup> Cotes 896-897.

lieux où se tenaient les réunions de concertation auxquelles participaient les quatre lessiviers. Si cette note ne peut suffire à établir en elle-même la présence de Procter & Gamble à cette réunion, elle constitue néanmoins un indice qu'il faut corroborer.

513. Il est important, à cet égard, de rappeler que les directeurs commerciaux d'Unilever, Henkel et Colgate Palmolive, en poste à l'époque des faits, ont toujours clairement affirmé que les réunions de concertation litigieuses rassemblaient les quatre acteurs du marché, dont Procter & Gamble.
514. Ainsi, le directeur commercial d'Unilever, en poste entre juin 1999 et juin 2001, a indiqué que : « *Ces rencontres entre directeurs commerciaux des 4 lessiviers présents en France avaient généralement lieu à la Tête noire, à Marnes la Coquette. Y assistaient à chaque fois des représentants des quatre fabricants, Unilever, Henkel, Procter & Gamble, et Colgate Palmolive* »<sup>265</sup>.
515. Ces déclarations sont confortées par celles du directeur commercial de Colgate Palmolive, en poste entre 1997 et 2001, qui a également affirmé : « *Il n'y a jamais eu de réunion de concertation sans que les quatre sociétés ne soient représentées* »<sup>266</sup>. Lors d'une autre audition, il a indiqué : « *Sur les participants, je n'ai pas le souvenir exact des noms des participants, mais il y avait toujours un représentant de Henkel, de P&G, d'Unilever et de Colgate* »<sup>267</sup>.
516. Quant au directeur commercial de Henkel, en poste de septembre 1996 à avril 2004, s'il a déclaré que « *neuf fois sur dix, les 4 concurrents étaient présents à ces réunions* », il a également souligné l'importance de la présence des quatre lessiviers aux réunions de concertation. En effet, pour expliquer la suspension de ces réunions lors de la mise en œuvre par Procter & Gamble de sa politique « *New Way* », le directeur commercial de Henkel a indiqué : « *il n'a pas été décidé de tenir une réunion de concertation à trois sans la présence de Procter & Gamble. Le principe était que les quatre étaient présents mais pas trois* »<sup>268</sup>.
517. Ensuite, il est à noter que les déclarations des directeurs commerciaux de Henkel et de Colgate Palmolive se corroborent quant au fait que Procter & Gamble était bien présente lors de la reprise des réunions de concertation, le 2 novembre 1999.
518. Ainsi, interrogé sur les circonstances de la reprise des réunions, le directeur commercial de Henkel a indiqué : « (...) *Les réunions ont repris avec P & G. Mon interprétation est que P & G est revenu car ils étaient boycottés par la grande distribution du fait de leur stratégie commerciale nouvelle. Ils perdaient des parts de marché, c'est à mon avis la raison de leur retour aux réunions* »<sup>269</sup>. De même, à la question posée « *Qui représentait P & G à l'occasion de cette réunion du 2 novembre 1999 qui pourrait être celle de reprise des contacts ?* », le directeur commercial de Colgate Palmolive a répondu : « *Il m'est*

---

<sup>265</sup> Cotes 12584-12586.

<sup>266</sup> Cotes 12443-12448.

<sup>267</sup> Cotes 12443-12448.

<sup>268</sup> Cotes 12480-12484.

<sup>269</sup> Cotes 12480-12484.

*difficile de répondre à cette question. Ce dont je suis sûr, c'est que nous étions 4 lessiviers »*<sup>270</sup>.

519. S'agissant plus particulièrement de l'identité du représentant de Procter & Gamble ayant assisté aux réunions sur la période comprise entre le 2 novembre 1999 et le 21 janvier 2001, il ressort des déclarations convergentes des autres participants à l'entente, qu'il s'agissait soit de M. Vincent 7... (directeur des ventes lessives jusqu'au courant de l'année 1998, puis chargé du compte Carrefour jusque fin 1999), soit de M. Thierry P... (directeur commercial entre avril 2000, jusque fin 2003 et auparavant directeur de clientèle Auchan et Leclerc). En effet, les directeurs commerciaux d'Unilever, Henkel et Colgate Palmolive ont été clairs sur le fait que ces deux personnes s'étaient succédé dans les réunions de concertation.
520. Le directeur commercial de Henkel a ainsi déclaré que : « *Chez Procter : j'ai vu une ou deux fois Claude E... aux toutes premières réunions auxquelles j'ai assisté, mais il quittait Procter et il a été remplacé par Vincent 7... lui-même remplacé par Thierry P... (...)* »<sup>271</sup>.
521. Dans un courriel du 18 juin 2010 adressé aux rapporteurs, le conseil de Colgate Palmolive a, quant à lui, indiqué : « *M. Remy s'est souvenu avoir rencontré, au cours de réunions de concertation avec les concurrents de Colgate une personne nommée Vincent 7... M. Remy n'a souvenir ni du nombre ni des dates exactes auxquelles ont eu lieu ces rencontres. Toutefois, il se souvient qu'elles sont intervenues après le départ de M. Louis-Claude E... et avant l'arrivée de Thierry P...* »<sup>272</sup>.
522. Enfin, à la question posée « *Qui étaient les représentants de Procter & Gamble ?* », M. Y, le directeur commercial d'Unilever, en poste de juin 1999 à juin 2001, a répondu : « *J'ai d'abord vu Vincent 7... à peu près trois fois, puis Thierry P... à peu près trois fois. Je ne saurais pas vous dire exactement à partir de quelle date Thierry P... est venu* »<sup>273</sup>.
523. A cet égard, les déclarations, invoquées par Procter & Gamble, de MM. Vincent 7... et Thierry P... ne sont pas de nature à remettre en cause la valeur probante de celle – qui vient d'être citée – du directeur commercial d'Unilever. En effet, M. Vincent 7... a indiqué avoir cessé les contacts avec les concurrents lorsque ses fonctions ont été réorientées vers les clients, soit au milieu de l'année 1998. Or, M. Y, qui a occupé ses fonctions de directeur commercial chez Unilever à partir de juin 1999, a affirmé l'avoir rencontré, trois fois. De même, M. Thierry P... a indiqué n'avoir assisté aux réunions de concertation qu'à partir du 21 janvier 2001, mais cette déclaration semble également peu compatible avec les affirmations de M. Y qui n'a pas pu rencontrer M. P... trois fois entre les mois de janvier et juin 2001, dès lors que la fréquence des réunions était de trois ou quatre par an, soit une par trimestre. Il l'a donc nécessairement rencontré avant le 21 janvier 2001.
524. Ainsi, il existe au dossier plusieurs éléments de nature à étayer la participation de Procter & Gamble aux réunions de concertation tenues entre le 2 novembre 1999 et le 21 janvier

---

<sup>270</sup> Cotes 12443-12447.

<sup>271</sup> Cotes 12481-12484.

<sup>272</sup> Cotes 12485-12487.

<sup>273</sup> Cotes 12584-12586.

2001, où était présent soit M. Thierry P..., soit M. Vincent 7.... A cet égard, il importe peu qu'on ne puisse pas déterminer avec précision l'identité du représentant de Procter & Gamble à chaque réunion, dès lors que pour l'application des articles 101 du TFUE et L. 420-1 du code de commerce, seule est pertinente la question de savoir si l'entreprise en cause était bien représentée lors des réunions de concertation. Or, en l'espèce, les autres membres de l'entente ont tous affirmé que Procter & Gamble participait aux réunions sur la période litigieuse. De telles affirmations revêtent une valeur probante particulièrement élevée au sens de la jurisprudence mentionnée au paragraphe 395 ci-dessus, en ce qu'elles émanent des témoins directs des circonstances qu'elles rapportent et sont faites par d'anciens salariés des entreprises demandeuses de clémence, qui ne les ont pas remises en cause dans le cadre de leur coopération avec l'Autorité. Elles sont d'ailleurs compatibles avec la logique des faits : si la décision de Procter & Gamble, leader du marché avec 30 à 40 % de celui-ci, de modifier sa politique commerciale avec les distributeurs a conduit à suspendre les réunions de concertation, c'est bien que les autres membres de l'entente ne trouvaient aucun intérêt à poursuivre leurs pratiques sans Procter & Gamble, dont la présence était indispensable pour garantir la cohésion et l'efficacité de la concertation.

525. Par ailleurs, il convient de relever que, contrairement à ce que soutient Procter & Gamble, la fin de la politique de « *New Way* » s'est produite bien avant le 19 janvier 2001, date à laquelle le PDG de Procter & Gamble a adressé sa lettre à la DGCCRF.
526. En effet, il ressort des éléments du dossier que la politique « *New Way* » a été effective en octobre 1998 et n'a pas duré plus d'un an. Ainsi, le directeur commercial de Henkel a indiqué : « (...) *la politique de Procter & Gamble (...) a créé un froid pendant environ six mois/un an (...)* », alors même que celui-ci avait fixé la date de suspension des pratiques au mois d'octobre 1998. En outre, les courriels et mémorandums internes versés par Henkel et cités par Procter & Gamble ne sont donc pas de nature à démontrer qu'entre le 2 novembre 1999 et le 21 janvier 2001, Procter & Gamble appliquait encore sa politique « *New Way* ». En effet, ces documents ont tous été rédigés entre le 20 janvier et le 18 août 1999<sup>274</sup>, c'est-à-dire bien avant la période litigieuse.
527. Il résulte de l'ensemble des éléments qui précèdent qu'il existe un faisceau d'indices graves, précis et concordants démontrant que Procter & Gamble a participé à l'entente sur la période comprise entre le 2 novembre 1999 et le 21 janvier 2001.

*Pour la période à partir du 21 janvier 2001*

528. Tout au long de l'instruction, Procter & Gamble a toujours admis sa participation à l'entente sur les prix et les promotions en cause pour la période comprise entre janvier 2001 et la fin de l'année 2004.

*Conclusion sur la participation de Procter & Gamble*

529. Il résulte des paragraphes 500 à 528 qui précèdent que la participation de Procter & Gamble à l'entente complexe et continue visée par le grief est établie pour la période

---

<sup>274</sup> Cotes 14302, 14314, 14316, 14317, 14328, 14348.

comprise entre le 18 septembre 1997 et le mois d'août 2004, soit toute la durée de l'entente, à l'exception de la période de suspension entre octobre 1998 et le 2 novembre 1999.

#### *Sur la participation de Colgate Palmolive*

530. Dans ses déclarations, Colgate Palmolive a reconnu à plusieurs reprises sa participation à l'entente et notamment aux différentes réunions de concertation tenues avec les concurrents entre 1997 et septembre 2003, date à laquelle elle a cédé son activité « détergents » à Procter & Gamble. Le directeur des ventes en poste à l'époque des faits a en effet déclaré : « *Lors de ma prise de fonction en tant que directeur des ventes entretien en 1988, une de mes missions a été de continuer les contacts avec mes homologues chez Procter & Gamble (...). Nous nous rencontrions à l'hôtel Méridien de la Porte Maillot, au Hilton de Neuilly ou encore au restaurant la Tête Noire à Marnes la Coquette. L'organisation de ces rencontres se faisait à tour de rôle. (...) A partir de 1997, les tarifs proposés à la grande distribution étaient issus de cette concertation. Dans mon souvenir, la participation de Colgate Palmolive aux réunions des directeurs commerciaux a cessé en septembre 2003, lors de l'annonce de la vente des lessives (...)* »<sup>275</sup>.
531. La présence du directeur des ventes de Colgate Palmolive aux réunions de concertation a par ailleurs été confirmée par Unilever et Henkel lors de leurs déclarations<sup>276</sup>.
532. La participation de Colgate Palmolive à l'entente complexe et continue visée par le grief est donc établie pour la période comprise entre le 18 septembre 1997 et le mois de septembre 2003, à l'exception de la période de suspension entre octobre 1998 et le 2 novembre 1999.

#### **f) Conclusion sur le grief d'entente complexe et continue**

533. Eu égard à l'ensemble des considérations qui précèdent, est établie l'existence, entre le 18 septembre 1997 et le mois d'août 2004, d'une entente anticoncurrentielle contraire aux articles 101 du TFUE) et L. 420-1 du code de commerce, pour les périodes détaillées ci-dessus, à l'encontre d'Unilever, Henkel, Procter & Gamble, et Colgate Palmolive.

### **E. SUR L'IMPUTABILITÉ DES PRATIQUES**

#### **1. RAPPEL DES PRINCIPES**

##### **a) Dans le cadre des relations mère-fille**

534. Il résulte d'une jurisprudence constante que les articles L. 420-1 et L. 420-2 du code de commerce ainsi que les articles 101 du TFUE et 102 du TFUE visent les infractions

---

<sup>275</sup> Cotes 3024-3029.

<sup>276</sup> Cotes 12481-12484 et 12584-12586.

commises par des entreprises, comprises comme désignant des entités exerçant une activité économique.

535. Le juge de l'Union a ainsi précisé que la notion d'entreprise doit être comprise comme désignant une unité économique, même si, du point de vue juridique, cette unité économique est constituée de plusieurs personnes physiques ou morales (arrêts de la Cour de justice du 10 septembre 2009, *Akzo Nobel e.a./Commission*, C-97/08 P, Rec. p. I-8237, point 55 et du 29 septembre 2011, *Arkema/Commission*, C-520/09 P, non encore publié, point 37).
536. Il résulte également d'une jurisprudence constante que c'est cette entité économique qui doit, lorsqu'elle a enfreint le droit de la concurrence, répondre de cette infraction, conformément au principe de la responsabilité personnelle (arrêt de la Cour de justice du 29 septembre 2011, *Arkema/Commission*, précité, point 37), sur lequel repose le droit de la concurrence de l'Union (arrêt de la Cour de justice du 20 janvier 2011, *General Química e.a./Commission*, C-90/09 P, non encore publié, point 52).
537. Ainsi, au sein d'un groupe de sociétés, le comportement d'une filiale peut être imputé à la société mère notamment lorsque, bien qu'ayant une personnalité juridique distincte, cette filiale ne détermine pas de façon autonome son comportement sur le marché, mais applique pour l'essentiel les instructions qui lui sont données par la société mère, eu égard en particulier aux liens économiques, organisationnels et juridiques qui unissent ces deux entités juridiques (arrêt de la Cour de justice du 29 septembre 2011, *Arkema/Commission*, précité, point 38).
538. Dans le cas particulier où une société mère détient, directement ou indirectement par le biais d'une société interposée, la totalité ou la quasi-totalité du capital de sa filiale auteur d'un comportement infractionnel, il existe une présomption simple selon laquelle la société mère exerce une influence déterminante sur le comportement de sa filiale. Il incombe alors à la société mère de renverser la présomption en apportant des éléments de preuve susceptibles de démontrer que sa filiale détermine de façon autonome sa ligne d'action sur le marché. Si la présomption n'est pas renversée, la Commission européenne sera en mesure de tenir la société mère solidairement responsable pour le paiement de l'amende infligée à sa filiale (arrêt de la Cour de justice du 29 septembre 2011, *Arkema/Commission*, précité, points 40 et 41).
539. Si les conditions d'application de cette présomption réfragable ne sont pas réunies, le juge impose de vérifier que la société mère exerce effectivement une influence déterminante sur le comportement de sa filiale (arrêt du Tribunal du 27 octobre 2010, *Alliance One International Inc.*, T-24/05, non encore publié, point 126). Dans un tel cas, afin d'établir si une filiale détermine de façon autonome son comportement sur le marché, il convient de prendre en compte l'ensemble des éléments pertinents propres aux circonstances de l'espèce, relatifs aux liens économiques, organisationnels et juridiques qui unissent la filiale à la société mère (même arrêt, point 171).
540. A cet égard, il n'est pas exigé pour imputer à une société mère les actes commis par sa filiale de prouver que la société mère ait été directement impliquée dans, ou ait eu connaissance, des comportements incriminés. Ainsi que le relève le juge de l'Union, « *ce n'est pas une relation d'instigation relative à l'infraction entre la société mère et sa filiale ni, à plus forte raison, une implication de la première dans ladite infraction, mais le fait qu'elles constituent une seule entreprise au sens de l'article 81 CE qui permet à la Commission d'adresser la décision imposant des amendes à la société mère d'un groupe de sociétés* » (arrêts du Tribunal du 27 octobre 2010, *Alliance One International Inc.*,

précité, point 169, et du 10 septembre 2009, Akzo Nobel e.a./Commission, précité, point 59).

541. Ces principes s'imposent à l'Autorité lorsqu'elle fait parallèlement application des articles 101 et 102 du TFUE et des articles L. 420-1 et L. 420-2 du code de commerce. En effet, la notion d'entreprise et les règles d'imputabilité relèvent des règles matérielles du droit de la concurrence de l'Union. L'interprétation qu'en donnent les juridictions de l'Union s'impose donc à l'autorité nationale de concurrence lorsqu'elle applique ce droit.

### **b) Imputabilité en cas de transformation de l'entreprise**

542. Ainsi qu'il ressort d'une jurisprudence constante (voir, notamment, l'arrêt du Tribunal du 17 décembre 1991, Enichem Anic/Commission, T-6/89, Rec. p. II-1623, point 236), lorsque l'existence d'une infraction est établie, il convient de déterminer la personne physique ou morale qui était responsable de l'exploitation de l'entreprise en cause au moment où l'infraction a été commise, afin qu'elle réponde de cette infraction.
543. Cette jurisprudence repose sur l'idée que la responsabilité du comportement infractionnel de l'entreprise suit d'abord la personne morale. En conséquence, tant que la personne morale responsable de l'exploitation de l'entreprise qui a mis en œuvre des pratiques subsiste juridiquement, c'est elle qui doit assumer la responsabilité de ces pratiques, même si les éléments matériels et humains ayant concouru à la commission de l'infraction ont été cédés à une tierce personne et sans que son changement de dénomination sociale ait un quelconque effet (décision n° 01-D-14 du Conseil du 4 mai 2001 relative à des pratiques relevées lors de marchés de fabrication et de mise en œuvre d'enrobés bitumeux sur les routes départementales de l'Isère).
544. En conséquence, tant que la personne morale responsable de l'exploitation de l'entreprise qui a mis en œuvre des pratiques subsiste juridiquement, c'est elle qui doit assumer la responsabilité de ces pratiques, même si les éléments matériels et humains ayant concouru à la commission de l'infraction ont été cédés à une tierce personne (décisions n° 01-D-14 du Conseil du 4 mai 2001 précitée, et n° 01-D-17 du Conseil du 25 avril 2001 relative à des pratiques anticoncurrentielles dans les marchés d'électrification de la région du Havre, et n° 01-D-45 du Conseil du 19 juillet 2001 relative à une saisine présentée par la société Casino France). Lorsque la personne morale responsable de l'exploitation de l'entreprise a juridiquement disparu, les pratiques doivent être imputées à la personne morale à laquelle l'entreprise a juridiquement été transmise, c'est à dire à la personne morale qui a reçu les droits et obligations de la personne auteur des pratiques. Il peut s'agir de la société qui a absorbé l'auteur des pratiques ou encore de la société résultant de la fusion entre l'auteur des pratiques et une autre entité.

## **2. APPRÉCIATION DE L'AUTORITÉ**

### **a) Unilever**

545. Le grief d'entente complexe et continue a été notifié aux sociétés Unilever France SAS, Unilever France Home and Personal Care Industries, Topaze, Unilever France Holdings, Unilever NV et Unilever PLC.
546. Selon Unilever, la responsabilité des pratiques anticoncurrentielles commises par les éléments humains et matériels exploités à l'époque des faits par Lever France, puis par

Lever Fabergé France entre 1997 et le 31 janvier 2005 incomberait aujourd'hui à la société Topaze, successeur juridique de la société UF HPC SA, et non à Unilever France SAS ni à Unilever France HPC Industries. De même, s'agissant de la responsabilité des sociétés mères, si la présomption d'imputabilité s'applique entièrement aux sociétés Unilever France Holding SA et Mixhold BV, elle ne s'applique en revanche pas aux sociétés Unilever NV et Unilever Plc, aucune des deux ne disposant, directement ou indirectement de 100 % du capital de la société Topaze. Dans ses dernières observations, Unilever a cependant levé ses réserves sur l'imputabilité des pratiques aux sociétés Unilever Plc et Unilever NV.

547. D'après les éléments transmis par Unilever<sup>277</sup>, de 1996 à 2000, les lessives du groupe Unilever étaient commercialisées en France par la société Lever. C'est ensuite la société Lever Fabergé France, née en 2001 de la fusion entre la société Lever et la société Elida Fabergé, qui a repris la commercialisation des lessives jusqu'en avril 2005. Le 12 mars 2007, Lever Fabergé France a changé de dénomination sociale pour devenir Unilever France Home and Personal Care Société Industrielle (UF HPC SI). Au 31 août 2009, UF HPC SI a cédé ses actifs à la société Unilever France Home and Personal Care Industries (UF HPC Industries), puis a été absorbée par la société Topaze. La société Topaze est donc le successeur juridique de l'auteur des pratiques.
548. Sur la période comprise entre 1996 et 2001, la tête de groupe du groupe Unilever en France était la société Unilever France qui détenait 99,99 % du capital de Lever. En 2001, la fusion de Lever et d'Elida Fabergé au sein de Lever Fabergé France s'est accompagnée d'un changement de nom pour cette tête de groupe, Unilever France devenant Unilever France SAS. En 2005, la tête du groupe Unilever en France a encore changé de nom pour devenir Unilever France Holdings, nom qu'elle a encore aujourd'hui.
549. En vertu des règles d'imputabilité applicables exposées ci-dessus, il y a lieu d'imputer les pratiques mises en œuvre entre 1997 et 2004 par Lever France puis par Lever Fabergé, à la société Topaze, qui leur succède juridiquement.
550. Par ailleurs, à l'époque des faits, Lever France et Lever Fabergé étaient contrôlées à 99,9 % par la société Unilever France, devenue successivement Unilever France SAS puis Unilever France Holdings. Les pratiques en cause peuvent donc également être imputées à Unilever France Holdings en tant que société-mère de l'auteur des pratiques.
551. En revanche, il convient de mettre hors de cause les sociétés Unilever France SAS, Unilever France Home and Personal Care Industries, Unilever NV et Unilever Plc.

#### **b) Henkel**

552. Le grief d'entente complexe et continue a été notifié aux sociétés Henkel France SA et Henkel AG & Co. KGaA.
553. D'après les éléments transmis par Henkel<sup>278</sup>, les salariés impliqués dans la mise en œuvre des pratiques reprochées exerçaient tous leur fonction au sein de la société Henkel France

---

<sup>277</sup> Cotes 8657-8672.

<sup>278</sup> Cotes 8603-8619.

SA. En effet, cette société a assuré l'activité de fourniture de lessives et d'adoucissants aux particuliers en France pendant la période des faits dénoncés (1997 à mi 2004) et n'a pas changé de nom ou de forme sociale depuis cette période.

554. De 1996 au 31 décembre 1998, Henkel France SA était détenue à 99,99 % par la société de tête du groupe Henkel, Henkel KGaA (sise Henkelstrasse 67, 40589 Düsseldorf, Allemagne). Puis de 1999 à 2009, le contrôle de cette société française a été assuré par une structure intermédiaire nommée Henkel Belgium SA puis par Henkel Nederlands BV (99 % ou 100 %), elle-même détenue à 100 % par la société faitière.
555. Sur la période 1996 à 2009, la société de tête du groupe Henkel a toujours été la société Henkel KGaA, qui se dénomme depuis 2008, Henkel AG & Co. KGaA.
556. En vertu des règles d'imputabilité évoquées plus haut, il y a lieu d'imputer les pratiques en cause à la société Henkel France SA en tant qu'auteur des pratiques ainsi qu'à la société AG & Co. KGaA, en sa qualité de société mère pour le comportement infractionnel de sa filiale, Henkel France SA. Sur ce dernier point, Henkel n'a pas contesté sa responsabilité ni, partant, fait valoir d'arguments visant à renverser la présomption d'imputabilité rappelée ci-dessus.

### **c) Procter & Gamble**

557. Le grief d'entente complexe et continue a été notifié aux sociétés Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS et Procter & Gamble Company.
558. D'après les éléments transmis par Procter & Gamble<sup>279</sup>, entre 1997 et décembre 2004, la société Procter & Gamble France SNC a été l'entité de commercialisation des lessives en France. En décembre 2004, cette société a été transformée en SAS, en devenant Procter & Gamble France SAS. Située à Asnières-sur-Seine (92600), elle commercialise, depuis sa transformation, l'ensemble des produits du groupe en France, et notamment les produits de lavage du linge, les autres sociétés n'exerçant que des activités de production et des ventes intra-groupe<sup>280</sup>.
559. A l'époque des faits, Procter & Gamble France SNC était détenue à 100 % par la société tête de groupe en France, qui a changé plusieurs fois de dénomination depuis 1997. Actuellement, il s'agit de la société Procter & Gamble Holding France SAS qui détient 100 % du capital de la société Procter & Gamble France SAS.
560. En ce qui concerne la structure de contrôle des entités françaises, il convient de relever selon les éléments transmis par Procter & Gamble, sur la période litigieuse, la holding française (actuellement dénommée Procter & Gamble Holding France SAS) était détenue directement par la société de tête du groupe, The Procter & Gamble Company<sup>281</sup>.

---

<sup>279</sup> Courrier du 17 juin 2009 (cote 6235) et du 15 octobre 2009 (cotes 8636-8656).

<sup>280</sup> A l'exception de Procter & Gamble Pharmaceuticals France S.A.S., qui commercialise des médicaments, et des filiales françaises de Wella AG, qui commercialisent des produits cosmétiques et des parfums en réseau dédié.

<sup>281</sup> Les organigrammes fournis par Procter & Gamble présentent le détail des changements dans les structures intermédiaires.

561. En vertu des règles d'imputabilité exposées plus haut, il convient d'imputer les pratiques aux sociétés Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS en tant qu'auteurs des pratiques ainsi qu'à The Procter & Gamble Company en sa qualité de société mère pour le comportement infractionnel de ses filiales. Sur ce dernier point, Procter & Gamble n'a pas contesté sa responsabilité ni, partant, fait valoir d'arguments visant à renverser la présomption d'imputabilité rappelée ci-dessus.

#### **d) Colgate Palmolive**

562. Le grief d'entente complexe et continue a été notifié aux sociétés Colgate Palmolive Services SA, Colgate Palmolive SAS, Colgate Palmolive Industriel SAS, Colgate Palmolive SASU et Colgate Palmolive Company.

563. D'après les éléments transmis par Colgate Palmolive<sup>282</sup>, de 1997 à 2004, la commercialisation de produits détergents et d'hygiène corporelle en France était assurée par la société Colgate Palmolive SA, située à Bois-Colombes (92). Sur cette période, la société faîtière du groupe, Colgate Palmolive Company, contrôlait de façon indirecte Colgate Palmolive (SA). En 2003, le groupe Colgate Palmolive a cédé ses activités lessives en France au groupe Procter & Gamble.

564. Depuis janvier 2005, de nouvelles structures sont apparues. Les produits détergents, les produits d'entretien, d'hygiène corporelle et de soin du corps sont commercialisés par la société Colgate Palmolive (SASU). L'activité de holding du groupe en France est quant à elle dévolue à la société Colgate Palmolive Services SA, anciennement Colgate Palmolive SA.

565. En vertu des règles d'imputabilité exposées plus haut, il convient d'imputer les pratiques à la société Colgate Palmolive Services SA, en tant qu'auteur des pratiques ainsi qu'à la société Colgate Palmolive Company, en sa qualité de société mère. Sur ce dernier point, Colgate Palmolive n'a pas contesté sa responsabilité ni, partant, fait valoir d'arguments visant à renverser la présomption d'imputabilité rappelée ci-dessus.

566. En revanche, il convient de mettre hors de cause les sociétés Colgate Palmolive SAS, Colgate Palmolive Industriel SAS et Colgate Palmolive SASU.

#### **F. SUR LES SANCTIONS**

567. Le I de l'article L. 464-2 du code de commerce et l'article 5 du règlement (CE) n° 1/2003 habilite l'Autorité à imposer des sanctions pécuniaires aux entreprises et aux organismes qui se livrent à des pratiques anticoncurrentielles interdites par les articles L. 420-1 du code de commerce et 101 du TFUE.

568. Aux termes du quatrième alinéa du I de l'article L. 464-2 du code de commerce, la sanction pécuniaire maximum qui peut être imposée à une entreprise est « *de 10 % du montant du chiffre d'affaires mondial hors taxes le plus élevé réalisé au cours d'un des*

---

<sup>282</sup> Cotes 8625-8635.

*exercices clos depuis l'exercice précédant celui au cours duquel les pratiques ont été mises en œuvre. Si les comptes de l'entreprise concernée ont été consolidés ou combinés en vertu des textes applicables à sa forme sociale, le chiffre d'affaires pris en compte est celui figurant dans les comptes consolidés ou combinés de l'entreprise consolidante ou combinante ».*

569. Le troisième alinéa du I de l'article L. 464-2 du code de commerce prévoit que « *les sanctions pécuniaires sont proportionnées à la gravité des faits reprochés, à l'importance du dommage causé à l'économie, à la situation individuelle de l'organisme ou de l'entreprise sanctionné ou du groupe auquel l'entreprise appartient et à l'éventuelle répétition de pratiques prohibées par le [titre VI du livre IV du code de commerce]. Elles sont déterminées individuellement pour chaque entreprise ou organisme sanctionné et de façon motivée pour chaque sanction* ».
570. En l'espèce, l'Autorité appréciera ces critères légaux selon les modalités pratiques décrites dans son communiqué du 16 mai 2011 relatif à la méthode de détermination des sanctions pécuniaires.
571. Chacune des entreprises en cause dans la présente affaire a été mise en mesure de formuler des observations sur les principaux éléments de droit et de fait du dossier susceptibles, selon les services d'instruction, d'influer sur la détermination de la sanction pouvant lui être imposée, à la suite de la réception de la notification des griefs, du rapport et d'un rapport complémentaire daté du 4 juillet 2011 et décrivant ces différents éléments. La présentation de ces différents éléments par les services d'instruction ne préjuge pas de l'appréciation du collège sur les déterminants de la sanction, qui relève de sa seule délibération.

## **1. SUR LA VALEUR DES VENTES**

572. La valeur des ventes de l'ensemble des catégories de produits en relation avec l'infraction effectuées en France par chacune des entreprises en cause, durant son dernier exercice comptable complet de participation à l'infraction, pourra être utilement retenue comme assiette de leur sanction respective. Certes, le code de commerce, en ne se référant pas au chiffre d'affaires lié au marché en cause, mais uniquement au chiffre d'affaires mondial consolidé ou combiné, n'impose pas à l'Autorité de procéder de la sorte (arrêt de la Cour de cassation du 13 mai 1997, Société française de transports Gondrand frères). Pour autant, à la lumière d'une jurisprudence constante des juridictions de l'Union, ce paramètre peut être considéré comme une référence appropriée et objective pour proportionner au cas par cas l'assiette de la sanction individuelle à l'ampleur économique de l'infraction en cause, d'une part, et au poids relatif sur le secteur concerné de chaque entreprise qui y a participé, d'autre part (arrêts de la Cour de justice du 7 juin 1983, Musique diffusion française/Commission, 100/80, Rec. p. 1825, points 119 à 121, et du 3 septembre 2009, Papierfabrik August Koehler AG e.a./Commission, C-322/07P, C-327/07P et C-338/07P, Rec. p. I-7191, point 314). Cette jurisprudence, même si elle n'est pas directement applicable, n'en constitue pas moins un point de référence utile pour l'exercice concret du pouvoir d'appréciation dont dispose l'Autorité en matière de détermination des sanctions, à l'intérieur du cadre prévu par le I de l'article L. 464-2 du code de commerce et dans le respect des principes généraux du droit, dans la mesure où les sanctions imposées en l'espèce par l'Autorité sont relatives à une infraction tant à l'article L. 420-1 du code de commerce qu'à l'article 101 du TFUE.

573. L'Autorité s'est donc engagée à déterminer le montant de base des sanctions qu'elle prononce en cas de violation des articles L. 420-1 et L. 420-2 du code de commerce et des articles 101 et 102 du TFUE en se référant à cette notion comme assiette.
574. Les catégories de produits à prendre en considération à cet effet sont celles faisant l'objet de la pratique, telles que décrites dans la partie de la décision consacrée à la qualification de l'infraction (paragraphe 453 et suivants ci-dessus). L'assiette de la sanction reflète ainsi le fait que les pratiques mises en place par les quatre fabricants de lessives en cause ont visé à maîtriser les prix de vente de l'ensemble des lessives standard à destination de la grande distribution et des consommateurs finals. Eu égard à l'objet anticoncurrentiel de ces pratiques, cette assiette inclura donc, pour chacune des parties en cause, toutes les lessives standard (également dénommées « universelles ») sans distinction en fonction de leur présentation (poudre, liquide, tablettes), de leur format ou de leur positionnement en termes de prix (premium, milieu de gamme et bon rapport qualité/prix)<sup>283</sup>, commercialisées en France à destination du grand public par l'entreprise intéressée.
575. Aucun des arguments avancés par les parties pour remettre en cause cette définition des catégories de produits à prendre en considération en l'espèce afin de déterminer la valeur des ventes n'emporte la conviction. En particulier, Procter & Gamble soutient que les ventes de lessives standard en poudre devraient être exclues de la valeur des ventes dans la mesure où ces ventes auraient déjà été prises en compte dans le cadre de la détermination de l'amende infligée par la Commission européenne dans sa décision du 13 avril 2011 précitée.
576. Cet argument ne peut cependant pas être retenu. En effet, comme il a été indiqué aux paragraphes 342 et suivants ci-dessus, la décision du 13 avril 2011 de la Commission européenne porte sur une infraction distincte de celle poursuivie par l'Autorité, à la fois du point de vue de son objet, de ses participants, des produits, de la couverture géographique concernée, de son déroulement dans le temps et de ses modalités de mise en œuvre. L'infraction traitée par l'Autorité appelle nécessairement une sanction distincte, déterminée en fonction des critères prévus par le code de commerce. La circonstance que les produits sur lesquels elle porte aient fait l'objet d'une autre infraction, constatée et sanctionnée par une autre autorité de concurrence, est sans influence sur la détermination de la sanction prononcée par l'Autorité. En outre, le fait que, dans une telle hypothèse, la valeur des ventes d'une même catégorie de produits, comme les lessives en poudre standard, serve d'assiette à la détermination de deux sanctions différentes imposées à une entreprise donnée en raison de deux infractions distinctes commises par celle-ci n'emporte en lui-même aucune « *double comptabilisation* » selon les termes de Procter & Gamble.
577. Eu égard à la participation individuelle de chaque entreprise en cause à l'infraction, telle que constatée ci-dessus aux paragraphes 497, 499, 529 et 532, dont le point de départ est le 18 septembre 1997 pour les quatre lessiviers et, dont le terme est le mois d'août 2004 pour Unilever, Henkel et Procter & Gamble, et le mois de septembre 2003 pour Colgate Palmolive, le dernier exercice comptable complet retenu pour déterminer cette valeur des ventes sera l'exercice 2003 pour Unilever, Henkel et Procter & Gamble, et l'exercice 2002 pour Colgate Palmolive.

---

<sup>283</sup> Cote 8964.

578. Compte tenu des données chiffrées à la disposition de l'Autorité, les chiffres d'affaires relatifs à ces exercices peuvent être tenus pour représentatifs de l'activité annuelle de chacun des lessiviers pour les produits en relation avec l'infraction durant la période pendant laquelle chacun d'eux a individuellement participé à cette dernière. Unilever, Henkel et Procter & Gamble ne le contestent d'ailleurs pas.
579. S'agissant de Colgate Palmolive, son argument selon lequel l'exercice comptable à retenir pour déterminer la valeur de ses ventes devrait être l'exercice 2003, au motif qu'elle aurait continué à vendre des lessives jusqu'au 26 décembre 2003, ne peut être retenu.
580. En effet, la participation de Colgate Palmolive à l'infraction n'est établie que pour une partie de l'année 2003, c'est-à-dire jusqu'au mois de septembre 2003. Il s'ensuit que, pour cette année, seule une partie de ses ventes de lessives standard à destination du grand public est en relation avec l'infraction. Il ne s'agit donc pas d'un exercice comptable complet de participation à l'infraction, critère qui a été retenu pour les trois autres parties en cause et qu'il n'y a pas lieu d'écarter sans raison valable pour Colgate Palmolive.
581. L'année 2002 constitue bien le dernier exercice comptable complet de participation de Colgate Palmolive à l'infraction. Il n'apparaît pas, par ailleurs, que cet exercice ne serait manifestement pas représentatif de la valeur de ses ventes en relation avec l'infraction. Au contraire, cet exercice est cohérent avec l'évolution de la valeur des ventes de Colgate Palmolive sur la durée de sa participation à l'entente.
582. Au vu des considérations qui précèdent, le tableau ci-dessous récapitule, sur la base des informations communiquées par les entreprises en cause, les valeurs des ventes servant d'assiette à la sanction individuelle de chacune d'entre elles.

### Valeur des ventes (en millions d'euros)

Entreprise	Ventes de lessives standard à destination du grand public commercialisées en France
Unilever	295 <sup>284</sup>
Henkel	158,8 <sup>285</sup>
Procter & Gamble	356,44 <sup>286</sup>
Colgate Palmolive	62,227 <sup>287</sup>

## 2. SUR LA DÉTERMINATION DU MONTANT DE BASE

583. En application du I de l'article L. 464-2 du code de commerce, le montant de base de la sanction de chaque entreprise en cause est déterminé en fonction de la gravité des faits et de l'importance du dommage causé à l'économie, critères qui se rapportent tous deux à l'infraction en cause. Les appréciations de l'Autorité à cet égard trouvent une traduction chiffrée dans le choix d'une proportion, déterminée au cas par cas, de la valeur des ventes retenue pour chaque entreprise en cause, critère qui, comme indiqué plus haut, permet de proportionner l'assiette de la sanction à l'ampleur économique de l'infraction en cause, d'une part, et au poids relatif sur le secteur concerné de chaque entreprise qui y a participé, d'autre part. Les autres éléments d'individualisation pertinents relatifs à la situation et au comportement de chacune des entreprises en cause seront pris en considération dans un second temps.
584. La durée des pratiques constituant un facteur pertinent pour apprécier tant la gravité des faits (voir, en ce sens, arrêts de la Cour de cassation du 28 juin 2003, Domo services maintenance, et du 28 juin 2005, Novartis Pharma) que l'importance du dommage causé à l'économie (arrêt de la Cour de cassation du 12 juillet 2011, Lafarge ciments e.a.), elle fera l'objet d'une prise en compte sous ce double angle selon les modalités pratiques décrites dans le communiqué du 16 mai 2011 précité.

### a) Sur la proportion de la valeur des ventes

#### *Sur la gravité des faits*

585. Il convient de constater en premier lieu que l'infraction unique, complexe et continue constatée en l'espèce visait à permettre aux quatre entreprises en cause de fixer les prix des lessives standard en France, en s'accordant directement sur les prix de vente aux

---

<sup>284</sup> Cote 12812

<sup>285</sup> Cote 12806

<sup>286</sup> Cote 14224

<sup>287</sup> Cote 12810

distributeurs, et en définissant en commun les règles promotionnelles. Il s'agit donc d'un accord horizontal entre concurrents dont l'objet était de manipuler le prix des produits en cause au lieu de laisser celui-ci à la libre appréciation de chacun des concurrents dans le cadre d'une détermination autonome de sa politique commerciale et de son comportement sur le marché.

586. A l'instar des ententes visant à répartir les clients ou les marchés, ou encore à limiter la production, l'infraction en cause visait donc par sa nature même à manipuler l'un des paramètres essentiels de la concurrence dans le secteur. Une telle pratique est qualifiée de cartel ou d'entente « injustifiable » par l'OCDE dans sa recommandation n° C(98)35/Final du 25 mars 1998 concernant une action efficace contre les ententes injustifiables. Elle constitue l'une des infractions les plus graves aux règles de concurrence, dans la mesure où elle ne peut avoir pour but que de confisquer, au profit des auteurs de l'infraction, le bénéfice que les consommateurs – en l'espèce les ménages acheteurs de lessive – sont en droit d'attendre d'un fonctionnement concurrentiel de l'économie.
587. Cette appréciation est partagée avec la jurisprudence constante des juridictions tant de l'Union, qui considèrent qu'une entente horizontale de fixation de prix constitue une infraction très grave (arrêt de la Cour de justice du 24 septembre 2009, *Erste Groupe Bank e.a./Commission*, C-125/07 P, C-133/07 P, C-135/07 P et C-137/07 P, Rec. p. I-8681, point 103), qu'internes. La cour d'appel de Paris l'a rappelé dans son arrêt du 24 avril 2007, *JH Industrie*, ainsi que dans son arrêt du 25 février 2009, *Société Transeuro Desbordes Worldwide Relocations*, dans lequel elle a jugé que : « *Considérant, sur la proportionnalité, que, pour ce qui est de la gravité de l'entente sur les prix, le Conseil a rappelé à juste titre que les ententes ou actions concertées ayant pour objet ou pour effet d'empêcher le jeu de la concurrence en faisant obstacle à la libre fixation des prix par le jeu du marché sont de celles qui sont considérées injustifiables par l'OCDE dans sa recommandation du 25 mars 1998, qu'elles portent une atteinte grave au fonctionnement du marché et donc aux avantages que peuvent en attendre les consommateurs, peu important que certains parmi les clients victimes des pratiques disposent d'un fort pouvoir de marché (...)* ».
588. Procter & Gamble soutient à cet égard que la nature des pratiques était différente pendant les périodes allant respectivement du mois de septembre 1997 à 1998 (échanges d'informations commercialement sensibles) et de janvier 2001 à août 2004 (accord secret sur les prix). Elle allègue que cette différence devrait être prise en compte dans le cadre de l'appréciation de la gravité des faits. Cet argument ne peut cependant pas être retenu, eu égard à la nature même de la pratique constatée, qui ne se décompose pas en deux infractions distinctes, mais constitue une infraction unique, complexe et continue ayant eu un seul et même objet anticoncurrentiel pendant toute sa durée, à savoir un accord sur les prix, comme il a été montré ci-dessus au paragraphe 446.
589. Il convient en deuxième lieu de rappeler qu'une entente est particulièrement grave lorsqu'elle revêt un caractère secret, caractère qui la rend plus difficile à détecter et en traduit, dans une certaine mesure, le caractère délibéré (voir, a contrario, la décision n° 10-D-28 de l'Autorité du 20 septembre 2010 relative aux tarifs et aux conditions liées appliquées par les banques et les établissements financiers pour le traitement des chèques remis aux fins d'encaissement, paragraphe 657).
590. En l'espèce, cette volonté de conserver le secret concernant les accords anticoncurrentiels entre les quatre lessiviers est manifeste. Outre les réunions qui n'étaient connues que des quatre participants, elle est avérée notamment par l'utilisation de noms de code dans certains documents ayant servi de support à l'entente. Ainsi, sur des tableaux de prix

transmis par les parties, en lieu et place des noms des quatre entreprises participant aux pratiques, des prénoms ou des lettres étaient utilisés afin d'en rendre le sens moins intelligible (« Laurence » pour Lever, « Christian » pour Colgate, ou encore « Pierre » pour Procter & Gamble).

591. En troisième lieu, d'autres caractéristiques objectives des pratiques en cause en l'espèce sont susceptibles d'accroître leur gravité. Bien qu'aucun mécanisme institutionnalisé de rétorsion, de représailles ou de sanctions n'ait été constaté, de nombreux éléments du dossier montrent en particulier qu'une surveillance effective du marché par les membres de l'entente avait lieu, dans le but de s'assurer que les accords convenus étaient bien respectés.
592. A cet égard, Colgate Palmolive a déclaré qu'« *il convient de souligner que la surveillance de l'activité promotionnelle de la concurrence via un examen empirique des prospectus diffusés par la grande distribution et l'adaptation de sa propre politique en vue de contrer d'éventuels effets négatifs font partie du travail habituel des services commerciaux et responsables marketing des fournisseurs de la grande distribution* »<sup>288</sup>.
593. De fait, les mentions figurant sur les relevés de prospectus présentés par Unilever faisaient clairement référence au fait que les écarts de prix relevés constituaient des violations des accords conclus entre lessiviers<sup>289</sup>. De même, Henkel dressait la liste des écarts constatés année par année<sup>290</sup>. Cette surveillance était effectuée tant à partir de l'examen des dépliants publiés par la grande distribution qu'en pratiquant directement des relevés de prix en magasin par le biais du personnel commercial des lessiviers, les directeurs commerciaux étant informés des écarts détectés et mis en mesure de demander des comptes à leurs homologues à ce sujet<sup>291</sup>.
594. Un tel système de surveillance constante des prix pratiqués a pu susciter des craintes de représailles en cas de déviations par rapport aux accords conclus<sup>292</sup>. Il est donc de nature à augmenter la gravité des pratiques, même si c'est dans une mesure moindre que dans le cas d'un système plus sophistiqué de police et de rétorsion.
595. En dernier lieu, il faut noter que les pratiques ont été mises en œuvre dans un contexte juridique spécifique, celui de la loi Galland, en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 1997 au 1<sup>er</sup> janvier 2006.
596. Dans ce contexte, le prix de gros mentionné sur facture (prix nets fournisseur), qui était déterminé par les lessiviers, servait de facto de prix de référence au-dessous duquel les distributeurs ne pouvaient pas vendre aux consommateurs finals. L'existence de la loi Galland a donc permis aux participants à l'entente d'instaurer en pratique un système de prix plancher pour les lessives standard<sup>293</sup>, comme l'a d'ailleurs expliqué Unilever.
597. Ceci était uniquement possible dans la mesure où, dans le contexte de la loi Galland, les distributeurs se rémunéraient presque exclusivement sur les marges arrières qu'ils

---

<sup>288</sup> Cotes 11573.

<sup>289</sup> Cotes 359-435

<sup>290</sup> Cotes 774-776

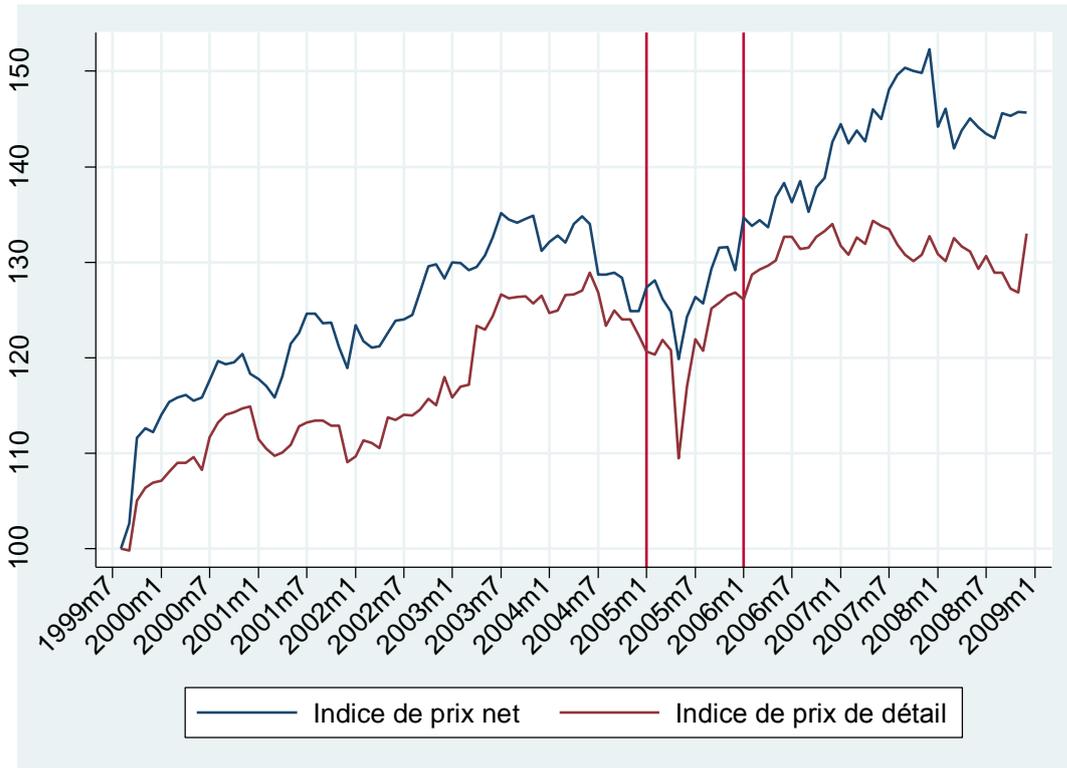
<sup>291</sup> Cote 735

<sup>292</sup> Cotes 9 961.

<sup>293</sup> Cotes 12569-12574

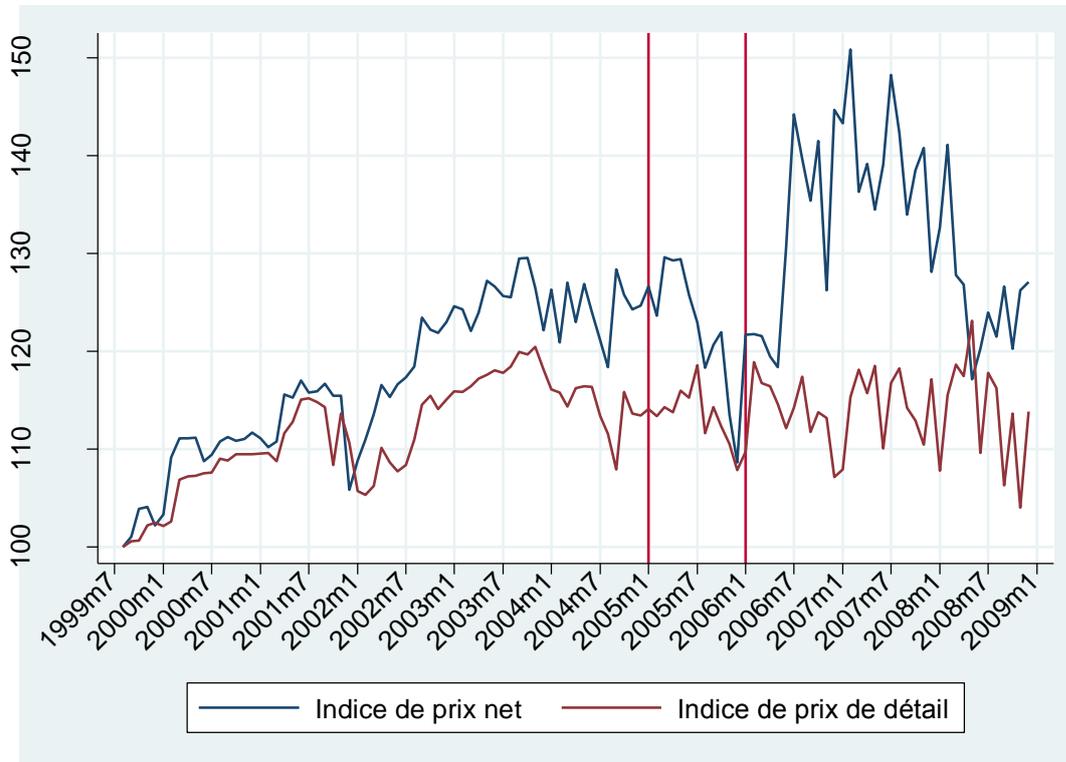
percevaient. Cette transparence dans la négociation, pour un produit qui était un produit d'appel, a permis d'éviter une concurrence en prix pour les lessives standard au détail, les prix au détail étant mécaniquement indexés sur les prix de gros issus de la concertation entre les quatre lessiviers. Cet élément est confirmé par les déclarations de Henkel<sup>294</sup> et par des comparaisons empiriques montrant le parallélisme entre prix de gros et prix de détail durant la durée des pratiques. C'est ce qu'illustrent les deux graphiques présentés ci-dessous et relatifs à des produits commercialisés par Procter & Gamble.

### Évolutions relatives des prix de gros (prix net) et de détail d'Ariel



<sup>294</sup> Cotes 6197-6199 et 11104

## Évolutions relatives des prix de gros (prix net) et de détail de Bonux



598. S'agissant de l'argument de Procter & Gamble selon lequel la gravité des faits serait atténuée en raison d'un contexte concurrentiel caractérisé par l'existence de guerres de prix entre les participants à l'entente et le développement d'une concurrence de la part des marques de distributeurs, il sera examiné dans le cadre de l'appréciation de l'importance du dommage causé à l'économie, critère auquel il se rapporte en réalité.

### *Sur l'importance du dommage causé à l'économie*

599. Il est de jurisprudence constante que l'importance du dommage causé à l'économie s'apprécie de façon globale pour l'infraction en cause, c'est-à-dire au regard de l'action cumulée de tous les participants à la pratique sans qu'il soit besoin d'identifier la part imputable à chaque entreprise prise séparément (arrêts de la Cour de cassation du 18 février 2004, CERP e.a., et de la cour d'appel de Paris du 17 septembre 2008, Coopérative agricole L'ardéchoise).

600. Ce critère légal ne se confond pas avec le préjudice qu'ont pu subir les victimes des pratiques en cause, mais s'apprécie en fonction de la perturbation générale apportée par ces pratiques à l'économie (voir, par exemple, arrêt de la cour d'appel de Paris du 8 octobre 2008, SNEF).

601. L'Autorité, qui n'est pas tenue de chiffrer précisément le dommage causé à l'économie, doit procéder à une appréciation de son existence et de son importance, en se fondant sur une analyse aussi complète que possible des éléments du dossier et en recherchant les différents aspects de la perturbation générale du fonctionnement normal de l'économie engendrée par les pratiques en cause (arrêt de la cour d'appel de Paris du 30 juin 2011,

Orange France). L'existence du dommage à l'économie ne saurait donc être présumée, y compris en cas d'entente (arrêt de la Cour de cassation du 7 avril 2010, Orange).

602. En se fondant sur une jurisprudence établie, l'Autorité tient notamment compte, pour apprécier l'incidence économique de la pratique en cause, de l'ampleur de l'infraction, telle que caractérisée entre autres par sa couverture géographique ou par la part de marché cumulée des parties sur le secteur concerné, de sa durée, des conséquences conjoncturelles ou structurelles, ainsi que des caractéristiques économiques pertinentes du secteur concerné (voir, par exemple, l'arrêt de la cour d'appel du 30 juin 2011, précité). Les effets tant avérés que potentiels de la pratique peuvent être pris en considération à ce titre (voir, en ce sens, arrêt de la Cour de cassation Novartis Pharma, précité).
603. Pour apprécier l'importance du dommage causé à l'économie, l'Autorité peut s'appuyer sur des estimations relatives aux conséquences directes de l'infraction, notamment en ce qui concerne l'éventuel surprix engendré par cette dernière (voir, en ce sens, arrêt de la cour d'appel de Paris du 26 janvier 2010, Adecco France). Ces estimations, sont, comme toute estimation, affectées par un coefficient d'incertitude ; elles peuvent néanmoins être prises en considération si elles sont fondées sur une méthode scientifiquement reconnue, qui permet d'éliminer ou du moins de minimiser l'influence d'autres facteurs extérieurs explicatifs de l'estimation fournie (voir, en ce sens, arrêt de la Cour de cassation du 12 juillet 2011, Lafarge).
604. En l'espèce, il convient, en premier lieu, d'examiner l'ampleur de l'infraction.
605. Celle-ci a visé l'ensemble du territoire national. Ses modalités de mise en œuvre démontrent ainsi que l'accord sur les prix était conclu au niveau de chaque filiale française des quatre lessiviers par les quatre directeurs commerciaux France.
606. Ces pratiques étaient, en outre, en relation avec l'ensemble des types de lessives standard à destination du grand public, indifféremment de leur positionnement en termes de prix (haut, milieu ou bas de gamme), de leur format et de leur conditionnement (poudre, liquide, etc.). Dans la mesure où elles concernaient le secteur dans son entièreté, elles étaient d'une ampleur bien plus importante que celles sanctionnées par la Commission européenne dans sa décision du 13 avril 2011 précitée, qui ne concernaient qu'une fraction du secteur limitée aux lessives standard en poudre et n'étaient donc pas susceptibles de produire des effets de même nature, en particulier sur les autres produits du secteur.
607. Ensuite, l'infraction concernait un bien de consommation courante indispensable aux ménages français, dont la valeur annuelle des ventes est particulièrement importante (estimation de l'IRI : 1,1 milliard d'euros en 2007). Il s'agit par ailleurs d'un produit d'appel pour la grande distribution, ce qu'a notamment signalé Henkel<sup>295</sup>, et susceptible de faire l'objet de promotions fréquentes.
608. Enfin, à l'époque de la commission des pratiques, les quatre fabricants de lessives représentaient la majorité de l'offre des lessives standard en France, que celle-ci soit considérée en volume ou en valeur. En effet, d'après les informations transmises par les quatre lessiviers au cours de l'instruction, leur part de marché cumulée, en revenu, des ventes de lessives standard à destination du grand public en France a varié entre 87 %

---

<sup>295</sup> Cote 11160

et 95 %, comme indiqué dans le tableau reproduit au paragraphe 58 ci-dessus. Une telle part de marché cumulée est de nature à avoir assuré une stabilité particulière à l'entente et donc à en avoir conforté l'incidence sur le secteur en cause.

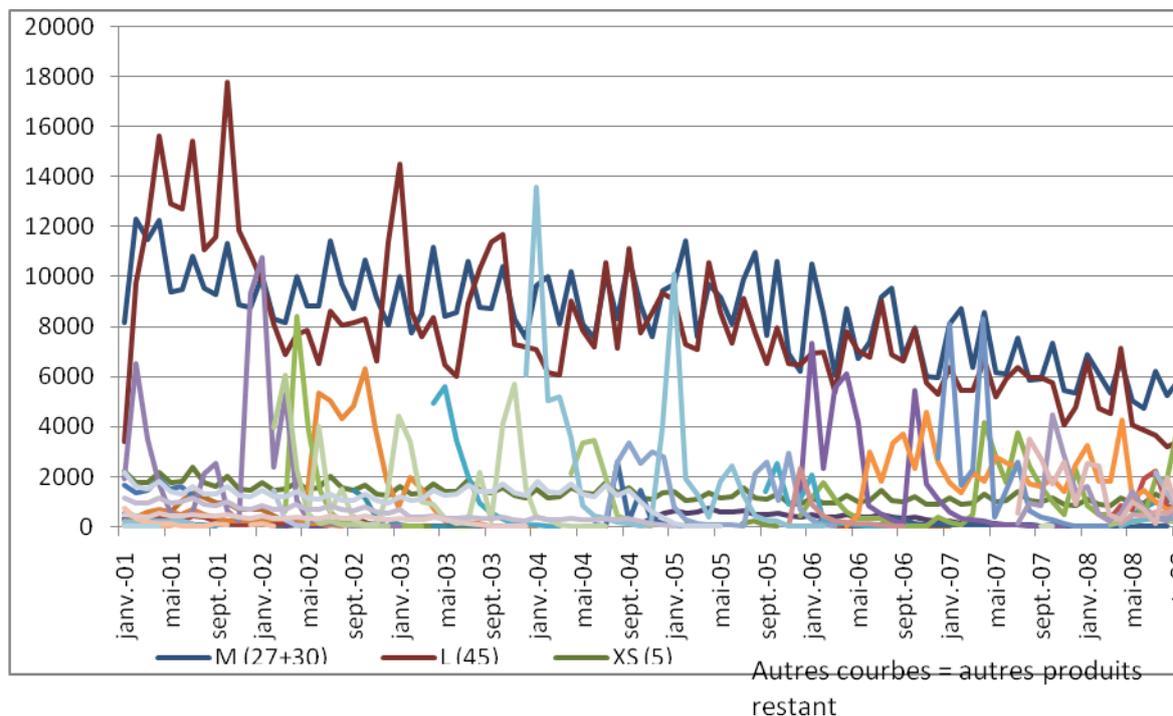
609. Sans remettre en cause ces éléments, Procter & Gamble soutient, en se fondant sur une étude économique produite en annexe à ses observations en réponse à la notification des griefs, que la volatilité des parts de marché sur le très court terme (d'un mois sur l'autre), propre à la dynamique économique du secteur des lessives, a entravé significativement la mise en œuvre effective de l'entente, dans la mesure où une variation minimale de parts de marché entraîne des fluctuations de chiffre d'affaires importantes. En se fondant sur cette étude économique, Procter & Gamble soutient également, à l'instar de Henkel et de Colgate Palmolive, que la concurrence des marques de distributeurs est à même d'avoir substantiellement limité les effets de l'entente.
610. La volatilité des parts de marché, si elle était avérée, serait uniquement de nature à minimiser les éventuelles conséquences dommageables de la pratique, mais pas à remettre en cause le caractère certain du dommage causé à l'économie. En effet, elle n'affecte pas la stabilité sur le long terme de la part de marché cumulée des quatre fabricants de lessives, qui est demeurée particulièrement élevée. Sur la période de commission des pratiques, le seul participant à l'entente qui a connu une baisse sensible de sa part de marché est Procter & Gamble. L'essentiel de cette baisse n'est lié ni au fonctionnement général du secteur ni à l'entente, mais à un événement ponctuel et clairement identifiable, à savoir l'échec de sa politique commerciale « New Way ». Celle-ci s'est traduite par une réduction d'environ 5 % de sa part de marché individuelle. Cette période correspond en outre en très grande partie à la période de suspension de l'entente, qui n'est pas d'ores et déjà prise en compte pour la détermination du montant de la sanction comme précisé au paragraphe 641 ci-dessous.
611. Il est vrai, par ailleurs, que la part de marché individuelle des quatre lessiviers a connu, sur la période postérieure à la reprise des pratiques, en 2001, une relative érosion, qui s'est effectuée au profit des marques de distributeurs. Dans la mesure où, comme l'a indiqué entre autres un directeur commercial d'Unilever, la concurrence des marques de distributeurs s'exerce principalement à l'égard des lessives « bas de gamme », pour lesquels les consommateurs sont particulièrement sensibles au prix. Cette concurrence n'a donc pu entraîner qu'une atténuation relative des conséquences négatives des pratiques, car elle est restée limitée aux seuls produits « bas de gamme » pour lesquels les effets des pratiques ont été moins sensibles.
612. En deuxième lieu, afin d'apprécier l'importance du dommage causé à l'économie, l'Autorité s'attache à prendre en compte les caractéristiques économiques objectives du secteur en cause, dans la mesure où ces dernières sont de nature à influencer sur les conséquences conjoncturelles ou structurelles des pratiques. En l'espèce, il convient, après avoir examiné un argument soulevé par Procter & Gamble, de la « complexité » du secteur, de tenir compte l'existence de barrières à l'entrée, de l'élasticité-prix des produits en relation avec l'infraction et de la nature de la concurrence entre les entreprises en cause.
613. En ce qui concerne le premier élément, Procter & Gamble soutient, en se fondant sur l'étude économique jointe à ses observations en réponse à la notification des griefs, que la « complexité » du secteur, résultant de l'existence d'un très grand nombre de produits différenciés (multiples marques, conditionnements et formats) dont les prix sont fixés indépendamment les uns des autres, empêcherait toute collusion d'être effective et en limiterait donc les effets.

614. Cet argument doit cependant être fortement relativisé dans la mesure où la « *complexité* » invoquée n'est pas aussi marquée que Procter & Gamble l'avance et n'est, en tout état de cause, pas de nature à faire obstacle au jeu de l'entente de la manière alléguée par l'intéressée.
615. D'une part, les pièces du dossier, notamment les tableaux de prix que s'échangeaient les quatre fabricants de lessives dans le cadre de la mise en œuvre de l'entente<sup>296</sup>, montrent que toutes les marques et tous les formats de lessives étaient concernés par la pratique, et que le niveau de prix était détaillé et convenu marque par marque, indépendamment du nombre de produits concernés. L'accord alignait les prix pour les formats classiques dits « fond de rayon », autant que pour les conditionnements promotionnels qui pouvaient être de commercialisation ponctuelle. L'infraction elle-même prenait donc en compte la diversité des produits offerts sur le secteur, cette diversité n'étant un véritable obstacle ni à sa conclusion, ni à sa mise en œuvre, ni à sa surveillance.
616. D'autre part, si la variété des lessives vendues est très importante, il ressort néanmoins de l'examen empirique des ventes réalisées que la majorité d'entre elles se concentre sur un nombre réduit de produits pour chaque fabricant. Ainsi, sur la base des données fournies par l'étude économique et après agrégation des différentes évolutions des conditionnements constatés à la suite des obligations réglementaires de compaction, les tailles « M » (27 à 30 lavages) et « L » (45 lavages) représentaient la grande majorité des ventes, sur lesquelles il est possible d'indexer le prix des autres produits. Le graphique ci-dessous illustre cette situation pour la gamme Ariel vendue en poudre.

---

<sup>296</sup> Cotes 509, 510, 511, 2391-3, 3017-3019

### Ventes (en nombre total de lavages) des différents conditionnements d'Ariel (Poudre)



617. Il résulte de ce qui précède que l'apparente « *complexité* » du secteur des lessives ne saurait remettre en cause le caractère certain de l'importance du dommage causé à l'économie, ni fonder l'idée qu'elle s'en trouverait sensiblement atténuée, dans la mesure où les efforts de surveillance pouvaient se centrer sur quelques produits clés.
618. Le secteur des lessives se caractérise, en outre, par des barrières à l'entrée, dont la réalité a été confirmée par les parties. En particulier, la fabrication de lessives nécessite des investissements financiers très importants en raison des fortes contraintes réglementaires qui pèsent sur cette activité, notamment en matière de protection de l'environnement. Ces efforts financiers sont également très importants au stade de la commercialisation des produits, car une part substantielle des consommateurs est particulièrement attachée à une marque de lessive donnée, les marques nécessitant d'importants investissements, sur le long terme, pour émerger sur le marché. Ces barrières à l'entrée sont de nature à amplifier les conséquences dommageables des pratiques constatées, car elles réduisent fortement l'éventualité d'entrée de nouveaux offreurs sur le marché, le jeu de la concurrence s'exerçant donc quasiment exclusivement entre les quatre fabricants de lessives auteurs de la pratique, qui lui ont précisément substitué une forme de collusion.
619. En ce qui concerne, troisièmement, la nature de la concurrence entre les entreprises en cause, l'ensemble d'entre elles soutient que, durant la période d'infraction, des guerres des prix régulières ont eu lieu en dépit de l'existence des pratiques.
620. Des guerres de prix temporaires se sont effectivement déroulées durant la période de commission des pratiques, mais l'interprétation qu'il convient d'en faire n'est pas pour autant celle que proposent les parties. Celles-ci peuvent traduire le fait que la discipline de l'entente n'a pas été pleinement respectée par ses membres, mais aussi que des mécanismes de représailles ont été mis en œuvre en cas de déviations de certains d'entre eux. Dans la première hypothèse, elles peuvent néanmoins avoir pour effet un retour temporaire à des prix plus proches de leur niveau concurrentiel. Dans ces conditions, les

guerres de prix peuvent temporairement diminuer l'impact concret des pratiques et, donc, réduire en conséquence l'importance du dommage causé à l'économie. A titre d'illustration, le graphique reproduit ci-dessous montre que, pour les produits « haut de gamme », des guerres de prix ont eu lieu en fin d'année 2001 et dans le courant du premier semestre de l'année 2003.

**Prix de détail moyen des lessives (poudres et liquides) du segment « haut de gamme »**



Source : Données Nielsen fournies par P&G

621. S'agissant de l'impact de ces guerres de prix sur l'importance du dommage à l'économie, l'Autorité relève, tout d'abord, que l'existence de ces épisodes temporaires n'est pas de nature à remettre en cause les effets globaux de l'entente sur le reste du secteur (décision n° 07-D-21 du Conseil du 26 juin 2007 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la location et de l'entretien du linge).
622. Ensuite, ces guerres de prix temporaires, au moins constatées pour la vente de lessives standard « haut de gamme », ont conduit à des baisses de prix relativement peu sensibles. Ceci est manifeste quand elles sont comparées avec l'ampleur de la guerre de prix qui a eu lieu, entre les fabricants de lessives, après la fin des pratiques (courant du premier semestre 2005), comme cela ressort des données ci-dessus fournies par Procter & Gamble. Il convient donc de considérer que, si les guerres de prix temporaires qui se sont déroulées durant la période de commission des pratiques peuvent tempérer l'importance du dommage causé à l'économie en l'espèce, elles ne sont pas de nature à le faire de façon substantielle.
623. En vue d'apprécier l'importance du dommage causé à l'économie, il faut également tenir compte de la sensibilité de la demande au prix, ou élasticité-prix (arrêt de la Cour de cassation du 7 avril 2010 précité). Les pièces présentes au dossier conduisent à conclure que l'élasticité-prix des lessives standard est différente en fonction de leur positionnement « haut de gamme », « moyen de gamme » ou « bas de gamme ».
624. En effet, il est établi que les consommateurs sont plus ou moins sensibles au prix des lessives standard en fonction de l'attachement qu'ils portent à la marque. Il peut en être tiré que les lessives « haut de gamme » se caractérisent par une élasticité-prix faible. Le caractère inélastique de cette demande a pour conséquence de permettre aux membres de l'entente d'appliquer un prix supra-concurrentiel aux lessives standard « haut de gamme » plus élevé et, donc, de générer en leur faveur un surpris d'autant plus grand supporté par les acheteurs. Cette faible élasticité du prix des lessives « haut de gamme » induit donc des

effets accentués attribuables aux pratiques établies pour une part d'environ 40 % du total des ventes de lessives standard en France comme l'a rappelé le tableau au paragraphe 58 ci-dessus. Inversement, les pièces du dossier conduisent à la conclusion que l'élasticité-prix pour les lessives standard « moyen de gamme » et « bas de gamme » est forte, ce qui tendrait à relativiser l'effet de la pratique pour les produits relevant de ces deux catégories.

625. L'Autorité considère dans ce contexte que l'existence de degrés différents de sensibilité de la demande au prix est de nature à tempérer l'importance du dommage causé à l'économie.
626. En troisième et dernier lieu, l'Autorité a constaté de façon directe certaines des conséquences conjoncturelles et structurelles des pratiques.
627. En particulier, les quatre fabricants de lessives ont déterminé leur politique de fixation de prix en fonction des prix convenus lors des réunions de concertation litigieuses. En conséquence, ils n'ont pas défini pas leur politique de fixation de prix de façon autonome et indépendante les uns des autres. Ce mécanisme de concertation sur les prix a été expliqué, par exemple, par un ancien directeur France d'Unilever<sup>297</sup>, qui a affirmé que les concurrents échangeaient des informations sur les chiffres d'affaires qu'ils réalisaient par enseigne, afin de mieux appréhender leurs parts de marchés respectives et qu'« *il convenait que chaque lessivier aligne le prix « net sur facture » offert à chacun des distributeurs* ». Il a également ajouté : « *Nous échangeions sur le cheminement à suivre pour comprendre les prix au consommateur à partir des tarifs et des différentes remises sur facture proposées par chacun, en nous informant mutuellement de nos mécanismes spécifiques de facturation. L'objectif était d'être en mesure de ne pas sortir de la hiérarchie des prix connue et validée par les comportements d'achat des consommateurs* ».
628. L'intensité de la concurrence a donc été fortement réduite pendant la période de collusion. Cette réduction de la concurrence a touché tout autant les prix de gros nets que ceux de détail par l'entremise des mécanismes de la loi Galland, ainsi qu'il a été expliqué aux paragraphes 255 et suivants ci-dessus.
629. Ensuite, sur la base des données fournies par Procter & Gamble dans l'étude économique annexée à ses observations en réponse à la notification des griefs, pour une partie de la durée des pratiques, l'Autorité a pu mettre en évidence un exemple de surpris pour les lessives « haut de gamme ». A cet effet, elle a appliqué une méthode de comparaison de prix couramment utilisée et reconnue, à savoir la méthode dite « avant/après », qui consiste à comparer les prix de vente aux distributeurs (nets des remises arrières) effectivement pratiqués par Procter & Gamble pendant l'entente (période de 4 ans de juillet 2000 à juin 2004) et à l'issue de l'entente (de juillet 2004 ou octobre 2005 à décembre 2008 selon les hypothèses retenues). Pour chacune des deux périodes, un prix de gros moyen pondéré (par les quantités effectivement vendues) par lavage a été calculé.
630. En fonction de ces données fournies par Procter & Gamble, qui couvrent la seule période de l'entente comprise entre 2001 et 2004, cette comparaison a permis de dégager des estimations d'un surpris, de l'ordre de 4 à 6 %, payé par les distributeurs sur les produits de la marque Ariel (segment haut de gamme) et du même ordre pour trois marques « haut

---

<sup>297</sup> Cotes 12567 à 15574.

de gamme » (Ariel, Skip et Le Chat) en rapport avec le prix de détail. Ce surpris est une illustration, mais pas la seule, des conséquences avérées de la pratique.

631. Il convient néanmoins de tenir compte du fait que, comme le soutiennent les entreprises mises en cause, l'infraction est intervenue, pour une période et une catégorie de produits certes très limitées par rapport à son périmètre global, mais néanmoins avérée, parallèlement à une autre infraction sanctionnée par la Commission européenne. Les surpris générés spécifiquement par chacune de ces deux infractions ne sont, dans cette mesure, pas dissociables de façon précise. L'Autorité tiendra compte de cet élément dans le cadre de son appréciation finale de l'importance du dommage causé à l'économie par les pratiques constatées.
632. Au soutien de ses observations en réponse au rapport, Procter & Gamble a soumis une seconde étude économique qui visait à remettre en cause les estimations de surpris évoquées ci-dessus en soutenant que leur calcul était biaisé par plusieurs « *erreurs méthodologiques* ». Cette étude n'est cependant pas exempte de biais conduisant à considérer qu'elle n'est pas propre à remettre en cause les appréciations qui précèdent.
633. D'une part, en proposant une analyse du surpris format par format pour chaque type de conditionnement (poudre, liquide, etc.) et chaque marque afin d'éviter tout effet de composition, cette seconde étude sous-estime le surcoût pour les distributeurs et les consommateurs, certains d'entre eux ayant été « contraints » de modifier leurs achats du fait des prix plus élevés pendant l'entente. De plus, cette étude économique, qui estime que, pour la marque Ariel, l'effet réel de l'entente n'est visible que sur le format « M », ne va pas au bout de son analyse. Si l'analyse doit être faite produit par produit, il fallait conduire cette estimation du surpris pour l'ensemble des marques de Procter & Gamble et pas uniquement pour la marque « Ariel ». Une telle analyse des conséquences de l'entente aurait pu conduire les auteurs de l'étude à identifier des effets significatifs sur d'autres produits (dont certains formats de la marque Bonux, marque « bas de gamme »).
634. D'autre part, les estimations du surpris présentées dans l'étude économique de Procter & Gamble sont réalisées en retirant, de façon globale, une période de guerre des prix pour l'ensemble des produits suite à la fin de l'entente. Elles ne reflétaient donc pas nécessairement les niveaux de prix que l'on aurait observés dans un contexte de concurrence non faussée. En effet, une prise en compte précise de la guerre des prix ayant eu lieu suite à l'entente aurait dû conduire à retenir des périodes différentes pour les différents produits considérés. La prise en compte uniforme d'une période relativement longue par les auteurs de l'étude économique conduit donc à augmenter artificiellement le prix de référence, ou prix pratiqué par les fabricants de lessives après la commission de l'entente, calculé en prenant en compte la période immédiatement postérieure à l'entente et donc à biaiser les estimations du surpris qui en découlait.
635. Il résulte de l'ensemble de ce qui précède que le dommage causé à l'économie par l'entente est certain, même si plusieurs facteurs décrits plus haut, dont il sera tenu compte, conduisent à tempérer son importance.

#### ***Conclusion sur la proportion de la valeur des ventes***

636. Compte tenu de l'appréciation qu'elle a faite ci-dessus de la gravité des faits et de l'importance du dommage causé à l'économie, l'Autorité retiendra, pour déterminer le montant de base de la sanction de chacune des parties, une proportion de 20 % de la valeur des ventes de lessives standard à destination du grand public effectuées par chaque entreprise en cause.

## **b) Sur la durée de participation**

637. Comme indiqué au paragraphe 584 ci-dessus, la durée de l'infraction est un facteur pertinent qu'il convient de prendre en compte dans le cadre de l'appréciation tant de la gravité des faits que de l'importance du dommage à l'économie. En effet, plus une infraction est longue, plus l'atteinte qu'elle porte au libre jeu de la concurrence et la perturbation qu'elle entraîne pour le fonctionnement du secteur en cause, et plus généralement pour l'économie, sont susceptibles d'être substantielles.
638. Dans le cas d'infractions qui se sont prolongées plus d'une année, l'Autorité s'est engagée à prendre en compte leur durée selon les modalités pratiques suivantes. La proportion retenue, pour donner une traduction chiffrée à la gravité des faits et à l'importance du dommage à l'économie, est appliquée une fois, au titre de la première année complète de participation individuelle de chaque entreprise en cause, à la valeur de ses ventes pendant l'exercice comptable de référence, puis à la moitié de cette valeur, au titre de chacune des années complètes suivantes. Au-delà de la dernière année complète de participation à l'infraction, la période restante est prise en compte au mois près, dans la mesure où les éléments du dossier le permettent.
639. Dans chaque cas d'espèce, cette méthode se traduit par un coefficient multiplicateur, défini proportionnellement à la durée individuelle de participation de chaque entreprise à l'infraction et appliqué à la proportion de la valeur des ventes effectuées par chacune d'entre elles pendant l'exercice comptable retenu comme référence.
640. En l'occurrence, la durée individuelle de participation de chacun des fabricants de lessives en cause a été établie aux paragraphes 497, 499, 529 et 532 ci-dessus. Le point de départ de la participation de chacune des entreprises, tel qu'il ressort des preuves au vu desquelles l'Autorité a qualifié l'infraction, est le 18 septembre 1997. La fin de cette participation est, au vu des mêmes éléments, le 1<sup>er</sup> août 2004 pour Unilever, Henkel et Procter & Gamble, et le mois de septembre 2003 pour Colgate Palmolive.
641. Néanmoins, il convient de déduire de cette période le délai correspondant à la suspension générale de l'entente constatée au paragraphe 485 ci-dessus, du mois d'octobre 1998 au 2 novembre 1999.
642. Compte tenu des éléments disponibles, la durée de participation individuelle de chaque entreprise mise en cause est établie au jour près. Cependant, en l'espèce, au-delà des années complètes de participation, l'Autorité retiendra les mois complets de participation au prorata temporis, mais ne retiendra pas les mois incomplets de participation.
643. En conséquence, si la durée de participation individuelle d'infraction pour une entreprise est de 5 ans, 9 mois et 12 jours, le facteur multiplicateur sera déterminé sans prendre en compte le nombre de jours allant au-delà du dernier mois complet de participation à l'infraction. Il se décomposera dans ce cas de la façon suivante : (1) 1 pour la première année d'infraction, (2) 0,5 multiplié par les quatre autres années complètes de participation, soit un coefficient 2, (3) 0,5 multiplié par les neuf mois complets de participation arrondi à la deuxième décimale inférieure, soit 0,37. Le coefficient total sera alors 3,37.
644. Le tableau ci-dessous récapitule la durée individuelle de participation à l'entente de chacune des entreprises en cause et le facteur multiplicateur correspondant.

<b>Entreprise</b>	<b>Durée individuelle de participation à l'infraction</b>	<b>Coefficient multiplicateur applicable</b>
Unilever	5 ans, 9 mois et 12 jours	3,37
Henkel	5 ans, 9 mois et 12 jours	3,37
Procter & Gamble	5 ans, 9 mois et 12 jours	3,37
Colgate Palmolive	4 ans, 10 mois et 12 jours	2,91

### **c) Conclusion sur la détermination du montant de base**

645. Il résulte de l'ensemble de ce qui précède que, eu égard à la particulière gravité des faits et à l'importance certaine, mais tempérée par plusieurs éléments relevés plus haut, du dommage causé à l'économie par les pratiques en cause, le montant de base de la sanction pécuniaire déterminé en proportion des ventes de produits en relation avec l'infraction effectuées par chacune des entreprises en cause, d'une part, et de sa durée individuelle de participation aux pratiques, d'autre part, est le suivant :

<b>Entreprise</b>	<b>Montant de base</b>
Unilever	198.830.000 euros
Henkel	107.031.000 euros
Procter & Gamble	240.240.560 euros
Colgate Palmolive	36.216.000 euros

### **3. SUR LA PRISE EN COMPTE DES CIRCONSTANCES PROPRES A CHAQUE ENTREPRISE**

646. L'Autorité s'est ensuite engagée à adapter les montants de base retenus ci-dessus au regard du critère tenant, comme le prévoit la loi, à la situation individuelle de chaque entreprise en cause ou du groupe auquel elle appartient.
647. A cette fin, et en fonction des éléments propres à chaque cas d'espèce, l'Autorité peut prendre en considération différentes circonstances atténuantes ou aggravantes caractérisant le comportement de chaque entreprise dans le cadre de sa participation à l'infraction, ainsi que d'autres éléments objectifs pertinents relatifs à sa situation individuelle. Cette prise en considération peut, selon les cas, conduire à ajuster la sanction tant à la hausse qu'à la baisse.
648. En l'absence de réitération dans le chef des différentes entreprises en cause en l'espèce, le montant ainsi ajusté pour chaque entreprise sera ensuite comparé au maximum légal applicable, en application du I de l'article L. 464-2 du code de commerce.
649. En l'occurrence, il convient de constater qu'aucun élément du dossier ne permet de considérer qu'une des quatre entreprises en cause aurait joué un rôle particulier dans la conception ou la mise en œuvre de l'entente, que ce soit dans un sens aggravant ou atténuant.

650. En revanche, il convient de relever d'autres éléments d'individualisation propres à la situation individuelle de chaque entreprise en cause qui sont, dans le respect du principe de proportionnalité, appréciés ci-dessous.

**a) Sur la situation individuelle d'Unilever**

***Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales d'Unilever***

651. Le I de l'article L. 464-2 du code de commerce impose à l'Autorité de proportionner les sanctions qu'elle inflige, notamment, à la situation individuelle de l'entreprise en cause ou du groupe auquel elle appartient.
652. Cette appréciation peut conduire à prendre en considération l'envergure de l'entreprise en cause ou du groupe auquel elle appartient (voir, en ce sens, l'arrêt de la Cour de cassation du 28 avril 2004, Sociétés Colas Rail et Jean Lefebvre).
653. La jurisprudence constante des juridictions de l'Union citée au paragraphe 571 ci-dessus est dans le même sens. Tout en indiquant que le recours à la valeur des ventes de l'entreprise en cause permet de proportionner l'assiette de la sanction à l'ampleur économique de l'infraction et au poids relatif de l'intéressée sur le secteur ou marché en cause, elle rappelle en effet qu'il est légitime de tenir compte, dans le même temps, du chiffre d'affaires global de cette entreprise, en ce que celui-ci est de nature à donner une indication de sa taille, de sa puissance économique et de ses ressources (arrêts de la Cour de justice Musique Diffusion Française/Commission, précité, points 119 à 121, et du 26 juin 2006, Showa Denko/Commission, C-289/04 P, Rec. p. I-5859, points 16 et 17)-, sans préjudice de l'examen d'éventuelles difficultés affectant sa capacité contributive (arrêt du Tribunal du 29 avril 2004, Tokai Carbon e.a./Commission, T-236/01, T-239/01, T-244/01 à T-246/01, T-251/01 et T-252/01, Rec. p. II-1181, point 242).
654. De fait, la circonstance qu'une entreprise ait, au-delà des seuls produits ou services en relation avec l'infraction, un périmètre d'activités significatif, ou qu'elle dispose d'une puissance financière importante, peut justifier que la sanction qui lui est infligée, en considération d'une infraction donnée, soit plus élevée que si tel n'était pas le cas. A défaut, une telle sanction ne serait en effet pas proportionnée, toutes choses égales par ailleurs, à la situation individuelle de l'intéressée (voir, en ce sens, la décision n° 11-D-02 de l'Autorité du 26 janvier 2011 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la restauration des monuments historiques, paragraphe 700).
655. La jurisprudence constante de la Cour de justice précitée est dans le même sens. Elle énonce ainsi, en se fondant sur l'objectif non seulement répressif mais aussi dissuasif des amendes attachées à la violation des règles de concurrence de l'Union – objectif également mis en exergue, s'agissant des sanctions pouvant être imposées en cas de violation des règles de concurrence, par l'arrêt de la Cour européenne des droits de l'Homme du 27 septembre 2011, Menarini Diagnostics/Italie (Req. n° 43509/08, point 41)-, que la Commission européenne ou le Tribunal est fondé à estimer qu'un chiffre d'affaires global significatif par rapport à celui des autres participants à une entente justifie une augmentation de l'amende (arrêt Showa Denko/Commission précité, points 18 ; voir également, en ce sens, arrêt du Tribunal du 17 mai 2011, Elf Aquitaine/Commission, non encore publié, point 253). Le juge de l'Union a, par exemple, confirmé la légalité d'une décision de la Commission européenne augmentant à ce titre de 70 % le montant de base de la sanction déterminée au préalable (arrêt Elf Aquitaine/Commission, précité, points 254 à 257 et 285).

656. L'Autorité tiendra en l'occurrence compte de la taille, de la puissance économique et des ressources des entreprises en cause dans la présente affaire, au regard notamment des activités dont elles disposent au-delà des seuls produits en relation avec l'infraction en cause et de leur chiffre d'affaires. Dans le cas particulier des sociétés Topaze et Unilever France Holdings, elle prendra aussi en considération le fait que celles-ci appartiennent à un groupe de grande envergure, au sein duquel elles consolident leurs comptes.
657. Unilever est en effet un groupe de dimension internationale détenant des marques à très forte notoriété et dont les ressources financières globales sont considérables. Son chiffre d'affaires consolidé réalisé au niveau mondial en 2010 est de 44,2 milliards d'euros, pour un bénéfice net de 4,5 milliards d'euros. Ce chiffre d'affaires est assis non seulement sur l'ensemble du secteur des détergents et des produits d'entretien de la maison, au sein duquel on dénombre parmi d'autres produits les lessives standard à destination du grand public, mais aussi sur d'autres secteurs d'activité incluant les produits d'hygiène corporelle et de soin du corps ainsi que les produits alimentaires. Outre sa capacité financière considérable, Unilever est donc un groupe particulièrement diversifié.
658. De plus, sa taille et ses ressources financières sont beaucoup plus importantes que celles d'une partie des autres auteurs de l'infraction. C'est le cas de Colgate Palmolive, qui a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires consolidé mondial d'environ 10,15 milliards d'euros (données fournies par Colgate Palmolive : 15,564 milliards de dollars<sup>298</sup>) et de Henkel, qui a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires consolidé mondial de 13,57 milliards d'euros.
659. Il résulte de ce qui précède que le montant de base de la sanction pécuniaire d'Unilever doit, pour tenir compte des différents éléments, récapitulés plus haut, nécessaires au respect du principe de proportionnalité, être augmenté de 25 % et porté à 248.537.500 euros.

#### ***Sur la vérification du maximum légal applicable***

660. Le chiffre d'affaires mondial consolidé hors taxes le plus élevé connu réalisé par Unilever est de 44,2 milliards d'euros en 2010. Le montant maximal de la sanction s'élève donc à 4,42 milliards d'euros, chiffre à comparer avec le montant mentionné au paragraphe précédent.

#### **b) Sur la situation individuelle de Henkel**

##### ***Sur le poids de Henkel sur le secteur des lessives***

661. Henkel soutient que l'Autorité doit prendre en compte, au regard de l'appréciation de sa situation individuelle, le fait que son poids en valeur absolue sur le secteur des lessives standard à destination du grand public est moins important que celui de certains des autres auteurs de l'infraction. Selon elle, ce serait en particulier le cas de Procter & Gamble qui réalisait un chiffre d'affaires moyen annuel de l'ordre de 400 millions d'euros par an sur la période 1997-2005 et d'Unilever qui réalisait un chiffre d'affaires moyen annuel de l'ordre de 320 millions d'euros par an sur la même période.

---

<sup>298</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

662. Cet argument ne peut être retenu au présent stade de l'analyse. En effet, si le poids relatif de chaque entreprise participant à l'infraction sur le secteur visé par celle-ci peut effectivement être considéré comme un élément pertinent, il est d'ores et déjà pris en compte au stade de la détermination du montant de base. Il convient en effet de rappeler que la valeur des ventes de produits en relation avec l'infraction est précisément utilisée comme assiette en vue de proportionner la sanction pécuniaire, notamment, au poids relatif, sur le secteur concerné, de chacune des entreprises en cause.
663. En l'espèce, la valeur des ventes retenue pour Henkel est l'ensemble de ses ventes de lessives standard à destination du grand public pour l'année 2003, dernière année complète de participation à l'infraction. Cet élément reflète de façon appropriée son poids économique en rapport avec l'infraction établie, dans la mesure où la valeur des ventes retenue, au titre de la même année, pour Procter & Gamble est plus de deux fois supérieure à celle retenue pour Henkel, et, pour Unilever, près de deux fois supérieure à cette même valeur. Il n'est pas justifié d'en tenir compte une nouvelle fois à ce stade.

#### ***Sur l'impact de la crise économique***

664. Henkel soutient que l'impact de la crise économique et financière, d'abord américaine, puis mondiale, a entraîné depuis 2008 une baisse importante de son chiffre d'affaires mondial et a, par conséquent, obéré sa capacité contributive.
665. Cet argument ne peut être retenu. Il convient, tout d'abord, de relever que les éventuelles difficultés du secteur concerné par les pratiques ne figurent pas parmi les critères énumérés par l'article L. 464-2 du code de commerce et que seules les difficultés rencontrées individuellement par les entreprises en cause peuvent être prises en compte dans le calcul de la sanction, dans la mesure où celles-ci apportent la preuve de leurs difficultés contributives (arrêt de la Cour de cassation du 29 mars 2011, Manpower France). Il en est *a fortiori* ainsi pour un contexte de crise économique générale.
666. En l'espèce, Henkel se prévaut uniquement des effets généraux de la crise économique mondiale qui a débuté en 2008. Si elle a fait état d'une réduction générale de son chiffre d'affaires consolidé mondial pour l'année 2008, elle n'a pas communiqué à l'Autorité d'éléments susceptibles de rapporter la preuve de difficultés individuelles qui obéiraient sa capacité contributive. En conséquence, il n'y a pas lieu de lui accorder une réduction de sanction en considération de cet élément.

#### ***Sur la proposition de mise en place d'un programme de conformité présentée par Henkel***

667. Le 24 mars 2010, Henkel a présenté une proposition de mise en place d'un programme de conformité aux règles de concurrence visant, selon ses déclarations, à faire en sorte que des comportements anticoncurrentiels analogues à ceux en cause dans la présente affaire puissent à l'avenir être prévenus ou détectés. Cette proposition prévoit notamment des mesures de formation et de sensibilisation de son personnel aux règles de concurrence, un encadrement des contacts avec les concurrents et la mise en place d'un dispositif d'alerte. Henkel soutient que l'Autorité devrait accepter cette proposition en tant qu'engagement de mise en place d'un programme de conformité présenté dans le cadre de la procédure de clémence, et en tenir compte en lui accordant une réduction de sanction.
668. L'Autorité estime qu'il est du devoir des acteurs économiques, et du reste dans leur intérêt, de prendre toutes les mesures possibles pour conduire leur activité en conformité avec les règles de concurrence et pour prévenir de possibles manquements à ces règles. Elle considère aussi que la mise en place d'un programme de conformité efficace peut jouer un

rôle clef en ce sens, si ce programme fait ensuite l'objet d'une mise en œuvre effective. Elle encourage donc les entreprises à se doter de tels programmes.

669. Elle a développé à cet égard une pratique décisionnelle établie consistant, dans le cadre de la procédure de non-contestation des griefs, à accepter des propositions d'engagements de mise en place de programmes de conformité, à condition que de telles propositions lui paraissent substantielles, crédibles et vérifiables, (voir, sur ce point, décisions n° 07-D-21 du Conseil du 26 juin 2007 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la location-entretien du linge, paragraphe 132, n° 08-D-13 du 11 juin 2008 relative à des pratiques relevées dans le secteur de l'entretien courant des locaux, paragraphes 101 à 106, et n° 09-D-05 du 2 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire, paragraphes 156 à 157 et 159 à 160). Lorsqu'elle accepte de tels engagements, l'Autorité les rend obligatoires dans la décision qu'elle adopte au terme de la procédure. Elle peut naturellement être conduite à s'assurer ultérieurement de leur mise en œuvre effective.
670. En revanche, l'Autorité n'a pas pour pratique de tenir compte de la mise en place de programmes de conformité en dehors du cadre de la procédure de non-contestation des griefs, en accordant une réduction de sanction à l'entreprise ou à l'organisme qui se propose de prendre de telles mesures, et ce pour plusieurs raisons.
671. En premier lieu, il convient de relever que, comme l'a jugé la cour d'appel de Paris, l'instauration d'un programme de conformité pendant la phase préliminaire d'enquête ou la procédure d'instruction ne peut avoir d'impact sur la sanction de faits antérieurs à sa mise en œuvre, qui auraient précisément pu être évités si une telle initiative était intervenue plus tôt (arrêt de la cour d'appel de Paris du 26 janvier 2010, Adecco France, confirmant la décision n° 09-D-05 précitée, paragraphe 172). La jurisprudence européenne retient dans le même sens que, lorsqu'une infraction a été commise en dépit de l'existence d'un programme de conformité, celui-ci ne change rien à la réalité de l'infraction et n'a dès lors pas à être considéré comme une circonstance atténuante (arrêt de la Cour de justice Danske Rørindustri e.a./Commission, précité, point 373).
672. En second lieu, il faut rappeler que, lorsqu'un engagement de mise en place d'un programme de conformité est présenté à l'Autorité dans le cadre de la procédure de non-contestation des griefs et que celle-ci l'accepte et le rend obligatoire, cet engagement peut faire l'objet d'un suivi destiné à en vérifier la mise en œuvre. En cas de non-respect de cet engagement, l'intéressé s'expose à la sanction prévue par l'article L. 464-3 du code de commerce. En revanche, lorsqu'un tel engagement est présenté en dehors de cette procédure, comme l'a fait en l'espèce Henkel, l'Autorité ne dispose pas d'une base légale lui permettant de le rendre obligatoire. Il s'ensuit que, quand bien même cet engagement serait comparable, par son économie et sa portée, à un engagement proposé dans le cadre de la procédure de non-contestation des griefs, il ne pourrait en aucun cas se voir conférer la même force obligatoire par l'Autorité, comme l'a également rappelé la cour d'appel de Paris (arrêt du 26 janvier 2010 précité).
673. En l'espèce, la proposition d'Henkel de se doter d'un programme de conformité aux règles de concurrence a été faite par cette entreprise à l'occasion de ses observations en réponse à la notification des griefs, d'une part, et en dehors de la procédure de non-contestation des griefs, d'autre part. Dans ces conditions, l'Autorité estime qu'il n'y a pas lieu de considérer cette proposition comme une circonstance atténuante conduisant à réduire la sanction.

### ***Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales de Henkel***

674. L'Autorité a exposé aux paragraphes 651 et suivants les objectifs poursuivis au titre de la proportionnalité des sanctions et les critères d'appréciation relatifs à la taille, la puissance économique et les ressources globales d'une entreprise ou, le cas échéant, du groupe auquel elle appartient.
675. En l'espèce, la taille, la puissance économique et les ressources globales de Henkel sont appréciées au regard d'éléments relatifs à l'année 2009, dans la mesure où Henkel n'a pas fourni d'éléments concernant l'année 2010.
676. Henkel est une entreprise de dimension internationale, détenant des marques à forte notoriété et dont les ressources financières globales sont particulièrement importantes. Elle a réalisé un chiffre d'affaires mondial consolidé de 13,57 milliards d'euros en 2009, pour un bénéfice net de 602 millions d'euros. Ce chiffre d'affaires est assis non seulement sur l'ensemble du secteur des détergents, au sein duquel on dénombre parmi d'autres produits les lessives standard à destination du grand public, mais aussi sur d'autres secteurs d'activité incluant les produits cosmétiques et les adhésifs. Indépendamment de son périmètre financier particulièrement important, Henkel est donc une entreprise aux activités très diversifiées. Il convient néanmoins de relever que la diversification des activités de Henkel est moindre que celle d'autres auteurs de l'infraction, notamment dans la mesure où le secteur des détergents pris dans son ensemble représente environ 30 % de son chiffre d'affaires mondial consolidé.
677. De plus, sa taille et ses ressources financières sont moins importantes que celles d'une partie des autres auteurs de l'infraction. C'est le cas de Procter & Gamble, qui a réalisé pour l'exercice fiscal 2009/2010 un chiffre d'affaires consolidé mondial d'environ 58,3 milliards d'euros (données fournies par Procter & Gamble : 79,02 milliards de dollars<sup>299</sup>), et d'Unilever, qui a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires consolidé mondial de 39,82 milliards d'euros. Cette comparaison n'est pas de nature à remettre en cause la constatation selon laquelle la puissance économique de Henkel est particulièrement importante, mais confirme qu'elle est moindre que celle de Procter & Gamble et d'Unilever.
678. Il résulte de ce qui précède que le montant de base de la sanction pécuniaire de Henkel doit, pour tenir compte des différents éléments, récapitulés plus haut, nécessaires au respect du principe de proportionnalité, être augmenté de 15 % et porté à 123.085.880 euros.

### ***Sur la vérification du maximum légal applicable***

679. Le chiffre d'affaires mondial consolidé hors taxes le plus élevé connu réalisé par Henkel est de 14,13 milliards d'euros en 2008. Le montant maximal de sa sanction s'élève donc à 1,41 milliard d'euros, chiffre à comparer avec le montant mentionné au paragraphe précédent.

---

<sup>299</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

### c) Sur la situation individuelle de Procter & Gamble

#### *Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales de Procter & Gamble*

680. L'Autorité a exposé aux paragraphes 651 et suivants les objectifs poursuivis au titre de la proportionnalité des sanctions et les critères d'appréciation relatifs à la taille, la puissance économique et les ressources globales d'une entreprise ou, le cas échéant, du groupe auquel elle appartient.
681. Procter & Gamble est une entreprise de dimension internationale, détenant des marques à très forte notoriété, et dont les ressources financières globales sont considérables. Elle a réalisé un chiffre d'affaires mondial consolidé d'environ 58,3 milliards d'euros pour l'exercice comptable 2009/2010 (données fournies par Procter & Gamble : 78,938 milliards de dollars<sup>300</sup>), pour un bénéfice net d'environ 9,2 milliards d'euros. Selon le découpage qu'elle effectue elle-même de son activité, ce chiffre d'affaires est assis non seulement sur l'ensemble du secteur des détergents et des produits d'entretien de la maison, au sein duquel on dénombre parmi d'autres produits les lessives standard à destination du grand public, mais aussi sur d'autres secteurs d'activité incluant les produits d'hygiène corporelle, les produits cosmétiques, les produits de santé, les produits alimentaires et de soin aux animaux domestiques, ainsi que les produits pour nourrissons. Outre sa capacité financière considérable, Procter & Gamble est donc une entreprise particulièrement diversifiée.
682. Procter & Gamble soutient que le chiffre d'affaires mondial consolidé à prendre en compte pour apprécier sa taille, sa puissance économique et ses ressources globales est celui de l'année 2004, dans la mesure où elle a fait l'acquisition dans le courant de l'année 2004 du groupe Gillette, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter substantiellement son chiffre d'affaires après la période de commission de l'infraction établie.
683. Cet argument ne peut être retenu. En effet, la taille, la puissance économique et les ressources globales d'une entreprise mise en cause sont un élément d'individualisation pris en compte en vue de garantir le caractère proportionné de la sanction pécuniaire individuelle au jour où elle est infligée. En conséquence, il convient d'apprécier cet élément au regard des éléments factuels les plus récents présents au dossier, indépendamment des évolutions de périmètre qu'a connues l'entreprise depuis la cessation des pratiques établies. Il faut d'ailleurs noter que la prise en compte de ces éléments au jour où l'Autorité statue peut conduire à constater que la taille, la puissance économique et les ressources globales ont diminué par rapport à cette dernière date.
684. Par ailleurs, la taille et les ressources financières de Procter & Gamble sont beaucoup plus importantes que celles d'une partie des autres auteurs de l'infraction. C'est le cas de Colgate Palmolive, qui a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires consolidé mondial d'environ 10,15 milliards d'euros (données fournies par Colgate Palmolive 15,564 milliards de dollars<sup>301</sup>), et de Henkel, qui a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires consolidé mondial de 13,57 milliards d'euros.

---

<sup>300</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

<sup>301</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

685. Il résulte de ce qui précède que le montant de base de la sanction pécuniaire de Procter & Gamble doit, pour tenir compte des différents éléments, récapitulés plus haut, nécessaires au respect du principe de proportionnalité, être augmenté de 25 % et porté à 300.300.700 euros.

*Sur la vérification du maximum légal applicable*

686. Le chiffre d'affaires mondial consolidé hors taxes le plus élevé connu réalisé par Procter & Gamble est de 83,5 milliards de dollars pour l'exercice comptable 2007/2008 (environ 61,7 milliards d'euros<sup>302</sup>). Le montant maximal de la sanction s'élève donc à 8,35 milliards de dollars (environ 6,17 milliards d'euros), chiffre à comparer avec le montant mentionné au paragraphe précédent.

**d) Sur la situation individuelle de Colgate Palmolive**

*Sur la position limitée de Colgate Palmolive sur le secteur des lessives*

687. Colgate Palmolive soutient que l'Autorité doit prendre en compte, au titre des éléments caractérisant sa situation individuelle par rapport aux autres auteurs de l'infraction, sa position limitée sur le secteur des lessives, en vue de réduire sa sanction. Elle justifie cette prise de position par le fait que, pendant une partie substantielle de l'infraction, Colgate Palmolive commercialisait uniquement des lessives standard « bas de gamme » et « moyen de gamme », à l'exclusion de lessives standard « haut de gamme ».

688. Cet argument ne peut être retenu au présent stade de l'analyse. En effet, si le poids relatif de chaque entreprise participant à l'infraction sur le secteur visé par celle-ci peut effectivement être considéré comme un élément pertinent, il est d'ores et déjà pris en compte au stade de la détermination du montant de base. Il convient à cet égard de rappeler que la valeur des ventes de produits en relation avec l'infraction est précisément utilisée comme assiette en vue de proportionner la sanction, notamment, au poids relatif, sur le secteur concerné, de chacune des entreprises en cause.

689. En l'espèce, la valeur des ventes retenue pour Colgate Palmolive est celle correspondant à l'ensemble de ses ventes de lessives standard à destination du grand public pour l'année 2002, dernière année complète de sa participation à l'infraction. Selon les éléments chiffrés communiqués par Colgate Palmolive, à l'image de ses ventes pendant la quasi-totalité de l'entente, la valeur des ventes pour l'année 2002 n'inclut pas de ventes de lessives « haut de gamme ». La valeur des ventes retenue par l'Autorité reflète donc d'ores et déjà le poids économique relatif de Colgate Palmolive sur le secteur des lessives standard, notamment en ne retenant pas à son encontre une valeur des ventes incluant des lessives « haut de gamme » qu'elle ne commercialisait qu'à la marge jusqu'en 1998.

690. La prise en compte de cette valeur des ventes permet donc de tenir compte de l'absence d'activité de Colgate Palmolive en rapport avec les lessives « haut de gamme ».

691. Pour autant que Colgate Palmolive allègue aussi qu'il faut tenir compte de son rôle limité dans les pratiques, il convient de rappeler qu'une entreprise qui poursuit, malgré la

---

<sup>302</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

concertation avec ses concurrents, une politique plus ou moins indépendante sur le marché peut simplement tenter d'utiliser l'entente à son profit (arrêt du Tribunal du 14 mai 1998, Cascades/Commission, T-308/94, Rec. p. II-925). Il s'ensuit que les éventuelles déviations ponctuelles de l'entente auxquelles se serait livrée Colgate Palmolive ne sont pas de nature à remettre en cause, ni les effets globaux de l'entente générale, ni la responsabilité de Colgate Palmolive dans cette dernière.

***Sur l'argument de Colgate Palmolive tiré de l'existence d'un programme de conformité au sein de l'entreprise depuis 2006***

692. Colgate Palmolive soutient que l'Autorité devrait prendre en considération, en vue de réduire sa sanction, l'ensemble des mesures de conformité qu'elle a mis en place à partir de 2006, au motif que ces mesures lui permettraient d'augmenter sa probabilité de détecter et de remédier à d'éventuels comportements anticoncurrentiels. Ces mesures consistent notamment à diffuser un code de conduite consacrant des développements aux règles de concurrence, à opérer un système d'alerte interne à l'entreprise et à organiser des formations à destination de son personnel.
693. Il convient à cet égard de constater que la mise en œuvre de ces mesures, si elle est indéniablement positive, n'est intervenue, selon Colgate Palmolive elle-même, qu'à compter de l'année 2006, c'est-à-dire postérieurement au mois de septembre 2003 qui marque la fin de la participation de l'intéressée à l'entente en cause.
694. Ces mesures ne peuvent donc avoir d'impact sur la sanction de faits antérieurs à leur mise en œuvre (arrêt de la cour d'appel de Paris du 26 janvier 2010 précité).
695. De fait, elles n'ont pu avoir d'incidence ni sur la gravité des faits, qui sont antérieurs, ni sur l'importance du dommage causé à l'économie par l'entente. En outre, l'Autorité relève que, selon Colgate Palmolive elle-même, ces mesures ont été mises en œuvre à la suite d'opérations de visite et de saisie intervenues dans ses locaux en 2006 en relation avec des pratiques autres que celles visées par la présente décision. Il n'apparaît pas qu'elles aient joué un quelconque rôle en relation avec la présente affaire, Colgate Palmolive ne prétendant pas, en particulier, que ce seraient elles qui l'auraient conduite à présenter une demande de clémence dans la présente affaire.
696. Il résulte de ce qui précède qu'il n'y a pas lieu de considérer la mise en place d'un programme de conformité par Colgate Palmolive en 2006 comme une circonstance de nature à atténuer sa sanction.

***Sur la taille, la puissance économique et les ressources globales de Colgate Palmolive***

697. L'Autorité a exposé aux paragraphes 651 et suivants les objectifs poursuivis au titre de la proportionnalité des sanctions et les critères d'appréciation relatifs à la taille, la puissance économique et les ressources globales d'une entreprise ou, le cas échéant, du groupe auquel elle appartient.
698. Colgate Palmolive est une entreprise de dimension internationale, détenant des marques à très forte notoriété, et dont les ressources financières globales sont particulièrement

importantes. Elle a réalisé un chiffre d'affaires mondial consolidé en 2010 d'environ 10,15 milliards d'euros (données fournies par Colgate Palmolive : 15,564 milliards de dollars<sup>303</sup>), pour un bénéfice net de 1,6 milliard d'euros. Ce chiffre d'affaires est assis non seulement sur l'ensemble du secteur des détergents et d'entretien de la maison, au sein duquel on dénombre parmi d'autres produits les lessives standard à destination du grand public, mais aussi sur d'autres secteurs d'activité incluant les produits d'hygiène bucco-dentaire, les produits de soin du corps ainsi que la commercialisation d'aliments pour animaux domestiques. Outre son périmètre financier particulièrement important, Colgate Palmolive est donc une entreprise aux activités très diversifiées, ce que d'ailleurs elle soutient. Dans ses observations en réponse à la notification des griefs, Colgate Palmolive avance que l'activité « lessives » représenterait à peine 1 % de son chiffre d'affaires total groupe, ce qui représenterait à l'heure actuelle, à la suite des évolutions de périmètre financier du groupe, 2,3 % de son chiffre d'affaires total groupe.

699. De plus, sa taille et ses ressources financières sont moins importantes que celles d'autres auteurs de l'infraction. C'est le cas de Procter & Gamble, qui a réalisé pour l'exercice comptable 2009/2010 un chiffre d'affaires mondial consolidé d'environ 58,3 milliards d'euros (données fournies par Procter & Gamble : 79,02 milliards de dollars<sup>304</sup>), et d'Unilever, qui a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires consolidé mondial de 39,82 milliards d'euros. Cette comparaison n'est pas de nature à remettre en cause la constatation selon laquelle la puissance économique de Colgate Palmolive est particulièrement importante, mais confirme qu'elle est moindre que celle de Procter & Gamble et d'Unilever.
700. Il résulte de ce qui précède que le montant de base de la sanction pécuniaire de Colgate Palmolive doit, pour tenir compte des différents éléments, récapitulés plus haut, nécessaires au respect du principe de proportionnalité, être augmenté de 15 % et porté à 41.648.630 euros.

#### *Sur la vérification du maximum légal applicable*

701. Le chiffre d'affaires mondial consolidé hors taxes le plus élevé connu réalisé par Colgate Palmolive est de 15,56 milliards de dollars pour l'année 2010 (environ 10,1 milliards d'euros<sup>305</sup>). Le montant maximal de la sanction s'élève donc à 1,55 milliards de dollars (environ 1,01 milliard d'euros), chiffre à comparer avec le montant mentionnée au paragraphe précédent.

### **4. SUR L'APPLICATION DU IV DE L'ARTICLE L. 464-2 DU CODE DE COMMERCE**

#### **a) En ce qui concerne Unilever**

702. Par procès-verbal en date du 4 mars 2008<sup>306</sup>, la rapporteure générale adjointe du Conseil de la concurrence a reçu une demande des sociétés Unilever France et Lever Fabergé France

---

<sup>303</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

<sup>304</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

<sup>305</sup> Au taux banque de France du 17 novembre 2011

<sup>306</sup> Cotes 22-306

sollicitant l'application d'une mesure de clémence dans le secteur des lessives en France sur le fondement du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce.

703. Conformément à sa pratique décisionnelle, le Conseil a relevé qu'au moment de la demande, il disposait d'informations relatives à l'entente dénoncée. Les éléments de preuve en sa possession étaient toutefois insuffisants pour lui permettre d'établir l'existence d'une infraction à l'article L. 420-1 du code de commerce et le cas échéant à l'article 101 du TFUE. Aucun demandeur de clémence n'ayant obtenu préalablement d'avis conditionnel d'exonération totale pour les pratiques en cause et Unilever étant la première entreprise à fournir des éléments de preuve qui, de l'avis du Conseil, étaient suffisants pour lui permettre d'établir l'existence d'une infraction, ce dernier a accordé un avis conditionnel d'exonération totale de sanctions pécuniaires à Unilever pour les pratiques d'entente de prix et de fixation de règles promotionnelles dans le secteur des lessives en France.
704. Ainsi, le 3 décembre 2008, le Conseil a rendu un avis n° 08-AC-06<sup>307</sup> dans lequel il a accordé au groupe Unilever « *le bénéfice conditionnel de la clémence pour les pratiques dénoncées d'entente de prix et de fixation des règles promotionnelles dans le secteur des lessives en France, avec une exonération totale de sanction et subordonne cette exonération aux conditions suivantes :*
- *les bénéficiaires devront apporter au Conseil de la concurrence puis à l'Autorité de la concurrence ainsi qu'aux services chargés de l'enquête une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et leur fournir tout élément de preuve qui viendrait en leur possession ou dont elles disposent sur les infractions suspectées ;*
  - *elles devront effectivement avoir mis fin à leur participation aux activités illégales présumées, comme elles l'ont indiqué ;*
  - *elles ne devront effectivement pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer à d'autres infractions ;*
  - *elles ne devront pas avoir informé de leur demande les entreprises susceptibles d'être mises en cause dans le cadre des pratiques dénoncées »*
705. Il ressort de l'ensemble des éléments du dossier, ainsi que du déroulement de l'instruction, qu'Unilever a rempli l'ensemble de ces conditions.
706. D'une part, Unilever a fourni une coopération totale, permanente et rapide au Conseil, puis à l'Autorité, notamment en communiquant des documents relatifs aux pratiques dénoncées et en expliquant à la fois le périmètre, la durée, ainsi que l'objet et les modalités de fonctionnement de l'entente à l'occasion d'auditions, de demandes d'informations des rapporteurs ou dans ses écritures.
707. D'autre part, il a été établi, comme rappelé au paragraphe 497, que la participation individuelle d'Unilever aux pratiques constatées a cessé le 1<sup>er</sup> août 2004.

---

<sup>307</sup> Cotes 743-755

708. Enfin, aucun élément du dossier ne permet d'établir qu'Unilever aurait contraint d'autres entreprises à participer aux pratiques constatées ou qu'elle leur aurait révélé l'existence de sa demande de clémence auprès de l'Autorité.
709. Il résulte de ce qui précède qu'Unilever remplit les conditions prévues pour bénéficier d'une exonération totale de sanction en rapport avec les pratiques constatées par l'Autorité. Il y a donc lieu de l'exonérer de toute sanction en rapport avec ces pratiques.

#### **b) En ce qui concerne Henkel**

710. Henkel a été la deuxième entreprise à présenter une demande de clémence relative aux pratiques en cause dans la présente affaire au Conseil, en vertu du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce.
711. Il convient de rappeler à cet égard, en premier lieu, que le IV de l'article L. 464-2 du code de commerce subordonne la mise en œuvre de la procédure de clémence à deux conditions générales. Il faut, d'une part, que le demandeur de clémence ait « *avec d'autres, mis en œuvre une pratique prohibée* » par les articles L. 420-1 de ce code et 101 du TFUE. Il est nécessaire, d'autre part, que l'intéressé ait « *contribué à établir la réalité de la pratique prohibée et à identifier ses auteurs, en apportant des éléments d'information dont l'Autorité [...] ne disposai[t] pas antérieurement* ». C'est en considération de ces éléments que, lorsqu'elle adopte une décision constatant l'existence d'une infraction et imposant une sanction aux auteurs de celle-ci, l'Autorité peut « *accorder une exonération de sanctions pécuniaires proportionnée à la contribution apportée à l'établissement de l'infraction* » par le demandeur de clémence.
712. Il découle de l'économie même de ces termes que la « *contribution* » attendue de la part d'un demandeur de clémence ne se limite pas à la présentation d'« *éléments d'information* » pris isolément ou en eux-mêmes. Au contraire, ces éléments de preuve doivent tendre à « *établir la réalité* » de faits constitutifs d'une « *pratique prohibée* » que le demandeur a « *mis[e] en œuvre* », et donc se rapporter à une entente identifiée et décrite de manière concrète et précise, au mieux des connaissances de l'entreprise ou de l'organisme en cause au moment de sa demande. En d'autres termes, la présentation d'une demande de clémence suppose nécessairement que l'entreprise ou l'organisme dont elle émane informe l'Autorité, premièrement, de la nature et du champ matériel, géographique et temporel de l'entente visée par cette demande, deuxièmement, de sa propre responsabilité dans cette entente et, troisièmement, de l'identité des autres entreprises ou organismes auteurs des pratiques en cause.
713. En second lieu, le IV de l'article L. 464-2 du code de commerce permet à l'Autorité, comme avant elle au Conseil, de soumettre au cas par cas, c'est-à-dire dans chaque affaire d'entente dont elle a à connaître et pour chaque demande individuelle de clémence faite dans ce cadre, qu'elle émane de la première entreprise effectuant cette démarche ou de celles qui se présentent ensuite, l'octroi de la clémence à des conditions particulières. Ces conditions doivent alors figurer dans l'avis de clémence rendu par l'Autorité, qui est lui-même transmis au demandeur. L'exonération de sanction pouvant être accordée à ce dernier à l'issue de la procédure, si elle doit être proportionnée à sa contribution à l'établissement de l'infraction, comme indiqué au paragraphe 711 ci-dessus, dépend donc aussi, comme le prévoit le code de commerce, du respect « *[d]es conditions précisées dans l'avis de clémence* ».
714. En application de cette disposition, l'Autorité, comme le Conseil avant elle, a pour pratique d'accorder aux demandeurs de clémence autres que celui éligible à une exonération totale

de sanction pécuniaire le bénéficiaire conditionnel d'une exonération partielle de sanction dont l'importance dépend, d'une part, de la valeur ajoutée des pièces produites à l'appui de leur demande, qui est elle-même liée au rang de présentation de cette demande dans la mesure où elle s'apprécie par rapport au contenu du dossier dont l'Autorité dispose déjà, et, d'autre part, du comportement du demandeur pendant la procédure.

715. S'agissant du premier point, le communiqué de procédure du 17 avril 2007 relatif au programme de clémence français, qui décrit les modalités pratiques que le Conseil s'était engagé à respecter aux fins du traitement des demandes de clémence et qui étaient applicables à la date de la présentation de la demande de clémence de Henkel, explique que, lorsque l'institution dispose déjà d'informations sur une entente présumée et qu'une entreprise ne remplit pas les conditions permettant d'obtenir le bénéfice d'une exonération totale de sanction, elle peut toutefois se voir accorder une exonération partielle de sanction si « *elle fourni[t] au Conseil des éléments de preuve de l'existence de l'entente présumée apportant une valeur ajoutée significative par rapport aux éléments de preuve dont le Conseil (...) dispose déjà. La notion de valeur ajoutée vise la mesure dans laquelle les éléments de preuve fournis renforcent, par leur nature même et/ou par leur niveau de précision, la capacité du Conseil (...) à établir l'existence de l'entente présumée* » (paragraphe 16).
716. Sur le second point, la pratique de l'Autorité, comme celle du Conseil avant elle, consiste à subordonner l'octroi effectif de l'exonération de sanction pécuniaire envisagée dans ses avis de clémence à la condition que le demandeur coopère activement à l'ensemble de la procédure d'enquête et d'instruction. Le IV de l'article L. 464-2 du code de commerce appréhende en effet la procédure de clémence comme une contribution active et volontaire d'entreprises ou d'organismes ayant participé à des ententes, non seulement à leur détection par l'Autorité, par le biais de la production d'éléments de preuve, mais également, en aval, à l'instruction de l'affaire par les services d'instruction et, en définitive, au constat, par le collège, de la réalité de la pratique prohibée. En pratique, l'obligation de « *contribuer à établir la réalité de la pratique prohibée et à identifier ses auteurs, en apportant des éléments d'information dont l'Autorité ne disposait pas antérieurement* » signifie donc que, dans les procédures d'ententes, qui comprennent plusieurs étapes, d'une part, et qui peuvent porter sur des faits complexes à établir et généralement occultes, d'autre part, la coopération attendue du demandeur n'est pas épuisée par le seul fait de présenter sa demande de clémence ; elle reste nécessaire tout au long de la période séparant le dépôt de cette demande de la tenue de la séance du collège, en passant par les différentes étapes de la phase préliminaire d'enquête et de la procédure d'instruction.
717. Cette obligation de coopération, qui se retrouve aussi dans le programme modèle du Réseau européen de la concurrence en matière de clémence et dans la jurisprudence de l'Union (voir, par exemple, arrêt du Tribunal Elf Aquitaine/Commission, précité, point 342, et la jurisprudence citée, et du 9 septembre 2011, Deltafina/Commission, T-12/06, non encore publié, points 123 à 134, et la jurisprudence citée), est rappelée par le communiqué de procédure du 17 avril 2007 précité. Celui-ci souligne en particulier que la coopération attendue du demandeur doit être « *véritable, totale, permanente et rapide dès le dépôt de la demande et tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction* » (paragraphe 20). Il rappelle aussi que cette obligation doit être respectée « *dans tous les cas* » et qu'elle « *ouvre droit à l'exonération totale ou partielle* » de sanction pécuniaire (même paragraphe).

718. Il ne s'ensuit pas que tout manquement au devoir de coopération implique nécessairement la perte intégrale de l'exonération conditionnelle de sanction envisagée au stade de l'avis de clémence rendu par l'Autorité. S'il est indéniable que la violation d'une obligation essentielle pesant sur le demandeur de clémence à ce titre, ou qu'un manquement irrémédiable de sa part (comme le fait de prévenir les autres participants à l'entente de l'imminence de vérifications ou de visites et de saisie) justifie le non-octroi pur et simple de l'exonération de sanction envisagée dans l'avis de clémence (voir, par analogie, arrêt *Deltafina/Commission*, précité), un manquement plus limité à l'obligation de coopération véritable, totale, permanente et rapide appelle une réponse proportionnée aux faits caractérisant celui-ci. Cette réponse peut consister à accorder, à l'intérieur de la fourchette de réduction envisagée par l'avis de clémence, un taux inférieur à celui qui aurait été accordé au demandeur en considération de la valeur ajoutée des pièces fournies à l'Autorité s'il avait respecté son devoir de coopération, voire à n'accorder qu'une réduction inférieure à cette fourchette.
719. Lorsque l'Autorité examine la question d'un éventuel manquement au devoir de coopération pesant sur un demandeur de clémence, au vu de la position exprimée le cas échéant par les services d'instruction et des observations subséquentes de l'entreprise en cause, elle doit se déterminer de façon objective et concrète. Certains manquements peuvent empêcher, retarder ou rendre plus difficile l'établissement et la caractérisation des faits et des responsabilités par les services d'instruction ; d'autres peuvent être de nature à rendre plus difficile, voire impossible, le constat d'une infraction à l'issue de la phase préliminaire d'enquête et de la procédure d'instruction, ou plus généralement à compliquer la tâche de l'Autorité.
720. Il ressort par exemple de la jurisprudence de l'Union relative à l'appréciation du respect effectif de l'obligation de coopération, qui n'est pas directement applicable mais peut néanmoins être éclairante, que, « *lorsqu'une entreprise fournit à la Commission [européenne] un exposé factuel incomplet ou inexact, son comportement ne saurait être considéré comme étant le reflet d'un esprit de coopération véritable* » (arrêt *Deltafina/Commission*, précité, point 131, et la jurisprudence citée). Elle retient également que « *l'éventuel constat ex post que le comportement violant l'obligation de coopération n'a pas produit d'effets négatifs ne saurait être invoqué pour justifier ce comportement* » (arrêt *Deltafina/Commission*, précité, points 134 et 309).
721. En l'espèce, la demande de clémence de Henkel a été enregistrée par procès-verbal du 28 avril 2008 et complétée ultérieurement à plusieurs reprises, notamment par des déclarations enregistrées par procès-verbaux des 13 mai, 23 mai, 2 juin, 5 novembre, 6 novembre et 13 novembre 2008. Le Conseil a adopté, le 21 janvier 2009, un avis de clémence n° 09-AC-01 à ce sujet.
722. Dans cet avis, le Conseil a accordé à Henkel, s'agissant des pratiques concernant le secteur des lessives, le bénéfice conditionnel d'une exonération totale de sanction pécuniaire à propos de pratiques d'ententes entre fabricants intervenues en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen (paragraphe 134 à 138 de l'avis), au motif que Henkel était la première à lui en avoir fait état. Il lui a par ailleurs accordé le bénéfice conditionnel d'une exonération partielle de sanction pécuniaire de 20 à 30 % à propos de pratiques d'ententes entre fabricants sur la fixation des prix et des promotions sur le marché français (paragraphe 139 à 157 de l'avis), en considération du rang de présentation de la demande de clémence de Henkel et de la valeur ajoutée des pièces produites à ce sujet.

723. L'avis indique sur ce dernier point qu'il est accordé à Henkel « *une exonération partielle des sanctions encourues pour les pratiques de fixation de prix et des règles promotionnelles des lessives, comprise dans une fourchette de 20 % à 30 %, et subordonnée aux quatre conditions suivantes :*

- *le groupe Henkel devra apporter au Conseil de la concurrence puis à l'Autorité de la concurrence ainsi qu'aux services chargés de l'enquête une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et lui fournir tout élément de preuve qui viendrait en sa possession ou dont elle dispose sur les infractions suspectées ;*
- *le groupe Henkel a effectivement mis fin à sa participation aux activités illégales présumées ;*
- *le groupe Henkel ne devra pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer à une infraction ;*
- *le groupe Henkel ne devra pas avoir averti les autres membres du cartel de la procédure de clémence. »*

724. En revanche, le Conseil a constaté dans son avis que les déclarations de Henkel relatives à une dimension internationale ou à une coordination européenne de ces pratiques (qui serait distincte des pratiques d'ententes entre fabricants intervenues en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen et qui, à la différence de celles-ci, n'était pas mentionnée dans les procès-verbaux retraçant les premiers échanges avec Henkel, mais n'est apparue qu'ultérieurement) n'étaient pas établies (paragraphe 147 à 151 de l'avis). Il a également noté que, à supposer même que des éléments de preuve suffisants aient existé à ce propos, cela n'aurait eu aucune incidence sur l'exonération de 20 à 30 % évoquée au paragraphe précédent. En effet, la compétence que le code de commerce confère à l'Autorité lui permet de poursuivre et de sanctionner des infractions aux règles de concurrence en tant que celles-ci portent sur le territoire français. En l'espèce, à supposer même que les pratiques d'ententes entre fabricants sur la fixation des prix et des promotions faisant l'objet de la présente procédure aient été initiées ou coordonnées au niveau international ou européen, elles ne pouvaient donc en tout état de cause être poursuivies et sanctionnées qu'en ce qu'elles concernaient le territoire français. Or, c'est précisément à ce titre qu'Henkel s'était d'ores et déjà vue accorder le bénéfice conditionnel d'une exonération partielle de sanction. Le Conseil n'a donc pas accordé le bénéfice d'une exonération distincte de sanction à Henkel à cet égard (paragraphe 147 et 152 à 153 de l'avis).

725. Il convient d'examiner si les conditions énoncées par l'avis de clémence ont été respectées et s'il y a dès lors lieu d'accorder, à l'intérieur de la fourchette envisagée par l'avis, une exonération partielle de sanction à Henkel en relation avec les pratiques pour lesquelles cette exonération a été envisagée.

726. S'agissant en premier lieu de la valeur ajoutée des pièces fournies, il convient de relever que le groupe Henkel a fait état d'éléments qui ont contribué à établir la réalité des pratiques dénoncées, et qui ont représenté une valeur ajoutée significative pour le Conseil puis pour l'Autorité.

727. Elle a notamment présenté une description détaillée de l'objet et de la durée de ces pratiques, et expliqué leurs modalités de fonctionnement, qu'il s'agisse des mécanismes de surveillance qu'elles ont comportés ou des discussions qui ont eu lieu entre les participants. Ces éléments ont permis de corroborer les déclarations effectuées par le premier demandeur de clémence sur les points concernés.

728. En outre, au soutien de ses déclarations, Henkel a versé de nombreux documents permettant de prouver ou de corroborer l'existence d'accords sur les prix et sur la politique promotionnelle des participants aux pratiques.
729. Enfin, au moment où Henkel a présenté ses observations sur le rapport, elle a apporté de nouvelles pièces au soutien de ses déclarations. Si toutes les pièces apportées à ce stade de l'instruction n'ont pas la même valeur probante, il convient de relever qu'au moins un document interne à Henkel daté de 1997, et donc contemporain des faits, présente une valeur ajoutée significative au regard des pièces qui étaient précédemment à la disposition de l'Autorité.
730. S'agissant en second lieu de la coopération de Henkel au traitement de la présente affaire, il convient de rappeler que sa demande de clémence, telle que décrite par les procès-verbaux auxquels elle a initialement donné lieu, en avril et en mai 2008, a ciblé, s'agissant du secteur des lessives, les pratiques suivantes : une entente entre fabricants de lessives portant sur la fixation des prix et des promotions sur le marché français, et une entente entre fabricants en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen. Henkel a ensuite fait état, en particulier à partir du 6 novembre 2008 et sous différentes formes, d'une dimension ou d'une coordination européenne ou internationale liée à l'entente de fixation des prix et des promotions en France telle qu'initialement décrite aux services d'instruction. Ces différents aspects ont été examinés par les services d'instruction puis par le collège dans son avis de clémence (paragraphe 116).
731. Il convient aussi de noter que Henkel a présenté, le 28 avril 2008, une demande de clémence portant également sur des pratiques d'ententes entre fabricants en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen à la Commission européenne.
732. Comme indiqué aux paragraphes 722 à 724 ci-dessus, le Conseil a limité, dans son avis de clémence du 21 janvier 2009, son examen aux seules pratiques pour lesquelles il estimait disposer de suffisamment d'informations pour pouvoir poursuivre la procédure. Le bénéfice conditionnel de la clémence a été accordé à Henkel, en ce qui concerne le secteur des lessives, pour des pratiques d'ententes entre fabricants intervenues en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen, d'une part, et des pratiques d'ententes entre fabricants sur la fixation des prix et des promotions sur le marché français, d'autre part.
733. Une raison objective a ultérieurement conduit le Conseil à circonscrire son analyse à ces dernières : les pratiques d'ententes entre fabricants intervenues en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen ont fait l'objet, le 21 décembre 2009, d'une décision d'ouverture de procédure de la Commission européenne (affaire COMP/39.579), en considération de leur dimension européenne. La décision de la Commission européenne, qui a été portée à la connaissance de l'Autorité par une lettre du 5 mars suivant, a dessaisi l'ensemble des autorités nationales de concurrence de leur compétence pour appliquer les règles de concurrence de l'Union aux pratiques visées par cette procédure.
734. Comme l'Autorité l'a relevé aux paragraphes 711 et suivants ci-dessus, l'obligation de coopération incombant aux demandeurs de clémence vise à garantir la sincérité et l'effectivité de leur démarche et, en définitive, à contribuer à l'efficacité de la procédure prévue par le IV de l'article L. 464-2 du code de commerce. S'il n'est pas exigé de la part d'une entreprise ou d'un organisme qui sollicite le bénéfice de la clémence qu'il apporte à l'Autorité plus d'informations que celles dont il peut disposer au moment où il présente sa demande, et s'il est dans l'esprit de cette procédure qu'il ne fournisse tout élément dont il viendrait à avoir connaissance ultérieurement qu'au moment où il vient à en disposer, il n'en doit pas moins identifier et décrire sans ambiguïté, dès le départ, l'entente dont il

révèle l'existence à l'Autorité. Il ne peut pas non plus reprocher, à un stade subséquent de la procédure, à l'Autorité de ne pas se pencher sur d'autres pratiques que celles qu'il a été en mesure de lui décrire avec suffisamment de précision pour lui permettre d'ouvrir une affaire et de lui accorder le bénéfice conditionnel de la clémence, sauf à porter atteinte à l'objectif même de la procédure de clémence et à s'exposer, pour cette raison, au risque de perdre le bénéfice de l'exonération totale ou partielle de sanction pécuniaire qui lui a été accordée à titre conditionnel par l'Autorité dans son avis de clémence.

735. En l'occurrence, il convient de tenir compte de la configuration procédurale particulière liée à la coexistence de plusieurs demandes de clémence de Henkel concernant diverses pratiques mises en œuvre dans le secteur des lessives auprès de la Commission européenne et de l'Autorité, demandes qui ont conduit ces deux autorités à se poser, de façon contemporaine, la question de savoir s'il y avait lieu pour chacune d'elles d'ouvrir une procédure et, le cas échéant, du champ de la ou des pratiques appelées à faire l'objet de cette procédure. Pendant cette période, il était légitime que Henkel fasse connaître sa position à ce sujet à l'Autorité, dans le cadre de la procédure prévue par le code de commerce, comme elle l'a d'ailleurs fait.
736. Dans ce contexte particulier, les positions exprimées par Henkel à cet égard et les démarches entreprises auprès des services d'instruction pour appuyer ce point de vue peuvent être considérées comme entrant dans le cadre de l'exercice de ses droits de la défense. Les déclarations de l'ancien directeur général « détergents » du groupe Henkel au niveau mondial entre 1993 et 2005, M. Klaus X..., produites pour étayer son argumentation relative à l'existence d'une « *dimension européenne* » de l'entente sur la fixation des prix et des promotions sur le marché français et de « *liens* » entre cette entente et celle examinée par la Commission européenne peuvent, en particulier, être considérées comme présentées dans ce cadre. Il ne saurait donc être reproché un défaut de coopération à Henkel à ce titre, même si l'analyse de ces déclarations a conduit les services d'instruction à procéder à des mesures d'instruction substantielles, comme l'organisation d'auditions d'anciens responsables « Lessives » pour l'Europe de Procter and Gamble et d'Unilever, MM. Paul 14... et Ralph 15..., mesures qui ont du reste conduit à démontrer le caractère partiellement erroné des déclarations produites par Henkel.
737. En revanche, à partir du moment où, par lettre du 22 avril 2010, la Commission européenne a confirmé aux services d'instruction de l'Autorité que sa décision d'ouverture de procédure du 21 décembre 2009 ne portait en rien sur les pratiques visées par les griefs notifiés à Henkel et n'aboutissait donc en aucun cas à dessaisir l'Autorité de ces pratiques – lettre dont Henkel a pu prendre connaissance dans le cadre de son droit d'accès au dossier de l'Autorité –, toute incertitude possible sur le champ respectif de la procédure ouverte par la Commission européenne et de l'affaire instruite par l'Autorité n'a plus eu lieu d'être. C'est d'ailleurs à la suite de ce courrier que Procter & Gamble a renoncé à faire valoir que l'Autorité n'avait plus compétence pour traiter l'affaire en alléguant un dessaisissement par la Commission européenne (voir paragraphe 752 ci-dessous).
738. Par contraste, Henkel a continué, dans ses observations en réponse au rapport et au rapport complémentaire relatif aux éléments susceptibles d'influer sur la détermination de la sanction pouvant être infligée par l'Autorité, à faire valoir aux services d'instruction, en substance, qu'il leur incombait de prouver l'absence d'unité entre les pratiques parallèlement examinées par la Commission européenne et par l'Autorité ou de pratique complexe et continue englobant l'une et l'autre de ces deux pratiques, et qu'elle était en tout état de cause la première à avoir porté à la connaissance de l'Autorité l'existence

d'une « *dimension européenne* » ou de « *liens* » méritant une réduction de sanction supérieure à celle prévue par l'avis conditionnel de clémence du 21 janvier 2009.

739. Un tel comportement n'était plus justifiable à ce stade pour deux raisons. D'une part, la lettre de la Commission européenne avait définitivement confirmé que la procédure conduite par l'Autorité en relation avec des pratiques d'ententes entre fabricants sur la fixation des prix et des promotions sur le marché français pouvait se poursuivre indépendamment de la procédure menée par la Commission européenne au sujet de pratiques distinctes d'ententes entre fabricants en marge du processus de compactage des lessives au niveau européen. D'autre part, à supposer même qu'il ait existé une troisième pratique de dimension européenne ou internationale « complétant » les deux pratiques distinctes traitées par l'Autorité et la Commission européenne, celle-ci ne faisait manifestement pas partie des pratiques entrant dans le champ de l'exonération partielle de sanction pécuniaire obtenue à titre conditionnel par Henkel et du grief notifié par l'Autorité (paragraphe 724 ci-dessus).
740. La poursuite d'un tel comportement, ainsi que les démarches entreprises par Henkel pour conduire les services d'instruction à prendre position à ce sujet, ont rendu plus difficile l'établissement et la caractérisation des faits par les services d'instruction, en les confrontant en permanence à une discussion sur la nature et le champ réels des pratiques dénoncées par Henkel. Ils ont aussi retardé sans justification le cours de la procédure.
741. Cette ligne de conduite s'est, au demeurant, poursuivie jusqu'en séance. Les conseils de Henkel ont pris à cette occasion des positions incompatibles en expliquant, l'un, qu'il s'en tenait à alléguer l'existence, dans le dossier de la Commission européenne, d'indices attestant de possibles « *liens* » entre la pratique en cause devant l'Autorité et une entente européenne plus vaste que Henkel aurait été la première à dénoncer, et l'autre que la pratique en cause devant l'Autorité serait identique à celle sanctionnée par la Commission européenne et ne pourrait dès lors pas être de nouveau constatée et sanctionnée sans violation du principe *ne bis in idem*.
742. En s'efforçant sans justification, à compter de sa prise de connaissance de la lettre de la Commission européenne du 22 avril 2010, de réorienter la procédure et la décision finale vers une pratique autre que celle qui en était l'objet à la suite de l'avis de clémence du 21 janvier 2009 et en entretenant une discussion permanente sur la nature et le champ réels des pratiques telles qu'elle les avait initialement dénoncées à l'Autorité, Henkel a adopté un comportement qui n'est pas compatible avec l'obligation de coopération totale, rapide, permanente et véritable qui lui incombait dans le cadre de la procédure de clémence et qui avait, du reste, été spécialement appelée à son attention dans l'avis de clémence précité.
743. Au vu des considérations qui précèdent, il y a lieu de conclure que Henkel a présenté des pièces ayant une valeur ajoutée significative, mais qu'elle n'a pas pleinement respecté, pour les raisons et dans les limites rappelées au paragraphe précédent, les obligations attachées au devoir de coopération qui lui incombait en tant qu'entreprise ayant demandé et obtenu à titre conditionnel le bénéfice de la clémence.
744. L'Autorité fixe, en conséquence, le taux de réduction de la sanction encourue par Henkel à 25 %, soit un chiffre compris dans la fourchette envisagée par l'avis de clémence concernant cette dernière, mais inférieur aux 30 % auxquels elle prétend, au minimum, avoir droit.

### c) En ce qui concerne Procter & Gamble

745. A la suite de la demande de clémence de l'entreprise The Procter & Gamble Company et de ses filiales, enregistrée par procès-verbal le 26 septembre 2008, le Conseil a rendu un avis conditionnel de clémence n° 09-AC-02 le 21 janvier 2009.
746. Par cet avis qui constate qu'elle est le troisième demandeur de clémence, le Conseil a reconnu au groupe The Procter & Gamble Company, en rapport avec les accords de fixation de prix et des règles promotionnelles concernant les lessives en France, « *le bénéfice conditionnel de la clémence, avec une exonération de la sanction encourue comprise entre 10 % et 20 %, qui prend en compte le rang et la date à laquelle la demande a été présentée ainsi que la mesure dans laquelle les éléments communiqués constituent à ce stade une valeur ajoutée significative par rapport aux éléments dont disposent déjà les autorités de concurrence. Le Conseil de la concurrence subordonne l'exonération aux conditions suivantes :*
- *les éléments apportés par Procter & Gamble devront avoir effectivement contribué à établir la réalité des pratiques dénoncées, présentées comme étant anticoncurrentielles, et à en identifier les auteurs ;*
  - *Procter & Gamble devra apporter au Conseil de la concurrence puis à l'Autorité de la concurrence ainsi qu'aux services chargés de l'enquête une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et leur fournir tout élément de preuve qui viendrait en sa possession ou dont elle dispose sur les infractions suspectées ;*
  - *elle devra mettre fin à sa participation aux activités illégales présumées, sans délai et au plus tard à compter de la notification du présent avis ;*
  - *elle ne devra pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer aux infractions ;*
  - *elle ne devra pas avoir informé de sa demande les entreprises susceptibles d'être mises en cause dans le cadre des pratiques dénoncées. »*
747. Il convient de relever que, au vu de l'ensemble des éléments présents au dossier et l'attitude de Procter & Gamble durant l'instruction, l'ensemble des conditions énoncées ci-dessus sont satisfaites.
748. En ce qui concerne, en premier lieu, le degré de valeur ajoutée des pièces apportées par Procter & Gamble, il convient de relever que ce degré de valeur ajoutée doit être apprécié globalement et non pièce par pièce comme le soutient Procter & Gamble, qui fait valoir que certaines informations qu'elle a apportées justifieraient un taux de réduction supérieur à la fourchette de réduction mentionnée dans l'avis de clémence. Cette appréciation doit principalement s'attacher à comparer ce qui est apporté par le demandeur de clémence avec ce qui était déjà connu des services d'instruction de l'Autorité.
749. En l'espèce, certaines pièces apportées par Procter & Gamble ont effectivement contribué à établir la réalité des pratiques qu'elle avait dénoncées sur la période 2001-2004, en corroborant les déclarations des autres demandeurs de clémence à ce sujet, mais également en portant à la connaissance de l'Autorité des informations dont elle ne disposait pas antérieurement. En effet, Procter & Gamble a été la première à apporter des éléments de preuve documentaires, contemporains des faits, et particulièrement probants relatifs à la période la plus tardive des pratiques établies.

750. En ce qui concerne, en second lieu, l'obligation de coopération, il convient de relever que dans ses observations sur la notification des griefs Procter & Gamble a soutenu l'incompétence de l'Autorité relative à l'affaire en cause, dans la mesure où, selon elle, la Commission européenne traitait de la même infraction que celle en cause dans la présente affaire, ce qui entraînait son dessaisissement en application de l'article 11, paragraphe 6, du règlement n° 1/2003.
751. Après l'ouverture de la procédure européenne par la Commission européenne par sa décision du 21 décembre 2009 précitée, l'Autorité considère qu'il pouvait légitimement subsister un doute sur le champ exact de la procédure européenne, compte tenu de la rédaction de la lettre d'ouverture formelle de cette procédure. Néanmoins, tout doute sur la portée de cette procédure a été explicitement levé par la lettre du 22 avril 2010 de la Commission européenne informant l'Autorité que la procédure qu'elle avait ouverte portait sur une infraction distincte de celle poursuivie par l'Autorité et que l'ouverture de cette dernière était donc sans conséquence sur la compétence de l'Autorité en l'espèce.
752. Dans sa réponse au rapport, Procter & Gamble a indiqué en substance qu'elle prenait acte de la clarification apportée par la Commission européenne quant au champ de sa procédure. Procter & Gamble a notamment reconnu l'existence d'une « *infraction française spécifique* ». Ce faisant, Procter & Gamble a cessé de soutenir l'incompétence de l'Autorité au motif que cette dernière a été « *la première à formellement instruire un dossier, sur le fondement de l'article L. 420-1 du Code de commerce et de l'Article 101 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (le "TFUE"), concernant des accords de prix et de promotions dans le secteur des lessives standard à destination du grand public.* »
753. Par ailleurs, il convient de relever qu'aucun élément au dossier ne permet de caractériser un défaut de coopération à un autre titre, ni que Procter & Gamble aurait manqué aux obligations rappelées par l'avis de clémence dont elle avait été destinataire, en particulier en révélant à des tiers sa demande de clémence à l'Autorité ou en prenant des mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer à l'entente. Il ressort aussi des pièces du dossier que sa participation individuelle aux pratiques a cessé au 1<sup>er</sup> août 2004, donc avant le dépôt de sa demande de clémence auprès de l'Autorité.
754. Au vu de l'ensemble de ce qui précède, en particulier du degré de valeur ajoutée des pièces apportées par Procter & Gamble et du moment où elle a initialement présenté sa demande de clémence, il est accordé à Procter & Gamble une réduction de sanction pécuniaire de 20 %.

#### **d) En ce qui concerne Colgate Palmolive**

755. A la suite de la demande de clémence des entreprises Colgate Palmolive Services (SA), Colgate Palmolive (SAS) et Colgate Palmolive Industriel (SAS), enregistrée par procès-verbal le 11 février 2009 et relative à des pratiques d'entente, le Conseil a rendu un avis conditionnel de clémence n° 09-AC-04 le 24 mars 2009.
756. Par cet avis qui constate qu'il est le quatrième demandeur de clémence, le Conseil a reconnu au groupe Colgate Palmolive, en rapport avec les accords de fixation de prix et des règles promotionnelles concernant les lessives en France, « *le bénéfice conditionnel de la clémence, avec une exonération de la sanction encourue comprise entre 10 % et 20 %, qui prend en compte le rang et la date à laquelle la demande a été présentée ainsi que la mesure dans laquelle les éléments apportés constituent à ce stade une valeur ajoutée*

*significative par rapport aux éléments dont disposent déjà les autorités de concurrence, et subordonne l'exonération aux conditions suivantes :*

- *les éléments apportés par Colgate Palmolive devront avoir effectivement contribué à établir la réalité des pratiques dénoncées, présentées comme étant anticoncurrentielles, et à en identifier les auteurs ;*
- *Colgate Palmolive devra apporter à l'Autorité de la concurrence une coopération totale, permanente et rapide tout au long de la procédure d'enquête et d'instruction et lui fournir tout élément de preuve qui viendrait en sa possession ou dont elle dispose sur les infractions suspectées ;*
- *Colgate Palmolive ne devra pas avoir pris de mesures pour contraindre d'autres entreprises à participer aux infractions ;*
- *Colgate Palmolive ne devra pas avoir informé de sa demande de clémence les entreprises susceptibles d'être mises en cause dans le cadre des pratiques dénoncées. »*

757. En ce qui concerne le degré de valeur ajoutée des pièces de Colgate Palmolive, les éléments versés par le demandeur ont une valeur ajoutée, mais qui est limitée par rapport aux éléments de preuve dont l'Autorité avait antérieurement connaissance. Colgate Palmolive a en effet versé des documents relatifs à la pratique d'entente sur les prix (maintien d'écarts de prix entre produits, et donc évolution concertée des prix) et relatifs à l'encadrement des politiques promotionnelles, pièces qui ont été explicitées par les anciens salariés de Colgate Palmolive. Ces pièces ont confirmé et corroboré la réalité des pratiques constatées ; pour autant, une grande partie de ces éléments était déjà en possession de l'Autorité.

758. Les autres conditions énoncées dans l'avis de l'Autorité ont par ailleurs été satisfaites. En particulier, la coopération totale, permanente et rapide de Colgate Palmolive est avérée tout au long de la phase préliminaire d'enquête et de la procédure d'instruction, jusqu'à la séance de l'Autorité. Il est également établi que la participation individuelle de Colgate Palmolive aux pratiques a cessé en septembre 2003. Il n'apparaît pas, enfin, que l'intéressée ait divulgué à un tiers sa demande de clémence ou ait contraint d'autres entreprises à participer à l'entente.

759. Au vu de ce qui précède, il est accordé à Colgate Palmolive une réduction de sanction de 15 %.

##### **5. SUR LA MISE EN ŒUVRE DU III DE L'ARTICLE L. 464-2 DU CODE DE COMMERCE A L'EGARD DE COLGATE PALMOLIVE**

760. Colgate Palmolive soutient que la rapporteure générale a commis une erreur manifeste d'appréciation en opposant un refus de principe à sa demande de mise en œuvre de la procédure de non-contestation des griefs, au motif que cette dernière procédure ne pouvait s'appliquer cumulativement avec celle relative à la clémence pour une même entreprise. Elle demande à l'Autorité de « réparer » ce refus « *en lui accordant une réduction* » supplémentaire par rapport à celle attendue au titre de la clémence, qui « *devra tenir compte de [s]a renonciation effective à contester la notification des griefs dans tous ses aspects tenant à la réalité des faits, à leur qualification juridique et à leur imputabilité* ».

761. Le IV de l'article L. 464-2 du code de commerce permet à l'Autorité d'accorder une exonération totale ou partielle de sanction pécuniaire à une entreprise ou à un organisme

ayant, avec d'autres, mis en œuvre une entente prohibée par les articles L. 420-1 du même code et 101 du TFUE, si l'entreprise ou l'organisme contribue à établir la réalité de cette pratique et à en identifier les auteurs, en apportant à l'Autorité des éléments dont elle ne disposait pas antérieurement.

762. Le III du même article permet au rapporteur général de proposer à l'Autorité de tenir compte, dans le cadre de la détermination de la sanction, du fait qu'une entreprise ou un organisme ne conteste pas les griefs qui lui ont été notifiés. Le rapporteur général peut par ailleurs lui proposer de tenir compte du fait que l'intéressé s'engage en outre à modifier son comportement pour l'avenir.
763. La coexistence de ces dispositions n'exclut pas la possibilité, pour le rapporteur général, de proposer à l'Autorité de tenir compte du fait qu'une entreprise ou un organisme ayant présenté une demande de clémence renonce ultérieurement à contester les griefs qui lui auraient été notifiés dans l'intervalle.
764. Toutefois, force est de relever que, en prévoyant d'une part que le rapporteur général « peut » proposer à l'Autorité de tenir compte du fait qu'une entreprise ou un organisme renonce à contester les griefs, et d'autre part qu'il « peut » lui proposer de tenir compte du fait que l'intéressé s'engage en outre à modifier son comportement, cette disposition reconnaît un large pouvoir d'appréciation au rapporteur général dans l'exercice de la faculté de mettre en œuvre cette procédure (décisions n° 06-D-09 du Conseil du 11 avril 2006 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la fabrication des portes, paragraphe 297, et n° 07-D-50 du Conseil du 20 décembre 2007 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la distribution de jouets, paragraphe 482), sous le contrôle du collège appelé à s'assurer de la régularité de la procédure préalable à la décision et à déterminer la sanction (décision n° 06-D-09 précitée, paragraphes 299 à 301).
765. Dans ces conditions, l'Autorité estime que, pour examiner la question de savoir si le rapporteur général commet une erreur manifeste d'appréciation en ne mettant pas en œuvre la procédure de non-contestation des griefs à l'égard d'une entreprise qui a présenté une demande de clémence et obtenu le bénéfice d'un avis conditionnel de clémence, comme c'est le cas de Colgate Palmolive en l'espèce, il convient de tenir compte des objectifs auxquels répondent les procédures prévues aux III et IV du code de commerce, des termes dans lesquels sont rédigées ces dispositions ainsi que de leurs conditions et de leurs modalités de mise en œuvre.
766. A cet égard, il y a lieu de rappeler que la procédure de clémence n'est pas simplement, contrairement à ce que soutient Colgate Palmolive dans ses observations sur le rapport, un instrument « *de recherche et de détection des cartels* »<sup>308</sup>.
767. Les juridictions de l'Union jugent au contraire, plus largement, que, pour justifier une réduction de sanction, le comportement du demandeur de clémence « *doit faciliter la tâche de la Commission [européenne] consistant en la constatation et en la répression des infractions aux règles de l'Union européenne [...] et témoigner d'un véritable esprit de coopération* » (arrêts de la Cour de justice du 28 juin 2005, Dansk Rørindustri e.a./Commission, précité, points 395 et 396, du 10 mai 2007, SGL Carbon/Commission,

---

<sup>308</sup> page 12

C-328/05 P, Rec. p. I-2931, point 83, et du Tribunal du 8 juillet 2004, Corus UK/Commission, T-48/00, Rec. p. II-2325, point 193, et du 16 novembre 2011, Fardem Packaging/Commission, T-51/06, non encore publié, point 145). La procédure de clémence est donc appréhendée comme un instrument visant à faciliter non seulement la détection des ententes horizontales par lesquelles les concurrents fixent les prix, limitent la production ou encore se répartissent les marchés, mais aussi, en définitive, leur constatation et leur sanction.

768. Dans le même sens, la Cour de justice a expressément jugé, dans le cas d'une entreprise qui est la première à présenter une demande de clémence, que, si les éléments qu'elle fournit « *ne doivent pas nécessairement être, en eux-mêmes, suffisants pour prouver l'existence de l'entente, ils doivent néanmoins être déterminants à cette fin. Il doit donc s'agir non pas simplement d'une source permettant d'orienter les investigations à mener par la Commission, mais d'éléments susceptibles d'être utilisés directement comme base probatoire principale pour une décision de constatation d'infraction* » (arrêt de la Cour de justice du 9 juillet 2009, Archer Daniels Midland/Commission, C-511/06 P, Rec. p. I-5843, points 150 et 161). Si les entreprises ou organismes qui présentent une demande de clémence non pas de premier rang mais de rang ultérieur, comme c'est le cas de Colgate Palmolive en l'espèce, n'ont pas nécessairement à présenter des éléments de même nature, ceux-ci doivent tout de même aussi pouvoir fonder la décision de constatation d'infraction, et non seulement permettre d'orienter l'instruction qui la précède.
769. C'est la raison pour laquelle, comme l'Autorité l'a relevé aux paragraphes 711 et suivants ci-dessus, il découle de l'économie même du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce que la « *contribution* » attendue de la part d'un demandeur de clémence ne se limite pas à la présentation d'éléments d'information concernant des « *faits* » pris isolément ou en eux-mêmes, par opposition à une « *entente* » proprement dite que l'intéressé demeurerait en tout état de cause autorisé à « *contester dès lors que cette contestation ne remet pas en cause sa contribution à l'établissement des faits* », comme l'a soutenu Colgate Palmolive dans ses observations sur le rapport<sup>309</sup>. La présentation d'une demande de clémence implique au contraire que son auteur, conformément aux termes mêmes du code de commerce, reconnaisse avoir « *mis en œuvre une pratique prohibée* », identifiée de façon concrète du point de vue des produits ou des services qui en sont l'objet, de son champ géographique, de ses participants, de sa durée et de ses modalités de fonctionnement, dans toute la mesure où l'intéressé en a connaissance. Il s'agit donc d'une démarche consistant pour l'intéressé à reconnaître des faits constitutifs d'une entente, d'une part, et sa responsabilité dans cette entente, d'autre part.
770. C'est pourquoi la procédure de clémence permet aux demandeurs d'obtenir, en contrepartie et sous certaines conditions et modalités, le bénéfice d'une exonération totale de sanction ou, à défaut, d'une exonération partielle supérieure à celle envisageable dans le cas où une entreprise ou un organisme se borne à ne pas contester les griefs. Ainsi que l'a relevé à plusieurs reprises l'Autorité, la renonciation à contester les griefs, qui a principalement pour effet d'alléger et d'accélérer le travail d'instruction, en particulier en dispensant les services d'instruction de la rédaction d'un rapport lorsqu'elle est le fait de l'ensemble des

---

<sup>309</sup> page 13

entreprises mises en cause, ne peut conduire à accorder à celles-ci qu'une réduction de sanction relativement limitée ; ce sont la nature et la qualité des engagements présentés par ailleurs qui peuvent permettre d'accorder une réduction de sanction plus substantielle (décisions n° 07-D-21 du Conseil du 26 juin 2007 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la location-entretien de linge, paragraphe 129, n° 08-D-13 du 11 juin 2008 relative à des pratiques relevées dans le secteur de l'entretien courant des locaux, paragraphe 99, et n° 09-D-05 du 2 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire, paragraphe 155).

771. Dans un cas comme dans l'autre, l'Autorité estime que la réduction de sanction qu'il est pertinent d'accorder en application de cette procédure doit rester inférieure à celle pouvant être accordée, en application du programme de clémence, aux entreprises ou aux organismes ne pouvant bénéficier que d'une exonération partielle de sanction, de manière à ce que l'incitation des opérateurs à s'orienter en premier lieu vers la clémence soit préservée et à ce que l'articulation des deux procédures, dans les cas d'ententes où elles peuvent toutes deux être mises en œuvre, soit cohérente (voir, en ce sens, décisions n° 07-D-21 précitée, paragraphe 130, et n° 08-D-13 précitée, paragraphe 100).
772. Dans ces conditions, lorsqu'une entreprise ou un organisme ayant présenté une demande de clémence et obtenu le bénéfice conditionnel d'une exonération totale ou partielle de sanction en considération de cette démarche sollicite ensuite le rapporteur général en vue d'obtenir la mise en œuvre de la procédure de non-contestation des griefs, il faut admettre que celui-ci puisse tenir compte de cette séquence procédurale. Il lui est en particulier loisible d'apprécier les suites qu'il entend réserver à la demande de mise en œuvre du III de l'article L.464-2 du code de commerce à la lumière du contenu respectif de la demande de clémence, d'une part, et des griefs notifiés, d'autre part.
773. Lorsque le champ des griefs notifiés diffère sur un ou plusieurs point(s) important(s) de l'entente telle que décrite par le demandeur de clémence au vu de l'ensemble des informations et des éléments de preuve dont il pouvait disposer, la mise en œuvre de la procédure de non-contestation des griefs à son égard peut revêtir un intérêt certain du point de vue du rapporteur général, compte tenu des gains procéduraux qu'elle peut engendrer. Une telle différence peut tenir en particulier au champ matériel des griefs notifiés (par exemple, parce qu'ils mettent en cause une entente horizontale portant sur une fixation des prix et une répartition de clientèle alors que le demandeur de clémence a fait état du premier aspect seulement), à leur champ temporel (par exemple, parce qu'ils portent sur une période antérieure ou postérieure à celle évoquée par le demandeur), à l'implication des entreprises (par exemple, parce qu'ils considèrent qu'une entente présentée comme régionale par le demandeur s'étend en réalité à tout le territoire français) ou encore à leur champ personnel (par exemple, parce qu'ils mettent en jeu la responsabilité de la société-mère du demandeur de clémence). Dans toutes ces hypothèses, le rapporteur général peut être conduit à considérer qu'une renonciation à contester les griefs de la part du demandeur de clémence présente un intérêt pour la suite du traitement de l'affaire, et donc à mettre en œuvre cette procédure.
774. Lorsque le périmètre des griefs notifiés correspond en revanche au contenu de l'entente tel qu'il a été décrit par le demandeur de clémence, le rapporteur général peut, sans commettre d'erreur manifeste d'appréciation et à condition de respecter par ailleurs le principe d'égalité de traitement, estimer que la mise en œuvre de cette procédure n'apporte pas de valeur ajoutée suffisante au traitement de l'affaire. En effet, l'économie procédurale de la non-contestation des griefs est liée à l'existence d'une divergence de vues entre les services d'instruction et l'entreprise en cause, divergence qui peut être résorbée plus

rapidement et plus simplement par cette procédure que par le cours normal du débat contentieux. Il peut en aller ainsi même si les griefs ne correspondent pas en tous points à l'entente telle que présentée par le demandeur de clémence, par exemple parce qu'ils mettraient en cause une pratique d'une durée supérieure ou caractérisée par des modalités de fonctionnement différentes. En effet, bien que l'existence de telles différences puisse justifier la mise en œuvre de la procédure de non-contestation des griefs dans certains cas, elles ne la rendent pas pour autant opportune en tout état de cause.

775. Le recours au III de l'article L. 464-2 du code de commerce doit donc en toute hypothèse se fonder sur une appréciation au cas par cas de la part du rapporteur général, au vu des caractéristiques du dossier, du contexte procédural de l'affaire et des gains procéduraux que peut apporter la non-contestation des griefs.
776. La comparaison qu'effectue Colgate Palmolive entre la non-contestation des griefs régie par cette disposition et la procédure de transaction mise en place par le règlement (CE) n° 622/2008 de la Commission européenne du 30 juin 2008 modifiant le règlement (CE) n° 773/2004 en ce qui concerne les procédures de transaction engagées dans les affaires d'entente et la communication n° 2008/C 167/01 de la Commission européenne du 2 juillet 2008 relative aux procédures de transaction engagées en vue de l'adoption de décisions en vertu des articles 7 et 23 du règlement (CE) n° 1/2003 du Conseil dans les affaires d'entente est inopérante.
777. En effet, à la différence du programme de clémence français, qui est très proche dans son esprit et dans ses modalités du dispositif de clémence de l'Union, force est de constater que la procédure française de non-contestation des griefs et la procédure de transaction de l'Union comportent plusieurs différences importantes. En particulier, la procédure de transaction est mise en œuvre par la Commission européenne avant l'envoi d'une communication des griefs, puisqu'elle comporte une première étape permettant de « *débouche[r] sur une appréciation commune de l'étendue des griefs éventuels et de l'estimation de la fourchette probable des amendes infligées par la Commission* » (point 17 de la communication précitée), puis, si les entreprises en cause présentent dans la foulée une « *proposition de transaction* », l'envoi d'une communication des griefs à laquelle il leur revient de répondre en confirmant si ce document « *correspond à la teneur de leurs propositions de transaction* » (point 26 de la communication précitée). Eu égard à ces différences, l'argument selon lequel la Commission européenne aurait une position ou une pratique donnée s'agissant de la possibilité de cumuler sa procédure de transaction avec son programme de clémence n'est pas de nature à appuyer l'idée que la rapporteure générale aurait pu commettre une erreur manifeste d'appréciation en écartant la perspective d'un cumul dans la présente affaire.
778. En l'espèce, si l'Autorité ne partage pas les arguments de droit qui ont fondé le refus de principe opposé à la demande de Colgate Palmolive tendant à mettre en œuvre la procédure de non-contestation des griefs, tel qu'ils ressortent des paragraphes 669 à 675 du rapport, il ne s'ensuit pour l'entreprise aucun droit à en bénéficier.
779. Au contraire, il convient de constater que l'infraction reprochée à Colgate Palmolive dans la notification des griefs ne diffère pas sensiblement, dans ses différents éléments constitutifs que sont sa nature, les catégories de produits qu'elle vise, sa durée et la responsabilité de Colgate Palmolive, de celle présentée dans la demande de clémence de Colgate Palmolive, telle que résumée dans l'avis du 24 mars 2009 lui accordant le bénéfice conditionnel d'une exonération partielle de sanction. Dans ce contexte, l'Autorité estime que le fait de ne pas avoir mis en œuvre la procédure de non-contestation des griefs à l'égard de Colgate Palmolive ne peut pas être tenu pour manifestement erroné, compte-

tenu du caractère limité des gains procéduraux qu'elle aurait pu apporter en l'espèce. Elle note au surplus que les services d'instruction n'auraient pas pu attendre de cette procédure une accélération du traitement de l'affaire, puisqu'ils seraient restés tenus d'établir un rapport en réponse aux observations à la notification des griefs déposés par les autres parties mises en cause, conformément au deuxième alinéa de l'article L. 463-2 du code de commerce.

780. Dans ces conditions, il n'y a pas lieu de se prononcer sur les propositions d'engagements présentées par Colgate Palmolive. En effet, si le III de l'article L. 464-2 du code de commerce, dans sa version issue de la loi n° 2008-777 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et de l'ordonnance n° 2008-1161 du 13 novembre 2008 portant modernisation de la régulation de la concurrence a rendu la présentation d'engagements optionnelle, alors qu'elle était obligatoire antérieurement, cette démarche n'en reste pas moins accessoire à la mise en œuvre de la procédure de non-contestation des griefs. Il s'ensuit que, lorsqu'une entreprise n'entend pas renoncer à contester les griefs ou que le rapporteur général n'entend pas donner une suite favorable à cette demande en mettant en œuvre cette procédure, la présentation d'engagements ne peut être acceptée et rendue obligatoire de manière autonome.

#### 6. SUR LE MONTANT FINAL DES SANCTIONS

781. Eu égard à l'ensemble des éléments décrits plus haut, il y a lieu d'imposer les sanctions pécuniaires suivantes, arrondies à la baisse, à chacune des entreprises mises en cause :

<b>Entreprise</b>	<b>Sanction avant prise en compte du pourcentage de réduction au titre de la clémence</b>	<b>Sanction finale</b>
Unilever	248.537.500 euros	aucune
Henkel	123.085.880 euros	92,31 millions d'euros
Procter & Gamble	300.300.700 euros	240,24 millions d'euros
Colgate Palmolive	41.648.630 euros	35,40 millions d'euros

#### 7. SUR L'OBLIGATION DE PUBLICATION

782. Afin d'attirer la vigilance des distributeurs et, plus généralement, des consommateurs, il y a lieu, compte-tenu des faits constatés par la présente décision et des infractions relevées, d'ordonner sur le fondement du I de l'article L. 464-2 du code de commerce la publication, à frais partagés des entreprises sanctionnées et au prorata de leurs sanctions pécuniaires, dans les éditions du journal Les Échos et du magazine LSA, du résumé de la présente décision figurant ci-après :

Résumé de la décision :

*« Le 8 décembre 2011, l'Autorité de la concurrence a rendu une décision par laquelle elle a sanctionné, à hauteur de 368 millions d'euros, une entente conclue entre Unilever,*

*Procter & Gamble, Henkel et Colgate Palmolive, et portant sur les prix des lessives standard en France.*

### ***Une affaire révélée grâce au programme de clémence français***

*L'affaire a été portée à la connaissance du Conseil de la concurrence entre mars 2008 et février 2009 par les quatre principaux fabricants de lessives opérant sur le territoire français, qui ont successivement sollicité auprès de lui le bénéfice de la procédure de clémence.*

*Cette procédure permet aux entreprises qui participent ou ont participé à une entente d'en révéler l'existence à l'Autorité, et d'obtenir en contrepartie une exonération totale ou partielle de sanction pécuniaire. Elle a été créée en 2001 par le législateur (article L. 464-2 du code de commerce). Le Conseil de la concurrence a de son côté publié en 2006 un communiqué de procédure, repris par l'Autorité le 2 mars 2009, qui précise les conditions de forme et de fond de cette procédure ([http://www.utorite delaconcurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=292](http://www.utorite delaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=292)).*

### ***Une entente secrète sur la période 1997-2004***

*Les éléments communiqués par les demandeurs de clémence ont permis à l'Autorité d'établir que les quatre fabricants de lessives se rencontraient secrètement dans des hôtels et dans des restaurants pour discuter de leur politique tarifaire et promotionnelle. Les rencontres entre les directeurs commerciaux France de chaque fabricant avaient lieu trois à quatre fois par an. Elles leur permettaient de se mettre d'accord sur les prix et les promotions qu'ils allaient ensuite proposer individuellement aux enseignes de la grande distribution. L'Autorité a été en mesure de démontrer que cette entente avait fonctionné de 1997 à 2004, avec une suspension entre octobre 1998 et novembre 1999.*

*Plusieurs hôtels parisiens et restaurants de la banlieue ont accueilli ces réunions secrètes : y étaient échangés des tableaux de prix, avec parfois des noms de code pour chacun des participants (Christian pour Colgate-Palmolive, Laurence pour Lever, Pierre pour Procter & Gamble, Hugues pour Henkel). Ces échanges permettaient d'aligner le prix des produits de chaque fabricant et de les faire surveiller par l'ensemble des membres de l'entente. Les directeurs généraux et les présidents directeurs généraux des filiales françaises pouvaient également intervenir dans les discussions pour lisser les prix et les règles promotionnelles, pour trancher certains désaccords sur les modalités de fonctionnement de l'entente ou quand ses règles de fonctionnement n'étaient pas respectées.*

### ***Une entente sur les prix généralisée et particulièrement grave***

*Les prix de chaque référence, de chaque marque et de chaque format de lessive (poudre, tablettes et liquide) ont été arrêtés entre les quatre fabricants. L'objectif poursuivi était de geler la concurrence au lieu de laisser chaque fabricant fixer ses prix de façon indépendante, au bénéfice des consommateurs. Deux modalités différentes, convenues par les lessiviers, étaient le support de cette entente : l'alignement des prix des produits, d'une part, et la coordination des politiques promotionnelles, d'autre part.*

*Premièrement, les discussions portaient sur les écarts de prix qui devaient être maintenus entre les différentes marques et au sein de chaque segment (haut, moyen et bas de gamme). Toutes les hausses de tarifs envisagées par les lessiviers faisaient ensuite l'objet d'une négociation commune de façon à préserver le positionnement des différentes marques.*

		<i>Procter &amp; Gamble</i>	<i>Unilever</i>	<i>Henkel</i>	<i>Colgate Palmolive</i>	<i>Accord sur les prix mis en place</i>
<i>Lessives standard</i>	<i>Haut de gamme</i>	<i>Ariel Vizir</i>	<i>Skip</i>	<i>Le Chat</i>		<i>Ariel + 3% plus cher</i> vs <i>Skip et le Chat (alignés)</i>
	<i>Milieu de gamme</i>	<i>Dash</i>	<i>Omo</i>	<i>Super Croix</i>	<i>[Axion jusqu'en 2003]*</i>	<i>Dash +10% plus cher</i> vs <i>Omo Super Croix et Axion (alignés)</i>
	<i>Bas de gamme</i>	<i>Gama Bonux</i>	<i>Persil</i>	<i>X Tra</i>	<i>[Gama jusqu'en 2003]*</i>	<i>Alignement de toutes les marques</i>

\* *Colgate Palmolive a cédé ses actifs lessives en France à Procter & Gamble fin 2003.*

*Deuxièmement, les membres de l'entente ont décidé de coordonner leurs politiques promotionnelles. La majorité des paramètres touchant à ces dernières étaient définis en commun produit par produit. En 2003 par exemple, toute gratuité était « interdite », ce qui faisait obstacle à toute offre du type « deux produits pour le prix d'un ». Les taux promotionnels étaient plafonnés par format : par exemple, pour les formats de 45 mesures, 15 % maximum / pour les 54 mesures, 18 % maximum / au-delà de 54 mesures, 20 % maximum.*

*Enfin, le fonctionnement de l'entente était parachevé par des mécanismes de surveillance visant à faire en sorte que les principes convenus par l'ensemble de ses membres soient effectivement respectés. Chaque fabricant de lessives opérait lui-même sa surveillance en dépouillant les prospectus publicitaires édités par la grande distribution ou en pratiquant des relevés dans les magasins. Cette surveillance donnait ensuite lieu à des échanges entre membres de l'entente.*

#### ***Des sanctions fixées dans le respect des engagements pris dans le communiqué de l'Autorité du 16 mai 2011 relatif à la méthode de détermination des sanctions pécuniaires***

*Pour la détermination des sanctions, l'Autorité de la concurrence s'est appuyée pour la première fois sur la méthode précisée dans son communiqué du 16 mai 2011, dans le respect du principe de proportionnalité et des critères définis par le code de commerce.*

*L'Autorité a d'abord déterminé le montant de base de la sanction pécuniaire pour chaque entreprise en cause, en considération de la gravité des faits et de l'importance du dommage causé à l'économie, au vu notamment de la durée des pratiques. Elle a sanctionné une infraction d'une particulière gravité, eu égard non seulement à sa nature d'entente secrète sur les prix mais aussi à ses modalités concrètes. Elle a aussi relevé que cette infraction avait causé un dommage certain à l'économie, compte tenu notamment de son ampleur nationale, de la part de marché totale des participants à l'entente (qui a varié*

*entre 85 et 90 % sur la période) et des effets directs qu'elle a engendrés, par les mécanismes de la loi Galland qui définissait de manière artificielle le seuil de revente à perte, sur les consommateurs finals. Plusieurs éléments venant tempérer l'importance du dommage à l'économie ont toutefois été pris en compte par l'Autorité.*

*Ce montant de base a ensuite été adapté pour prendre en considération les éléments propres au comportement et à la situation individuelle de chaque entreprise, notamment le fait que chacune d'entre elles était ou appartenait à un groupe de dimension mondiale, possédait des activités diversifiées et disposait de ressources très importantes.*

*L'ensemble des entreprises en cause ayant volontairement coopéré au traitement de l'affaire, elles ont enfin toutes bénéficié d'une réduction de sanction au titre du programme de clémence. Unilever, qui a été la première des quatre entreprises à révéler l'entente au Conseil, a bénéficié d'une exonération totale de la sanction qui lui aurait été infligée en l'absence de clémence (soit 248,5 millions d'euros). Quant aux trois autres entreprises en cause, l'Autorité leur a accordé des réductions substantielles de sanction déterminées, pour chacune d'elles, en fonction de la valeur ajoutée des pièces produites à l'appui de sa demande de clémence et de sa coopération à la procédure (25 %, 20 % et 15 %, respectivement pour Henkel, Procter & Gamble et Colgate Palmolive).*

*L'Autorité a en conséquence infligé les sanctions pécuniaires suivantes, après application des réductions obtenues au titre de son programme de clémence :*

- *92,31 millions d'euros aux sociétés Henkel France SA et Henkel AG & Co. KGaA, conjointement et solidairement ;*
- *240,24 millions d'euros aux sociétés Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS et The Procter & Gamble Company, conjointement et solidairement ;*
- *35,40 millions d'euros aux sociétés Colgate Palmolive Services SA, et Colgate Palmolive Company, conjointement et solidairement.*

*Le texte intégral de la décision de l'Autorité de la concurrence est accessible sur le site [www.autoritedelaconcurrence.fr](http://www.autoritedelaconcurrence.fr)*

## DÉCISION

**Article 1<sup>er</sup>** : Il est établi que les sociétés Topaze, Unilever France Holdings, Henkel France SA, Henkel AG & Co. KGaA, Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS, The Procter & Gamble Company, Colgate Palmolive Services SA et Colgate Palmolive Company ont enfreint les dispositions de l'article 81, paragraphe 1, du traité CE, devenu l'article 101, paragraphe 1, du TFUE, et de l'article L. 420 1 du code de commerce en participant à une entente anticoncurrentielle visant à fixer les prix des lessives standard pratiqués à l'égard de la grande distribution, ainsi qu'à coordonner des règles communes en matière de promotion.

**Article 2** : Les sociétés Unilever France SAS, Unilever France Home and Personal Care Industries, Unilever NV et Unilever Plc ainsi que les sociétés Colgate Palmolive SAS, Colgate Palmolive Industriel SAS et Colgate Palmolive SASU sont mises hors de cause.

**Article 3** : Pour l'infraction visée à l'article 1<sup>er</sup>, sont infligées des sanctions pécuniaires :

- de 92,31 millions d'euros aux sociétés Henkel France SA et Henkel AG & Co. KGaA, conjointement et solidairement ;
- de 240,24 millions d'euros aux sociétés Procter & Gamble France SAS, Procter & Gamble Holding France SAS et The Procter & Gamble Company, conjointement et solidairement ;
- de 35,40 millions d'euros aux sociétés Colgate Palmolive Services SA, et Colgate Palmolive Company, conjointement et solidairement.

**Article 4** : Les sociétés Topaze et Unilever France Holdings sont exonérées de sanction pécuniaire, par application du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce.

**Article 5** : Les sociétés visées à l'article 1<sup>er</sup> feront publier le texte figurant au paragraphe 782 de la présente décision, en respectant la mise en forme, dans les éditions du journal Les Échos et du magazine LSA. Ces publications interviendront dans un encadré en caractères noirs sur fond blanc de hauteur au moins égale à trois millimètres sous le titre suivant, en caractères gras de même taille : « *Décision de l'Autorité de la concurrence n° 11-D-17 du 8 décembre 2011 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des lessives* ». Elles pourront être suivies de la mention selon laquelle la décision a fait l'objet de recours devant la cour d'appel de Paris si de tels recours sont exercés. Les personnes morales concernées adresseront, sous pli recommandé, au bureau de la procédure, copie de ces publications, dès leur parution et au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2012.

Délibéré sur le rapport oral de Mme Sara Darley et M. Pierre Larcher, rapporteurs et l'intervention de M. Eric Cuziat, rapporteur général adjoint, par M. Bruno Lasserre, président, Mme Elisabeth Flüry-Hérard, vice-présidente, Mmes Laurence Idot, Carol Xueref, MM. Emmanuel Combe et Jean-Bertrand Drummen, membres.

La secrétaire de séance,  
Marie-Anselme Lienafa

Le président de séance,  
Bruno Lasserre

---

© Autorité de la concurrence