

**Décision n° 17-D-20 du 18 octobre 2017
relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des
revêtements de sols résilients**

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

Vu la demande de la société Forbo Holding AG et de ses filiales, et en particulier la société Forbo Sarlino SAS, formulée auprès du rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence le 8 avril 2013, enregistrée sous le numéro 13/0023 AC, tendant à obtenir le bénéfice des dispositions du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu la demande de la société Tarkett SA et de certaines de ses filiales, et en particulier la société Tarkett France SAS, formulée auprès du rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence le 27 mai 2013, enregistrée sous le numéro 13/0036 AC, tendant à obtenir le bénéfice des dispositions du IV de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu la décision n° 14-SO-04 du 20 juin 2014, enregistrée sous le numéro 14/0052 F, par laquelle l'Autorité de la concurrence s'est saisie d'office de pratiques mises en œuvre dans le secteur des revêtements de sols résilients ;

Vu le procès-verbal de transaction en date du 25 juillet 2017 signé par le rapporteur général adjoint, les sociétés Tarkett France, Tarkett, Tarkett AB et Tarkett Holding GmbH en application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu le procès-verbal de transaction en date du 25 juillet 2017 signé par le rapporteur général adjoint, les sociétés Forbo Sarlino, Forbo Participations et Forbo Holding LTD en application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu le procès-verbal de transaction en date du 26 juillet 2017 signé par le rapporteur général adjoint, les sociétés Gerflor, Midfloor et Top Floor en application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu le procès-verbal de transaction en date du 26 juillet 2017 signé par le rapporteur général adjoint et le Syndicat Français des Enducteurs Calandriers et Fabricants de Revêtements de Sols et Murs (« SFEC ») en application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce ;

Vu les décisions de secret d'affaires n° 15-DEC-26 du 30 avril 2015, n° 15-DEC-27 du 30 avril 2015, n° 17-DECR-215 du 19 mai 2017, n° 17-DECR-147 du 31 mars 2017, n° 17-DECR-148 du 31 mars 2017, n° 15-DEC-28 du 06 mai 2015, n° 15-DEC-29 du 06 mai 2015, n° 17-DEC-150 du 03 avril 2017, n° 17-DEC-152 du 03 avril 2017, n° 16-DSA-291 du 20 septembre 2016, n° 16-DSA-294 du 20 septembre 2016, n° 16-DSA-295 du 21 septembre 2016, n° 16-DSA-296 du 21 septembre 2016, n° 16-DSA-381 du 18 novembre 2016, n° 16-DSA-382 du 18 novembre 2016, n° 16-DSA-388 du 18 novembre 2016, n° 15-DSA-59 du 12 février 2015, n° 15-DSA-64 du

17 février 2015, n° 15-DSA-172 du 24 avril 2015, n° 15-DSA-173 du 24 avril 2015, n° 15-DSA-171 du 24 avril 2015, n° 15-DSA-170 du 24 avril 2015, n° 15-DSA-246 du 15 juillet 2015, n° 15-DSA-349 du 23 octobre 2015, n° 16-DSA-402 du 02 décembre 2016, n° 16-DSA-406 du 05 décembre 2016, n° 16-DSA-407 du 05 décembre 2016, n° 17-DSA-099 du 03 mars 2017, n° 17-DSA-176 du 21 avril 2017, n° 17-DSA-191 du 09 mai 2017 ;

Vu le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), et notamment, le premier paragraphe de l'article 101 ;

Vu le livre IV du code de commerce et notamment l'article L. 420-1 ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Vu les observations présentées par les groupes Forbo, Tarkett et Gerflor et par le commissaire du Gouvernement ;

Les rapporteurs, le rapporteur général adjoint, le commissaire du Gouvernement et les représentants des sociétés Forbo Holding LTD, Forbo Sarlino et Forbo Participations, des sociétés Tarkett France, Tarkett, Tarkett AB et Tarkett Holding GmbH, des sociétés Gerflor, Midfloor et Top Floor et du SFEC entendus lors de la séance de l'Autorité de la concurrence du 27 septembre 2017 ;

Adopte la décision suivante :

Résumé

(Ce résumé a un caractère strictement indicatif. Seuls font foi les motifs de la décision numérotés ci-après)

Aux termes de la décision ci-après, l'Autorité sanctionne les entreprises Forbo, Gerflor et Tarkett ainsi que le Syndicat français des enducteurs calandriers et fabricants de revêtements de sols et murs (« SFEC ») pour avoir mis en œuvre des pratiques d'entente illicite sur le marché français des revêtements de sols résilients, contraires aux articles L. 420-1 du code de commerce et au paragraphe premier de l'article 101 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

Une enquête a été ouverte après que les services de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ont transmis à la rapporteure générale de l'Autorité des indices concernant des pratiques mises en œuvre dans le secteur des revêtements de sol en PVC. Sur cette base, l'Autorité a procédé à des opérations de visites et saisies qui ont permis de rassembler un nombre important d'éléments de preuve sur les comportements anticoncurrentiels adoptés par le SFEC et les sociétés Gerflor, Forbo et Tarkett. Par la suite, ces deux dernières entreprises ont chacune présenté une demande de clémence et reçu un avis leur accordant le bénéfice conditionnel de cette procédure.

Par la présente décision, l'Autorité sanctionne les trois pratiques suivantes.

En premier lieu, au cours de la période allant du 8 octobre 2001 au 22 septembre 2011, les représentants des entreprises, Forbo, Gerflor et Tarkett ont participé, à l'occasion de très nombreuses réunions, organisées dans des lieux spécifiquement choisis pour garantir leur caractère secret, et d'échanges effectués à partir de téléphones portables dédiés, à plusieurs accords et pratiques concertées. Ceux-ci ont consisté à fixer en commun des prix minimums et leur évolution, à fixer en commun des hausses de prix générales et leurs modalités d'application, à échanger des données individualisées, récentes et détaillées portant sur les ventes en volume et sur les prix moyens de vente par produit. Les entreprises en cause se sont aussi entendues sur une série de problématiques spécifiques relatives à leur gestion interne, telles que les stratégies à adopter à l'égard de certains clients ou concurrents, la gestion de la relation client, la politique de recrutement, l'organisation commerciale, ou les échantillons de nouveaux produits. Ces pratiques sont constitutives d'une infraction complexe et continue, en ce qu'elles ont toutes poursuivi un objectif anticoncurrentiel unique, visant à réduire drastiquement, voire à totalement supprimer, l'incertitude de comportement sur le marché français de la fabrication et de la commercialisation des produits de revêtements de sols résilients, à rendre le marché transparent, et à stabiliser les situations respectives des trois principaux fabricants du secteur participant à l'infraction, Forbo, Gerflor et Tarkett. Cette infraction complexe et continue, qui a fait obstacle à la libre fixation des prix et a affecté des paramètres essentiels du jeu de la concurrence dans le secteur concerné, présente, par sa nature même, un caractère de particulière gravité au regard des règles de concurrence.

En deuxième lieu, Forbo, Gerflor et Tarkett, dans le cadre et avec le concours actif du syndicat professionnel du secteur, le SFEC, ont pris part, entre 1990 et 2013, et selon une périodicité rapprochée - annuelle et trimestrielle - à des échanges d'informations confidentielles et récentes, relatives au volume détaillé d'activités de chaque fabricant et aux prévisions commerciales de chaque entreprise pour la période suivante. Compte tenu de leur grande précision, de leur longue durée et de leur fréquence importante, ces échanges d'informations stratégiques ont permis à Forbo, Gerflor et Tarkett de disposer d'une parfaite connaissance de la position de leurs concurrents, de mieux anticiper les comportements des acteurs du marché et d'adapter en temps utile leur stratégie et leur politique commerciale, faussant ainsi le jeu de la concurrence. La mise en œuvre de cette

pratique sur une longue période de 23 ans résulte notamment du fait qu'à mesure de leur prise de leur conscience du caractère anticoncurrentiel des échanges, le syndicat professionnel du secteur et ses adhérents en ont délibérément fait évoluer les modalités de mise en œuvre en vue de les rendre plus difficilement décelables.

En dernier lieu, Forbo, Gerflor et Tarkett, avec le concours actif du SFEC, ont pris part à un accord prenant la forme d'une charte imposant que la communication au public sur les performances environnementales de leurs produits soit exclusivement fondée sur les valeurs moyennes retenues au sein du syndicat. En s'interdisant de communiquer sur la base de données environnementales individuelles, fondées sur les performances spécifiques de chaque fabricant, les entreprises ont renoncé à se faire concurrence sur la base des mérites de leurs produits respectifs au regard des critères environnementaux, alors même que les performances environnementales des revêtements de sols, notamment en ce qui concerne l'émission de composés organiques volatils, se sont imposées comme l'un des principaux critères de choix des clients distributeurs, professionnels ou consommateurs particuliers. Cet accord a pu dissuader les entreprises d'améliorer les performances techniques de leurs produits et d'investir dans les processus innovants visant à en améliorer les performances environnementales. Il a ainsi, réduit le bien-être des utilisateurs finals.

Les entités mises en cause (entreprises et syndicat) ont toutes sollicité de l'Autorité, le bénéfice de la procédure de transaction, en application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce. La mise en œuvre de ces dispositions a donné lieu, pour chacune de ces entités, à l'établissement d'un procès-verbal de transaction, signé avec le rapporteur général, fixant le montant maximal et le montant minimal de la sanction pécuniaire envisagée. Dans ce cadre procédural, l'Autorité a prononcé des sanctions d'un montant suivant :

- 165 000 000 euros pour Tarkett ;*
- 62 000 000 euros pour Gerflor ;*
- 75 000 000 euros pour Forbo ;*
- et 300 000 euros pour le SFEC.*

Pour déterminer le montant des sanctions, l'Autorité a notamment pris en compte la gravité des pratiques en cause, qui ont permis aux entreprises de s'abstraire du fonctionnement concurrentiel du marché sur une multitude de points (détermination des prix, planification des hausses de prix, politique commerciale etc.), d'échanger des informations sensibles et de mettre en place, sous l'égide du SFEC, une politique visant à s'interdire toute communication sur les performances environnementales individuelles de leurs produits respectifs. L'Autorité a aussi pris en considération la durée très longue des pratiques et leur caractère massif et institutionnalisé mettant en cause sur une longue période un grand nombre de responsables des entités concernées. Sont venus, en revanche, diminuer le montant de la sanction infligée le recours à la transaction, par l'ensemble des entités concernées, et le recours à la procédure de clémence, par les entreprises Tarkett et Forbo, qui leur a permis de bénéficier de réductions substantielles de sanction eu égard à leur contribution importante apportée à l'instruction.

SOMMAIRE

I. Rappel de la procédure	7
II. Constatations	8
A. LE SECTEUR ET LES ENTITÉS CONCERNÉS.....	8
1. LE SECTEUR CONCERNÉ.....	8
2. LES ENTITÉS CONCERNÉES	9
a) Le SFEC	9
b) Le groupe Forbo.....	10
c) Le groupe Gerflor	10
d) Le groupe Tarkett	11
B. LES PRATIQUES RELEVÉES.....	11
1. LES PRATIQUES MISES EN ŒUVRE PAR FORBO, GERFLOR ET TARKETT DANS LE CADRE DE RENCONTRES ET D'ÉCHANGES SECRETS	11
a) Les modalités de mise en œuvre des pratiques constatées.....	11
<i>Les réunions « 1 ; 2 ; 3 ».....</i>	<i>11</i>
<i>Les réunions secrètes spécifiques consacrées à la problématique de la gestion de la « relation client ».....</i>	<i>15</i>
<i>Les échanges téléphoniques entre sociétés concurrentes</i>	<i>16</i>
b) La description des pratiques	17
<i>Les pratiques relatives à la fixation en commun de prix minimums et de leur évolution.....</i>	<i>17</i>
<i>Les pratiques relatives à la fixation en commun de hausses de prix générales ou « hausses brutes ».....</i>	<i>27</i>
<i>Les pratiques relatives aux échanges de données individualisées, récentes et détaillées.....</i>	<i>33</i>
<i>Les pratiques relatives à des problématiques spécifiques</i>	<i>36</i>
<i>Conclusion sur les pratiques mises en œuvre dans le cadre de réunions et d'échanges secrets</i>	<i>46</i>
2. LES PRATIQUES D'ÉCHANGES DE DONNÉES INDIVIDUALISÉES AU SEIN DU SFEC	47
a) Les modalités et la fréquence des échanges effectués lors de réunions du SFEC	47
b) La nature des informations échangées	48
c) L'utilité des informations échangées	50
d) La durée des échanges	52
3. L'ACCORD DE NON-CONCURRENCE SUR LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE ADOPTÉE AU SEIN DU SFEC.....	53
a) La communication environnementale collective par le biais des fiches de déclaration environnementale et sanitaire	53

b) La charte de communication commune du SFEC sur les données environnementales.....	54
c) L'engagement de non-concurrence sur la communication environnementale	55
d) La mise en œuvre de l'accord de non-concurrence à travers la communication commune sur les composés organiques volatils (COV).....	56
<i>L'engagement de communication uniforme sur les valeurs d'émission de COV</i>	56
<i>La demande de communication de valeurs individuelles d'émission de COV de la part de Leroy Merlin</i>	58
<i>La fin de l'accord de non-concurrence sur les critères environnementaux</i>	58
C. LES GRIEFS NOTIFIÉS	59
1. GRIEF N° 1.....	59
2. GRIEF N° 2.....	60
3. GRIEF N° 3.....	61
III. Discussion.....	63
A. SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROCÉDURE DE TRANSACTION	63
B. SUR LE DROIT APPLICABLE.....	63
C. SUR LE MARCHÉ PERTINENT	64
D. SUR LE BIEN-FONDÉ DES GRIEFS	64
1. SUR LE GRIEF N° 1	64
2. SUR LE GRIEF N° 2	66
3. SUR LE GRIEF N° 3	66
E. SUR L'IMPUTABILITÉ DES PRATIQUES	67
a) Le groupe Forbo	67
b) Le groupe Gerflor	68
c) Le groupe Tarkett	68
F. SUR LES SANCTIONS.....	68
1. SUR LES RÈGLES APPLICABLES.....	68
2. SUR L'APPLICATION EN L'ESPÈCE.....	69
3. SUR LE MONTANT DES SANCTIONS	71
DÉCISION	72

I. Rappel de la procédure

1. Le 26 décembre 2011, les services de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ont, en application du premier alinéa de l'article L. 450-5 du code de commerce, informé la rapporteure générale de l'Autorité de la concurrence (ci-après, « l'Autorité ») d'un projet d'enquête dans le secteur des revêtements de sols en polychlorure de vinyle ou PVC.
2. Par un courrier du 18 janvier 2012, la rapporteure générale de l'Autorité a indiqué prendre la direction des investigations. Une enquête a été ouverte le 1^{er} octobre 2012 dans le secteur de la fabrication et de la commercialisation de revêtements de sols résilients.
3. Le 28 mars 2013, des opérations de visite et saisie ont été menées dans les locaux des sociétés Forbo, Gerflor et Tarkett, et du Syndicat Français des Enducteurs Calandriers et Fabricants de Revêtements de Sols et Murs (ci-après, le « SFEC »).
4. Par procès-verbal du 8 avril 2013, les services d'instruction de l'Autorité ont reçu une demande de clémence de la société Forbo Holding AG et de ses filiales, en particulier la société Forbo Sarlino SAS, concernant des pratiques mises en œuvre dans le secteur des revêtements de sols et, plus particulièrement, des revêtements dits résilients. À cette occasion, les sociétés ont révélé l'existence de pratiques d'entente prenant, notamment, la forme d'échanges d'informations et de fixation de prix minimums de certains produits impliquant les sociétés Forbo International SA et ses filiales, ainsi que les sociétés Gerflor et Tarkett France.
5. Par un avis de clémence du 7 mai 2014, enregistré sous le numéro 14-AC-01, l'Autorité a accordé aux sociétés Forbo Holding AG et à ses filiales le bénéfice conditionnel de la clémence.
6. Par procès-verbal du 27 mai 2013, les services d'instruction ont reçu une demande de clémence de la société Tarkett SA et de ses filiales, en particulier la société Tarkett France SAS, concernant des pratiques mises en œuvre dans le secteur des revêtements de sols et concernant plus particulièrement des revêtements dits résilients. À cette occasion, les sociétés ont révélé l'existence de pratiques d'entente prenant, notamment, la forme d'échanges d'informations sensibles et d'informations portant sur les prix minimums et les hausses de prix impliquant Tarkett France SAS, Gerflor SA et Forbo Sarlino SAS, ainsi que d'échanges de données commercialement sensibles entre concurrents dans le cadre de réunions du SFEC.
7. Par un avis de clémence du 19 juin 2014, enregistré sous le numéro 14-AC-03, l'Autorité a accordé à la société Tarkett SA et à ses filiales le bénéfice conditionnel de la clémence.
8. Par décision du 20 juin 2014 enregistrée sous le numéro 14-SO-04, l'Autorité s'est saisie d'office de pratiques mises en œuvre dans le secteur des revêtements de sols résilients.
9. Le 29 mai 2017, le rapporteur général de l'Autorité a adressé une notification de griefs pour des pratiques prohibées par l'article L. 420-1 du code de commerce et le premier paragraphe de l'article 101 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (ci-après, « TFUE ») aux entités suivantes : Forbo Holding LTD, Forbo Participations, Forbo Sarlino, Gerflor SAS, Midfloor, Top Floor, Tarkett AB, Tarkett France, Tarkett Holding GMBH, Tarkett, le SFEC.

II. Constatations

A. LE SECTEUR ET LES ENTITÉS CONCERNÉS

1. LE SECTEUR CONCERNÉ

10. Les pratiques constatées concernent le secteur de la fabrication et de la commercialisation des produits de revêtements de sols résilients tels que les sols en polychlorure de vinyle (ou « PVC ») et d'autres produits situés sur des segments de marchés spécifiques comme le linoléum ou le caoutchouc.
11. Ces produits, notamment en raison de leur résistance, sont installés, en particulier, dans les logements sociaux et les établissements publics tels que les centres hospitaliers ou les écoles. Ils peuvent être vendus en dalles ou en rouleaux.
12. En 2014, le marché français des sols résilients représentait, en volume, environ 55 millions de mètres carrés (cote 31054). Les revêtements en PVC représentaient la quasi-totalité de ces volumes. Le chiffre d'affaires du marché français des sols PVC en rouleaux était estimé à 435 millions d'euros pour un volume de 41 millions de mètres carrés. Celui des sols PVC en lames ou en dalles était estimé à 11 millions d'euros pour un volume de 11 millions de mètres carrés. Les revêtements en linoléum et en caoutchouc représentaient, respectivement, 1,7 millions de mètres carrés et 0,65 million de mètres carrés. Le chiffre d'affaires du marché français des sols en linoléum était estimé entre 20 et 25 millions d'euros (cotes 31055 à 31058).
13. Les produits concernés par les pratiques incluent à la fois les produits en PVC et les produits en linoléum. Selon les déclarations de Tarkett, *« bien que ne faisant pas partie des revêtements de sols en PVC du point de vue de sa composition, [le linoléum] était techniquement classé dans la même catégorie que ces derniers. Ce produit a en effet la même résistance que les revêtements de sols en PVC U3/U4 »* (cote 35).
14. Afin d'éclairer les acheteurs, ces produits sont classés selon leurs caractéristiques techniques. En Europe, depuis 2012, la norme « EN ISO 10874 » a remplacé la norme « EN 685 ». En France, la norme « Usure Poinçonnement Étanchéité Chimie » ou « UPEC » est principalement utilisée.
15. Les principales classifications des revêtements de sols en PVC admises par la profession sont les suivantes :
 - les revêtements « non classés » sont destinés principalement aux particuliers et aux produits « résidentiels » ;
 - les revêtements classés « U2S » sont plutôt utilisés par les professionnels et destinés essentiellement aux logements sociaux ;
 - les revêtements classés « U3/U4 » sont plutôt utilisés par les professionnels et destinés essentiellement aux écoles, aux mairies ou aux établissements hospitaliers, etc.
16. Les revêtements de sols de catégorie « U3 » ou « U4 » sont plus résistants que ceux classés en « U2 » (cote 32).
17. Les clients du secteur se divisent en deux catégories : les clients « bâtiment » et les clients « grand public ».
18. La première catégorie de clients est constituée de professionnels. Elle représentait en 2011 58,3 % des ventes en volumes et constitue donc le principal canal de vente des revêtements

de sols résilients (cotes 478 à 488 et 652 à 653). Le canal « *indirect* », qui représentait 65 % des volumes en 2011 au sein de cette catégorie, regroupe des distributeurs ou des grossistes en matériaux de construction qui achètent les produits pour les revendre. Les produits sont vendus soit sous la marque du fabricant, et sont alors dénommés « *produits à la marque* », soit sous celle du distributeur et sont alors dénommés, « *produits blancs* ». Le canal « *direct* », qui regroupe des entreprises de pose qui utilisent les matériaux pour les poser dans le cadre d'un chantier, représentait, quant à lui, 35 % des volumes en 2011.

19. Le marché des clients du « *bâtiment* » s'apparente à un marché de prescription. Les fabricants de produits réalisent un important travail de prescription auprès des acheteurs tant publics que privés afin que les caractéristiques de leurs produits figurent dans le cahier des charges de l'appel d'offres.
20. La seconde catégorie de clients est constituée de particuliers. Ce canal représentait 41,7 % des ventes en volumes en 2011. Il s'adresse aux particuliers qui s'approvisionnent, soit dans les grandes et moyennes surfaces spécialisées en bricolage (telles que Mr Bricolage, Bricorama, Leroy Merlin), soit directement auprès des distributeurs et grossistes, lorsqu'ils font appel à un artisan pour la pose des matériaux.
21. Les Groupes Forbo, Tarkett et Gerflor sont les trois principaux fabricants de revêtements de sols résilients en France. Entre 2001 et 2012, leurs parts de marché cumulées étaient, en moyenne, de 86 % pour le canal « *bâtiment* » et de 66 % pour le canal « *grand public* » (cote 891).

2. LES ENTITÉS CONCERNÉES

a) Le SFEC

22. Le SFEC est un syndicat professionnel créé en 1916. Il regroupe actuellement des fabricants européens de tissus enduits de plastiques, de feuilles plastiques, de revêtements de sols et/ou de murs, ayant une activité significative sur le marché français (cotes 41156-41165).
23. Selon l'article 2 de ses statuts, le SFEC a pour objet : « *1°) de protéger et de défendre les intérêts, tant collectifs qu'individuels, des professions qu'il représente, y compris en justice ; 2°) de représenter lesdites professions auprès des pouvoirs publics et des administrations, les chambres de commerce et toutes sociétés ou organismes particuliers, ainsi que dans les instances professionnelles nationales et internationales, 3°) de présenter, soutenir et défendre auprès des autorités compétentes, toutes questions ou requêtes utiles aux professions qu'il représente ; (...); et plus généralement, de développer en commun tous les moyens propres à faciliter la promotion et le développement des professions qu'il représente* » (cotes 41156-41165).
24. Le SFEC est divisé en cinq départements qui regroupent les membres d'un même secteur d'activité : le département « *revêtements de sols* », le département « *revêtements de murs* », le département « *CMES* » ou « *membranes d'étanchéité synthétiques* », le département « *TEP/Feuilles* » et le département « *sols sportifs* ». Chaque département peut créer des sections pour traiter les sujets propres à un segment de marché de l'activité qu'il représente. Des comités peuvent également être créés au sein des départements ou des sections afin de définir des orientations pour les groupes de travail et éclairer le département dans ses décisions (cote 31350).
25. Pour mener à bien ses missions, le SFEC organise, notamment, deux types de réunions périodiques : les réunions de département et les réunions de section.
26. Les réunions de département sont, généralement, annuelles. Elles se tiennent aux mois de janvier, de février ou de mars de chaque année (cote 31350). Selon les déclarations du SFEC,

ces réunions ont pour objet « *de faire un bilan de l'année précédente en vue de communiquer auprès des associations professionnelles, de la presse, et sur le site internet de SFEC. D'autres réunions peuvent avoir lieu au cours de l'année, notamment pour nommer des responsables de section ou pour la préparation de l'assemblée générale* » (cote 31350).

27. Les réunions de section sont, généralement, trimestrielles (cote 72). Selon le SFEC, « *une réunion plénière est organisée à la fin de l'année (...) pour faire un bilan des actions menées. Les présidents des comités créés au sein de la section font un compte-rendu des activités de l'année, et un plan d'action et un budget sont proposés pour l'année à venir. Les autres réunions de section ayant lieu au cours de l'année permettent de faire un point à date sur des actions particulières, et, éventuellement, de prendre des décisions si nécessaire* » (cote 31350).

b) Le groupe Forbo

28. Le groupe Forbo (ci-après Forbo) est spécialisé, notamment, dans la fabrication et la commercialisation de produits de revêtements de sols. Forbo Holding AG, société mère située en Suisse, détient 100 % du capital de Forbo Participations SAS, holding sans salariés située en France. Le groupe comprend quatre filiales directes, dont Forbo Sarlino SAS qui commercialise les produits Forbo en France (cote 633). Forbo Sarlino SAS est détenue à 100 % par Forbo Participations SAS.
29. Entre 2001 et 2012, la part de marché de Forbo sur le marché français des revêtements de sols résilients a varié entre 20 et 25 % pour le canal « *bâtiment* », et a baissé progressivement de 10 à 5 % pour le canal « *grand public* ».
30. En 2015, le groupe Forbo a réalisé un chiffre d'affaires mondial d'environ 1066 millions d'euros. La vente de produits de revêtements de sol par le groupe en France représente 123,7 millions d'euros (cote 31290).

c) Le groupe Gerflor

31. Le groupe Gerflor (ci-après Gerflor) est spécialisé dans le domaine des revêtements de sols souples. Le groupe se présente comme le leader mondial sur ce marché, et il est composé de trois sociétés : TopFloor SAS et Midfloor SAS, holdings financières, et la société Gerflor SAS, société commerciale, filiale à 100 % de Midfloor SAS. Ces quatre sociétés sont situées en France.
32. Topfloor SAS est la société mère du groupe. Elle détient la totalité du capital de Midfloor SAS, holding financière. Enfin, la production et la distribution des produits de revêtements de sols du groupe dans les secteurs du sport, transport, grand public, bâtiment et accessoires est assurée par Gerflor SAS dont Midfloor SAS détient la totalité du capital (cotes 31451 – 31458).
33. Entre 2001 et 2012, la part de marché de Gerflor sur le marché français des revêtements de sols résilients est estimée à environ 30 % pour le canal « *bâtiment* ». Pour le canal « *grand public* », Gerflor a conservé environ 18 % de parts de marché jusqu'en 2006, puis a enregistré une baisse progressive jusqu'en 2010, atteignant alors les 10 %. À compter de 2010, sa part de marché a augmenté régulièrement pour atteindre 19 % environ en 2012.
34. En 2015, le groupe Gerflor a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 722 millions d'euros. Le chiffre d'affaires réalisé en France par le groupe, tous produits confondus, représente 257,3 millions d'euros (cotes 31276 et 31277).

d) Le groupe Tarkett

35. Le groupe Tarkett (ci-après Tarkett) est spécialisé notamment dans la « fabrication et la fourniture de revêtements de sols, notamment en PVC, Linoléum, parquets en bois et stratifiés, moquettes et sols sportifs » (cote 31). La société Tarkett, anciennement Tarkett SA, société de holding à la tête du groupe, détient 100 % du capital de Tarkett GDL SA, qui, elle-même, détient 100 % du capital de Tarkett France.
36. Tarkett France commercialise des produits Tarkett en France (cote 676). Elle détient et gère également une usine de production située à Sedan (cote 31309).
37. Hors de France, les produits Tarkett sont commercialisés et distribués par Tarkett GDL SA, située au Luxembourg. Cette société vend également des produits insonorisants pour l'industrie automobile à différents équipementiers de toutes nationalités.
38. En 2001, Tarkett détenait 36 % de parts de marché du canal « bâtiment ». Ses parts de marché, qui ont atteint 40 % en 2003, ont par la suite baissé progressivement jusqu'à atteindre 31 % environ en 2012. Pour le canal « grand public », ses parts de marché ont varié entre 44 et 47 % environ entre 2001 et 2009, puis ont baissé significativement à compter de 2009 pour atteindre 32 % environ en 2012.
39. En 2015, le Groupe Tarkett a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 2 715 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de Tarkett France, tous produits confondus, s'élève à 233,9 millions d'euros en France (cote 31305).

B. LES PRATIQUES RELEVÉES

1. LES PRATIQUES MISES EN ŒUVRE PAR FORBO, GERFLOR ET TARKETT DANS LE CADRE DE RENCONTRES ET D'ÉCHANGES SECRETS

40. Après avoir exposé les modalités de mise en œuvre des pratiques constatées, il conviendra d'en décrire le contenu.

a) Les modalités de mise en œuvre des pratiques constatées

41. Forbo, Gerflor et Tarkett ont participé à des réunions secrètes, dénommées réunions « 1 ; 2 ; 3 » et à des réunions spécifiques à la problématique du « crédit management ». Elles ont en outre mis en place un système d'échanges téléphoniques occultes, en utilisant des lignes téléphoniques dédiées selon des modalités spécifiques.

Les réunions « 1 ; 2 ; 3 »

42. Au cours des réunions « 1 ; 2 ; 3 », Forbo, Gerflor et Tarkett ont échangé des informations sensibles et se sont concertées sur leurs politiques commerciales respectives. Lors de l'audition de Forbo le 29 juin 2015, le directeur général « Flooring » (revêtements) France du groupe a déclaré avoir découvert ces réunions en 1996, alors qu'il était directeur commercial marketing et qu'il accompagnait son supérieur hiérarchique, « en marge d'une réunion officielle du SFEC » (cote 30436). L'existence de ces réunions secrètes est attestée par plusieurs documents probants à compter de 2001.

La périodicité des réunions « 1 ; 2 ; 3 »

43. Le rythme des réunions « 1 ; 2 ; 3 » s'est intensifié au cours de la période de mise en œuvre des pratiques. À l'origine, ces réunions se tenaient deux fois par an. Lors de son audition le 16 septembre 2015, l'ancien directeur général de Tarkett France a déclaré à ce sujet que « ces

réunions ont eu lieu deux fois par an environ de manière très informelle dans un premier temps : une réunion avait lieu dans la première partie de l'année et concernait les statistiques de vente en vue de faire le bilan de l'année écoulée ; une réunion se tenait vers septembre-octobre et concernait les hausses de prix et l'évolution des prix minimums » (cote 30747).

44. À compter de 2006, les trois sociétés se sont réunies environ trois à quatre fois par an (cotes 5897 et 30441). Les discussions pouvaient porter sur les prix minimums, les hausses de prix communiquées aux clients, les statistiques, ou d'autres sujets, en fonction des besoins.
45. Selon les déclarations concordantes de Tarkett et Forbo, les échanges sur les prix minimums intervenaient généralement au mois de septembre (cotes 676, n° 13/0036 AC et 682, n° 13/0023 AC). Tarkett a ajouté que ce sujet pouvait être, à nouveau, abordé en mars ou en avril, afin de vérifier l'effectivité des hausses de prix pour, le cas échéant, déceler d'éventuels écarts avec les prix convenus par les trois fabricants (cote 676, n° 13/0036 AC).
46. Forbo a, en outre, précisé que *« lorsque le calendrier le permettait, le schéma préférentiel était de discuter entre nous en juillet des hausses [de prix] probables et des tendances, et nous affinions ensuite en septembre les modalités d'application. Ceci dit, il a pu arriver que nous ne puissions échanger qu'une seule fois, généralement en septembre »* (cote 637, n° 13/0023 AC). Tarkett a indiqué que ce sujet pouvait être, à nouveau, discuté en début d'année suivante, afin de vérifier l'encaissement effectif par chacun des trois fabricants des hausses de prix (cote 676, n° 13/0036 AC).
47. Les discussions sur les statistiques étaient menées principalement en début d'année mais ce sujet pouvait, au besoin, donner lieu à des échanges complémentaires en cours d'année (cote 676, n° 13/0036 AC). Forbo a précisé qu'à compter de 2006, ce sujet était abordé deux à trois fois par an (cotes 644 et 679, n° 13/0023 AC).
48. Enfin, la fréquence de discussion des autres sujets abordés au cours des réunions « 1 ; 2 ; 3 » a varié en fonction des besoins des trois sociétés (cote 676, n° 13/0036 AC).

L'évolution progressive des modalités des échanges

49. À l'origine, les échanges entre les trois sociétés étaient assez informels. Ils se déroulaient en marge des réunions officielles du SFEC. À compter de 2003, les réunions « 1 ; 2 ; 3 » se sont également tenues dans des lieux spécifiquement réservés à cet effet. Entre 2005 et 2011, année de leur cessation, toutes les réunions « 1 ; 2 ; 3 » ont été organisées sous cette forme.

◆ Entre 2001 et 2002

50. Il résulte des déclarations des trois sociétés que les principaux représentants de Forbo, Tarkett et Gerflor se réunissaient en marge des réunions officielles du SFEC ou dans un café situé à proximité des locaux du syndicat.
51. Forbo a déclaré que jusqu'en 2006, les trois fabricants échangeaient avant la réunion du SFEC ou après, dans une salle des locaux du syndicat (cote 637, n° 13/0023 AC).
52. Tarkett a précisé qu'avant 2003, les trois sociétés échangeaient dans la demi-heure qui suivait la réunion officielle du SFEC, au café ou dans les locaux du syndicat (cotes 808, n° 13/0036 AC et cote 30734).
53. Plusieurs documents saisis chez Tarkett, datés respectivement du 16 février 2001 (cote 2249), du 20 juin 2001 (cotes 2656-2660) et du 22 mars 2002 (cotes 2722-2724), qui contiennent des données individualisées relatives aux volumes de ventes, attestent de l'existence d'échanges entre 2001 et 2002. En outre, un compte-rendu interne de la réunion du comité de direction de Tarkett du 12 mars 2002, annexé à un courriel daté du même jour (cotes 2916-2935), fait état d'une concertation entre les fabricants relative à la

commercialisation des produits blancs, c'est-à-dire les produits commercialisés sous la marque du distributeur.

◆ Entre 2003 et 2005

54. Durant cette période, Forbo, Tarkett et Gerflor ont continué de se réunir en marge des réunions officielles du SFEC. Cependant, les trois sociétés ont également organisé, en complément, des réunions « 1 ; 2 ; 3 » dans des lieux choisis spécifiquement à cet effet.
55. En effet, selon les déclarations concordantes de Forbo et de Tarkett, lorsque les locaux du SFEC n'étaient pas disponibles, les réunions se tenaient dans des hôtels, tels que le Novotel de Charenton-le-Pont ou celui situé à proximité de la gare de Lyon à Paris (cote 30761, cote 682, n° 13/0036 AC et cote 30734).
56. L'existence de ces réunions est établie, en outre, par plusieurs documents :
 - plusieurs notes manuscrites prises le 15 janvier 2003 par Gerflor attestent d'échanges entre les fabricants sur les prix minimums et les prix de revente conseillés (cote 7116) ;
 - une note manuscrite atteste d'une réunion entre le 17 et le 23 janvier 2003 qui portait, notamment, sur les statistiques individualisées de volumes (cote 7119) ;
 - une note manuscrite atteste d'une réunion entre le 17 septembre et le 28 octobre 2003 qui portait, notamment, sur les prix minimums et les hausses de prix ;
 - plusieurs notes manuscrites attestent de réunions entre le 15 septembre et le 6 octobre 2004, au cours desquelles les prix minimums, les hausses de prix et les statistiques individualisées ont été discutés (cotes 6971, 6974 et 2662 à 2663) ;
 - un document, daté du 7 décembre 2004, exposant des données chiffrées relatives au mois d'octobre 2004, atteste d'une réunion, entre le 1^{er} novembre et le 7 décembre 2004, au cours de laquelle les échanges ont porté, notamment, sur les statistiques individualisées de volumes des mois de janvier à octobre 2004 (cotes 24330-24337) ;
 - un document, daté du 19 janvier 2005, exposant des données relatives à l'année 2004 portant notamment sur les statistiques individualisées de volumes des années 2002 à 2004, atteste d'une réunion entre le 1^{er} et le 19 janvier 2005 (cotes 2465 à 2611) ;
 - plusieurs documents attestent d'une réunion le 4 octobre 2005. Cette réunion portait, notamment, sur les prix minimums et sur les statistiques individualisées (cote 6977 et cotes 485-487, 880 et 890, n° 13/0036 AC).

◆ Entre 2006 et 2011

57. À compter de 2006, les réunions « 1 ; 2 ; 3 » se sont tenues dans des hôtels ou des restaurants. Selon Tarkett, les trois concurrents se réunissaient « *trois ou quatre fois par an en moyenne (...) dans des hôtels de diverses régions de France, en général pour une demi-journée* » (cote 35, n° 13/0036AC).
58. L'organisation des réunions dans des lieux permettant d'assurer leur caractère secret résulte, notamment, de la volonté des responsables de l'époque des trois sociétés d'y associer certains de leurs collaborateurs, en particulier leur directeur de ventes respectif (cote 30774, cotes 29 et 689, n° 13/0023 AC, cote 679, n° 13/0036 AC). Cette décision a été également motivée par la complexification des échanges (cote 30734) et la nécessité d'assurer une plus grande discrétion vis-à-vis des autres fabricants, notamment de la société Bonar qui, à compter de 2006, a cessé de prendre part aux échanges (cote 30441).
59. Les réunions étaient organisées, à tour de rôle, par chacun des trois fabricants. Sur ce point, Tarkett a indiqué que « *chaque concurrent prenait en charge les réservations nécessaires à tour de rôle. Selon le lieu de l'hôtel, certains participants y passaient la nuit* » (cote 35, n° 13/0036 AC). Forbo a ajouté que « *chacun payait sa part ou bien la prestation était réglée* »

globalement ». À titre d'exemple, Forbo, organisateur de la réunion du 27 mars 2007, a payé la location de la salle ainsi que les repas (cote 204, n° 13/0023 AC). De même, le devis global pour l'ensemble des participants à la réunion du 24 janvier 2008 a été adressé à Gerflor, en sa qualité d'organisateur (cotes 3072-3076).

60. Selon les déclarations de Tarkett et de Forbo, les lieux de rencontre étaient généralement choisis en raison de leur proximité avec le siège social de l'une des trois sociétés ou de leur facilité d'accès. Elles pouvaient avoir lieu près de Lyon, Gerflor ayant son siège social à Villeurbanne, près de Reims, Forbo ayant son siège social dans cette ville ou près de Paris, Tarkett ayant son siège social à Nanterre (cote 35, n° 13/0036 AC et cote 30441).
61. Forbo a précisé que « *généralement, les participants se retrouvaient dans un hôtel et dînaient ensemble. Une réunion se tenait le lendemain, dans une salle de réunion de l'hôtel, au cours de laquelle les informations sensibles étaient échangées* » (cote 29, n° 13/0023 AC).
62. À l'issue de la réunion, la prochaine rencontre pouvait être programmée et la société en charge de son organisation désignée (cote 30441, et cote 690, n° 13/0023 AC).
63. Les pièces du dossier, notamment, des relevés bancaires, des factures d'hôtellerie et de restauration, des reçus de télépéage, des courriels, des titres de transport, des extraits d'agendas et des notes de frais, ainsi que les déclarations des sociétés mises en cause, ont permis d'identifier au moins 22 réunions « 1 ; 2 ; 3 » organisées au cours de cette période :
 - réunion des 11 et 12 janvier 2006 au Mercure de Château-Perrache près de Lyon ;
 - réunion du 8 mars 2006 dans un lieu inconnu ;
 - réunion des 19 et 20 avril 2006 dans un lieu inconnu ;
 - réunion des 28 et 29 juin 2006 au Novotel de Charenton ;
 - réunion des 21 et 22 septembre 2006 dans un lieu inconnu ;
 - réunion des 17 et 18 janvier 2007 à l'hôtel de la Paix à Reims ;
 - réunion du 27 mars 2007 au Novotel de Charenton-le-Pont près de Paris ;
 - réunion des 3 et 4 juillet 2007 au Château de Pizay à Saint-Jean d'Ardières ;
 - réunion des 17 et 18 octobre 2007 au Château des Bondons à Ferté-sur-Jouarre ;
 - réunion du 24 janvier 2008 à Les Trésoms à Annecy ;
 - réunion des 29 et 30 avril 2008 au Grand Hôtel des Thermes à Saint-Malo ;
 - réunion du 4 juillet 2008 au Novotel de Charenton-le-Pont près de Paris ;
 - réunion des 8 et 9 janvier 2009 au Novotel de Charenton-le-Pont près de Paris ;
 - réunion des 9 et 10 juillet 2009 au Novotel de Tinquieux à Reims ;
 - réunion des 21 et 22 octobre 2009 au Novotel de Marne-la-Vallée près de Paris ;
 - réunion du 15 janvier 2010 au Novotel de Charenton-le-Pont près de Paris ;
 - réunion des 22 et 23 avril 2010 au Novotel de Charenton-le-Pont près de Paris ;
 - réunion des 19 et 20 mai 2010 à l'Hôtel Cazaudehore à Saint-Germain-en-Laye ;
 - réunion des 7 et 8 septembre 2010 au Novotel de Collégien près de Paris ;
 - réunion des 1^{er} et 2 février 2011 au Novotel de Charenton-le-Pont près de Paris ;
 - réunion des 21 et 22 avril 2011 à la Résidence hôtelière d'Astoria à Agen ;
 - réunion du 22 septembre 2011 au Restaurant Blue Éléphant à Paris.
64. À l'occasion de la dernière réunion le 22 septembre 2011, le nouveau directeur général de Tarkett France aurait annoncé à ses concurrents qu'il mettait fin aux échanges (cote 5677).

Tarkett a ainsi déclaré que Gerflor et Forbo lui ont proposé « *d'aborder le sujet des hausses de prix pour l'année 2012 (...). [Il] leur a opposé un refus [et] n'a ensuite plus assisté à ce type de rencontre (...) et n'a vu ses concurrents que dans le cadre du SFEC ou de salons. Il n'a également plus été contacté par [Gerflor et par Forbo], ces derniers ayant réalisé que le représentant de Tarkett ne les suivrait pas dans ces pratiques* » (cote 37, n° 13/0036 AC).

65. Le directeur général « *Flooring* » Région Sud de Forbo a indiqué que les échanges ont cessé à la demande de son supérieur hiérarchique, sans en préciser les raisons (cotes 30441-30442). Il a précisé avoir « *annoncé qu' [il] ne ferai[t] pas de hausse générale de produits « bâtiment » en 2012 et qu' [il] remettrai[t] à plat l'ensemble de [s]es tarifs (produits « bâtiment »). Leur politique tarifaire a cessé, à ce moment-là, d'être liée à des accords avec Gerflor et Tarkett. [Ils ont] cessé les réunions secrètes avec Gerflor et Tarkett* » (cotes 5397-5398).
66. Selon le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor, « *chaque concurrent est reparti sans qu'une entreprise en particulier soit à l'origine de la fin des échanges* » (cote 30775). Ce dernier a déclaré : « *Depuis la mi-2011, je n'ai pour ma part, plus d'échanges avec qui que ce soit* » (cote 30775).
67. En outre, Tarkett a déclaré qu'entre 2006 et 2011, il est arrivé qu'ils échangent après certaines réunions du SFEC, au café, ou dans des restaurants du quartier. Ces échanges informels n'étaient possibles qu'en l'absence des autres participants à la réunion du SFEC (cotes 49 et 682, n° 13/0036 AC). Ainsi, il ressort des pièces du dossier, en particulier d'un courriel interne à Tarkett (cotes 28977-28978) et de notes manuscrites prises par un représentant de Tarkett (cote 8783), que des rencontres informelles ont eu lieu les 26 mars et 2 décembre 2009. Les sociétés ont, à cette occasion, échangé sur leur organisation commerciale et sur l'évolution des salaires.
68. Il résulte des éléments qui précèdent qu'au moins 29 réunions secrètes tripartites ont été organisées entre le début de l'année 2003 et le 22 septembre 2011.

Les réunions secrètes spécifiques consacrées à la problématique de la gestion de la « relation client »

69. Forbo, Gerflor et Tarkett ont également échangé des informations sensibles en matière de gestion de la « *relation client* » ou « *crédit management* ». Ces informations portaient, notamment, sur la solvabilité de leurs clients respectifs.
70. À l'origine, ces sujets étaient abordés lors des réunions « *1 ; 2 ; 3* ». Par la suite, des réunions spécialement dédiées à ces thématiques ont été organisées, qui se tenaient dans les locaux du SFEC (cotes 28031-28032) et associaient d'autres salariés que ceux participant aux réunions « *1 ; 2 ; 3* » (cote 29926).
71. Selon Tarkett, ces échanges auraient débuté en 2000, avant d'être interrompus entre 2004 et 2006 (cote 28032). Les directeurs généraux de Forbo, Gerflor et Tarkett auraient décidé de rétablir les réunions « *crédit management* » de manière régulière lors d'une rencontre le 28 novembre 2006 dans les locaux du SFEC (cote 28034). Cette décision commune aurait été motivée, notamment, par le constat que « *de plus en plus de clients communs avaient ou risquaient d'avoir des difficultés financières, notamment au vu de la conjoncture économique de l'époque* » (cote 28033). Plusieurs documents saisis attestent d'échanges portant sur ce point (cote 2894 et cotes 28100-28105).
72. À compter de 2007, les rencontres avaient lieu tous les deux à trois mois environ, dans les locaux du SFEC, sans toutefois constituer des réunions officielles du syndicat (cote 28031). Elles réunissaient les équipes du « *crédit management* » de chaque société (cote 28033).
73. Chaque participant fournissait ses propres informations sur chacun de ses clients. Tarkett a déclaré avoir établi, le 26 mars 2007, une « *liste de clients communs* » présentant des risques d'insolvabilité, lors de la création du « *Fichier Synthèse des informations échangées* » (cote

28205). « Cette liste n'était pas échangée en amont des réunions, ni pendant ces dernières, mais élaborée et mise à jour au fur et à mesure par chaque participant, chacun ayant sa propre liste » (cotes 28041-28042).

74. Les pièces du dossier, notamment des courriels, des comptes rendus d'échanges, des extraits d'agendas électroniques, ont permis d'identifier l'organisation de 17 réunions sur ce thème dans les locaux du SFEC :
- le 28 novembre 2006, date à laquelle ces réunions ont été rétablies ;
 - les 15 janvier, 26 mars, 25 juin et 25 septembre 2007 ;
 - les 29 janvier, 22 avril, 24 juin et 16 octobre 2008 ;
 - les 25 mars, 23 juin et 14 octobre 2009 ;
 - les 21 janvier et 22 juin 2010 ;
 - et les 9 février, 25 mai et 28 juillet 2011.
75. Selon Tarkett, les échanges sur le « *crédit management* » auraient pris fin le 28 juin 2011, à la suite du changement de directeur général. « *En revanche, (...) les appels téléphoniques entre concurrents avaient lieu en parallèle des réunions et se sont prolongés jusqu'en décembre 2012* » (cote 28033).

Les échanges téléphoniques entre sociétés concurrentes

76. En marge des réunions secrètes, les trois sociétés ont utilisé neuf lignes de téléphone dédiées (cotes 51, 410, 458-459, n° 13/0036 AC) pour échanger des informations en toute discrétion. Cette pratique, mise en œuvre au moins depuis 2005 (cote 27, n° 13/0023 AC), avait pour but « *d'éviter les appels sur les téléphones professionnels des personnes prenant part aux échanges* » (cote 27, n° 13/0023 AC).
77. Les conversations portaient, essentiellement, sur les rencontres à venir et sur le suivi des échanges sur les prix minimums (cote 49, n° 13/0036 AC). Les échanges téléphoniques ont permis à chacun de vérifier que les prix minimums portés à la connaissance des trois concurrents lors des réunions « 1 ; 2 ; 3 » étaient effectivement appliqués par ces derniers. Tarkett a, en effet, indiqué que « *les prix minimums tels qu'échangés n'ont en pratique pas toujours été appliqués par les concurrents, chaque fabricant restant libre de respecter ou de ne pas respecter ses propres prix minimums (...). Forbo a suivi une politique de prix beaucoup plus agressive que celle qui pouvait transparaître pendant les rencontres. De tels comportements étaient d'ailleurs visibles sur le terrain. En effet, les commerciaux de Tarkett pouvaient parfois obtenir des informations sur les prix pratiqués par les concurrents par des remontées clients. Dans ce cadre, il a pu arriver que des commerciaux fassent état à leur hiérarchie (...) de prix très bas pratiqués par les concurrents, sur lesquels ils avaient besoin d'obtenir l'accord du Directeur commercial pour faire une contre-proposition s'ils voulaient remporter le marché* » (cote 63, n° 13/0036 AC).
78. Selon Tarkett, chaque participant aux réunions « 1 ; 2 ; 3 » a été « *équipé d'un téléphone dont la ligne avait été ouverte par un concurrent, afin que les communications aient toujours lieu entre deux téléphones de la même entreprise. En pratique, chacun détenait donc deux téléphones, à savoir un de sa propre entreprise, ainsi qu'un autre téléphone dont la ligne avait été ouverte par un autre fabricant (...)* » (cote 49, n° 13/0036 AC).
79. Au total, il ressort des pièces du dossier que sept lignes téléphoniques, dont les numéros ont pu être identifiés, à l'exception d'une, ont été ouvertes par Gerflor. Trois ont bénéficié à Tarkett et deux à Forbo. Tarkett a ouvert deux lignes, au profit de ses deux concurrents (cotes 51, 410, 458-459, n° 13/0036 AC).
80. La périodicité des échanges a varié dans le temps. Selon Forbo, ces échanges avaient lieu entre une et quatre fois par mois environ (cote 691, n° 13/0023 AC). Tarkett a indiqué que

les trois fabricants « *se contactaient à une fréquence régulière (pouvant aller, selon les périodes, de cinq à dix fois par mois)* » (cote 49, n° 13/0036 AC).

81. Les échanges entre concurrents sur ces téléphones auraient cessé à la suite du départ du directeur général de la société Tarkett France en juin 2011. Tarkett aurait restitué l'un des trois téléphones à Gerflor en 2011 (cote 50, n° 13/0036 AC). Forbo a déclaré avoir restitué les téléphones à Gerflor en octobre ou novembre 2011 (cotes 30 et 688, n° 13/0023 AC).

b) La description des pratiques

82. Il ressort des pièces du dossier qu'entre 2001 et 2011, les directeurs généraux et les directeurs commerciaux de Forbo, Gerflor et Tarkett ont, lors de réunions secrètes ou de communications téléphoniques, échangé des informations commercialement sensibles et coordonné leur politique commerciale dans le secteur des revêtements de sols résilients.
83. Tarkett a déclaré que les échanges ont débuté dans un contexte de forte incertitude sur le marché des revêtements de sols résilients en raison de la hausse du prix des matières premières et du passage à l'euro (cote 806, n° 13/0036 AC).
84. À l'origine, les trois concurrents se sont concertés sur les niveaux de prix à appliquer, qu'il s'agisse des prix minimums ou des hausses brutes communiquées aux clients. Par la suite, les pratiques ont également concerné, en complément, d'autres aspects de leur politique commerciale, notamment leurs relations avec certains de leurs clients et la conduite à tenir face aux concurrents étrangers (cote 806, n° 13/0036 AC).
85. Ces pratiques ont ainsi consisté en :
- des échanges et coordinations sur les prix minimums et leur évolution ;
 - des échanges et coordinations sur les hausses générales de prix et leurs modalités d'application ;
 - des échanges de données récentes, détaillées et individualisées sur les ventes en volume, parfois détaillées par région et/ou par département, et les prix moyens de vente par produit ;
 - des échanges et coordinations de comportements sur des problématiques spécifiques telles que les stratégies à adopter face aux distributeurs, aux concurrents et à certains clients, les relations avec les clients, l'organisation commerciale et les échantillons de nouveaux produits.

Les pratiques relatives à la fixation en commun de prix minimums et de leur évolution

86. Ces pratiques sont établies tant par des déclarations des dirigeants des trois sociétés concurrentes que par des preuves documentaires et comportementales.

Les déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés concurrentes

◆ Quant à la nature des pratiques

87. Il ressort des déclarations de Forbo que les trois concurrents ont mis en œuvre une pratique de fixation de prix minimums pour les produits d'entrée de gamme de quatre catégories de produits : les produits dits « *hétérogène acoustique dalles logement* », « *hétérogène acoustique dalles tertiaires* », « *hétérogène acoustique rouleaux logement* » et « *hétérogène acoustique rouleaux tertiaires* » (cote 3, n° 13/0023 AC).
88. Selon Forbo, ce système a été mis en place « *dans le but de maintenir des prix planchers pour les revêtements de sols PVC d'entrée de gamme pour le bâtiment (le positionnement prix des autres produits moyen et haut de gamme n'était pas directement concerné)*. Les prix

planchers ont été fixés lors des premières réunions. Puis, lors des réunions postérieures, les participants ne discutaient plus que de la hausse minimale de prix à appliquer sur ces prix planchers » (cote 26, n° 13/0023 AC).

89. Tarkett, qui a indiqué que cette pratique était plus large, car touchant tous les principaux produits de revêtements résilients (675, n° 13/0036 AC), a ajouté qu'en pratique, chaque société présentait des tableaux de ses propres prix minimums. Ces prix étaient ensuite *« discutés et réajustés de façon concertée par lignes de produits et par canal de vente à l'occasion d'une rencontre secrète une fois par an. Lors des autres rencontres, [les trois sociétés] pouvaient réévaluer les prix minimums de certains produits au cas par cas en fonction des évolutions du marché et/ou de la pression exercée sur les prix par certains clients. Les informations sur les prix recueillies auprès des concurrents pouvaient être ensuite consolidées et utilisées dans des tableaux élaborés en interne (...) »* (cotes 61-63, n° 13/0036 AC).
90. Gerflor a admis avoir échangé avec ses concurrents des informations relatives à ces prix (cote 6323).
91. Forbo a, de plus, déclaré avoir communiqué, occasionnellement, à Gerflor et à Tarkett des prix minimums qu'elle déterminait de manière autonome et qu'elle appliquait à ses propres clients (cotes 29714-29715).
92. À compter de 2003, la pratique a également porté sur la fixation des prix minimums des produits blancs, c'est-à-dire des produits sans marque. Sur ce point, Forbo a indiqué : *« quand nous avons mis en place les prix minimum pour les produits blancs, il s'agissait d'aligner leurs prix sur les prix minimum des produits à notre marque vendus sur le canal de la distribution. Les différences de prix minimum entre les produits blancs et les produits à notre marque étaient ainsi très faibles (entre 0 et 2 % de différence entre les deux délégations commerciales les plus basses). A l'époque, les produits blancs ne représentaient pas des volumes d'affaires significatifs pour nous et ils représentaient une part très faible de notre chiffre d'affaires. En revanche, ils étaient importants pour Gerflor et Tarkett. Nous n'avons pas de produit blanc U3/U4 donc nous n'avons pas participé à l'élaboration de prix minimum sur ces produits. En revanche, j'ai assisté à des réunions au cours desquelles Gerflor et Tarkett ont élaboré ensemble des prix minimum sur leurs produits blancs U3/U4. (...) A partir du moment où Tarkett a signé avec UDIREV un contrat de référencement en produits blancs (...), nous avons repositionné le prix minimum de nos produits blancs. Désormais il existe une différence significative entre les prix minimums des produits blancs et des produits à notre marque (26 % de différence entre les deux délégations commerciales les plus basses) »* (cote 5414).

◆ Quant à la durée des pratiques

93. Il ressort des déclarations de Tarkett que les pratiques relatives à la fixation en commun de prix minimums ont débuté à la fin de l'année 2001 (cote 805, n° 13/0036 AC) et se seraient poursuivies jusqu'au 22 septembre 2011 (cote 37, n° 13/0036 AC).

◆ Quant au mécanisme de la concertation

94. Lors de son audition le 29 juin 2015, le directeur général « Flooring » Régions Sud de Forbo a déclaré : *« Au début, il y a eu un prix plancher (en 2003). Ensuite, le mécanisme s'est sophistiqué pour varier de quelques centimes (vers 2006-2008), mais je ne me rappelle pas à l'initiative de qui. Notre objectif était de maintenir une apparence de concurrence avec Gerflor et Tarkett sur les prix chantier afin d'éviter que les clients ne nous fassent des remarques sur la similitude de nos prix. A un moment, nous avons discuté pour établir des différences entre nos prix planchers. Pour certains produits, Forbo était le moins cher, pour d'autres, Tarkett était le moins cher ; etc. L'idée n'était pas d'organiser une répartition mais simplement d'établir une différenciation entre les prix de nos produits qui ne soit pas*

pénalisante sur un plan commercial. De manière générale, nous respectons les prix minimums convenus avec Gerflor et Tarkett. Par exception, il nous arrivait d'y déroger soit en prévenant Gerflor et Tarkett, soit sans les prévenir. Parfois, Gerflor ou Tarkett nous appelait pour nous demander des explications de contexte pour expliquer pour quelles raisons nous avons dérogé aux prix minimums sur un chantier spécifique. Nous savions, cependant, que si nous dérogeons une fois, Gerflor et Tarkett risquaient de déroger à leur tour aux prix minimums une fois prochaine sur un autre chantier. Ces dérogations à l'application des prix minimums étaient, en tout état de cause, très ponctuelles » (cote 30438).

95. Afin d'illustrer la matérialité de la pratique, Forbo a communiqué plusieurs tableaux de synthèse des prix minimums entre 2005 et 2013 (cotes 724 et 945-948, n° 13/0023AC). Forbo a expliqué qu'« il existe une logique sur l'évolution des prix minimums depuis 2004. Il existait ainsi des pourcentages de hausses réguliers, identiques par catégorie de produits pour certains des produits en gras [dans le fichier en question]. D'autre part, le fichier de prix minimums (...) de 2003 fait apparaître des produits en gras et (...) de par la fonction de ce fichier, certains de ces prix en gras correspond[ent] à des prix minimums » (cote 957, n° 13/0023AC).
96. De même, Tarkett a déclaré : « Fin 2001-début 2002, nous avons eu la volonté d'imposer des prix planchers. (...) Il y avait des différences de prix entre les fabricants mais elles étaient minimes. Notre objectif était de maintenir une apparence de concurrence vis-à-vis de nos clients en cas d'application de ces prix minimums, ces différences n'étant pas fondées sur des caractéristiques techniques différentes » (cote 30745).
97. Le directeur général de Tarkett France, alors ancien directeur commercial France de la société entre 2003 et 2008, a ainsi précisé : « [l'ancien directeur général] m'a donné quelques clés pour savoir comment s'appliquaient les planches [prix plancher ou prix minimums] : il y avait un accord selon lequel il ne fallait pas aller en dessous de ces prix planchers, ces derniers étant peu ou prou équivalents entre Forbo, Gerflor et Tarkett. Dans le cas d'une remontée terrain faisant état d'une déviation au regard de ces prix, (...) je pouvais utiliser un téléphone afin de contacter Forbo ou Gerflor. C'est à ce moment-là qu'il m'a donné le téléphone Gerflor. En parallèle, [il] m'a aussi indiqué que j'étais susceptible de recevoir des appels de la part de ces concurrents pour les mêmes raisons » (cote 29925).
98. Ce dernier a ajouté : « Une fois que nous avons abordé le sujet de la hausse générale, nous nous interrogeons sur le taux minimum que nous souhaitions passer sur les planches [prix plancher ou prix minimums]. Par exemple, si nous avons passé 3 % de hausse brute, nous pouvions convenir d'une hausse des planches de 1 %. Il fallait toutefois que les prix minimums des trois fabricants ne soient pas strictement identiques. Nous veillions donc à ce que nos prix soient différents à au moins quelques centimes d'euros près : + ou - 10 centimes sur les produits haut de gamme, + ou - 2 à 3 centimes sur les produits d'entrée de gamme. Il est arrivé que, suite à des problématiques commerciales particulières, nous réévaluions les prix minimums de certains produits. A notre connaissance, le seul cas dans lequel cela s'est produit est lorsque nous avons été soumis à la concurrence des fabricants belges (IVC, DOMO, BEAULIEU, principalement). Dans ce cas, nous avons réévalué à la baisse les planches des produits VER U2S (entrée de gamme). Dans tous les autres cas, nous appliquions les niveaux de prix déterminés en commun » (cote 29928).

◆ Quant à l'objectif poursuivi par les pratiques

99. Pour le directeur général « Flooring » Régions Sud de Forbo, « l'objectif de la fixation des prix minimum était de maintenir les prix les plus bas à un certain niveau. Je ne suis pas en mesure de vous indiquer quelle a été l'incidence sur les prix initialement pratiqués par Forbo. De manière approximative, cela nous a permis de passer des hausses de 1 à 3 % sur les prix minimums de ces catégories de produits, et ainsi de passer peut-être environ 1 % de

hausse supplémentaire par rapport à une situation de concurrence plus frontale avec Gerflor et Tarkett. D'autre part, la pratique nous permettait aussi à travers nos échanges téléphoniques de contrer les demandes de clients trop déconnectés du marché et éviter un "dumping" sur certains chantiers » (cote 685, n° 13/0023AC).

100. Il a ajouté que « ces prix minimums correspondaient à la délégation de la direction commerciale, soit le prix le plus bas en-dessous duquel nous ne pouvions pas descendre. (...) Je me rappelle avoir utilisé ces prix minimums comme étant ma délégation commerciale. Avant de disposer de ces prix minimums fixés avec Gerflor et Tarkett, ma limite commerciale était fixée par mon supérieur hiérarchique (...), sans que je sache comment lui-même l'avait déterminée. Une fois que j'ai disposé moi-même de ces prix minimums fixés avec Gerflor et Tarkett, j'ai aligné ma délégation commerciale sur ces prix. (...) Entrer dans la dynamique de fixation de prix minimums ne m'a pas dérangé, alors même que nous étions moins chers que Gerflor et Tarkett, car cela nous a permis de nous garantir un certain niveau de rentabilité en empêchant la dérive des prix à la baisse » (cote 30439).
101. De même, Tarkett a indiqué : « Il s'agissait de la délégation commerciale maximum que nous pouvions utiliser pour nos produits. Elle avait donc vocation à être rarement utilisée. (...) Il ne s'agissait pas d'un échange de données mais bien d'une fixation en commun de notre prix minimum. En interne, ces informations circulaient sous forme de consignes relatives aux délégations commerciales. Je les communiquais aux patrons des ventes (directeurs commerciaux) (...). Là encore, cela nous permettait d'éviter une guerre des prix exacerbée et de préserver la rentabilité de nos entreprises respectives grâce à un cadre général qui maîtrisait le climat concurrentiel » (cote 30746).
102. Selon deux des anciens directeurs généraux de Tarkett France, « cela permettait, lorsqu'il y avait une forte concurrence sur certains chantiers, de positionner une offre (...) compétitive tout en nous ménageant un niveau déterminé de marge. (...) Les prix minimums fixés avec Forbo et Gerflor n'étaient pas connus de la force de vente ni des directeurs régionaux qui avaient leurs propres délégations commerciales, supérieures aux nôtres. Le premier a précisé que : « Lorsque notre force de vente me demandait de déroger à sa délégation commerciale, notre premier réflexe était de les challenger afin [de] maintenir, dans la mesure du possible, le niveau de prix de départ. Si ce n'était pas possible, nous propositions un prix inférieur, pas nécessairement au niveau de la planche. Pour ma part, je ne suis quasiment jamais descendu en-dessous des prix minimums. Si cela est arrivé, c'est uniquement dans le cadre de très gros chantiers (30 000 à 40 000 m²) ». Le second a ajouté : « Il m'est également arrivé de descendre en dessous de la planche de manière sporadique sur certains chantiers, indépendamment de leur taille, par exemple pour faire un geste commercial en faveur d'un client particulier » (cotes 29929-29930).
103. Le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré : « Ces informations pouvaient nous inspirer. Elles ont pu avoir une influence. Sur certaines affaires particulières, j'ai pu m'y référer. Je pouvais disposer de ces informations par ailleurs mais les obtenir directement de Forbo et de Tarkett était un raccourci qui me faisait gagner du temps » (cote 30773).

Les preuves documentaires

104. Les principales preuves documentaires seront successivement exposées ci-après.
 - ◆ Pour l'année 2003
105. Des notes manuscrites datées du 15 janvier 2003 ont été saisies dans le bureau du directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor (cote 7116). Ces notes reprennent, notamment, des informations communiquées par Tarkett relatives à la fixation de prix minimums de vente et de revente appliqués aux clients.

106. L'auteur de ces notes a déclaré que Tarkett avait, au début de l'année 2003, défini une politique de prix de revente imposés vis-à-vis de ses distributeurs, en particulier, ses distributeurs pilotes, c'est-à-dire les distributeurs *premium* qui réalisent un chiffre d'affaires important. Selon lui, « [c]ette politique est née à l'occasion de la réduction des produits blancs au profit du développement des produits à la marque de Tarkett, après que Gerflor ait, lui-même, décidé d'arrêter seul la commercialisation de ces produits en 2002-2003 ». Il a ajouté qu'en communiquant ces informations à ses concurrents, Tarkett espérait les convaincre d'adopter une politique de prix de revente similaire.
107. Il a précisé que, selon le contenu de ces notes, Forbo, Gerflor et Tarkett avaient vraisemblablement prévu de s'appeler en cas de chantiers supérieurs à 30 000 mètres carrés en « U2S » et supérieurs à 10 000 mètres carrés en « U3/U4 » (cotes 29762-29763).
108. Pour l'ancien directeur général de Tarkett France, « ce document illustre que nous avons eu un échange avec Forbo et Gerflor sur ce sujet en janvier 2003. Il mentionne qu'au-delà d'une certaine surface, nous avons prévu de nous coordonner sur la nécessité d'aller en-deçà du prix plancher. Il est arrivé que nous nous contactions sur les baisses de prix envisagées en réponse à des appels d'offres importants avec Forbo et Gerflor » (cote 30740).

◆ Pour l'année 2004

109. Des notes manuscrites, prises entre le 17 septembre et le 28 octobre 2003, ont été saisies dans le bureau du directeur commercial France bâtiment et sport de Gerflor (cote 7226). Ces notes ont été prises avant que deux des trois fabricants n'annoncent des hausses tarifaires. Elles attestent de l'existence d'un échange entre Forbo, Gerflor et Tarkett portant sur ces annonces de hausses de prix, en brut et prix minimums, et sur leurs modalités.
110. Interrogé, l'auteur de ces notes a déclaré : « Nous avons échangé sur la manière dont allaient évoluer nos délégations commerciales respectives pour l'année [2004]. (...) Nous nous communiquions nos prix (délégations commerciales maximales) mais nous ne déterminions pas le niveau de ces prix en commun. Gerflor annonçait à Forbo et à Tarkett sa stratégie de hausse tarifaire brute, par exemple de 4 %, et communiquait ensuite à Forbo et à Tarkett la répartition de cette hausse au niveau des délégations commerciales en fonction de ses propres catégories de produits. La hausse de prix indiquée pour « fourni/posé » correspond à la hausse que souhaitait passer Gerflor sur les prix « fourni/posé » communiqués aux prescripteurs » (cote 29766).
111. Le directeur général « Flooring » Régions Sud de Forbo a indiqué que ces notes correspondent à « la conclusion [entre les trois sociétés] des accords mis en place pour la coordination des hausses de prix des revêtements de sols souples pour l'année [2004] ». Il a reconnu avoir été présent lors de la réunion au cours de laquelle ces informations ont été échangées. « Les notes signifient que Forbo allait augmenter ses prix planchers en U2S et en U3/U4, respectivement de 2 et 3 %, en annonçant une hausse brute de 3 ou 3,5 % » (cotes 29706-29707).
112. Selon l'ancien directeur général de Tarkett France, « il est vraisemblable que ce document fasse suite à un échange avec Forbo et Gerflor. Les hausses indiquées correspondent aux hausses sur les planches. Les chiffres figurant à côté des noms des produits correspondent aux prix minimums fixés en concertation avec Forbo et Gerflor après réévaluation avec ces derniers pour l'année 2004 (...) » (cote 30741).

◆ Pour l'année 2005

113. Des notes manuscrites datées des mois de septembre ou d'octobre 2004 ont été saisies dans le bureau du directeur commercial France bâtiment et sport de Gerflor (cote 6971). Ces notes ont été prises avant que deux des trois fabricants n'annoncent des hausses tarifaires. Elles

font mention de hausses de prix communiquées par les concurrents et des hausses « planchers ».

114. L'auteur de ces notes, a déclaré : « *J'ai noté que les prix planchers chantiers allaient augmenter de 3,5 à 4,5 %. Il s'agit du résumé de ce qui a été dit au cours de cette réunion avec Forbo et Tarkett et, dans ces notes, j'ai écrit ce que j'avais annoncé à Forbo et à Tarkett* ». Il a ajouté avoir, à cette occasion, donné pour consigne à Forbo et à Tarkett « *d'augmenter le prix des chantiers qui se terminaient au premier trimestre de seulement 3,5 %* », et avoir échangé avec eux, en marge d'une réunion du SFEC, sur les hausses tarifaires brutes et sur le montant des prix minimums de certains produits U3/U4 qui présentaient des caractéristiques différentes (cote 29767).
115. Selon le directeur général « *Flooring* » Régions Sud de Forbo, ces notes ont certainement été prises à l'occasion d'un échange avec Gerflor et Tarkett (cote 29717). L'ancien directeur général de Tarkett France a ajouté qu'elles peuvent correspondre à des prix planchers de certains produits, dont quatre sont fabriqués par Tarkett, fixés en concertation avec Forbo et Gerflor (cote 30741).
116. Par ailleurs, un document interne de Tarkett, contenant les prix minimums de certains de ses produits « *U2S* » et « *U3/U4* » pour l'année 2005, a été saisi dans les locaux de Gerflor. Ce document confirme, dès lors, la communication de ces informations entre ces deux fabricants (cote 6979). Il contient une analyse comparative des prix moyens de vente de certaines catégories de produits de Forbo, de Gerflor et de Tarkett, et mentionne les planches décidées en commun pour les trois fabricants (cote 881, n° 130036AC).
117. Interrogé à cet égard, l'ancien directeur commercial de Tarkett France a reconnu être l'auteur de ce document. Il a indiqué que ces informations permettaient à Tarkett, par la suite, de positionner, au besoin, ses propres planches (cote 29878).

◆ Pour l'année 2006

118. Un tableau daté du 4 octobre 2005, saisi dans les locaux de Gerflor, présente les prix minimums de certains produits « *U2S* » et « *U3/U4* » de Forbo, de Gerflor et de Tarkett correspondants aux seuils minimums décidés en commun en distinguant, pour le canal direct, entre les produits à la marque et les produits blancs « *U2S* » et « *U3/U4* » (cote 6977).
119. Le directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré que Tarkett, sur la base des informations qui lui ont été communiquées, a compilé dans ce tableau, « *les délégations commerciales de Forbo, de Tarkett et de Gerflor* », avant de le remettre à ses concurrents (cote 29768).
120. L'ancien directeur commercial France et l'ancien directeur général de Tarkett France ont précisé que les prix correspondent aux prix planchers définis avec Gerflor et Forbo pour différents produits : « *Nous avons en effet décidé d'avoir quelques centimes d'écart dans un sens ou dans l'autre pour ne pas avoir stricto sensu les mêmes planches entre concurrents. (...) A priori, ces prix minimums correspondent à l'année 2006* » (cote 29889).
121. En outre, des notes manuscrites datées du 10 avril 2006, saisies dans les locaux de Gerflor, intitulées « *Réunion U2S / Belgique* », attestent d'échanges entre Forbo, Gerflor et Tarkett sur les prix planchers de certains produits et leur évolution.
122. Interrogé à cet égard, le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor, auteur de ces notes, a indiqué les avoir prises « *dans le cadre d'un échange sur les prix de produits avec Forbo et Tarkett. Nous avons annoncé que nous augmenterions nos prix minimums en général de 3 % en 2007. Cette augmentation était différente pour deux catégories de produits : VSM à 2 % et VER à 0 %. (...) Nous avons aussi échangé les prix minimums des produits « douches »* » (cotes 29769-29770).

123. Selon le directeur général « *Flooring* » Régions Sud de Forbo, les prix minimums des produits « *douche* » indiqués dans ces notes ont été fixés en commun. Ce dernier a expliqué qu'à cette période, Tarkett fournissait les produits « *douche* » à Forbo et à Gerflor. Il a précisé qu'en principe, les prix planchers étaient discutés en septembre mais que cette discussion a pu, exceptionnellement, se produire en avril en raison de l'entrée sur le marché d'Armstrong, nouveau concurrent, dont le prix des produits était très agressif (cotes 29708-29709).
124. L'ancien directeur général de Tarkett France a indiqué qu'en 2007, Tarkett a augmenté ses tarifs de 5 % (cote 29889). Il a ajouté : « *Nous nous mettions aussi d'accord sur le pourcentage de hausses à appliquer sur ces délégations, ce que semblent retranscrire ces notes* » (cote 29879).
125. D'autres notes manuscrites, datées entre le 13 avril et le 29 mai 2006, ont été saisies dans le bureau du directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor. Ce dernier a indiqué avoir noté des informations portant, notamment, sur les produits « *douches* » fournis par Tarkett au cours d'une réunion avec ses concurrents : « *La norme "feu" avait changé et Tarkett nous avait annoncé qu'il allait devoir augmenter ses prix. Nous avons donc annoncé que nous réviserions notre délégation commerciale pour la passer de 7,50 à 8 euros, mais uniquement sur les futures commandes* » (cote 29770).

◆ Pour l'année 2007

126. Un tableau daté du 13 juillet 2007 présentant les prix minimums de certains produits « *VER/VSM* » en blanc et marque, par client, décidés en commun, provenant de Tarkett, a été saisi dans les locaux de Gerflor (cote 1350). Ces données ont vraisemblablement été échangées lors de la réunion du 29 juin 2006 à Agen (cote 690, n° 13/0036AC).
127. Des notes manuscrites datées entre le 31 août et le 26 septembre 2006 ont également été saisies dans les locaux de Gerflor. Ces notes portent sur la fixation des prix minimums de certains produits et leur évolution. Elles ont été prises au cours d'une réunion entre les trois concurrents par le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor (cotes 29788-29789) et ont été suivies de hausses tarifaires effectives de la part des trois fabricants.
128. Le directeur général « *Flooring* » région Sud de Forbo a précisé que « *d'après les données de l'époque, nous avons haussé les planches de ces produits entre 1,7 et 2,1 %, ce qui est cohérent avec les chiffres contenus dans ces notes. Ces chiffres sont également cohérents avec les hausses appliquées aux produits U3/U4 (4 %) dans la mesure où les hausses nettes pour ce produit se sont situées entre 3,6 et 4,1 %* » (cotes 29721-29722).
129. L'ancien directeur général de Tarkett France a indiqué que « *La seconde partie du document (...) correspond vraisemblablement aux hausses nettes appliquées sur les planches par les trois fabricants (...)* » et que « *Les données de prix indiquées pour le VER (5,50 en distribution et 6,20 en entreprises) correspondent vraisemblablement aux prix minimums décidés en concertation avec Forbo et Gerflor* » (cotes 29890-29891).
130. Enfin, les tarifs internes de Forbo « *tous produits bâtiment* » et les délégations commerciales de la direction générale, qui contiennent les prix minimums de nombreux produits, par catégorie, tant pour le canal « *distribution* » que pour le canal « *entreprise* », ont été saisis dans les locaux de Gerflor (cotes 6980-6981).
131. Le directeur général « *Flooring* » région Sud de Forbo a déclaré avoir vraisemblablement transmis ces documents à Gerflor, « *à sa demande afin qu'il puisse vérifier l'application des prix planchers de notre part. Nous ne le faisons pas de manière systématique* » (cote 29710).
132. Le directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor a précisé : « *Ce document m'a été envoyé directement par [Forbo]. (...) Ce n'était pas pour vérifier le respect par Forbo de ses prix minimums* » (cote 29773).

◆ Pour l'année 2008

133. Un tableau daté du 31 août 2008, intitulé « *État des lieux HDG* », présentant les prix minimums de certains produits classés « U3/U4 » de Forbo, de Gerflor et de Tarkett, a été saisi chez Gerflor (cotes 7775-7783).
134. Gerflor a confirmé qu'au moins les informations relatives à Tarkett lui avaient été communiquées par ce dernier (cote 29775).

◆ Pour l'année 2009

135. Un tableau contenant les prix minimums de produits classés « U2SP2 » et « U2SP3 » commercialisés par Forbo, Gerflor et Tarkett, en marque et en blanc, par canal de vente direct et indirect, a été saisi chez Tarkett (cote 2163).
136. Les trois entreprises en cause ont confirmé que ce tableau a été élaboré sur la base d'échanges portant sur les prix minimums de plusieurs produits, en particulier sur les délégations commerciales maximales (cote 690, n° 13/0036AC, cote 29774). Forbo a précisé qu'« *à trois centimes près, ce prix correspond au prix minimum décidé en concertation* » (cote 29711).

◆ Pour l'année 2010

137. Un échange de courriels interne à Gerflor, daté des 11 et 12 février 2010, atteste que ce dernier connaissait le prix minimum que Forbo pratiquait pour le produit « SARLON 33 » (cotes 1551-1552).
138. Interrogé à cet égard, le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré : « *Nous avons échangé ces informations avec Forbo et Tarkett (...). Nos commerciaux nous avaient, par ailleurs, fait remonter un certain nombre de prix observés sur le terrain, qui correspondaient au prix plancher que nous avait communiqué Forbo. Cela illustre le fait que nous avons connaissance d'un certain nombre de prix pratiqués par nos concurrents grâce à nos remontées du terrain* » (cote 29775).
139. En outre, un document daté du 23 avril 2010, communiqué par Tarkett, mentionne les prix minimums de certains produits échangés lors de la réunion des 22 et 23 avril 2010 (cote 4060).
140. Selon l'ancien directeur commercial de Tarkett France, ces montants « *correspondent aux prix minimums 2010 décidés en commun avec Gerflor et Forbo* » (cote 691, n° 13/0036AC).
141. Le directeur général « *Flooring* » Régions Sud de Forbo a déclaré que : « *Les prix minimums du Sarlon Tech U3/U4 correspondent à ceux indiqués dans le tarif interne de Forbo* » (cote 29713).
142. Le directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor a confirmé que les prix indiqués pour les produits « U3/U4 » de Gerflor correspondent aux prix minimums que Gerflor appliquait à l'époque : « *Les produits Tech correspondent aux produits Forbo et les produits Optic correspondent aux produits Tarkett. Les informations relatives aux prix minimum ont vraisemblablement été échangées avec Forbo et Tarkett* » (cote 29776).
143. De plus, un tableau daté du 20 mai 2010, saisi dans les locaux de Tarkett, présente les prix minimums de la quasi-totalité des produits de Forbo, de Gerflor et de Tarkett en distinguant le canal de vente « *distributeur* » ou « *entreprise* » (cote 2942).
144. Tarkett a indiqué que ce fichier est issu du travail mené par Gerflor lors de la réunion des 19 et 20 mai 2010, dont l'objet était de réaliser une synthèse de l'ensemble des prix planchers des différents concurrents (cote 690, n° 13/0036AC).
145. Interrogé à cet égard, le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo a indiqué « *qu'il s'agit d'un tableau datant de début 2010. En effet, nous avons appliqué au milieu de l'année 2010 une hausse de 1 % sur une partie de ces produits si bien que les prix minimums* »

ont été, par la suite, plus élevés et ne correspondaient plus à ceux indiqués sur ce document. L'autre partie des prix figurant dans ce tableau [à] fait l'objet d'une communication de la part de Forbo à Gerflor et à Tarkett mais [était fixée] de manière autonome par Forbo. S'agissant de ces prix, nous n'échangers pas de manière systématique et aussi structurée que pour les statistiques avec Gerflor et Tarkett. Toutefois, j'ai dû, ponctuellement, communiquer l'ensemble de ma grille tarifaire à Gerflor et à Tarkett à leur demande mais je n'ai pas le souvenir d'avoir eu, en retour, la même information de leur part. Ce tableau n'a jamais été diffusé tel quel » (cote 29713).

146. Gerflor a confirmé que ce tableau correspond à des échanges d'informations avec Forbo et Tarkett qui portent sur les délégations commerciales maximales de plusieurs produits (cote 29777).

◆ Pour l'année 2011

147. Un tableau saisi dans les locaux de Tarkett, daté du 28 avril 2011, atteste que l'entreprise connaissait les prix minimums appliqués en milieu d'année 2011 par Forbo et Gerflor. Tarkett s'est vraisemblablement servi de ce document pour définir le repositionnement tarifaire de ses propres prix minimums (cotes 3198-3199 et cote 29886).
148. Enfin, un constat d'huissier retranscrit les messages téléphoniques de type « SMS » échangés le 10 mai 2011 entre le directeur général « *Flooring* » Régions Sud de Forbo et l'un des anciens directeurs généraux de Tarkett France, et notamment un message dans lequel le Directeur Général de Tarkett France lui donne le prix minimum de deux produits « *Essential* » (cotes 178-181, n° 13/0023AC).
149. Le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo a expliqué que cet échange lui a permis de vérifier l'information, issue du « *terrain* », selon laquelle Tarkett pratiquait des prix inférieurs au plancher décidé en commun, en particulier pour le produit « *Essential* », ce que son interlocuteur a confirmé (cote 687, n° 13/0023AC).

Les preuves comportementales

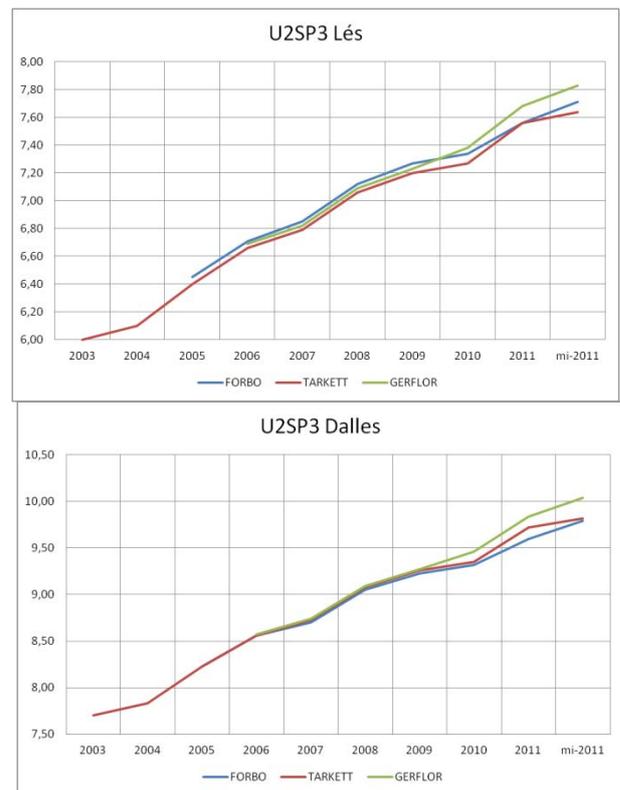
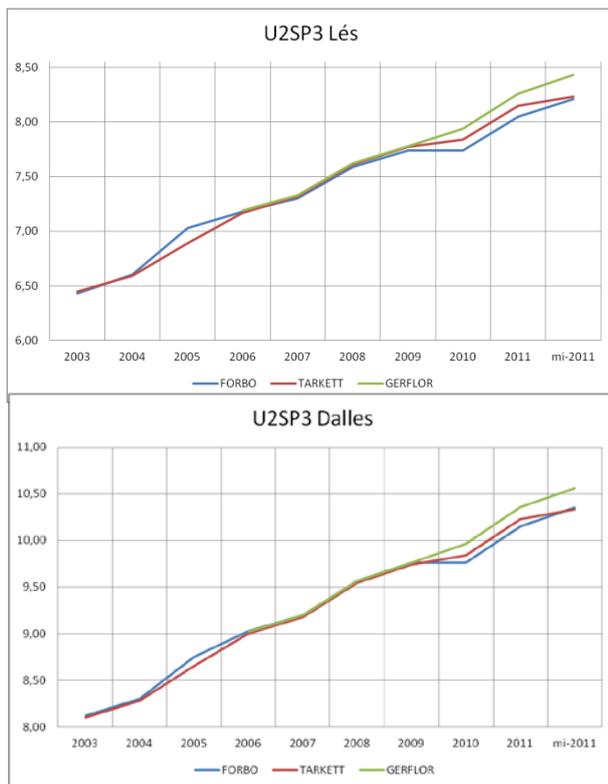
150. Une analyse comparative de l'évolution des prix minimums de Forbo, Gerflor et Tarkett entre 2003 et 2011 pour les produits « *U2SP2* », « *U2SP3* », « *U3P3* », « *U4P3* », dalles et rouleaux ou « *lés* », ainsi que pour les produits de revêtement mural de salle de bains, par canal de distribution, a été menée par les services d'instruction sur la base de documents saisis (cotes 3409-3413 ; 30905 ; 6979 ; 6977 ; 30482-30483 ; 3087 ; 3086 ; 2942 ; 30491-30496 ; 3199 ; 6977 ; 8071 ; 7973 ; 8133 ; 8068 ; 8083 ; 8060 ; 8056) et de documents communiqués dans le cadre de l'une des demandes de clémence (cotes 794-795 ; 345 ; 726-728 ; 730-734 ; 736-741 ; 743-746 ; 748-751 ; 755-759 ; 763-765 ; 767-768, n° 13/0023AC).

151. À titre d'exemple, les tableaux ci-dessous synthétisent l'évolution des prix minimums de Forbo, Gerflor et Tarkett entre 2003 et 2011 pour les produits « U2SP3 » pour les dalles et les rouleaux (ou « lés ») sur les canaux « entreprises » et « distribution » :

Évolution des prix minimums de FORBO, GERFLOR et TARKETT entre 2003 et 2011 pour les produits U2SP3

Canal « entreprises »

Canal « distribution »



152. Il ressort des éléments au dossier que durant cette période, les trois concurrents ont pratiqué des prix minimums très proches qui ont évolué de manière quasi similaire. Cette analyse comparative corrobore les éléments apportés par les deux demandeurs de clémence dont il ressort que les prix minimums étaient fixés en commun par les trois fabricants. Elle corrobore également les déclarations anonymes d'un client professionnel, versées au dossier, dénonçant la proximité tarifaire suspecte des trois fabricants, en particulier dans la catégorie des sols pour habitation de norme « U2SP2 » et de norme « U2SP3 ».

153. Ces échanges sur les prix minimums influent, nécessairement, sur les tarifs publics communiqués par les trois concurrents. Ils leur permettaient de maintenir une cohérence des délégations tarifaires maximales et des hausses brutes communiquées au marché chaque année.

Conclusion

154. Il résulte de ce qui précède qu'au cours de la période allant de la fin de l'année 2001 – début de l'année 2002 au 22 septembre 2011, Forbo, Gerflor et Tarkett se sont contactées, très régulièrement, dans le but d'échanger et de fixer en commun leurs prix minimums respectifs par lignes de produits et par canal de distribution. Ces pratiques ont concerné tous les

produits de revêtement de sols résilients, c'est-à-dire, les PVC « U2S » et « U3/U4 » et le linoléum, ainsi que l'ensemble des canaux de distribution.

155. Ces prix, fixés au cours de réunion secrètes, étaient généralement répertoriés dans des tableaux.
156. Forbo, Gerflor et Tarkett ont également eu des contacts ponctuels, notamment téléphoniques, afin de vérifier que chacun appliquait les prix fixés en commun.
157. Il résulte également des preuves documentaires que les trois concurrents ont pratiqué des prix minimums très proches qui ont évolué de manière quasi similaire.

Les pratiques relatives à la fixation en commun de hausses de prix générales ou « hausses brutes »

158. L'existence de ces pratiques ressort tant des déclarations des dirigeants des trois sociétés concurrentes que de preuves documentaires et comportementales.

Les déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés concurrentes

♦ Quant à la nature des pratiques

159. Dans sa demande de clémence, Forbo a déclaré que des représentants des trois sociétés concurrentes ont pris part à des échanges d'informations portant sur les hausses générales de prix : « *Les annonces des hausses tarifaires étaient (...) coordonnées et organisées dans le temps entre les concurrents afin de ne pas être simultanées. Ainsi, un leader chargé d'annoncer les hausses de prix en premier était désigné, les autres suivaient à quelques semaines d'intervalle. Ces hausses pouvaient être identiques ou légèrement différentes (+ ou - 0.5 % à 1.5 % environ) par fabricant et par famille de produits, selon la politique de chaque entreprise. Cela permettait également de soutenir l'argument que les autres entreprises n'avaient fait que suivre la hausse générale. (...) En général, les autres parties constataient que la hausse avait bien été effectuée par le "leader" par le retour des clients. Des appels téléphoniques étaient toutefois effectués occasionnellement entre les participants afin d'obtenir confirmation que la hausse avait bien été annoncée* » (cote 22, n° 13/0023AC).
160. Forbo a ajouté qu'au milieu de l'année 2011, une hausse exceptionnelle a été décidée conjointement en raison de l'augmentation du coût des matières premières. « *Dans ce cadre, le pourcentage d'augmentation de prix a été identique ou quasiment identique et l'annonce de hausse s'est faite dans un laps de temps plus rapproché entre les trois entreprises* » (cote 22, n° 13/0023AC). Cette information a été confirmée par Tarkett (cotes 59-60, n° 13/0036AC).
161. D'une manière générale, Tarkett a indiqué que « *dans le secteur des revêtements de sols en PVC, il est d'usage d'appliquer des hausses de prix en début d'année, afin de répercuter l'inflation (hausses structurelles annuelles d'environ 1-2 %) et les hausses régulières des coûts de matières premières (les deux principaux composants du PVC que sont le PVC pâte et le plastique représentant 50 % des coûts de fabrication). Il existe donc des causes objectives justifiant l'application de telles hausses. Dès lors, il est usuel d'envoyer une circulaire aux clients vers septembre-octobre, pour une date d'application au cours du mois de janvier de l'année suivante. Ce calendrier était similaire chez Tarkett, Gerflor et Forbo, indépendamment des discussions ayant pu avoir lieu entre eux sur ce sujet* ».
162. Tarkett a ajouté qu'en pratique, les trois concurrents discutaient, pour chaque catégorie de revêtements de sols résilients, des taux de hausses de prix, qui variaient légèrement selon le fabricant, des dates d'application de ces hausses, qui pouvaient être décalées ou concomitantes, et désignaient l'entreprise qui enverrait le premier sa circulaire de hausse à ses clients, ce qu'a confirmé Gerflor (cotes 29784-29785).

163. Les trois concurrents se rencontraient au mois de septembre de l'année précédant la hausse tarifaire. De nouveaux échanges avaient lieu une fois que la hausse tarifaire était « encaissée », c'est-à-dire, en pratique, au début de l'année suivante.
164. Selon Tarkett, « *si les taux de hausse préalablement définis en interne par chacun des fabricants étaient discutés lors des rencontres secrètes, ils n'étaient que rarement modifiés à l'issue de celles-ci, et dans ce cas uniquement à la marge. En effet, il ne s'agissait pas de définir en commun ni d'allouer des taux de hausse à chaque fabricant, mais plutôt d'avoir une politique de hausse concertée et suffisamment convergente* » (cotes 59-60, n° 13/0036AC).
165. Deux des anciens directeurs généraux de Tarkett France ont précisé : « *Nous travaillions généralement sur les hausses de budget en septembre de chaque année. En fonction des éléments que chacun avait envisagés, nous échangeions entre nous et nous nous rendions compte que nous avions généralement une ligne homogène. Nous n'avons pas souvenir d'échanges ayant conduit à une modification substantielle du taux à un point près du taux global de hausse. Nous avons par exemple poussé une hausse à +7 % une année en voyant que les autres étaient à 6 % (probablement en 2007). Si des modifications avaient lieu elles concernaient au maximum un point de hausse* » (cote 692, n° 13/0036AC).
166. Le directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré : « *La période 2006-2007 s'est caractérisée pour l'ensemble de la profession par des hausses importantes du prix des matières premières. Auparavant, chez Gerflor, nous passions généralement deux hausses de tarifs par an. En 2006, à la suite de la pression de nos clients, nous avons décidé de passer une seule hausse tarifaire une fois par an (en janvier). Avant 2006, il n'y a pas eu d'échanges réguliers avec Forbo et Tarkett sur les hausses de prix que nous comptions appliquer à nos clients, mais nous pouvions en discuter très ponctuellement. En revanche, nous échangeions régulièrement sur nos préoccupations relatives aux hausses du prix des matières premières, ainsi que sur la nécessité pour chacun d'entre nous de répercuter ces hausses sur nos tarifs respectifs. Toutefois, nous ne parlions pas des prix d'achats de ces matières premières, ni du montant des hausses de tarifs que nous allions appliquer* » (cote 29784).
167. Le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor a précisé que l'augmentation du coût des matières premières était une préoccupation commune aux trois concurrents, ce qui avait motivé les échanges sur ce point et sur la façon de répercuter cette augmentation sur leurs clients. Il a ajouté qu'il « *s'agissait de simples échanges* » sans coordination du montant des hausses de tarifs et que « *une fois ces échanges réalisés, chacun appliquait ses propres hausses selon sa propre stratégie* ».
168. Ces derniers ont ajouté que le coût des matières premières représentait 60 % du prix de revient des produits Gerflor. Ils ont indiqué ne pas avoir échangé avec leurs concurrents sur le montant précis de la hausse communiquée à leurs propres clients, mais ont reconnu avoir, presque tous les ans, à l'automne, échangé avec eux sur les tendances de hausse des prix de vente, en annonçant une fourchette d'augmentation (cote 6323).

♦ Quant à la durée des pratiques

169. Selon Forbo, les pratiques relatives à la fixation en commun des hausses de prix générales ont débuté entre 2000 et 2002 et ont perduré jusqu'en 2011 (cotes 23 et 675, n° 13/0023AC).
170. Tarkett a précisé que les pratiques ont débuté entre la fin de l'année 2001 et le début de l'année 2002 (cote 805, n° 13/0036AC) et ont cessé le 22 septembre 2011 (cote 60, n° 13/0036AC).

◆ Quant au mécanisme de la concertation

171. Lors de son audition, le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo a expliqué que les trois concurrents discutaient, généralement en juillet, de la pertinence d'une hausse de tarifs. Le montant des hausses tarifaires était arrêté conjointement en septembre ou octobre. Le système s'est progressivement structuré. À compter de 2008, les trois concurrents arrêtaient également la date d'entrée en vigueur des hausses tarifaires et la date d'envoi des lettres circulaires à leurs clients.
172. Il a ajouté que les hausses brutes définies conjointement n'étaient pas toujours identiques pour chaque concurrent en raison, d'une part, des contraintes propres à chacun, et, d'autre part, de leur volonté de maintenir une apparence de concurrence. Cependant, « *en règle générale la hausse brute appliquée à chaque canal de distribution ("distribution" et "entreprise") était identique* » (cotes 30437-30438).
173. De la même manière, l'un des anciens directeurs généraux de Tarkett France a déclaré : « *Au départ, à l'automne 2001, nous étions (...) dans l'échange des intentions de chacun sur les pourcentages de hausses, après l'envoi des lettres circulaires à leurs clients par les différents fabricants. En 2002, nous avons commencé à échanger les intentions de hausses de chacun plus en amont, qu'il s'agisse des niveaux de hausse ou leurs modalités d'application, dans le but de préparer l'envoi des lettres circulaires. Il est possible qu'à la suite de ces échanges, chaque concurrent ait fait évoluer sa propre intention de hausse et les modalités d'application de cette hausse en fonction de celles annoncées par ses concurrents. Nous échangeons uniquement sur les hausses brutes. Les raisons justifiant les hausses étaient également évoquées au cours de nos échanges (...) Nous ne tombions pas systématiquement d'accord. C'est la raison pour laquelle il arrivait que les pourcentages de hausse communiqués aux clients ne soient pas identiques du fait des contraintes internes à chaque fabricant* » (cote 30744).
174. Selon le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor, « *il n'y avait pas de concertation entre les différents concurrents sur la détermination des niveaux de hausses tarifaires qui seraient communiqués (hausses brutes) ou appliqués (estimations de hausses budgétées pour l'année suivante). Nous échangeons simplement sur nos intentions futures. Nous nous concertions également pour déterminer lequel d'entre nous annoncerait la hausse en premier à ses clients. En effet, le fait d'annoncer la hausse tarifaire en premier constituait un handicap pour le fabricant sur le marché. Nous échangeons sur la problématique de hausse du coût des matières premières car appliquer une hausse sur le marché est compliqué et difficile dans la mesure où il y a un écart entre ce que nous annonçons et ce que nous sommes en mesure de finalement récolter. De 2006 à 2011, nous avons ainsi annoncé 33 % de hausses tarifaires mais n'en avons recueilli que 14 % du fait de la concurrence existant* » (cotes 30771-30772).

Quant à l'objectif poursuivi par les pratiques

175. Forbo a reconnu que le fait de connaître les hausses tarifaires envisagées par ses concurrents la confortait dans ses propres tendances et lui permettait également de faire accepter ses propres hausses plus facilement par ses clients. « *Par exemple, lorsque nous annonçons 3 % de hausse brute, nous récupérons généralement réellement une hausse nette inférieure de moitié, soit 1,5 % environ* ».
176. Elle a ajouté que la concertation entre les trois concurrents sur les hausses brutes était un préalable nécessaire à la fixation des prix minimums en commun. « *Nous établissions une hausse générale ensemble (...) et une fois qu'elle était décidée, nous passions à la fixation en commun des prix minimums : nous prenions en compte la hausse brute générale pour fixer les prix minimums (ou les hausses nettes appliquées aux planchers). Cette concertation nous a permis de faire passer des hausses brutes plus importantes* » (cote 30438).

177. Selon le directeur général de Tarkett France entre 2001 et 2005, les échanges sur les hausses tarifaires permettaient aux trois concurrents d'adopter une démarche harmonisée à l'égard du marché : « *Cela nous permettait d'éviter une guerre des prix exacerbée et de préserver la rentabilité de nos entreprises respectives grâce à un cadre général qui maîtrisait le climat concurrentiel. (...) Toutefois, les prix moyens de vente des produits pendant toutes ces années ont reflété un climat qui est demeuré concurrentiel au niveau local avec Forbo et Gerflor. Par exemple, nous ne donnions pas pour consigne à nos commerciaux de ne pas concurrencer Forbo et Gerflor et nous ne nous accordions pas sur les délégations commerciales de nos équipes respectives mais uniquement sur le prix le plus bas applicable* » (cote 30745).
178. Ses successeurs ont précisé que « *la problématique des hausses tarifaires était particulière en ce que les échanges sur ce point existaient déjà avec Forbo et Gerflor plusieurs années avant notre arrivée. Aussi, lorsque nous sommes arrivés aux responsabilités, il n'existait déjà plus d'incertitude sur le niveau des hausses pratiquées par les concurrents. La logique a peut-être été différente pour [le précédent directeur général de Tarkett France] qui a vu disparaître cette incertitude : peut-être qu'à son niveau, la connaissance des hausses brutes qu'allaient annoncer Gerflor et Forbo à leurs clients lui a apporté un certain confort* » (cote 29929).
179. Le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré : « *Nous étions dans une telle tension à propos du prix des matières premières, nous avons de telles pressions en interne pour que les résultats de l'entreprise ne se dégradent pas, qu'il était confortable pour nous de savoir non seulement que nous ne serions pas les seuls à répercuter ces hausses de prix sur nos propres prix de vente, mais aussi à quel niveau nos concurrents allaient annoncer leurs propres hausses tarifaires* (cote 30772).

Les preuves documentaires

◆ Pour l'année 2004

180. Des notes manuscrites prises entre le 17 septembre et le 28 octobre 2003 ont été saisies dans le bureau du directeur commercial France Bâtiment et Sport, ancien directeur commercial et Marketing Taraflex de Gerflor. Elles établissent l'existence d'échanges entre Forbo, Gerflor et Tarkett sur les annonces de hausses tarifaires et sur leurs modalités (cote 7226).
181. L'auteur de ces notes a indiqué que cet échange a eu lieu en marge d'une réunion du SFEC et qu'à cette occasion, il a obtenu et communiqué en retour des informations sur les hausses tarifaires envisagées pour 2004. Il a indiqué que « *chez Gerflor, la hausse de 2004 a dû être de 4 %* » (cotes 29785-29786).
182. Le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo, alors directeur commercial général France, a remarqué que les dates mentionnées sur les notes correspondaient aux dates d'application des nouveaux tarifs des trois fabricants. Selon lui, « *l'idée était de coordonner les dates de mise en application de la hausse afin que toutes les hausses n'arrivent pas au même moment sur le terrain* » (cote 29716).
183. Le directeur général de Tarkett France entre 2001 et 2005 a indiqué que « *Forbo s'était probablement engagé[e] à communiquer en premier la lettre circulaire de hausse* » et que les trois concurrents s'étaient entendus sur les dates auxquelles chacun appliquerait ses hausses tarifaires (cote 30742).

◆ Pour l'année 2005

184. Des notes manuscrites prises au mois de septembre ou d'octobre 2004 ont été saisies dans le bureau du directeur commercial France Bâtiment et Sport, ancien directeur commercial et Marketing Taraflex de Gerflor. Elles mentionnent, pour chaque canal de distribution, les hausses tarifaires envisagées par les trois concurrents pour les produits « *U2SP2* » et

« U2SP3 » en distinguant, pour le canal « *grand public* », les produits à la marque et les produits blancs.

185. L'auteur de ces notes a déclaré avoir noté, lors de ces échanges, que les prix planchers « *chantiers* » allaient augmenter de 3,5 à 4,5 % et avoir donné pour consigne à ses concurrents d'augmenter le prix des chantiers qui se terminaient au premier trimestre de seulement 3,5 %.
186. Selon le directeur général « *Flooring* » région Sud de Forbo, alors directeur commercial général France : « *Le chiffre de 6 % contenu dans ce document correspond, pour Forbo, à l'annonce effectivement faite au marché le 14 octobre 2004. Cependant, nous n'avons pas fait de hausse distincte selon le canal de distribution (distribution ou entreprise) si bien qu'une seule lettre circulaire indiquant une hausse brute de 6 % a été envoyée à tous nos clients. Les chiffres entre parenthèses correspondent vraisemblablement aux hausses brutes communiquées au marché et les autres chiffres aux hausses nettes réellement appliquées* » (cote 29717).
187. Le directeur général de Tarkett France alors en fonction a déclaré : « *Les montants de hausses correspondent vraisemblablement aux hausses brutes annoncées aux clients par les différents fabricants. (...) nous nous étions mis d'accord avec Forbo et Gerflor afin d'appliquer une hausse minorée (3,5 % au lieu de 6 %) pour les chantiers en cours* » (cote 29888).

◆ Pour l'année 2007

188. Des notes manuscrites saisies dans le bureau du directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor attestent d'échanges sur les hausses tarifaires portant sur l'année 2007.
189. La première série de notes a été prise, vraisemblablement, lors de la réunion des 19 et 20 avril 2006. Ces notes portent sur la fixation des hausses de prix des produits « *U3/U4* » et « *U2S* » (cote 7437).
190. L'auteur de ces notes, a déclaré : « *Nous avons été confrontés à une hausse du prix des matières premières et avons dû envisager une hausse importante en cours d'année que nous n'avons finalement pas appliquée chez Gerflor* » (cotes 29787-29788).
191. Selon le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo, les trois sociétés ont convenu que les hausses tarifaires ne concerneraient que les nouveaux chantiers. Il a ajouté que les hausses indiquées correspondaient, vraisemblablement, à des hausses nettes selon les catégories de produits.
192. La deuxième série de notes a été prise lors de la réunion des 28 et 29 juin 2006. Ces notes font également état de hausses de prix, notamment des produits en linoléum (cote 7477).
193. Forbo a déclaré au sujet de ces notes : « *nous avons communiqué une hausse brute de 3 % sur les produits linoléum. Cependant, il est probable que j'ai communiqué les hausses brutes que je comptais pratiquer à Gerflor et Tarkett mais, à l'époque, seul Tarkett produisait également du linoléum* » (cote 29722).
194. La dernière série de notes se rapporte à la réunion des 21 et 22 septembre 2006 (cotes 7497-7498). Leur auteur a déclaré avoir noté, à cette occasion, les hausses brutes de tarifs communiquées par Forbo et Tarkett (cotes 29788-29789).
195. Forbo a précisé que les chiffres mentionnés correspondent aux hausses brutes annoncées au marché pour les collections PVC, c'est-à-dire, à une augmentation de l'ordre de 5 % pour Forbo qui a été annoncée dans la lettre circulaire du 30 octobre 2006.

◆ Pour l'année 2010

196. Plusieurs courriels internes à Forbo, datés du 12 mai 2010, se rapportant à la réunion des 19 et 20 mai 2010 font état de la préparation de la hausse tarifaire appliquée durant l'année 2010.
197. Selon Forbo, « *il s'agissait de vérifier la possibilité d'appliquer une hausse au cours de l'année 2010. Finalement, Forbo n'a pas envoyé de lettre circulaire de hausse brute mi-2010 mais a augmenté, en concertation avec Gerflor et Tarkett, les prix minimums de certains produits mi-2010* » (cote 29723).

◆ Pour l'année 2011

198. Plusieurs notes manuscrites, saisies dans les locaux de Tarkett, ont été prises lors de la réunion des 8 et 9 septembre 2010 et attestent d'une concertation entre Forbo, Gerflor et Tarkett sur les dates d'application et de communication de la hausse tarifaire pour 2011 (cote 9188) ainsi que sur les hausses de prix générales et les hausses maximales (cote 9208).
199. Dans un courriel daté du 6 octobre 2010 adressé à Forbo, Gerflor, Tarkett, un client distributeur commun aux trois sociétés s'est plaint de la réception d'un courrier de hausse identique de la part des trois fabricants (cotes 2138-2139).
200. Un échange de courriels interne à Tarkett daté du 21 avril 2011 atteste d'une concertation entre les trois concurrents relative à une hausse tarifaire au milieu de l'année 2011 (cotes 3201-3202).
201. Interrogé à cet égard, Tarkett a indiqué qu'il est probable que le fait que Forbo ait été la première société à adresser la lettre circulaire à ses clients soit le résultat d'une concertation entre les trois fabricants (cote 29895).
202. Ces déclarations sont confirmées par Forbo : « *Cette hausse était coordonnée. Chez Forbo, nous étions les premiers à avoir envoyé notre lettre circulaire le 4 mai 2011* » (cote 29725).
203. Enfin, une société de pose de sols souples, cliente de Forbo, Gerflor et Tarkett, a déclaré le 24 octobre 2011 : « *Nous avons reçu de nos trois fournisseurs des courriers nous informant de hausses de tarifs similaires à des dates très proches en ce qui concerne les sols PVC. (...) Les similitudes tarifaires, les hausses de prix intervenant à la même période (...) nous amènent à douter du degré d'autonomie de ces trois entreprises et de la réalité de la concurrence. (...) Cette situation ne laisse pas de nous étonner* » (cotes 31810-31811).
204. De même, le représentant de la société Ciolfi, société de fourniture et de pose de sols souples, cliente de Forbo, Gerflor et Tarkett, a déclaré le 2 novembre 2011 : « *Nous avons constaté que nos trois fournisseurs nous imposent des hausses tarifaires au même moment et pour des montants identiques. Ainsi, au début de l'année 2011, Tarkett nous adresse une hausse de 6 % sur les produits classés U3/U4 applicable à compter du 6/12/10. En ce qui concerne Gerflor et Forbo nous ne disposons plus des courriers de hausse mais celle-ci a été d'un montant similaire au même moment. Une autre hausse nous a été appliquée six mois plus tard par nos trois fournisseurs. Ainsi, Forbo augmente son prix sur les produits résilients de 2 % à compter du 1er août 2011. Gerflor applique également une hausse de 2 % à compter du 1er août 2011. C'est le cas également pour Tarkett mais nous n'avons pas conservé le courrier. Je suis trésorier de l'Union nationale des revêtements de sols techniques. Dans le cadre de nos réunions, nos confrères se plaignent également des hausses répétées et similaires des trois fournisseurs de sols PVC (Gerflor, Tarkett, Forbo)* » (cotes 31814-31815).

Les preuves comportementales

205. Il résulte d'une analyse comparative des hausses générales de tarifs, par catégorie de produits, appliquées par Forbo, Gerflor et Tarkett entre 2002 à 2013, que les taux de hausses

pratiqués par les trois concurrents sont quasiment identiques et ont été communiquées à des dates très proches (cotes 8678 ; 30921 ; 23517-23520 ; 3409-3413 ; 23521 ; 24341-24344 ; 23522 ; 24338-24340 ; 23523-23525 ; 4094-4095 ; 6982 ; 8668 ; 4067-4069 ; 8660 ; 4140-4141 ; 11164 ; 8659 ; 8440-8442 ; 24345-24349 ; 11138 ; 8657 ; 24350-24352 ; 24325-24327 ; 8651 ; 4168 ; 4190-4192 ; 8312-8314 ; 24357-24359 ; 4209 ; 30423 ; 32103 ; 32152 ; 32267 ; 244-245 ; 290-291 ; 339-340 ; 351-352 ; 396-397 ; 394-395 ; 619, n° 13/0023AC ; 725 ; 506, n° 13/0036AC).

Conclusion

206. Il résulte de ce qui précède que durant la période allant de la fin de l'année 2001 au 22 septembre 2011, Forbo, Gerflor et Tarkett se sont contactées, régulièrement, dans le but d'échanger et de fixer en commun les taux de hausses tarifaires qui seraient communiquées à leurs clients respectifs. Ces pratiques ont concerné tous les produits de revêtements résilients et tous les canaux de distribution.
207. Les trois concurrents s'entendaient ainsi sur l'ensemble des paramètres attachés à la mise en œuvre des hausses tarifaires brutes annuelles, qu'il s'agisse des taux de hausse tarifaire, qui variaient légèrement selon le fabricant pour ne pas alerter le marché, des dates d'application de ces hausses, qui étaient échelonnées dans le temps mais pouvaient, pour certaines, être concomitantes, ou du calendrier d'information des clients sur ces hausses tarifaires.
208. Forbo, Gerflor et Tarkett procédaient à ces échanges lors de réunions secrètes qui se tenaient, généralement, au mois de septembre de l'année précédant la hausse, puis pouvaient échanger à nouveau sur l'application effective de la hausse au début de l'année suivante.
209. Une deuxième hausse tarifaire pouvait être discutée au cours d'une même année. Ce fut le cas en 2011.

Les pratiques relatives aux échanges de données individualisées, récentes et détaillées

210. L'existence de ces pratiques ressort tant des déclarations des dirigeants des trois sociétés concurrentes que de preuves documentaires et comportementales.

Les déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés concurrentes

◆ Quant à la nature des pratiques et leurs modalités

211. De manière générale, les trois fabricants ont échangé sur leurs volumes de ventes nationaux, pour certaines catégories de produits, et parfois, sur les prix moyens de vente de ces produits. La fréquence de ces échanges s'est accrue dans le temps, devenant pluriannuelle. Les données échangées ont été, au fil du temps, de plus en plus détaillées.
212. L'ancien Président de Forbo a déclaré : « *Les produits concernés étaient principalement les produits en PVC acoustique, c'est-à-dire les PVC classés, autrement dit vendus sur le canal professionnel ("bâtiment"). Nous distinguons les produits acoustiques en lés U2S, en dalles U2S, en lés U3/U4, en dalles U3/U4. A cette époque, ces échanges étaient occasionnels. Ils n'étaient pas systématiques et ont commencé à partir des années 2000* » (cote 30756).
213. Gerflor a indiqué : « *Il nous est arrivé d'échanger sur les parts de marché en volume sur une période déterminée pour les produits U2S et U3/U4 en distinguant canal direct et indirect. Mais nous n'avons toutefois pas échangé d'autres statistiques. Ponctuellement, nous répondions sur l'évolution de produits que nous avons et qu'ils n'avaient pas (produit LVT, GTI notamment)* » (cote 6323).
214. Forbo a précisé que ces données étaient ventilées entre le réseau de distribution direct, c'est à dire les entreprises de pose et le réseau indirect, c'est-à-dire les grossistes. Ces données

leur permettaient, une fois que les ventes étaient totalisées, d'analyser les développements du marché dans le temps par circuit de vente.

215. Forbo a ajouté qu'à compter de l'année 2008, des statistiques par région administrative ont été échangées, afin de déterminer les parts de marché régionales pour les mêmes familles de produits, c'est-à-dire les PVC « U2S » et les PVC résilients « U3/U4 ».
216. Par la suite, Forbo a reconnu que les données échangées ont évolué à partir de 2005, ce qui s'est traduit par des échanges portant sur des données détaillées par canal de distribution et par région administrative (cotes 30436-30437). Gerflor a confirmé ces déclarations. « *Dès 2006, nous avons échangé avec Forbo et Tarkett nos volumes de vente respectifs par canal de vente en distinguant U2S, U3/U4, ainsi que les volumes de vente par département pour les produits bâtiment hors sport* » (cote 30771).
217. Selon Forbo, les données échangées correspondaient aux volumes cumulés de l'année écoulée pour chaque catégorie de produit, volumes qui étaient ensuite comparés à ceux de l'année antérieure, en incluant le calcul de l'évolution en pourcentage. Ces données étaient récentes, les volumes relatifs à l'année écoulée étant généralement échangés au cours du premier trimestre de l'année suivante (cote 644, n° 13/0023AC).
218. Tarkett compilait les résultats de ces échanges au cours de la réunion puis enregistrait le fichier ainsi créé sur les clés USB des représentants des deux autres sociétés (cotes 24-25, n° 13/0023AC).
219. Les fichiers échangés contenaient essentiellement des données de vente en volume ventilées par canal de distribution et par catégorie de revêtements de sols en PVC. Tarkett a, en effet précisé, qu' « *il s'agit pour la plupart des fichiers des catégories U2S et U3/U4. Ces dernières sont parfois également segmentées selon qu'il s'agit de revêtements de sols en PVC vendus sous forme de dalles, de VCT ou de rouleaux (lés) (...), ou selon la norme de poinçonnement (...) du classement UPEC. Il convient de relever que les données les plus pertinentes dans ce secteur sont les ventes en volume. Les ventes en valeur ne sont pas représentatives, de même que les prix moyens de vente, étant donné le mix produits au sein d'une même catégorie. La période concernée couvre en général les deux années précédant celle du moment de l'échange. Parfois les données concernent l'année en cours et ne couvrent donc pas l'année complète (un trimestre ou un semestre par exemple)* » (cote 52, n° 13/0036AC).
220. La périodicité des échanges a augmenté au fil du temps. Forbo a déclaré : « *Rapidement nous sommes passés à plusieurs fois par an. Dans ce cas, les données concernaient le semestre ou le trimestre écoulé précédemment suivant la fréquence des réunions dans l'année. Dans tous les cas, les données échangées étaient récentes. A chaque fois les données échangées étaient en cumul sur la période considérée : annuelle, semestrielle ou trimestrielle. (...) L'évolution des données était le principal intérêt de ces échanges. Les évolutions en pourcentage étaient ainsi indiquées en sus dans les données échangées* » (cotes 677-678, n° 13/0023AC).
221. Forbo a ajouté que « *les échanges par région se faisaient une fois par an. (...) En avril, nous regardions vraisemblablement les ventes du 1er trimestre de l'année pour les produits U2S et U3/U4, par canal de distribution (direct et indirect)* » (cote 5391).

◆ Quant à la durée des pratiques

222. Selon Forbo, ces échanges ont débuté dans les années 2000 (cote 30756). Tarkett a précisé qu'ils ont débuté à la fin de l'année 2001 – début de l'année 2002 (cote 805, n° 13/0036AC) pour prendre fin le 22 septembre 2011 (cote 37, n° 13/0036AC).

◆ Quant à l'objectif poursuivi par les pratiques

223. Selon Forbo, en échangeant leurs statistiques, les trois concurrents souhaitaient « *avoir une connaissance plus précise du marché et des forces en présence* ». Forbo a indiqué que ces informations lui permettaient d'évaluer sa position sur certaines gammes de produits et, par la suite, de réfléchir aux opportunités à saisir ou aux actions à mener pour se développer sur tel ou tel segment (cotes 30760-30761).
224. À cet égard, le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo a précisé : « *L'intérêt était pour nous d'avoir une vision du marché français de vente des produits par canal de distribution. Nous avons décidé d'échanger suivant le mode précédemment décrit car cela nous permettait alors de connaître, non seulement nos parts de marché mais également celles de Gerflor et de Tarkett, et ainsi de nous situer. En outre, les données dont nous pouvions disposer au sein du SFEC n'étaient pas aussi homogènes que celles que nous échangeons directement avec Gerflor et Tarkett* (cotes 30436-30437).
225. La directrice des ventes et marketing France de Forbo a ajouté que : « *Ces informations ont pu être utilisées par Forbo pour adapter une stratégie commerciale, par exemple, en avançant le lancement d'un nouveau produit U2S si nous avons l'information que nous perdions des parts de marché sur ce produit. Les plans produits sont définis sur trois ans, ce qui nous laisse une latitude pour revoir les dates de lancement des produits en fonction de l'évolution du marché. (...) Par ailleurs, les échanges ont aussi conduit au lancement de produits spécifiques lorsque les informations obtenues faisaient apparaître une anomalie. Par exemple, lorsque les belges sont arrivés sur le marché et que nous avons vu le marché des produits U2S acoustiques se restreindre pour nous et nos concurrents, nous avons décidé de lancer de nouveaux produits (en l'occurrence, il s'agissait du produit "First"). A ma connaissance, cela est arrivé aux moins deux fois s'agissant de produits acoustiques. (...) S'agissant de la troisième phase, j'utilisais ces nouvelles données comme un outil de gestion de mes équipes de commerciaux. J'ai alors découvert le potentiel de certaines régions, ce qui m'a permis d'évaluer les performances de mes commerciaux, par secteur géographique et les moyens à mettre en œuvre au regard de l'évolution des ventes. Il m'est, par exemple, arrivé de rectifier les objectifs qualitatifs de certains commerciaux ou d'augmenter le nombre des visites qu'ils devaient réaliser* » (cotes 30439-30440).
226. S'agissant, plus particulièrement, des échanges portant sur les prix moyens de vente de certaines catégories de produits, le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo a déclaré : « *Lorsque j'ai commencé à assister à ces réunions, j'ai découvert que nous étions moins chers que Gerflor et Tarkett. Comme nous n'avions pas de statistiques sur ces données, nos échanges nous permettaient de mieux connaître le marché et de savoir ce que faisaient les autres. Je pense que c'est le constat de cet écart entre nos prix et ceux des autres qui a conduit Tarkett à demander la mise en place de prix minimums* » (cotes 30439-30440).
227. Il a également précisé que « *les prix moyens correspondent à des prix réels et non des prix catalogues, qui eux n'ont une réalité économique que relative* » (cote 645, n° 13/0023AC).
228. Dans le même sens, l'ancien directeur commercial de Tarkett France a indiqué que les données échangées lui permettaient de mesurer son niveau de performance, d'identifier ses points forts et ses points faibles de manière précise et objective. Il a précisé les avoir utilisées pour renforcer ses équipes là où Tarkett avait perdu des parts de marché, notamment, afin de développer la prescription de ses produits (cote 29930).
229. L'ancien directeur général de Tarkett France de 2001 à 2005 a souligné que : « *L'intérêt était d'avoir une connaissance plus fine de nos concurrents dans leur taille et dans leurs évolutions respectives. Il ne s'agissait en revanche pas de réaliser un contrôle du respect de la politique de prix fixés en commun. Avant les échanges, nous pouvions reconstituer ces éléments par recoupement mais cela était difficile et davantage approximatif. Divulguer nos propres données à nos concurrents ne nous fragilisait pas car il s'agissait simplement de*

communiquer des données (constat) concernant deux marchés (U2S et U3/U4) sur un plan macro qui n'avaient pas d'application sur un plan opérationnel » (cote 30746).

230. L'ancien directeur général de Tarkett France de 2005 à 2009 a souligné, pour sa part, que les données individualisées émanant du SFEC ne présentaient pas le même degré de finesse : « *Disposer de ces données individualisées plus précises nous permettait de travailler de manière plus rapide et plus efficace dans la détermination des plans d'action au moment de l'élaboration des budgets. Nous réduisions ainsi le temps consacré à la collecte des données sur nos concurrents pour nous concentrer plus rapidement sur la détermination de notre stratégie* ».
231. Pour Gerflor, les échanges sur les statistiques de ventes permettaient « *d'avoir une vision du marché et de son évolution, ainsi que de la distribution et de son évolution. (...) Cela avait des incidences sur la logistique, la créativité (...)* ». Ces données leurs permettaient de renforcer leurs équipes commerciales afin d'accroître leurs volumes de vente dans certaines régions.
232. Le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré : « *Aujourd'hui, j'ai remplacé ces informations dont je ne dispose plus, par des taux de pénétration par exemple, en comparant le PIB d'une région aux chiffres d'affaires réalisé dans cette dernière, ce qui me permet de connaître le taux de pénétration de mon entreprise dans cette région (que je compare au niveau national). Cet indicateur est toutefois moins fiable et moins confortable que disposer des informations directement de Forbo et de Tarkett* » (cote 30773).

Les preuves documentaires

233. De nombreux documents, dont plusieurs tableaux élaborés lors des réunions secrètes, attestent d'échanges de données individualisées récentes et détaillées entre les trois fabricants. À titre d'exemple, un tableau, saisi dans les locaux de Tarkett, présente les volumes de ventes de produits « *U2SP2* » de chaque concurrent en distinguant les produits à la marque, les produits blancs, et les canaux de distribution (cote 2663). Deux autres tableaux présentent les volumes de produits « *U2S* » et « *U3/U4* » par canal de distribution utilisés pour les échanges trimestriels ou semestriels (cotes 1849-1850). Un tableau présente les volumes de ventes de produits « *U2S* » et « *U3/U4* » par département utilisés pour les échanges annuels (cote 3116). Plusieurs notes manuscrites, saisies dans les bureaux des principaux dirigeants des trois sociétés, attestent d'échanges de données individualisées sur les volumes de ventes de produits des trois concurrents (cotes 7434-7436, cote 7476, cotes 7065-7066), d'échanges sur leurs parts de marché respectives ou sur l'évolution des ventes par régions commerciales (cotes 7375-7380).

Conclusion

234. Il résulte de ce qui précède que durant la période allant de 2001 au 22 septembre 2011, Forbo, Gerflor et Tarkett se sont contactées régulièrement, dans le but d'échanger des données individualisées récentes, c'est-à-dire datant de moins de deux mois, et détaillées, portant sur leurs volumes de vente respectifs et sur le prix moyen de certaines catégories de produits. Ces pratiques ont concerné tous les produits de revêtement résilient, c'est-à-dire, les PVC « *U2S* » et « *U3/U4* » et le linoléum, ainsi que l'ensemble des canaux de distribution.
235. Les trois concurrents ont amplifié ces pratiques au fil du temps. En effet, la fréquence des échanges a augmenté et les données échangées sont devenues plus complexes et plus détaillées, en particulier, par région et par département.

Les pratiques relatives à des problématiques spécifiques

236. Au cours de la période allant de la fin de l'année 2001 – début de l'année 2002 (cote 805, n° 13/0036AC) au 22 septembre 2011 (cote 37, n° 13/0036AC), Forbo, Tarkett et Gerflor ont

également échangé des informations relatives à des problématiques spécifiques évoluant en fonction des circonstances du marché. Plusieurs catégories de pratiques ont été identifiées.

Les pratiques relatives aux stratégies à adopter face aux distributeurs

◆ Les déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés concurrentes

237. Il ressort des déclarations de Tarkett que lors du premier semestre de l'année 2002, les trois concurrents se sont entendus pour privilégier les produits commercialisés sous leurs marques respectives, au détriment des produits blancs développés pour les distributeurs dans le secteur du bâtiment. Le motif invoqué par Tarkett est que la part des produits blancs, qui représentait, dans les années 2001 et 2002, environ 18 % en volume des ventes totales de produits « U2S » et « U3/U4 », et 13 % en valeur, était trop importante, ce qui constituait un risque pour la commercialisation des produits classés en « U2S » et « U3/U4 » sous la marque respective de chaque fabricant.
238. Tarkett a ajouté qu'une telle stratégie ne pouvait être adoptée que vis-à-vis des distributeurs commercialisant aussi bien des produits sous marque de distributeur que des produits sous marque de fabricant.
239. Dès l'année 2003, la production des produits blancs a effectivement chuté, passant à 14 % du total des ventes de produits « U2S/U3U4 » en volume et à 10 % en valeur. Par la suite, cette proportion a continué de diminuer jusqu'en 2009, pour s'établir entre 3 % et 4 % en volume et 4 % à 6 % en valeur (cotes 29226-29223).
240. Selon Tarkett, cette pratique a été maintenue jusqu'en 2008/2009. Par la suite, et conformément au contenu des échanges du 20 avril 2006 à Charenton-le-Pont, les trois entreprises en cause ont décidé de relancer la production de produits blancs pour pallier le développement de l'activité de fabricants belges, tels que Domo ou IVC, sur le marché français.
241. Tarkett a ajouté que « *compte tenu du temps nécessaire pour négocier un contrat de fourniture en produits blancs avec un distributeur (environ six à dix mois en moyenne), une augmentation des ventes en produits blancs de Tarkett se constate à partir de l'année 2010 (4,6 % en volume (2,9 % en valeur) puis jusqu'à 5 % dès 2011 (3 % en valeur) et même 6 % en 2014 (4 % en valeur), après le creux intervenu en 2009 à 3,8 % en volume (2,5 % en valeur)* » (cotes 28071-28072 et 29226-29223).
242. De même, le directeur général « *Flooring* » régions Sud de Forbo a déclaré : « *A l'époque, les leaders en produits blancs étaient Tarkett. Au début des années 2000, aux alentours de 2003, (...) les produits blancs ont fait l'objet de discussion avec Gerflor et Tarkett à l'initiative de ce dernier pour aligner les prix minimums des produits blancs sur ceux des produits à la marque. L'idée était de réduire le différentiel de prix existant entre les deux catégories de produits. Tarkett, qui voulait augmenter le prix des produits blancs, nous a ainsi demandé d'être en accord avec lui et d'aligner le prix de nos produits blancs. Nous étions dans une logique de fixation de prix plancher communs au regard du prix des produits blancs de nos concurrents dans le but d'aboutir à une convergence du prix des produits blancs avec les prix des produits à la marque et ce, pour les trois fabricants. Comme nous avons déjà aligné les prix planchers de plusieurs produits sous marque commercialisés par Gerflor, Tarkett et Forbo, nous avons utilisé, s'agissant des produits blancs, une logique d'alignement des prix planchers identique. (...) Nous avons, chez Forbo, appliqué cette politique de prix minimum pour les produits blancs, dont les prix minimums ont, à terme, convergé vers les prix minimums des produits à la marque, dans un délai de deux ans environ* » (cote 29694).
243. Gerflor a déclaré : « *Il y avait une dérive importante : initialement, notre objectif était en théorie de vendre un volume déterminé de produits blancs aux distributeurs, à charge pour eux de les stocker. Cependant, en pratique, la situation a évolué de telle sorte que finalement*

Gerflor stockait les produits et les livrait à la commande à des prix significativement plus bas que les produits à nos marques. Les produits blancs devenaient donc de moins en moins rentables pour nous, notamment, à cause de la gestion des stocks non prévus dans les accords et l'obsolescence des produits qui en résultait. Nous avons donc progressivement décidé de les supprimer et de renforcer notre gamme avec des produits qui avaient une plus forte valeur ajoutée. Cela nous a coûté cher, et s'est avéré même après coup être une erreur stratégique car les nouveaux entrants étrangers sont venus prendre notre place. Nous avons abandonné les produits blancs à partir de 2003-2004. Nous avons à nouveau commercialisé ce type de produits en 2007-2008. La décision d'abandonner ces produits a été prise par Gerflor seul, sans concertation avec Tarkett et Forbo. Forbo ne commercialisait, d'ailleurs, pas de produits blancs. Je vous précise, toutefois, que j'ai dit à Tarkett que nous allions arrêter la fabrication de ces produits, avant que cette décision soit effective sur le marché, à peu près au même moment que nous l'avons annoncée à nos distributeurs » (cote 6347).

◆ Les preuves documentaires

244. Un compte-rendu interne du comité de direction de Tarkett du 12 mars 2002 fait état de « *nouveaux accords* » en matière de produits blancs.
245. Interrogé à cet égard, Tarkett a déclaré avoir échangé avec ses concurrents, au cours des réunions, sur la politique commerciale à adopter au titre des produits blancs (cote 5922).
246. D'autres documents attestent d'échanges entre les différents concurrents portant sur la politique à adopter concernant la commercialisation des produits blancs, qu'il s'agisse des hausses tarifaires à appliquer ou du suivi des volumes vendus par chacun des trois fabricants.
247. Plusieurs documents datant de 2004 (cote 7226), de 2005 (cote 6971), de 2006 (cote 6977), de 2007 (cotes 7497-7498) et de 2010 (cote 2942) attestent d'échanges entre Forbo, Gerflor et Tarkett portant sur les niveaux de hausses tarifaires à appliquer sur les prix minimums des produits blancs qu'ils commercialisent respectivement.
248. Plusieurs documents de 2004 (cotes 2662-2664 et 24330-24335), de 2006 (cotes 1390-1400 et 1346-1351), de 2007 (cotes 202-205 et 226-229, n° 13/0036AC), de 2009 (cotes 3144-3164), de 2010 (cotes 490-492, n° 13/0036AC, et 4053-4061), de 2011 (cotes 325-332, n° 13/0036AC) attestent du suivi par Forbo, Gerflor et Tarkett des volumes de ventes spécifiques en produits blancs au cours du temps. À titre d'illustration, lors des échanges relatifs à ces données, compilées dans des tableaux, les trois concurrents pouvaient utiliser l'abréviation « *IM* » pour « *ventes indirectes à la marque* » et « *IB* » pour « *ventes indirectes en produits blancs* » (cotes 1849-1850).

Les pratiques relatives aux stratégies à adopter face aux concurrents

249. Forbo, Gerflor et Tarkett ont reconnu s'être concertées dans le but d'adopter des stratégies communes afin de faire face à l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, notamment ceux ayant des politiques de prix agressives. Leurs échanges ont porté spécifiquement sur les normes acoustiques et sur l'ajustement des prix minimums de certains produits.

◆ Les échanges et les concertations sur les normes acoustiques

250. Il ressort des pièces du dossier que Forbo, Gerflor et Tarkett ont multiplié les échanges dans le but d'augmenter les performances acoustiques de leurs produits au même moment. De la même manière, lorsque cela leur paraissait nécessaire, les trois sociétés ont échangé dans le but de limiter la concurrence entre leurs produits dans ce domaine.
251. Selon Tarkett, les trois fabricants ont mené plusieurs actions spécifiques entre 2005 et 2007 à l'égard d'IVC ou d'Armstrong consistant, notamment, à définir puis à défendre auprès du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) des normes acoustiques que certains de leurs concurrents, tel IVC, ne pouvaient atteindre (cote 75, n° 13/0036AC).

252. Deux marques de certification sont référencées par le CSTB : la marque « *NF UPEC* », qui atteste de la conformité d'un revêtement de sol aux spécifications des normes européennes produits et aux exigences complémentaires des règles de certification concernées et la marque « *NF UPEC A* », devenue la marque « *NF UPEC A+* », qui apporte une indication supplémentaire sur la qualité acoustique des revêtements de sol.
253. Dans un courriel du 25 avril 2002 intitulé « *Confidentiel : Armstrong et la marque NF UPEC.A* » adressé à Forbo, Gerflor et Tarkett, l'un des responsables du SFEC a répondu aux interrogations des trois concurrents quant à la procédure d'agrément d'un produit présenté par la société Armstrong en ces termes : « *J'ai bien dénoncé au CSTB la faute relevée par Gerflor : tromperie par l'indication de la marque accompagnée du n° de demande sans indication de ce qu'il veut dire (c'est bien entendu le produit présenté au prochain comité de la marque). Le CSTB considère que c'est une faute vénielle, beaucoup d'autres l'ayant déjà faite ! Par contre dans le même tableau le CSTB a relevé, dans une longue liste de produits non acoustiques, un marqué NF UPEC inconnu du CSTB. Il peut s'agir d'une erreur non intentionnelle mais sur ce point Armstrong sera vigoureusement réprimandé. Pour ce qui concerne la notice des Favorite, Cenit etc... il s'agit d'autodéclarations de performances (offre de produits pouvant satisfaire le classement des locaux UPEC) faites au risque du vendeur, nous n'avons rien à dire. C'est justement pour combattre ces autodéclarations difficiles à vérifier par l'acheteur que vous avez créé la marque NF UPEC puis NF UPEC.A. Vous avez bien fait puisqu'en plus vous avez pu la sévérer tellement que vous pouvez espérer que le prix que doivent mettre vos outsiders pour acheter de la part de marché est incompatible avec le coût d'obtention et de maintien de la marque. C'est pour ça que vos collaborateurs ont travaillé et je crois qu'ils ont bien travaillé* » (cote 2329).
254. Tarkett a déclaré : « *Ce type d'échanges a eu lieu en 2006 et concernait plus particulièrement les produits entre 19 et 20 dB (...). Sur ce sujet, nous avons considéré que les belges seraient incapables de monter à 19 dB d'affaiblissement acoustique et donc, nous nous sommes assurés que les trois fabricants étaient en mesure de monter à 20 dB en même temps avant de communiquer sur ce point à l'égard de nos clients. De mémoire, nous avons dû attendre que les trois fabricants disposent du certificat idoine avant de mettre en œuvre notre communication commune. En conclusion, dans la mesure où nous l'avons fait en 2006, il n'est pas exclu que nous ayons procédé de même en 2003* » (cote 29908).
255. De même, un courriel interne, daté du 23 janvier 2004, saisi chez Gerflor, intitulé « *Affaiblissement acoustique gammes Logement U2SP2 2004 - Demande de certificat NF-UPEC.A* » indique : « *je te confirme ma demande de certificat NF-UPEC.A pour les gammes Logement VSM U2SP2 (en rouleaux et en dalles). (...) Comme tu le sais, il s'agit là d'un sujet autant politique que technique. Il est en effet dans l'intérêt de la profession d'harmoniser les valeurs d'acoustique* » (cote 1216).
256. De plus, Forbo, Gerflor et Tarkett ont renoncé à se concurrencer sur l'augmentation des caractéristiques acoustiques de certains de leurs produits. Les trois fabricants se sont ainsi concertés afin de ne pas dépasser les 19 dB, puis, les 20 dB. Cette pratique est notamment établie par un échange de courriels internes à Tarkett, daté du mois de juillet 2003, intitulé « *U2S P3 à 19 dB* » (cotes 2334-2335).
257. Interrogé à cet égard, l'ancien directeur général de Tarkett France a indiqué que la performance acoustique n'améliorait que peu l'efficacité des produits, alors qu'elle contribuait à augmenter significativement leur coût de fabrication : « *c'est pourquoi nous avons décidé ensemble avec Forbo et Gerflor de ne pas aller au-delà d'une certaine performance acoustique* » (cotes 30743-30744).
258. Le directeur commercial France Bâtiment de Gerflor a déclaré : « *Dans le cadre du SFEC, je mettais en avant un problème de profession car plus un produit absorbe les bruits, plus il est sensible au poinçonnement. La surenchère à 20 dB me paraissait ainsi idiote pour l'avenir du PVC car les produits risquaient de devenir très sensibles aux poinçonnements et*

donc trop fragiles. Ce sujet de fond a été abordé par des techniciens dans le cadre du CSTB avec cinq autres fabricants » (cote 29800).

◆ L'ajustement des prix minimums de certains produits

259. Il ressort des pièces du dossier que les trois sociétés ont consenti à ajuster certains de leurs prix minimums afin de répondre efficacement aux politiques commerciales agressives menées par leurs concurrents étrangers, tels que les fabricants belges Domo et Altro.
260. Tarkett a ainsi déclaré : « *Domo était une société belge active dans le secteur de la fabrication et distribution de revêtements de sols en PVC, et a tenté de se développer sur le marché des revêtements de sols en PVC en proposant des prix bas, notamment pour les revêtements de sols en PVC U2S (“U2S” dans les notes de réunion). Forbo a alors suggéré différentes pistes, telle baisser ses prix de vente (“pression baisse prix de revente”), ou baisser le prix de son produit Novibat, qui est son produit entrée de gamme de référence (“-5 % à Novibat”). (...) Quant à Altro, il s’agissait d’un acteur anglais fournissant des produits antidérapants (“10000 m² antidérapants”). Gerflor n’ayant pas la capacité de production nécessaire pour concurrencer Altro, l’une des idées aurait été que Tarkett fabrique ce type de produit dans son usine de Lenham pour Gerflor » (cote 65, n° 13/0036AC).*
261. Pour l’année 2005, ces pratiques sont établies par plusieurs notes manuscrites saisies dans les locaux de Gerflor, prises entre le 10 et le 13 janvier 2006. Le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor, auteur de ces notes a déclaré : « *Sur la période, entre 2003 et 2013, les nouveaux entrants étrangers sont passés de 1,3 à 5 millions de m² en France » (cote 6335).*
262. Forbo a déclaré : « *Domo est un fabricant de sols U2S qui entrait alors sur le marché. Il s’adressait essentiellement à la distribution. (...) le prix plancher était initialement prévu à 6 €. Domo (...) proposait un produit équivalent à 4,80 €. (...) nous avons donc décidé de descendre à 5,50 € en prix net ».* Ces déclarations ont été confirmées par Tarkett (cote 5916).
263. Pour l’année 2006, des notes manuscrites saisies dans les locaux de Gerflor, datées du 8 mars 2006, font état d’échanges statistiques individualisés entre les trois fabricants réalisés afin de contenir la progression de leurs concurrents étrangers, Beaulieu, Domo et IVC (cote 7023 et cotes 5916-5917). D’autres notes, datées du 10 avril 2006, résument des échanges sur les volumes et sur les niveaux de prix constatés chez certains distributeurs (cotes 7427-7430).
264. Forbo a indiqué : « *Il s’agissait de préparer une stratégie différente selon que le client concerné distribuait des produits d’une entreprise belge ou pas. Je me souviens qu’une approche commercialement plus agressive était prévue lorsque le distributeur proposait également les produits d’un fournisseur belge afin de l’inciter à maintenir des volumes avec nous (cote 5422).*
265. Commentant le contenu de notes manuscrites datées du 20 avril 2006, (cotes 104 et 713, n° 13/0036AC), Gerflor a reconnu que ces échanges ont « *eu une incidence sur la détermination du prix plancher de Gerflor sur les produits U2S entrée de gamme à destination de la distribution l’année suivante » (cotes 6338-6339).* D’autres notes, datées du même jour, prises par l’ancien directeur général de Tarkett France, font état de la stratégie à adopter pour concurrencer efficacement les produits antidérapants fabriqués par Altro (cotes 104 et 713, n° 13/0036AC).
266. Pour l’année 2010, l’ordre du jour de la réunion secrète des 22-23 avril 2010 adressé par Tarkett le 10 avril 2010 porte sur la stratégie commerciale à adopter vis-à-vis d’IVC (cote 5918).
267. Forbo a indiqué : « *Les discussions ont eu pour objet la mise en commun de savoirs sur ce qu’IVC faisait sur le marché en U2S et U3/U4. » (cote 5422).*

Les pratiques relatives aux stratégies à adopter face à certains clients

268. Il ressort des pièces du dossier que Forbo, Gerflor et Tarkett ont échangé en vue de définir la stratégie commerciale à adopter à l'égard de certains clients, en l'occurrence, les entreprises générales du bâtiment présentes sur l'ensemble du territoire national, les entreprises de pose portugaises et la centrale d'achat Solaset.

♦ Les pratiques relatives aux entreprises générales du bâtiment présentes sur l'ensemble du territoire national

269. Il ressort des déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés (cote 5425, 6342 et 6344 et cote 693, n° 13/0036AC) que Forbo, Gerflor et Tarkett échangeaient à propos de leur pratique commerciale à l'égard des entreprises générales.

270. Selon Forbo, ces échanges ont débuté au cours de l'année 2006 et avaient pour but de définir des prix planchers de revente des produits. Gerflor a précisé qu'à compter de l'année 2006, les services « achats » des entreprises générales ont été renforcés, ce qui l'a obligée à élaborer une stratégie de différenciation des produits, notamment en fonction de leur durée de vie (cote 6342).

271. Forbo a ajouté que Tarkett et Gerflor ont établi des tarifs planchers appliqués aux entreprises générales. En 2006, une hausse de 8 % aurait été appliquée sur le « *prix minimum entreprise U2S* » et une hausse de 15 % sur le « *prix minimum entreprise U3/U4* ». En 2008, une hausse de 5 % aurait été appliquée sur le « *prix minimum entreprise U2S* » et une hausse de 12 % sur le « *prix minimum entreprise U3/U4* ». Les prix minimums étaient décidés en concertation avec Gerflor et Tarkett (cote 5413).

272. Plusieurs documents attestent de ces échanges, notamment différentes notes manuscrites, datant du 10 avril 2006, saisies dans les locaux de Gerflor (cote 29787 et cote 5920), plusieurs notes dactylographiées, datant de 2010, saisies dans les locaux de Tarkett, ainsi qu'un courriel interne saisi dans les locaux de Tarkett, daté du 23 avril 2010 (cote 694).

♦ Les pratiques relatives aux entreprises de pose portugaises

273. Il ressort des déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés concurrentes (cote 64, n° 13/0036 AC et cote 5426), que Forbo, Gerflor et Tarkett échangeaient sur les stratégies à adopter à l'égard des entreprises de pose portugaises s'implantant en France.

274. Tarkett a précisé que, traditionnellement, les entreprises de pose portugaises achetaient leurs produits à Forbo, Gerflor et Tarkett à des prix plus bas que ceux pratiqués en France. Lors de l'implantation de ces entreprises en France, les trois concurrents se seraient concertés afin de ne pas leur accorder des conditions tarifaires plus avantageuses que celles accordées aux entreprises de pose françaises (cote 64, n° 13/0036 AC et cote 29931).

275. Plusieurs pièces attestent d'échanges entre les trois entreprises au sujet des entreprises de pose portugaises. En particulier, un courriel interne saisi dans les locaux de Tarkett, daté du 9 avril 2010, intitulé « *FW : ordre du jour 123... à compléter* » fait mention de l'entreprise de pose portugaise « *Diviminho* » au titre des sujets à aborder (cote 3204, voir également les cotes 857 à 861 et 8607 à 8614).

♦ Les pratiques relatives à la centrale d'achat « Solaset »

276. Il ressort des déclarations des principaux dirigeants des trois sociétés que Forbo, Gerflor et Tarkett ont échangé sur les stratégies à adopter à l'égard de la centrale d'achat « Solaset » (cote 5415, cotes 6340-6341 cote 64, n° 13/0036AC).

277. Il ressort du dossier que Solaset a été constituée en 2010 par six entreprises de pose désireuses de renforcer leurs pouvoirs de négociation vis-à-vis des fabricants de revêtements de sols en PVC. Forbo a précisé que l'objectif de la centrale d'achat était d'organiser un

appel d'offres pour la fourniture de ses produits et de choisir un partenaire privilégié (cote 5415). Tarkett a ajouté qu'en pratique, Solaset a reçu de chaque fabricant une proposition de tarifs indexés sur ceux appliqués aux meilleurs clients, puis a classé ces trois propositions par ordre de préférence. Solaset a, ensuite, communiqué aux trois fabricants les prix de chacun, afin que ces derniers s'alignent. C'est à cette occasion que Tarkett, Gerflor et Forbo ont échangé dans le but de déposer des offres identiques ou proches (cote 5415). Les échanges ont également porté sur les niveaux de remises de fin d'année ou « RFA » que chaque fabricant envisageait d'accorder à Solaset (cote 64, n° 13/0036AC).

278. Plusieurs pièces confirment, par ailleurs, l'existence de ces échanges.
279. Pour l'année 2010, plusieurs notes manuscrites saisies dans les locaux de Tarkett exposent la position de Gerflor à l'égard de Solaset.
280. Pour l'année 2011, un échange de courriels saisi dans les locaux de Gerflor et ayant pour objet « *Solaset* », fait état d'une rencontre entre le directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor et le directeur général de Tarkett France à propos de Solaset (cote 1508).
281. Un autre échange de courriels, saisi dans les locaux de Gerflor, daté du 13 juin 2011, et intitulé « *Travail sur Tarif* », fait état d'informations communiquées par Forbo à Gerflor et à Tarkett (cotes 1512-1514 et cote 5424).
282. De plus, un courriel saisi dans les locaux de Gerflor, daté du 27 janvier 2012 et ayant pour objet « *Solaset Janvier 2011* » comporte, en pièce jointe, un tableau « 1, 2, 3 » comparant les tarifs consentis à Solaset par Forbo, Gerflor et Tarkett en janvier 2011 (cotes 8500 à 8502).

◆ Les pratiques relatives à la gestion de la relation-client

283. Forbo, Gerflor et Tarkett ont reconnu avoir échangé sur des sujets tels que le « *crédit Management* ».
284. Tarkett a déclaré que « *l'objet de ces contacts était essentiellement de s'échanger des informations sur la solvabilité de chaque client commun, voire de clients spécifiques à certains participants* » (cotes 28030-28031). « (...) [L]es participants avaient dressé une liste de clients communs qui étaient discutés au début de chaque réunion. (...) Il s'agissait de clients considérés comme étant à risque car connaissant des difficultés financières sérieuses, ou des clients sur lesquels pesaient des doutes en raison par exemple d'un changement de comportement soudain (notamment si tel client se mettait à passer beaucoup de commandes auprès d'un participant alors qu'il n'en passait pas ou peu auparavant ; cela pouvait en effet être le signe que ce dernier avait été bloqué par un participant et qu'il se "rabattait" donc sur ses concurrents). (...) Enfin chaque participant abordait ensuite au cours de la discussion les points relatifs à ses propres clients » (cotes 28041-28042).
285. Selon Tarkett, les échanges ont porté, en particulier, sur les encours, les engagements et les montants des commandes, les lignes de crédit, les délais de paiement, les échus ou les impayés, les actuels ou futurs redressements judiciaires ou dépôts de bilan, les mises en recouvrement ou les contentieux, les blocages de commandes, les clients en « *paiement avant* » ou « *paiement anticipé* », les clients en paiement comptant avec escompte, les clients disposant de reports de paiement, les cessions de créances, les délégations de paiement, les montants couverts par l'assurance « *Coface* », les modes de paiement, les chiffres d'affaires. D'autres sujets ont pu être abordés, parmi lesquels les divers aspects liés aux ressources humaines des clients ou leur proximité avec l'un des participants (cotes 28042-28044).
286. Ces pratiques ont débuté au début des années 2000 et se sont poursuivies jusqu'en 2004. Les échanges sur le « *crédit Management* » ont été suspendus momentanément entre la fin de l'année 2004 et la fin de l'année 2006. Ils ont repris à compter du 28 novembre 2006 à l'occasion d'une réunion secrète à laquelle ont assisté les directeurs généraux et crédits managers des trois sociétés et ce en raison des difficultés financières que rencontrait le

secteur et du projet de loi de modernisation de l'économie (dite « LME ») (cotes 28032-28033).

287. Tarkett a précisé, en outre, que deux réunions spécifiquement dédiées aux activités des départements « *Service clients* » de chaque société, se sont tenues les 9 février et 25 mai 2011. Ont été abordés des sujets tels que la structure organisationnelle des services clients ou la gestion des équipes, des commandes, des conditions de vente, des fabrications spéciales, du transport des produits et des litiges (cotes 28068-28069).
288. De nombreux documents attestent d'échanges, tant sur le « *crédit Management* » que sur les départements « *Service clients* » des trois sociétés.
289. De manière générale, Tarkett a produit un fichier Excel interne contenant les principales informations échangées lors des réunions « *crédit Management* », ainsi que les informations obtenues lors de contacts téléphoniques entre 2007 et 2012 (cotes 28174-28197 et 28207-28229). Tarkett a également communiqué plusieurs notes manuscrites prises à l'occasion d'échanges téléphoniques bilatéraux avec Forbo et Gerflor entre 2009 et 2012 (cotes 28466-28513), qui ont fait l'objet d'une retranscription (cotes 28515-28564).
290. Plus spécifiquement, pour l'année 2010, un courriel du 25 janvier 2010 adressé par Gerflor à Forbo et à Tarkett, faisant suite à une réunion, détaille des informations relatives à certains clients. En outre, un courriel interne saisi dans les locaux de Tarkett, daté du 23 avril 2010 et intitulé « *FW : 123* » transmet l'ordre du jour de la réunion secrète des 19 et 20 mai 2010, qui comprend parmi d'autres sujets « *RFA* » et « *Avoirs commerciaux* » (cotes 4063-4064).
291. Pour l'année 2011, un courriel saisi dans les locaux de Forbo, daté du 2 février 2011, intitulé « *confidentiel* », comporte les réponses à apporter à Gerflor et à Tarkett sur des « *points à partager si nous sommes d'accord, les uns et les autres* » concernant l'« *organisation service clients* », la « *gestion des commandes* », le « *site B2B (ex Forbo On Line)* », les « *litiges* », le « *transport* », les « *problématiques liées au service clients* » et différents « *indicateurs* » (cotes 710-711).
292. Un courriel du responsable du Service Clients de Forbo en date du 8 février 2011, saisi dans les locaux de Forbo et ayant pour objet « *Réunion SFEC* », contient, en pièce jointe, un tableau répertoriant les avoirs 2009-2010 (cotes 977-978).
293. En outre, un échange de courriels entre les trois sociétés, produit par Forbo, daté du 25 mai 2011 et intitulé « *Rencontre SFEC - Services Clients* » contient l'ordre du jour prévisionnel de la réunion du 25 mai 2011 : « - *organisation service clients (Fonction et responsabilités des assistantes commerciales/chargés de clientèle en synchronisation avec les commerciaux ; Niveau de dématérialisation du métier ; Fonctionnement Grand Public : TSD / TSQ ; Le site extranet client) ; - conditions de vente (Facturation frais de port ; Surcharge coupe ; Pénalités de retard ; Gestion des erreurs de livraison) ; - Gestion des commandes (Conditions des réservations de marchandises : quantités et durée ; Quelle garantie de livraison d'1 bain unique ? ; Quelle gestion des livraisons de métrages supérieures à la commande ? ; Quelle adaptation au calepinage ?) ; - La fonction commerciale sédentaire (Assurée par les assistantes commerciales/chargés de clientèle) ; - Litiges (Comment sont gérés les prix ? ; Retours : quelles conditions de retour ?) ; - Tableaux de bord et indicateurs (Quels besoins pour quelle utilisation ?) » (cotes 6428-6430).*
294. Enfin, un courriel interne saisi dans les locaux de Gerflor, daté du 19 octobre 2011, et ayant pour objet « *Hypothèses B2012 Refac ports France Contract* », contient, en pièce jointe, un fichier intitulé « *Benchmark Concurrence N° 2.xls* » répertoriant des éléments sur l'organisation commerciale de Forbo, de Gerflor et de Tarkett (cotes 1298-1302).
295. Ce fichier contient des informations relatives, notamment, au nombre de personnes par services, au processus de gestion des prix, aux avoirs, au nombre de

commandes/personne/mois, à la gestion des retours, aux frais de port, à la rémunération et à la répartition des commandes suivant le montant commandé. Ces éléments démontrent que chaque fabricant avait une connaissance très fine de l'organisation des services clients de ses concurrents (cotes 1298-1302).

296. Il résulte de l'ensemble de ces éléments que Forbo, Gerflor et Tarkett ont échangé de manière régulière des informations très détaillées sur la gestion de leurs relations « clients ». Ces informations purement internes sont, par nature, secrètes, stratégiques et commercialement sensibles. L'échange de ces informations a ainsi permis à chaque fabricant d'adapter son organisation en fonction des informations reçues de ses concurrents et donc de réduire l'incertitude qui aurait dû prévaloir tant vis-à-vis des autres concurrents, que de leurs clients respectifs.

◆ Les pratiques relatives à l'organisation commerciale

297. Selon Tarkett, les échanges entre les trois concurrents ont pu porter, occasionnellement, sur leur « *force de vente* » respective, notamment par région ou par canal de distribution (cote 59, n° 13/0036AC).

298. À titre d'exemple, l'ordre du jour de la réunion secrète des 19 et 20 mai 2010 à Saint-Germain-en-Laye incluait des discussions relatives aux salaires et aux bonus accordés aux chargés d'affaires (cotes 28069-28071).

299. Tarkett a déclaré avoir souhaité « *échanger sur le niveau des salaires des équipes commerciales par fonction, notamment sur la partie variable* » (cote 683, n° 13/0036AC).

300. Cela lui a permis de « *calculer le volume vendu par commercial* » et de « *justifier (...) de la productivité de la force de vente* » (cotes 29930-29931).

301. Forbo et Gerflor ont reconnu ces échanges (cotes 5404 et 6323).

302. En outre, plusieurs documents attestent de leur existence.

303. Pour les années 2004 à 2006, plusieurs tableaux communiqués par Tarkett présentent, d'une part, l'organisation commerciale des trois fabricants en France par région (cote 119, n° 13/0036AC) et, d'autre part, des données de ventes en volume individualisées très détaillées par région et par catégorie de revêtements de sols en PVC (cotes 155-173, n° 13/0036AC et cotes 175-200, n° 13/0036AC). Parmi ces éléments, figurent des données relatives à l'organisation régionale des forces de vente de Forbo, Gerflor et Tarkett permettant de calculer des ratios de productivité par région, sous la forme « *chiffre d'affaires/nombre de commerciaux* ».

304. Pour l'année 2009, un échange de courriels interne, communiqué par Tarkett, daté du 30 mars 2009 et ayant pour objet « *Hausses Salaires 2009 - périmètre SFEC* », fait état des hausses salariales proposées par Gerflor et par Forbo (cotes 28977-28978).

305. Pour l'année 2010, deux courriels internes, saisis dans les locaux de Tarkett, datés, respectivement, du 9 et du 23 avril 2010 et ayant pour objet « *FW : ordre du jour 123* », font état des salaires, des bonus et des avoirs commerciaux au titre des sujets à aborder (cote 3204, cotes 4063-4064).

306. Pour l'année 2011, un courriel interne saisi dans les locaux de Tarkett, daté du 11 mars 2011 et ayant pour objet « *analyse* » contient, en pièce jointe, des tableaux présentant la productivité comparée des forces de vente de chaque concurrent (cotes 3093-3094).

307. Les pratiques relatives à l'organisation commerciale ont également pris la forme d'un accord tacite de non-agression ou « *gentleman[']s agreement* ». Selon Tarkett, cet accord liait les trois concurrents depuis le début des années 2000 et leur interdisait de démarcher activement les salariés de leurs concurrents. De plus, Tarkett a précisé avoir consulté Forbo et Gerflor

avant de retenir des candidatures déposées par l'un de leurs employés ou anciens employés, afin de s'assurer qu'ils n'étaient pas opposés à ce recrutement (cotes 28069-28071).

308. Forbo a confirmé l'existence d'un « *gentleman[‘s] agreement* » en précisant qu'il a débuté en 1996 pour se terminer en 2011 (cotes 5415-5416).
309. Gerflor a déclaré : « *Par respect mutuel, nous ne recrutons pas chez Forbo et Tarkett. Il nous arrivait parfois de dire aux chasseurs de tête d'éviter de recruter chez Forbo et Tarkett* » (cote 6353).
310. Ces pratiques sont, par ailleurs, établies par plusieurs documents communiqués par Tarkett, dont des courriels internes émanant du responsable des ressources humaines et des échanges avec les cabinets de recrutement (cotes 28984-28986 ; cotes 28989-28990 ; cotes 28993-28995 ; cote 28998).
311. En outre, plusieurs contrats de missions confiées par Tarkett à des cabinets de recrutement stipulent expressément que ces derniers ne doivent pas approcher des salariés de Gerflor (cotes 29000-29215).

♦ Les pratiques relatives aux échanges de nouveaux produits

312. Selon Tarkett, à compter du début des années 2000, les trois concurrents ont échangé, de façon régulière, à la demande et gratuitement, leurs échantillons de produits une fois qu'ils étaient commercialisés. Auparavant, les trois fabricants se procuraient un échantillon des nouveaux produits lancés par leurs concurrents auprès de leurs clients en vue de procéder à des tests et des comparaisons (cote 28073).
313. Forbo a confirmé cette pratique en ces termes : « *Quand il y avait une innovation sur un produit, il nous est arrivé de demander l'envoi d'échantillon pour tests au laboratoire, ce qui nous permettait de les avoir plus rapidement. Aujourd'hui, nous allons nous-mêmes acheter des échantillons de produits d'autres marques. Il nous est aussi arrivé d'échanger sur les nouveautés avant qu'elles ne sortent : un ou deux mois avant, selon les dates des réunions secrètes au cours desquelles nous nous rencontrions avec Gerflor et Tarkett. Nous n'échangions pas ce genre d'informations dans le cadre du SFEC* » (cotes 5414-5415).
314. Gerflor a également reconnu ces échanges : « *Il nous arrivait (...) de nous communiquer entre fabricants de revêtements de sols des échantillons de produits afin de tester les produits des autres, en général, chez Gerflor, à la demande de notre service Marketing* » (cote 29798. Dans le même sens, voir aussi cote 6352).
315. Un échange de courriels, daté du 25 juillet 2011, communiqué par Tarkett, corrobore ces pratiques (cotes 29240-29241 et cote 28073).

Conclusion

316. Il ressort des pièces du dossier que durant la période allant de la fin de l'année 2001 – début de l'année 2002 au 22 septembre 2011, Forbo, Gerflor et Tarkett ont multiplié les échanges en vue de déterminer en commun les stratégies à adopter à l'égard des distributeurs, en particulier de produits blancs, des concurrents, notamment, en élevant le niveau d'exigence des normes acoustiques et en baissant les prix minimums pratiqués, et de certains clients tels que les entreprises générales, les entreprises de pose portugaises ou la centrale d'achat Solaset.
317. De plus, les trois concurrents ont échangé, ponctuellement, dans le but de déterminer en commun les stratégies à adopter dans le cadre des relations avec les clients et de l'organisation commerciale, en particulier sur des sujets tels que le « *crédit management* », les « *services clients* », la force de vente, les salaires et le « *gentleman[‘s] agreement* » portant sur la politique de recrutement.

318. Ces échanges d'informations leur ont permis de connaître, très précisément, la stratégie commerciale de chacun, en particulier quant aux prix minimum et aux hausses tarifaires, aux volumes de vente individualisés, à l'organisation de l'administration des ventes ou de la force de vente, à la rémunération des salariés, aux seuils d'encours des clients et aux délais de paiement accordés.
319. Ces échanges d'informations se sont couplés d'une pratique d'échange d'échantillons de nouveaux produits, parfois même avant leur commercialisation.
320. Ces pratiques ont concerné tous les produits de revêtement résilient, c'est-à-dire les PVC « U2S », « U3/U4 » et le linoléum, et, principalement, les clients « bâtiment ».

Conclusion sur les pratiques mises en œuvre dans le cadre de réunions et d'échanges secrets

321. Il résulte de l'ensemble de ce qui précède que Forbo, Gerflor et Tarkett se sont contactés régulièrement, entre 2001 et 2011, pour échanger des informations commercialement sensibles et de coordonner leurs comportements dans le secteur des revêtements de sols résilients.
322. Ces pratiques ont été mises en œuvre par les directeurs généraux et les directeurs commerciaux des trois entreprises, qui se sont rencontrés au cours de réunions secrètes. Ces réunions se sont initialement tenues en marge des réunions du SFEC. Par la suite, en raison tant de la complexification des échanges que de l'élargissement du nombre de participants, les trois concurrents ont décidé d'organiser ces réunions à tour de rôle, dans des hôtels ou occasionnellement des restaurants, selon une fréquence devenue trimestrielle à la fin des pratiques.
323. De plus, Forbo, Gerflor et Tarkett ont mis en place un dispositif de communications téléphoniques leur permettant d'échanger sur ces nombreux sujets, en complément des réunions citées ci-dessus, en utilisant des lignes téléphoniques dédiées aux pratiques.
324. Ces pratiques ont débuté en 2002 dans le contexte particulier de la hausse du prix des matières premières, d'une part, et du passage à l'euro, d'autre part.
325. À l'origine, les trois concurrents se sont concertés sur les niveaux de prix à appliquer, qu'il s'agisse des prix minimums ou des hausses brutes communiquées aux clients. Par la suite, ils ont étendu leurs pratiques à d'autres aspects de leurs politiques commerciales, en particulier, leurs relations avec certains de leurs clients et la conduite à tenir face à leurs concurrents (cote 806, n° 13/0036AC).
326. Ces pratiques ont, ainsi, consisté en :
- des échanges et une coordination sur les prix minimums et leur évolution ;
 - des échanges et une coordination sur les hausses générales de prix et leurs modalités d'application ;
 - des échanges de données récentes, détaillées et individualisées correspondant aux ventes en volume, parfois détaillées par région et/ou par département, et aux prix moyens de vente par produit ;
 - des échanges et une coordination de comportements sur des problématiques spécifiques telles que les stratégies à adopter à l'égard des distributeurs, des concurrents et de certains clients, les relations clients, l'organisation commerciale, ou les échantillons de nouveaux produits.

2. LES PRATIQUES D'ÉCHANGES DE DONNÉES INDIVIDUALISÉES AU SEIN DU SFEC

327. Il ressort des éléments du dossier que de nombreuses réunions du SFEC ont été l'occasion pour les acteurs du secteur, dont Forbo, Gerflor et Tarkett, d'échanger des données individualisées portant sur leur volume de ventes et leur chiffre d'affaires, ainsi que sur l'appréciation qu'ils portaient sur la conjoncture.

a) Les modalités et la fréquence des échanges effectués lors de réunions du SFEC

328. Compte tenu des changements d'adhérents au sein du syndicat, les participants à ces échanges ont évolué au cours du temps (cotes 66 et 769, n° 13/0036AC, et cote 676, n° 13/0023AC). Il résulte cependant des déclarations et des éléments dont dispose l'Autorité que, au moins sur la période de 1996 à 2013, les groupes Forbo, Gerflor et Tarkett ont été les seuls à y prendre part de manière continue et active, par le biais de leur directeurs généraux, de leurs directeurs commerciaux ou des personnes en charge de la définition de leur politique commerciale (cotes 31361, 31364-31368).

Les échanges de données durant les réunions annuelles du SFEC

329. Selon les demandeurs de clémence Tarkett (cote 69, n° 13/0036AC) et Forbo (cote 640, n° 13/0023AC) et au vu des déclarations du directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor (cote 6317), les fabricants ont échangé des données relatives à leur volume d'activité et à leur chiffre d'affaires par catégorie de produits sur l'année écoulée lors des réunions statistiques annuelles du SFEC. Ces échanges avaient lieu une fois par an, durant la séance plénière du département Sol du SFEC.

330. D'autres pièces du dossier attestent du fait que ces échanges avaient lieu dans le cadre des réunions officielles du syndicat. Ainsi, des courriels internes saisis dans les locaux de Forbo mentionnent notamment un « *document "secret" que nous avons fait au SFEC sur les produits par fab.* » (cotes 713 et 755). De même, des statistiques individuelles échangées début 2004 étaient contenues dans un fichier dénommé « *tableau SFEC 2002 2003.xls* » qui porte la mention « *tableau échangé en réunion* » (cote 590, n° 13/0036AC). Enfin, plusieurs comptes rendus de réunions font état des consultations juridiques menées par le SFEC et ses adhérents afin de faire évoluer les échanges en question, pour les rendre « *compatibles avec le droit de la concurrence* » (cotes 582-587 ; 596-601 ; 604-610, n° 13/0036AC).

331. Il apparaît, en outre, que le syndicat jouait un rôle actif dans l'organisation de ces échanges. Celui-ci a en effet contacté des participants, notamment Tarkett, afin de leur demander de lui communiquer les statistiques individuelles à échanger en réunion (cote 569, n° 13/0036AC). Par ailleurs, le SFEC a parfois retransmis les statistiques individuelles échangées entre les adhérents durant les réunions (cote 575, n° 13/0036AC). Son implication dans la transmission des informations ressort également des courriers d'accompagnement des statistiques portant sur la période 1996 à 2000, qui indiquaient « *veuillez trouver ci-joint la synthèse des statistiques officiellement et légalement échangées au niveau du syndicat pour 2000* » (cote 126, n° 13/0023AC).

332. Si ces échanges ont systématiquement eu lieu lors de réunions officielles du SFEC, leurs modalités ont évolué en fonction de la prise de conscience progressive du caractère anticoncurrentiel que pouvaient revêtir les échanges d'informations entre concurrents.

333. À l'origine, les données étaient remises à chaque adhérent, sous format papier et par courriel. À ce titre, Forbo a indiqué qu'« *au départ (...) le tableau était réalisé par le SFEC qui nous remettait un document papier après impression* » (cotes 30444-30445). Par ailleurs, Tarkett a précisé qu'au moins jusqu'au 10 mars 2004, « *les données individualisées de chaque concurrent étaient communiquées par chaque membre au SFEC, puis compilées (pour le marché total) et renvoyées [par mail] par le SFEC avec des données individualisées dans*

un tableau récapitulatif. Ces données individualisées de chaque concurrent étaient également présentées en réunion plénière » (cote 70, n° 13/0036AC).

334. Puis, une réflexion engagée par le SFEC sur la compatibilité de la transmission d'informations individualisées entre concurrents avec le droit de la concurrence a conduit à une évolution du mode opératoire des échanges (cotes 4070-4076). Selon un ancien responsable de Tarkett, « *le SFEC a toujours eu conscience que ces échanges étaient "border-line" et a essayé d'encadrer ces échanges mais sans les faire cesser. L'audit "concurrence" mené par le cabinet d'avocat n'a pas changé nos pratiques : nous avons continué à échanger ces données. En réalité, nous avons nos habitudes et n'avons pas remis en cause nos pratiques après cet audit. Étant dans une routine, nous ne nous sommes pas posé de questions, y compris par rapport à l'organisation des réunions "1 ; 2 ; 3"» (cote 29936). Si les adhérents n'ont pas mis fin aux échanges, ils en ont cependant modifié les modalités. Ainsi, selon la demande de clémence de Tarkett, de 2004 à 2006, « *les tableaux de données individualisées ont cessé d'être échangés par mail. (...) [ils] étaient cependant toujours présentés/distribués en format papier ou projetés sur un écran en réunion » (cote 71, n° 13/0036AC et cote 29936).**
335. Enfin, à compter de 2006, une nouvelle prise de conscience des enjeux liés au droit de la concurrence a entraîné une nouvelle modification des modalités de mise en œuvre des échanges (cotes 2200-2205). Dans sa demande de clémence, Tarkett a précisé que durant cette ultime phase « *une copie des données en format papier était laissée en marge de la réunion (en générale 30 minutes avant le commencement de celle-ci ou à la fin) afin que les participants puissent recopier et discuter les données des concurrents. La copie papier était ensuite, en principe, récupérée par le SFEC (...) Après avoir pris connaissance des données pendant quelques instants, les adhérents devaient en principe restituer au SFEC l'exemplaire qui leur avait été remis » (cote 72, n° 13/0036AC). Selon Gerflor, les données pouvaient aussi être projetées sur un écran lors de la réunion (cotes 29796 et 29936).*

L'échange de données lors des tours de table « conjoncture » du SFEC

336. Depuis au moins 2001, les fabricants ont également échangé des données plus agrégées, lors de tours de table effectués durant les réunions de section Bâtiment du département sol du SFEC (section « *Sol Bat* ») « *trois à quatre fois par an* » (cote 72, n° 13/0036AC).
337. Le lien entre ces échanges trimestriels et les réunions au SFEC ressort, notamment, de deux comptes rendus du syndicat du 15 septembre 2006 et du 13 décembre 2007 qui mentionnent des échanges entre adhérents portant sur la « *conjoncture* » (cotes 385-399, 539-542, n° 13/0036AC) et de plusieurs notes manuscrites prises lors des réunions du SFEC durant lesquelles ont eu lieu ces tours de tables (cotes 629-632, n° 13/0036AC et cotes 635-636, n° 13/0036AC).
338. Moins structurées que les échanges annuels, les informations recueillies lors des tours de tables étaient le plus souvent reprises par les différents participants sous la forme de notes manuscrites (cotes 7023 2916-2935, 2901-2903, 2157, 7187, 7212, 7218, 6973, 7023, 8762, 7042, 8766, 7071, 1431-1432, 1442-1445, 8783, 8786, 1692, 1180-1182, 7698, 7716, 11227).

b) La nature des informations échangées

339. Il ressort des pièces du dossier que différentes catégories d'informations étaient échangées durant les réunions annuelles et les tours de tables effectués au sein du SFEC.

Les informations échangées lors des réunions annuelles du SFEC

340. Dans sa demande de clémence, Forbo a indiqué que « *depuis le début des années 1990, les adhérents du SFEC procédaient (...) à un échange annuel d'informations individualisées*

non-officielles sur les quantités annuelles en m² selon la nomenclature du SFEC. Dans ce cadre, chaque adhérent communiquait aux autres adhérents ses volumes individuels annuels pour chaque catégorie de produits résilients » (cote 23, n° 13/0023AC).

341. En outre, le directeur commercial France de Forbo à l'époque des fait a précisé que « *cela concernait tous les produits résilients qui étaient distribués par Forbo, soit tous les produits hors accessoires et produits textiles » (cote 30443). Tarkett a confirmé que les données transmises portaient sur tous les produits résilients (cote 675, n° 13/0036AC).*
342. Par ailleurs, les documents au dossier attestent du fait que les échanges annuels comportaient des données relatives à l'ensemble des canaux de distribution. Tarkett a en effet indiqué que « *les données annuelles échangées concernaient l'ensemble des canaux de distribution ("grand public" et "bâtiment"). En revanche, les tours de table trimestriels portaient uniquement sur les produits "bâtiment" » (cote 29935). De même, le directeur commercial France Bâtiment et Sport de Gerflor a déclaré que les données individuelles échangées annuellement distinguaient « deux grandes catégories : bâtiment et résidentiel » (cote 6317).*
343. Concernant la nature des informations échangées, Tarkett expose que dans le cadre des réunions plénières du département sol du syndicat, « *les membres (...) échangeaient et discutaient (...) de leurs positions et de leurs ventes respectives sur le marché. Ces discussions et échanges sur les statistiques individualisées n'apparaissent pas dans les procès-verbaux de réunion, mais certains participants pouvaient prendre des notes des chiffres fournis par leurs concurrents et les reporter ensuite dans des tableaux élaborés en interne, comme ce fut le cas pour Tarkett. Il s'agissait en général pour chacun de fournir ses données de ventes en volume par catégories de produits, telles que définies dans les tableaux de statistiques du SFEC. Les données échangées étaient exclusivement des données historiques concernant l'année précédente » (cote 69, n° 13/0036AC).*
344. Les statistiques concernées portaient sur l'année écoulée et étaient échangées au cours du premier trimestre de l'année suivante, soit « *par exemple, les données de l'année 1996 étaient communiquées en début d'année 1997 » (cote 640, n° 13/0023AC).*
345. Les échanges de statistiques individualisées annuelles étaient repris dans des tableaux de structure identique indiquant les volumes d'activité annuels des participants, notamment Forbo, Gerflor et Tarkett, par canal de distribution, « *bâtiment* » ou « *grand public* », et selon les catégories de produit distinguées par le SFEC (cotes 2697-2700, 2284-2287, 2264, 2276-2282, 508-509, 567-569, 2207-2210, 2161, 2126-2132, 758-759, 478-488 ; cotes 45-74, 89-122, 124-158, n° 13/0023AC ; cote 613, n° 13/0036AC).

346. Le tableau ci-dessous en constitue un exemple :

	Total		Tarkett		Gerflor		Forbo		Bonar		Sathis		Autres	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
01B Dalles composition	869	943	1	249			231	177			637	517		
02B Compact Homogènes Dalles	454	481	78	116	193	176	53	59					130	130
03B Compact Homogènes Rouleaux	1370	1394	811	840	289	281					30	43	240	230
04B Compact Hétérogènes Dalles	1130	1014	98	92	226	202	92	57			14	13	700	650
05B Compact Hétérogènes Rouleaux	2406	1911	357	237	1376	1220	365	247			8	7	300	200
06B Hétérogènes Acoustiques Dalles	4939	5286	1894	2224	1674	1672	1244	1253	117	122			10	15
07B Hétérogènes Acoustiques Rouleaux	11909	11642	5179	5057	3611	3602	2224	2093	748	722	47	48	100	120
08B VER 2,3,4 m	3102	3023	826	878	504	504	572	641					1200	1000
09B Escaliers	261	254	114	96	66	72	65	67	16	19				
10B Caoutchouc	650	550											650	550
11B Linoleum	1631	1547	280	223			1251	1194					100	130
Total Bâtiment	28721	28045	9638	10012	7939	7729	6097	5788	881	863	736	628	3430	3025
01P Compact Hétérogène et Homogène Dalles	0	0												
02P Compact Hétérogène et Homogène Rouleaux	734	844	525	652	29	12							180	180
03P VER Dalles & Dalles adhésives	1600	1600											1600	1600
04P VER 2 m	1280	1374	709	771	280	286	31	27					260	290
05P VER 3 m	1875	2071	1017	1315	337	244	161	112					360	400
06P VER 4 m	13890	16203	6738	7682	2161	2644	1191	1577					3800	4300
Total Grand Public	19379	22092	8989	10420	2807	3186	1383	1716					6200	6770
TOTAL	48100	50137	18627	20432	10746	10915	7480	7504	881	863	736	628	9630	9795

Source : cote 2161

Les informations échangées lors des tours de table « conjoncture » du SFEC

347. Forbo, Gerflor et Tarkett ont échangé sur l'évolution de leurs activités respectives lors de tours de table réalisés durant certaines réunions officielles du SFEC.
348. Selon une déclaration de l'ancien directeur commercial France de Forbo, lors des tours de table trimestriels sur la conjoncture « *chacun annonçait de manière informelle la tendance de ses ventes trimestrielles ou semestrielles par rapport à celle de l'année précédente. Le principe était d'échanger sur les ventes globales. Parfois, nous échangions aussi sur les volumes et/ou les chiffres d'affaires* » (cote 29727) et « *c'était un tour de table conjoncturel qui concernait la période précédente : par exemple, en juillet, nous parlions du premier semestre, etc.* » (cote 30443).
349. Sur ce point, Tarkett a indiqué que dans le cadre des réunions de section du département sol du syndicat, « *il s'agissait en général pour chacun d'indiquer les tendances de son activité. Les données échangées étaient quasi exclusivement des données passées relativement récentes. Il s'agissait essentiellement de données d'évolution des ventes (en volume et en valeur) entre le mois précédent et le même mois de l'année passée (...). Plus rarement, il est arrivé que les participants échangent en marge des réunions sur les tendances générales futures, du type "je vois un marché à + 20 %"* » (cotes 72-73, n° 13/0036AC, voir également cote 29935).
350. L'existence de ces échanges a été confirmée par Gerflor (cote 29796) et évoquée par le SFEC dans les termes suivants « *dans le cadre des réunions SFEC, un point conjoncture a pu figurer à l'ordre du jour, et au cours duquel il pouvait y avoir un tour de table sur le ressenti des différents membres à l'égard de la conjoncture. Aujourd'hui, nous ne faisons plus de tour de table sur ce point* » (cote 6452).

c) L'utilité des informations échangées

S'agissant des échanges de statistiques individualisées annuelles

351. D'après les éléments au dossier, les fabricants considéraient les informations échangées lors des réunions annuelles du SFEC comme commercialement sensibles et confidentielles. D'ailleurs, les consignes accompagnant leur communication par le directeur général de Forbo insistent sur ces caractéristiques : « *Il vous est possible de prendre connaissance de*

ces statistiques à titre personnel et confidentiel à des fins d'analyse (c'est un document qui doit rester sous clé dans votre bureau), il est strictement interdit d'en faire état publiquement, auprès de clients par exemple, sauf avec mon accord express. Il n'est pas autorisé ni conseillé d'en faire une diffusion de tout ou partie auprès de la force de vente, sauf d'évoquer une tendance globale de nature, d'ailleurs à positiver l'évolution de ce marché » (cote 126, n° 13/0023AC ; voir également les cotes 91 et 126, n° 13/0023AC).

352. Les déclarations des fabricants Forbo, Gerflor et Tarkett attestent de l'utilité des informations sensibles qu'ils ont obtenues durant les réunions du SFEC.
353. S'agissant des conséquences de la transmission de ces informations sur la stratégie des entreprises concernées, le directeur du directoire de Forbo a déclaré lors de son audition du 17 septembre 2015 que *« l'intérêt de ces échanges était de mieux connaître le marché et les forces en présence, et de mieux situer l'évolution de ses propres parts de marché, etc. Cela amène à repenser sa propre stratégie commerciale ou marketing. Ces informations étaient parfois partagées avec plusieurs directeurs de l'entreprise, le directeur commercial à chaque fois mais aussi le directeur marketing quand il y en a eu un, le directeur des produits "bâtiment" ou le directeur des produits "grand public" »* (cote 30763 et cote 642, n° 13/0023AC).
354. De même, dans sa déclaration du 29 juin 2015, l'ancien directeur commercial de Forbo a confirmé qu'*« il nous est arrivé de reporter ces informations dans des "reportings" globaux adressés à notre maison-mère. Cela nous permettait de réfléchir à des gammes de produits sur lesquelles nous avons perdu des parts de marché. Ces informations étaient un élément de réflexion parmi d'autres, que nous ne détenions pas par ailleurs. (...) Pour ma part, je communiquais ces chiffres au directeur commercial et au responsable marketing »* (cotes 30443-30444).
355. À cet égard, les directeurs généraux successifs de Tarkett France ont également souligné que *« l'intérêt était de connaître nos parts de marché respectives afin de pouvoir nous situer, analyser nos points forts et nos points faibles et ainsi adapter notre stratégie et notre politique commerciale en fonction des résultats »* (cote 29935).
356. Enfin, selon la déclaration du 22 septembre 2015 du directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor : *« L'intérêt était de nous mesurer par rapport aux concurrents et aussi de connaître les tendances du marché pour certains produits déterminés. Avoir les parts de marché des concurrents nous permettait de savoir à qui nous avons éventuellement pris des parts de marché, ce qui était intéressant »* (cote 30776). Ce même jour, le président directeur général de cette entreprise a précisé : *« Ces chiffres devaient certainement arriver jusqu'à moi car il s'agit de données qui me sont remontées pour tous les pays, sans que j'en connaisse nécessairement l'origine »* (cote 30776).
357. Lors de son audition du 26 juin 2015, le directeur général de Tarkett France a indiqué que *« l'intérêt de ces données est devenu relatif à l'époque où nous étions en responsabilité dans la mesure où nous disposions de données plus fines encore grâce aux réunions "1 ; 2 ; 3". Pour autant, ces données auraient présenté un intérêt si nous n'avions pas eu les données échangées au cours des réunions "1 ; 2 ; 3" car il s'agissait de données statistiques individuelles qui permettaient aux adhérents ne participant pas aux réunions "1 ; 2 ; 3" de se situer par rapport aux autres acteurs du marché »* (cote 29935).
358. Il ressort de plusieurs éléments au dossier que les échanges d'informations individualisées au niveau du SFEC conservaient un intérêt pour Forbo, Gerflor et Tarkett, y compris compte tenu par ailleurs des échanges relevés au titre du grief n° 1. Ainsi, le 29 juin 2015 le directeur général « Flooring » (revêtements) régions sud de Forbo a souligné le fait que *« l'intérêt des données échangées au sein du SFEC résidait aussi dans le fait que les données que nous échangeons dans les réunions secrètes se limitaient aux produits acoustiques alors que les données échangées dans le cadre du SFEC concernaient tous les produits résilients »* (cotes

30443-30444). De plus, le champ des produits concernés par les échanges de données individualisées au sein du syndicat professionnel était plus large, non seulement en termes de participants, mais surtout quant au champ des produits concernés, englobant aussi les produits « *grand public* » contrairement aux données échangées lors des réunions « 1 ; 2 ; 3 ». Les catégories de produits sur lesquelles portaient les échanges au sein du SFEC étaient aussi plus précises que celles sur lesquelles portaient les échanges relevés au titre du grief n° 1. En outre, la durée de la pratique est aussi sensiblement différente, les échanges de données individualisées au sein du syndicat professionnel ayant débuté au moins en 1990, soit plus de dix ans avant que ne débutent les échanges de données individualisées réalisés en dehors du SFEC.

359. Enfin, Forbo a indiqué que si les catégories de produits concernées par les échanges dans le cadre du syndicat professionnel « *ne sont pas homogènes, c'est-à-dire qu'elles regroupent des produits dont les prix peuvent varier assez significativement, cela ne nuit pas au caractère stratégique des échanges sur les volumes, les types de produits étant tout à fait comparables* » (cote 23, n° 13/0023AC). En effet, Forbo a souligné que : « *pour la profession, ces segments représentent [les] différents marchés (...) pris en compte par les professionnels du secteur, ce qui représente un intérêt pour les différents concurrents pour connaître leur positionnement* » (cote 642, n° 13/0023AC).

S'agissant des tours de table sur l'évolution conjoncturelle

360. Concernant ces informations sur la conjoncture, le président du directoire de Forbo a déclaré que « *les tours de table que nous réalisons sur la conjoncture permettaient à chacun de mieux cerner le marché auquel nous nous adressions* » (cote 30764). Dans sa déclaration du 29 juin 2015, le directeur des ventes et marketing France a d'ailleurs précisé que « *ces informations me permettaient de savoir si nous étions en sur-performance ou en sous-performance sur un laps de temps relativement court. Cela me permettait de savoir comment avait commencé l'année pour chacun des concurrents* » (cote 30444).
361. Tarkett a confirmé l'intérêt de ces échanges. Dans sa déclaration du 19 septembre 2015, le directeur général de Tarkett France a ainsi indiqué : « *L'intérêt était de mesurer notre performance comparée à celle des autres à un moment particulier* » (cote 30749).
362. Lors de son audition le 22 septembre 2015, le directeur des ventes France Bâtiment et Sport de Gerflor a, pour sa part, déclaré : « *L'intérêt était de connaître l'évolution du marché, comment l'année se déroulait et ensuite prendre des mesures soit pour rattraper le retard, soit pour conforter l'avance. C'était du marketing de vente. Cela nous permettait par exemple de mettre en place une politique produit pour nous adapter au marché* » (cote 30776).

d) La durée des échanges

363. Ces échanges ont débuté au moins en 1990. Un document de début 1993 démontre que les adhérents du SFEC se sont échangé ces données à cette période portant sur les années 1990 à 1992 (cotes 45-74, n° 13/0023AC). D'autre part, Forbo a confirmé ce point dans sa demande de clémence en indiquant : « *Depuis le début des années 1990, les adhérents du SFEC procédaient également à un échange annuel d'informations individualisées non-officielles sur les quantités annuelles en m² selon la nomenclature du SFEC* » (cote 23, n° 13/0023AC).
364. Les échanges ont pris fin en 2013, selon Forbo, « *à la suite des opérations de visite et saisie de l'Autorité de la concurrence* » (cote 30445), et plus précisément, d'après Tarkett, lors de « *la réunion du 31 janvier 2013 pour les réunions plénières et jusqu'au 9 novembre 2012 pour les réunions de sections* » (cote 65, n° 13/0036AC). Gerflor a confirmé que les échanges ont pris fin en 2013 (cote 29796). À ce titre, Tarkett a précisé qu'à la suite des

opérations de visite et saisie du 28 mars 2013, le SFEC a fait évoluer au cours de l'année 2013 sa méthodologie de production des statistiques dans le but de les rendre compatibles avec le droit de la concurrence (cote 811, n° 13/0036AC et cote 30745 et 30776).

Conclusion

365. Il ressort des pièces du dossier que, Forbo, Gerflor et Tarkett ont participé de manière continue et active à des échanges annuels individualisés et des tours de table lors de réunions du SFEC entre 1990 et 2013, et que le SFEC a été partie prenante à ces échanges et a directement participé à leur mise en œuvre.

3. L'ACCORD DE NON-CONCURRENCE SUR LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE ADOPTÉE AU SEIN DU SFEC

366. Il ressort des pièces du dossier que les problématiques environnementales relatives aux produits de revêtements résilients ont été discutées au sein du SFEC, lequel a activement œuvré pour la fixation d'un cadre commun de communication environnementale, adopté par ses adhérents, dont Forbo, Gerflor et Tarkett depuis au moins 2002 à 2011 (cotes 11-12, 23293, 6453-6454 et 23293, 30390-30391).

a) La communication environnementale collective par le biais des fiches de déclaration environnementale et sanitaire

367. Au cours des années 2000, les revêtements de sols en PVC ont été la cible de critiques répétées dans les médias, dénonçant l'impact négatif de ces produits sur la santé humaine et l'environnement (cotes 30426-30427, 6453).
368. Sous l'égide du SFEC, la profession a répondu à ces critiques en développant des documents dénommés « fiches de déclaration environnementale et sanitaire » (ci-après, « FDES »), documents qui étaient établis de façon collective. Ces documents présentaient un bilan environnemental des niveaux moyens des performances environnementales des revêtements de sol PVC, réalisé à partir de l'analyse des différentes étapes du cycle de vie de ces produits (production, transport, utilisation et la fin de vie).
369. Les adhérents du SFEC ont choisi d'adopter des fiches collectives car cela permettait, selon Forbo, d'obtenir « *une expertise et une pertinence par un intervenant extérieur pouvant collecter les données multiples et établir des fiches avec précision* » ainsi qu'« *un gain de temps grâce à une compétence dédiée face à la lourdeur et à la longueur du travail nécessaire à l'établissement des fiches* » et « *de diminuer les coûts très élevés (en les partageant), liés à l'établissement de ces fiches (logiciel, temps passé, honoraires, déplacements...)* » (cotes 30569-30570).
370. Le SFEC, en collaboration avec ses adhérents, et notamment Forbo, Gerflor et Tarkett, a élaboré puis mis en œuvre des FDES couvrant peu à peu tous les produits de revêtements résilients commercialisés par les différents fabricants (cotes 23378-23379).
371. Il est à noter que les pouvoirs publics ont adopté postérieurement, en 2013, un dispositif spécifique, issu de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite Grenelle 2, en fixant par décret les exigences auxquelles doivent répondre les entreprises qui « *souhaite[nt] communiquer, dans le cadre de [leur] commercialisation, sur les aspects environnementaux d'un produit* » destiné à un usage dans les ouvrages de bâtiment (voir décret n° 2013-1264 du 23 décembre 2013 relatif à la déclaration environnementale de certains produits de construction destinés à un usage dans les ouvrages de bâtiment et arrêté du 23 décembre 2013 relatif à la déclaration environnementale des produits de construction et de décoration destinés à un usage dans les

ouvrages de bâtiment). Le décret de 2013 précisait ainsi « *les indicateurs reflétant les aspects environnementaux imputables au produit au cours de son cycle de vie* ».

b) La charte de communication commune du SFEC sur les données environnementales

372. Concomitamment à l'élaboration des FDES collectives, le SFEC et ses adhérents ont entrepris la rédaction d'une charte de communication sur les données environnementales des produits de revêtements résilients, intitulée « *charte des adhérents SFEC sur l'utilisation de l'outil d'éco-conception* » (ci-après, « la charte »).
373. Un compte-rendu dressé lors d'une des réunions d'élaboration de la charte indiquait que « *dans toute démarche de communication environnementale des produits (y compris sur réponse à des demandes clients dans une démarche HQE) seule la fiche environnementale des produits standards de la profession pourra être transmise et qu'en aucun cas (même si des réponses auront pu être faites antérieurement à la signature de cette charte) des données spécifiques aux produits vendus ne pourront être transmises (...)* » (cotes 167-180).
374. Le principe de la mise en place d'une communication commune et prohibant toute communication sur les performances spécifiques aux différentes entreprises a par la suite été inscrit dans le projet initial de la charte, selon lequel : « *Préoccupés par le maintien et le développement des revêtements de sol en pvc, les membres du SFEC décident de ne pas engager des démarches marketing concurrentielles sur les caractéristiques environnementales de leurs produits et d'avoir une position commune pour (...)* :
- *fournir à la seule demande des maîtres d'ouvrages, les Fiches de Données Environnementales Syndicales (FDES) correspondant à la définition des "produits syndicaux" préalablement définis ;*
 - *ne pas communiquer sur des données spécifiques non syndicales pendant une période de 3 ans, à compter du 1/01/02* » (cotes 11-12).
375. À la suite de cette formulation initiale interdisant expressément la communication de données individuelles sur les aspects environnementaux, les versions successives de la charte signées en 2002 et 2005, sans reprendre une interdiction explicite, comportaient des mentions équivalentes.
376. Ainsi, l'accord de 2002 évoquait la volonté d'« *éviter toute polémique stérile portant sur tel ou tel produit et [d'] adopter une démarche marketing cohérente* » (cotes 31383-31384).
377. Quant à la charte de 2005, elle enjoignait aux signataires de :
- « *Article 2 "Communiquer sur les qualités et les atouts intrinsèques de leurs propres produits et systèmes constructifs et services, sans comparaison ni référence à la concurrence par écrit"*
- Article 4 "Afin d'éviter toute polémique stérile sur tel ou tel produit et, afin d'adopter une démarche marketing cohérente en ce qui concerne la protection de l'environnement, les Industriels s'interdisent de développer des fiches de données environnementales et sanitaires sous leur propre marque, et s'engagent à collaborer pour établir des FDES syndicales pour les principales familles de produits qu'ils mettent sur le marché".*
- Article 5 "Les industriels s'engagent lorsque une FDES existe ou est en projet, à ne pas initier, soutenir ou reprendre à leur compte un autre format de déclaration environnementale (type ecolabel). Lorsqu'une FDES existe ne mettre en avant que des aspects environnementaux génériques (non discriminants vis à vis des autres partenaires de la FDES concernée)"* » (cote 31396).

378. Le compte-rendu de la réunion du 21 septembre 2006 précise que « *chaque participant à telle ou telle fiche [FDES] devra signer cette charte sinon il s'expose à se voir refuser leur utilisation* » (cote 31380).

c) L'engagement de non-concurrence sur la communication environnementale

379. Les déclarations du SFEC et de ses adhérents révèlent les objectifs liés à l'élaboration des FDES collectives et aux obligations résultant de l'adoption de la charte.

380. À cet égard, le directeur général de Tarkett France a souligné que la charte constituait le cadre au sein duquel « *chacun s'est engagé à communiquer sur les valeurs syndicales (...)* » (cote 29937). Dans le même sens, un représentant de cette entreprise a déclaré : « *Les membres du SFEC ont, dès la création des FDES, estimé que leur conception même ne permettait pas une communication marketing sur tel ou tel élément les constituant* » (cote 30677). Le directeur général de Tarkett France a indiqué : « *Tarkett a souscrit cet engagement et l'a mis en œuvre (...)* » (cote 30752).

381. De même, Forbo a fait une description détaillée des implications de la démarche entreprise par le SFEC et ses adhérents, en indiquant que « *s'agissant des FDES, il y a eu une charte de communication environnementale sur les FDES, laquelle consistait en un engagement de chacun des fabricants à respecter la charte. En pratique, cela consistait à ne communiquer sur les aspects environnementaux que sur la base des FDES collectives. Cette charte est datée de 2004. (...) Nous avons l'interdiction, d'une part, de nous approprier les FDES en y apposant nos marques et, d'autre part, nous ne pouvions pas communiquer sur la base de chiffres individuels à la marque de nos produits. La communication sur la base des FDES est toujours en vigueur. (...) Avant 2011, nous refusions de communiquer ces données dans l'essentiel des cas. Aujourd'hui, nous ne communiquons pas de manière active sur les valeurs environnementales individuelles de nos produits, hors COV* » (cote 30445).

382. En pratique, les adhérents devaient communiquer de manière uniforme sur la base des données collectives des FDES en les reprenant à leur en-tête, et non à celui du syndicat (cotes 969-975).

383. Ainsi, en signant la charte Forbo, Gerflor et Tarkett s'engageaient à limiter leur communication environnementale aux valeurs retenues par le syndicat, en excluant toute communication individuelle des fabricants sur les performances environnementales spécifiques de leurs produits.

384. C'est également en ce sens qu'un nouvel adhérent au SFEC, Amtico, a interprété l'engagement auquel il a souscrit en rejoignant le syndicat. En effet, Amtico avait commencé, avant d'adhérer au SFEC, à développer sa propre FDES pour communiquer sur les aspects environnementaux. Or dans un courriel du 1er septembre 2011, adressé à Forbo, Gerflor et Tarkett, le SFEC a indiqué que « *suite à votre accord à tous les trois pour prendre à votre charge le développement de la future FDES LVT, j'en ai informé Amtico. Il a de son côté, c'était "le deal", obtenu de sa direction que leur FDES individuelle pour la France, même si terminée, ne soit pas publiée afin que ne soit publiée d'ici quelques mois que la FDES Collective. J'informerai donc les équipes techniques lors du prochain GT FDES du 6 septembre que la priorité des prochaines semaines est le développement de cette nouvelle fiche. En effet il convient de ne pas trop faire patienter Amtico* » (cotes 1519-1520).

385. Cet engagement était décrit par le SFEC et ses adhérents comme un « *principe de non-concurrence* » (cotes 2338-2341) ou une « *entente* » (cote 782) sur la communication environnementale. En effet, ce cadre de communication commun induit une absence de concurrence entre les différents fabricants sur la base des valeurs individuelles des produits.

386. L'objectif ultime poursuivi par un tel engagement ressort d'une présentation du SFEC du 28 avril 2004 relative à l'opportunité d'étendre les FDES aux revêtements muraux PVC,

dans laquelle le syndicat recommandait dans la partie « *Market perspectives* » [traduction libre : perspectives de marché] : « *A chance to increase our market shares, Communicating before the other materials (...) Communication as a whole family, No competition in between PVC wall covering producers* » (cotes 114-160) [traduction libre : une opportunité d'augmenter nos parts de marché, communiquer avant les autres matériaux (...) Communication comme une famille à part entière, pas de concurrence entre les fabricants de revêtement de mur PVC].

387. La charte a permis de mettre en place un engagement de non concurrence sur la communication environnementale entre les entreprises, dont la mise en œuvre s'est notamment illustrée à travers la communication relative aux taux d'émission de composés organiques volatils (ci-après, « COV »).

d) La mise en œuvre de l'accord de non-concurrence à travers la communication commune sur les composés organiques volatils (COV)

L'engagement de communication uniforme sur les valeurs d'émission de COV

388. Durant les années 2000, le taux d'émission de COV s'est imposé comme l'un des principaux critères environnementaux attachés aux produits de revêtements résilients, en raison de l'impact négatif possible de ces composés sur la santé humaine (cote 29915). À titre d'exemple, en 2008, le référentiel de certification HQE santé attestant de la « *haute qualité environnementale* » des établissements de santé a introduit un système de points attribués aux matériaux les plus performants en matière environnementale, qui prenait notamment en compte le taux d'émission de COV. Dès lors, pour répondre aux exigences des projets HQE, les architectes devaient disposer d'outils objectifs pour connaître le taux d'émission de COV des produits de construction utilisés (cotes 30429-30430).
389. Compte tenu de l'intérêt croissant porté aux COV, l'État a élaboré en 2009 un projet de décret qui prévoyait d'instaurer un système d'étiquetage des produits fonctionnant selon un système de classes, dont « *la lettre correspond à la fois à un niveau d'émission pour les émissions totales (A+ à C) et à une série d'émissions spécifiques individuelles (seuils par substance)* » (cotes 29675-29676).
390. Après avoir « *alerté ses adhérents sur l'incertitude des mesures et donc sur le risque de communiquer sur une valeur individuelle précise* », le SFEC leur a proposé de mettre en œuvre une communication collective dès avant la publication du décret. Il a « *recommandé une communication par classes afin de ne pas mettre en difficulté les entreprises et le secteur notamment par rapport à des problématiques de responsabilité* ». En pratique, le SFEC a « *recommandé aux industriels de déclarer en dessous de 500 mg/m³ et/ou 250 mg/m³ mais de ne pas aller en-deçà en raison de l'incertitude liée aux mesures* » (cotes 29675-29676).
391. Un compte-rendu de réunion du SFEC du 19 mars 2003 indique que, plusieurs années avant le projet de décret précité, les fabricants s'étaient mis d'accord pour ne pas communiquer sur les COV vis-à-vis de leurs clients. En effet, ce document précisait : « *Point sur la publicité parue dans Sol, Murs & Plafonds à l'automne 2002, par SATHIS. Il apparaît évident que dans cette communication, une mauvaise utilisation de l'appellation HQE a été faite (mention de "conforme à la démarche HQE", et sur un produit n'ayant pas participé). De plus une "violation" du principe de non communication sur les COV est apparente. (...) En ce qui concerne l'ensemble des paramètres environnementaux, un point sera proposé à la prochaine réunion sur ce qui peut être communiqué ou pas (COV : oui/non ; recyclé : oui/non ; etc...), sur lequel tous devront s'engager* » (cotes 2345-2349).
392. La démarche collective entreprise sous l'égide du SFEC constituait une spécificité française. En effet, Forbo et Gerflor ont exposé que si, en France, ces sociétés communiquaient à leurs clients des taux d'émissions correspondant aux valeurs syndicales moyennes, rien de tel

n'était imposé dans d'autres pays européens, les fabricants pouvant adresser à leurs clients des valeurs individuelles de COV (cotes 1667, 30565).

393. Le directeur général de Forbo a reconnu que la finalité de l'accord consistant à ne communiquer aux clients français que des taux de COV correspondant à une des trois classes « < 250, < 500 et < 1000 µg/m³ » était « d'éviter "une course à l'échalote" sur des valeurs non vérifiables » (cote 29741). Un message interne à Forbo du 20 septembre 2010 a confirmé que l'objectif de l'accord était le suivant : « *To avoid a dangerous "green marketing" from some producers in France, we agreed to communicate about VOC in a common way with all producers (Gerflor, Tarkett, Forbo, ARMSTRONG, SATHIS)* » (cote 867) [traduction libre : « *Afin d'éviter un dangereux "marketing vert" de la part de certains producteurs en France, nous nous sommes mis d'accord pour communiquer sur les COV de manière coordonnée [sur] que les COV avec les autres producteurs (Gerflor, Tarkett, Forbo, Armstrong, et Sathis)* »].
394. De même, pour le directeur général de Tarkett France, « *il s'agissait très clairement de protéger les sols PVC par rapport à d'autres revêtements de sols, tels que le caoutchouc, carrelage, stratifiés, etc. Il s'agissait aussi d'utiliser des classes suffisamment larges afin de ne pas créer de distorsion entre les fabricants concurrents, laissant ainsi à chacun le temps de faire évoluer ses produits vers des critères qualitatifs plus stricts. Dans la logique environnementale, il ne s'agissait pas de bloquer tel ou tel concurrent précis (à la différence des discussions relatives aux normes acoustiques) mais vraiment de défendre notre profession* » (cote 29938).
395. S'agissant de l'objectif poursuivi par la communication commune sur les COV, Tarkett et ses représentants ont exposé que « *fin 2009-début 2010, le sujet des COV a commencé à émerger. A cette époque, nous avons défini différents seuils afin d'éviter une compétition désorganisée sur les COV sur des critères non pertinents. Nous voulions communiquer de manière compréhensive sur les COV, ainsi que nous l'avons déjà indiqué dans nos réponses aux questions posées lors de la précédente audition. (...) Tarkett voulait communiquer individuellement, à la différence de Forbo et Gerflor qui préféraient maintenir une communication collective. Cette différence de position était liée aux performances de nos produits : il était à notre avantage de mener une communication individuelle, plus agressive, car nos produits étaient très performants en matière d'émission de COV* » (cotes 29937-29938, 29937-29938, voir également cotes 30678-30679).
396. Pour sa part, Gerflor a souligné qu'« *aucun accord n'a été formalisé mais qu'un plan d'action a été mis en place au sein du SFEC pour fiabiliser la communication sur les COV, dès lors que les premières analyses des COV n'étaient pas fiables* » (cote 30813).
397. L'adhésion de Gerflor à ce plan et les raisons de sa mise en place ressortent également d'un courriel adressé au SFEC par cette société le 2 juillet 2008 qui indique que « *Gerflor confirme son souhait de communiquer, de façon régulière, les impacts environnementaux et sanitaires définis collectivement dans les FDES. Nous considérons que les adhérents du SFEC seront plus crédibles vis-à-vis de leurs clients en communiquant ensemble des valeurs moyennes obtenues à partir de produits de même famille, plutôt qu'en affichant séparément des valeurs obtenues à partir d'échantillons plus ou moins préparés, ou analysés par des laboratoires certes agréés mais moins pointus que Eurofins ou le CSTB, avec des incertitudes fortes entre les labos. Nous restons cependant ouverts à la communication des valeurs individuelles pour des cas particuliers, selon une procédure à définir. Ces dispositions concernent les TVOC, mais aussi les cancérigènes ou le formaldéhyde* » (cote 262).
398. Dans les faits, la communication de données individuelles sur les COV constitue un facteur de différenciation important dans la concurrence entre les fabricants. À cet égard, un échange interne de Gerflor du 5 juin 2009 révèle que des marchés peuvent être perdus par les marques dont les taux d'émissions COV sont les plus élevés. Dans le cadre de cet échange, un salarié

de Gerflor informait le directeur des ventes France bâtiment et sport que « nous [Gerflor] avons en région I des échos du même ordre y compris sur des affaires de moyenne importance : “le taux de COV des produits Gerflor est supérieur à Tarkett” Conséquence nos produits ont été “sortis” sur la rénovation d’un centre culturel à Rosny-Sous-Bois 93 ». Ce dernier a, à son tour, sollicité le directeur commercial France lui indiquant : « Je n’ai pas creusé mais je croyais qu’il y avait un statu quo sur le sujet ? », lequel lui a répondu : « Nous communiquons sur les données syndicales. Je veux en savoir plus » (cote 1557).

399. Il résulte de ce qui précède que le SFEC, Forbo, Gerflor et Tarkett ont convenu de limiter leur communication en matière de COV aux seules valeurs établies au niveau du SFEC, en s’interdisant toute mise en avant de valeurs individualisées des produits des différents fabricants.

La demande de communication de valeurs individuelles d’émission de COV de la part de Leroy Merlin

400. Les différents fabricants ont été confrontés au souhait de Leroy Merlin d’obtenir des valeurs individuelles pour les COV, ce dernier souhaitant communiquer sur ce point vis-à-vis de ses clients.
401. Face à cette demande, Forbo s’est conformé à l’engagement de communication sur la base de valeurs communes. Dans un courrier interne du 7 septembre 2009 Forbo expose que « pour rappel, les règles fixées aujourd’hui au sein de l’ERFMI et reprises au SFEC sont de ne pas communiquer de valeurs absolues, ni même de se placer dans des classes restreintes comme le demande Leroy Merlin. Si l’on répond favorablement à la demande de Leroy Merlin ci-dessous cela irait à l’encontre de ces règles. Pour information, l’ensemble des produits Forbo concernés seraient dans la classe d’émission 0-200 (donc la meilleure). Si on ne répond pas, je pense que Leroy Merlin placera les produits dans la catégorie 750-1000 microgrammes/m³. C’est un véritable dilemme, quasiment inextricable ! Je n’ai aucune idée de ce que vont faire les autres fabricants très fortement présents dans le résidentiel. Devons-nous envisager une réponse syndicale à Leroy Merlin au risque de nous faire taxer d’entente illégale ? » (cotes 642, 652-653).
402. Une réunion a été organisée le 1^{er} octobre 2009 par le syndicat et ses adhérents afin de déterminer quelle réponse commune devait être adressée à Leroy Merlin. À la suite de cette réunion, le SFEC a adressé un courrier à Leroy Merlin le 21 décembre 2009 lui expliquant qu’ « il nous paraît suffisant et utile à ce jour d’identifier pour les consommateurs les produits qui sont deux fois meilleurs que la future réglementation française soit <500 µg/m³ ou <1000 µg/m³ ; aller au-delà, vu le niveau de connaissance et de compréhension qu’ils ont des émissions dans l’air, ne leur apportera aucune valeur ajoutée. (...) » (cotes 30390-30391).
403. Un courriel interne de Forbo du 29 septembre 2010 rappelle que « la décision de communiquer (outre les problèmes de fiabilité de résultats selon les labos), ne dépend pas que du Résidentiel : c’est une décision de politique générale, à prendre avec l’ensemble de nos confrères » (cotes 680-691).

La fin de l’accord de non-concurrence sur les critères environnementaux

404. Tous les fabricants n’ont pas respecté la ligne de conduite définie au sein du SFEC. À cet égard, un courriel adressé par Forbo au SFEC le 5 novembre 2010 évoque une déviation de Gerflor par rapport à la politique commune de communication et demande que ce dernier rectifie sa position dans les prochaines brochures (cotes 201-221).
405. De même, un courriel interne de Tarkett du 2 décembre 2010 fait état de la volonté du fabricant de préparer une communication environnementale plus agressive, sortant dès lors du cadre décidé au sein du SFEC, bien qu’une telle démarche ne soit « plus en phase avec les engagements pris avec le SFEC, mais c’est une politique Groupe pour 2011 (...). Aucun

pays ne peut donc y déroger. Le “0 Emission” est prévu pour 2012 » (cote 24940). En 2011, Tarkett s’est donc engagée dans une communication très active sur un taux réduit de COV dans l’air, inférieur à 100 µg/m³, voire à court terme inférieur à 10 µg/m³ (cote 30678), cela, quand bien même la mise en œuvre d’une communication environnementale indépendante « mettait mal à l’aise » certains adhérents du SFEC (cote 5682, 29736).

406. À la suite de la sortie de Tarkett de l’accord concernant la communication relative aux COV, les autres fabricants ont aussi communiqué non seulement de manière individuelle mais aussi sur la base de seuils d’émissions plus bas. Gerflor a ainsi déclaré : « *S’agissant des COV, la communication est désormais individuelle* » (cote 30778). Forbo a également décidé de communiquer désormais de manière individuelle, sur la base de seuils inférieurs à ceux utilisés auparavant, qui sont essentiellement les suivants : « *inférieur à 250 µg/m³* », « *inférieur à 100 µg/m³* » et « *inférieur à 10 µg/m³* » (cotes 30662-30664).

Conclusion

407. Forbo, Gerflor et Tarkett, sous l’égide du SFEC, ont souscrit de 2002 à 2011 un accord proposant un cadre de communication commun applicable par les différents fabricants, qui imposait également d’utiliser exclusivement ce mode de communication. Cette politique, visant à ne pas se faire concurrence sur les critères environnementaux, s’est notamment illustrée par la concertation entre les trois fabricants pour communiquer sur de nouveaux critères émergents, tels que les COV.

C. LES GRIEFS NOTIFIÉS

408. Par un courrier du 29 mai 2017, le rapporteur général de l’Autorité a notifié les trois griefs suivants aux entités mises en cause et à leurs sociétés mères :

1. GRIEF N° 1

« Il est fait grief aux sociétés :

- *Forbo Sarlino, pour la période allant de 2001 à 2011, en raison de sa participation directe,*
- *Forbo Participations et Forbo Holding LTD, pour la période allant de 2001 à 2011, en leur qualité de sociétés mères ayant exercé une influence déterminante sur Forbo Sarlino,*
- *Gerflor, pour la période allant de 2001 à 2011, en raison de sa participation directe, et pour la période de 2001 à 2006, en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor,*
- *Midfloor, pour la période allant de 2007 à 2011, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor,*
- *Tarkett France, pour la période allant de 2001 à 2011, en raison de sa participation directe,*
- *Tarkett Holding GMBH, pour la période allant de 2001 à 2006, et Tarkett, pour la période allant de 2001 à 2011, en leur qualité de sociétés mères ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France,*

d’avoir, dans le secteur des revêtements de sols résilients, participé à une entente unique, complexe et continue sur le marché des revêtements de sols résilients en France en mettant en œuvre des pratiques participant au même objectif commun et global de réduction de

l'incertitude concurrentielle et de stabilisation de leurs situations respectives sur le marché consistant en :

- *La fixation en commun de prix minimums et de leur évolution,*
- *La fixation en commun de hausses de prix générales adressées au marché,*
- *Des échanges de données individualisées récentes et détaillées,*
- *Des échanges d'informations, voire des concertations sur des problématiques spécifiques,*
- *La stratégie à adopter face aux distributeurs,*
- *La stratégie à adopter face à certains concurrents,*
- *La stratégie à adopter face à certains clients,*
- *L'organisation commerciale,*
- *Les nouveaux produits concurrents.*

Ces pratiques ont eu pour objet et pour effet d'imposer dans le secteur des revêtements de sols résilients en France, un mode d'organisation substituant au libre exercice de la concurrence, à l'autonomie et à l'incertitude, et ce par une collusion généralisée entre les groupes Forbo, Gerflor et Tarkett portant atteinte à la fixation des prix par le libre jeu du marché et/ou limitant ou contrôlant la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique.

Elles sont prohibées par l'article L. 420-1 du code de commerce et le paragraphe 1 de l'article 101 du TFUE.

2. GRIEF N° 2

Il est fait grief aux sociétés :

- *Forbo Sarlino, pour la période allant de 1990 à 2013, en raison de sa participation directe,*
- *Forbo Participations et Forbo Holding LTD, pour la période allant de 1990 à 2013, en leur qualité de sociétés mères ayant exercé une influence déterminante sur Forbo Sarlino,*
- *Gerflor, pour la période allant de 1992 à 2013, en raison de sa participation directe,*
- *Gerflor, pour la période allant de 1992 à 2000, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor SA, devenue la société Gerflor et pour la période allant de 1990 à 2006, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor,*
- *Midfloor, pour la période allant de 2007 à 2011, et Top Floor, pour la période allant de 2012 à 2013, en leur qualité de sociétés mères ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor,*
- *Tarkett France, pour la période allant de 1990 à 2013, en raison de sa participation directe,*
- *Tarkett Holding GMBH, pour l'année 1990, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France,*
- *Tarkett AB, pour la période allant de 1991 à 1993, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France,*

- *Tarkett Holding GMBH, pour la période allant de 1994 à 2006, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France,*
- *Tarkett, pour la période allant de 2001 à 2013, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France,*
- *Le SFEC, pour la période allant de 1990 à 2013, en raison de sa participation directe,*

d'avoir, dans le secteur des revêtements de sols résilients, mis en œuvre sur le territoire français, et plus particulièrement au sein du SFEC, des pratiques concertées et des échanges d'informations confidentielles et présentant un caractère stratégique et sensible portant sur les données individuelles récentes et détaillées.

Ces échanges sont intervenus entre entreprises en situation de se faire concurrence sur le marché des revêtements de sols résilients, lesquelles ont ainsi directement et réciproquement bénéficié, grâce à cette concertation, d'informations susceptibles de leur permettre de surveiller et/ou de contrôler leur comportement commercial, et auquel leurs concurrents n'avaient pas accès.

Ces pratiques ont eu pour objet et pour effet, en mettant en place un mode d'échanges d'informations se substituant au libre jeu de la concurrence, à l'autonomie et à l'incertitude, d'empêcher, de restreindre ou de fausser la concurrence sur le marché des revêtements de sols résilients.

Elles sont prohibées par l'article L. 420-1 du code de commerce et le paragraphe 1 de l'article 101 du TFUE.

3. GRIEF N° 3

Il est fait grief aux sociétés :

- *Forbo Sarlino, pour la période allant de 2002 à 2011, en raison de sa participation directe,*
- *Forbo Participations et Forbo Holding LTD, pour la période allant de 2002 à 2011, en leur qualité de sociétés mères ayant exercé une influence déterminante sur Forbo Sarlino,*
- *Gerflor, pour la période allant de 2002 à 2011, en raison de sa participation directe, et pour la période allant de 2001 à 2006, en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor,*
- *Midfloor, pour la période allant de 2007 à 2011, en sa qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor,*
- *Tarkett France, pour la période allant de 2002 à 2011, en raison de sa participation directe,*
- *Tarkett Holding GMBH, pour la période allant de 2002 à 2006, et Tarkett, pour la période allant de 2002 à 2011, en leur qualité de sociétés mères ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France,*
- *Le SFEC, pour la période allant de 2002 à 2011, en raison de sa participation directe,*

d'avoir, dans le secteur des revêtements de sols résilients, mis en œuvre une entente visant à limiter la concurrence sur les aspects environnementaux attachés à la fabrication et à la commercialisation des produits.

Cette pratique a eu pour objet et pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur le marché des revêtements de sols résilients.

Elle est prohibée l'article L. 420-1 du code de commerce et le paragraphe 1 de l'article 101 du TFUE ».

III. Discussion

A. SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROCÉDURE DE TRANSACTION

409. Le III de l'article L. 464-2 du code de commerce dispose : « *Lorsqu'un organisme ou une entreprise ne conteste pas la réalité des griefs qui lui sont notifiés, le rapporteur général peut lui soumettre une proposition de transaction fixant le montant minimal et le montant maximal de la sanction pécuniaire envisagée. Lorsque l'entreprise ou l'organisme s'engage à modifier son comportement, le rapporteur général peut en tenir compte dans sa proposition de transaction. Si, dans un délai fixé par le rapporteur général, l'organisme ou l'entreprise donne son accord à la proposition de transaction, le rapporteur général propose à l'Autorité de la concurrence, qui entend l'entreprise ou l'organisme et le commissaire du Gouvernement sans établissement préalable d'un rapport, de prononcer la sanction pécuniaire (...) dans les limites fixées par la transaction* ».
410. En l'espèce, les entités mises en cause, en qualité d'auteur et de société mère, n'ont pas contesté la réalité des griefs qui leur ont été notifiés, et ont sollicité l'application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce auprès du rapporteur général de l'Autorité, qui leur a soumis une proposition de transaction.
411. La mise en œuvre du texte précité a donné lieu, pour chacune des entités mises en cause, à l'établissement d'un procès-verbal de transaction, par lequel elles ont donné leur accord à une proposition de transaction définissant les limites des sanctions pécuniaires pouvant leur être infligées.
412. Lors de la séance du 27 septembre 2017, les entités mises en cause ont confirmé leur accord avec les termes de la transaction, dont elles ont accepté, en toute connaissance de cause, les conséquences juridiques, notamment en ce qui concerne le montant de la sanction pécuniaire pouvant être prononcée par l'Autorité.
413. Les pratiques n'ayant pas été contestées, l'Autorité se bornera aux développements suivants.

B. SUR LE DROIT APPLICABLE

414. Selon la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne et la communication de la Commission européenne portant lignes directrices relatives à la notion d'affectation du commerce figurant aux articles 101 et 102 du TFUE, trois éléments doivent être établis pour que des pratiques soient susceptibles d'affecter sensiblement le commerce entre États membres de l'Union : l'existence d'un courant d'échanges entre les États membres portant sur les produits en cause, l'existence de pratiques susceptibles d'affecter ces échanges et le caractère sensible de cette affectation.
415. En l'espèce, les entreprises impliquées sont les trois principaux fabricants de revêtements de sols résilients en France. Leur activité dépasse largement le territoire hexagonal, puisqu'elles disposent d'unités de production et de filiales implantées dans d'autres États membres. Les pratiques sanctionnées ont notamment consisté en des accords sur les prix futurs et les hausses de prix qui ont affecté l'ensemble du territoire national. Elles ont également pris la forme d'une concertation sur le comportement à adopter à l'égard de clients et de concurrents situés dans d'autres États membres, comme la Belgique ou le Portugal. En outre, en 2015, les ventes en lien avec les produits concernés par les pratiques ont généré, pour les trois entreprises en cause, un chiffre d'affaires total supérieur à 600 millions d'euros.

416. Il en résulte que les pratiques en cause sont susceptibles d'avoir affecté sensiblement le commerce entre les États membres. Elles doivent, en conséquence, être examinées tant au regard des règles de concurrence internes que de celles de l'Union.

C. SUR LE MARCHÉ PERTINENT

417. Il ressort des constatations que les produits concernés par les pratiques examinées sont les revêtements de sols résilients vendus en dalles et en rouleaux, incluant à la fois les produits en PVC et en linoléum.

418. Une segmentation plus fine du marché pourrait être envisagée, selon que les produits portent la marque du fabricant ou celle du distributeur, selon le type de produits en cause, notamment, son classement UPEC, ou encore selon le canal de distribution considéré (« bâtiment » et « grand public »).

419. Mais, dans la mesure où les pratiques sont examinées, en l'espèce, au titre de la prohibition des ententes illicites, il n'est pas nécessaire de définir le marché avec davantage de précision, dès lors que le secteur a été suffisamment identifié pour qualifier les pratiques observées et permettre de les imputer aux opérateurs qui les ont mises en œuvre (voir notamment arrêt du Tribunal de l'Union européenne du 12 septembre 2007, *William Prym/Commission*, T-30/05, Rec. p. II-107, point 86 et décision de l'Autorité de la concurrence n° 13-D-12 du 28 mai 2013 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la commercialisation de commodités chimiques, paragraphes 574 et 575).

420. Par ailleurs, au vu des éléments au dossier, le marché géographique en cause est de dimension nationale.

421. Il résulte de ce qui précède que le marché concerné par les pratiques est celui de la fabrication et de la commercialisation des produits de revêtements de sols résilients en France.

D. SUR LE BIEN-FONDÉ DES GRIEFS

1. SUR LE GRIEF N° 1

422. Aux termes de la pratique décisionnelle et de la jurisprudence tant interne que de l'Union, une série de comportements de plusieurs entreprises poursuivant un objectif économique unique peut être qualifiée d'infraction unique et continue pour la période pendant laquelle elle est mise en œuvre (arrêt de la Cour de justice du 8 juillet 1999 *Commission/Anic Partecipazioni* précité, point 114 ; décision n° 11-D-17 du 8 décembre 2011 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des lessives ; cour d'appel de Paris, 30 janvier 2014, n° 2012/00723).

423. 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, l'autorité de concurrence est en droit d'imputer la responsabilité de ces actions, notamment, 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*, 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, point 258).

424. La démonstration de l'existence d'un tel « plan d'ensemble », résulte, au vu de la pratique décisionnelle et de la jurisprudence, d'un faisceau d'indices graves, précis et concordants pouvant porter notamment, en fonction des circonstances propres à chaque cas d'espèce, sur

la similarité et, le cas échéant, la complémentarité des comportements, des acteurs et de la chronologie des pratiques.

425. Au cas d'espèce, il ressort des éléments exposés aux points 40 et suivants des constatations qu'au cours de la période allant du 8 octobre 2001 au 22 septembre 2011, les entreprises Forbo, Gerflor et Tarkett ont participé, à l'occasion de réunions secrètes ou d'échanges téléphoniques dédiés, à plusieurs accords et pratiques concertées mis en œuvre sur le marché français de la fabrication et de la commercialisation des revêtements de sols résilients.
426. Ces accords et pratiques concertées ont consisté à fixer en commun des prix minimums et leur évolution, à fixer en commun des hausses de prix générales et leurs modalités d'application, à échanger des données individualisées, récentes et détaillées portant, d'une part, sur les ventes en volume - ces dernières étant parfois détaillées par région et/ou par département - et, d'autre part, sur les prix moyens de vente par produit. Ces accords et pratiques concertées ont également conduit les entreprises en cause à s'entendre sur une série de problématiques spécifiques relatives à leur gestion interne, telles que les stratégies à adopter à l'égard de certains clients ou concurrents, la gestion de la relation client, la politique de recrutement, l'organisation commerciale, ou les échantillons de nouveaux produits.
427. Les pratiques ont débuté dans le contexte spécifique de la hausse du prix des matières premières dans le secteur de la fabrication des produits de revêtements de sols résilients et de l'adoption de la monnaie unique européenne au 1^{er} janvier 2002. Ces pratiques ont poursuivi un objectif anticoncurrentiel unique, matérialisé dans un plan d'ensemble, visant à réduire drastiquement, voire à totalement supprimer, l'incertitude de comportement sur le marché français de la fabrication et de la commercialisation des produits de revêtements de sols résilients, à rendre le marché transparent, et à stabiliser les situations respectives des trois principaux fabricants du secteur, Forbo, Gerflor et Tarkett.
428. L'identité des pratiques résulte, en l'espèce, de leurs modalités concrètes de mise en œuvre, de leur nature, de leurs participants, de leur étendue géographique et de leur chronologie.
429. Ces pratiques, qui ont concerné l'ensemble du territoire français, ont été mises en œuvre par les principaux dirigeants de Forbo, Gerflor et Tarkett lors de réunions secrètes, périodiques et programmées, ou au cours de communications téléphoniques passées au moyen de lignes dédiées. Elles ont concerné de nombreux aspects de la politique commerciale des trois fabricants et de leur organisation interne et ont porté sur l'ensemble des produits et accessoires de revêtements de sols résilients en PVC ou en linoléum commercialisés en France par chacun des participants. Elles ont, de plus, pris fin à une date unique, le 22 septembre 2011.
430. Ces accords et pratiques concertées constituent, par conséquent, une entente unique, complexe et continue dans le secteur de la fabrication et de la commercialisation des revêtements de sols résilients à laquelle Forbo, Gerflor et Tarkett ont participé, de manière continue, entre le 8 octobre 2001 et le 22 septembre 2011.
431. Ces accords et pratiques ont eu pour objet de mettre en place, dans le secteur de la production et de la commercialisation des produits de revêtements de sols résilients en France, caractérisé par une structure oligopolistique, un mode d'organisation substituant au libre exercice de la concurrence, à l'autonomie et à l'incertitude des opérateurs, une collusion généralisée entre les groupes Forbo, Gerflor et Tarkett. Ils sont donc contraires au premier paragraphe de l'article 101 du TFUE et à l'article L. 420-1 du code de commerce.

2. SUR LE GRIEF N° 2

432. Selon la jurisprudence, l'échange d'informations entre concurrents peut être sanctionné en tant que tel, au titre de la prohibition des ententes illicites, dès lors qu'il a concrètement eu « *pour objet ou pour effet réel ou potentiel, compte tenu des caractéristiques du marché, de son fonctionnement, de la nature et du niveau d'agrégation des données échangées (...) et de la périodicité des échanges, de permettre aux opérateurs de s'adapter aux comportements prévisibles de leurs concurrents et ainsi de fausser ou de restreindre de façon sensible la concurrence sur le marché concerné* » (arrêt de la Cour de cassation du 29 juin 2007, Bouygues Télécom, pourvoi n° U 07-10.303).
433. En l'espèce, les échanges concernés ont eu lieu sur un marché très concentré, Forbo, Gerflor et Tarkett représentant à elles seules, suivant les différents canaux de distribution, entre 65 et 85 % du marché en cause en moyenne entre 2001 et 2012. En outre, les informations échangées revêtaient un caractère sensible et confidentiel pour ces entreprises. Elles étaient récentes, individualisées, et particulièrement détaillées, puisqu'elles portaient sur le volume d'activité de chaque fabricant par catégorie de produit et selon le canal de distribution, « *bâtiment* » ou « *grand public* ». Elles portaient, en outre, sur la « *conjuncture* » du secteur, celle-ci se traduisant par les prévisions commerciales de chaque entreprise pour la période suivante, d'une façon suffisamment précise pour permettre aux entreprises d'en tirer des consignes sur la politique commerciale à adopter. Enfin, grâce au concours actif du SFEC, ces échanges ont été mis en œuvre durant une période particulièrement longue, près de 23 ans, et selon une périodicité rapprochée, annuelle et trimestrielle.
434. Compte tenu de leur grande précision, de leur longue durée et de leur fréquence importante, ces échanges d'informations stratégiques ont permis à Forbo, Gerflor et Tarkett de disposer d'une parfaite connaissance de la position de leurs concurrents, et de mieux anticiper les comportements des acteurs du marché. Comme l'ont reconnu les entreprises mises en cause, ces échanges ont pu leur servir à adapter en temps utile leur stratégie et leur politique commerciale, faussant ainsi le jeu de la concurrence.
435. Il résulte de ce qui précède, que ces échanges d'informations, mis en œuvre entre 1990 et la fin de l'année 2013, ont été de nature à restreindre la concurrence, en violation du premier paragraphe de l'article 101 du TFUE et de l'article L. 420-1 du code de commerce.

3. SUR LE GRIEF N° 3

436. Le premier paragraphe de l'article 101 du TFUE et l'article L. 420-1 du code de commerce prohibent les accords entre entreprises qui ont pour objet ou effet de restreindre la concurrence. L'existence d'un accord est établie dès lors que les entreprises ont exprimé leur volonté commune de se comporter sur le marché d'une manière déterminée (voir notamment, arrêt de la Cour de justice du 8 juillet 1999, Anic Partecipazioni SpA, C-49/92, point 40). Il en va notamment ainsi lorsqu'elles ont adhéré à un plan d'action commun qui vise un objet précis et limite leur comportement commercial respectif sur le marché. En outre, un tel accord peut constituer une restriction de concurrence par objet, si par sa teneur, sa finalité et compte tenu du contexte juridique et économique dans lequel il s'insère, il est concrètement apte à restreindre la concurrence (voir notamment l'arrêt de la Cour de justice du 4 juin 2009, T-Mobile Netherlands BV, C-8/08, point 43).
437. En l'espèce, il ressort des constatations que le SFEC et ses adhérents, dont Forbo, Gerflor et Tarkett, ont décidé d'élaborer ensemble des fiches de déclarations environnementales et sanitaires (FDES) portant sur les performances environnementales des revêtements de sols résilients et ont ratifié, en 2002, une charte qui leur imposait de ne communiquer sur les performances environnementales de leurs produits que sur la base des FDES collectives

élaborées dans le cadre du syndicat. En s'imposant ainsi une communication environnementale ne portant que sur les valeurs moyennes retenues dans le cadre du SFEC et en s'interdisant, par là-même, de communiquer sur la base de données environnementales individuelles et fondées sur les performances spécifiques de chaque entreprise, les participants à cet accord signé sous l'égide du SFEC ont renoncé à se faire librement concurrence sur la base des mérites de leurs produits respectifs au regard des critères environnementaux.

438. Cet accord tendait à supprimer toutes « *démarches marketing concurrentielles sur les caractéristiques environnementales* » entre les adhérents du SFEC. Cet objectif explicitement inscrit dans le projet initial de la charte figurait également dans ses versions successives de 2002 et 2005 selon lesquelles l'interdiction pour chaque fabricant de communiquer sur la base de données individuelles visait à « *éviter toute polémique stérile portant sur tel ou tel produit et à adopter une démarche marketing cohérente* ». Cette finalité a été explicitée par les entreprises concernées, qui ont, par exemple, déclaré que la communication uniforme sur les valeurs d'émission de composants organiques volatils (COV) visait à éviter un « *dangereux « marketing vert* » » et « *une compétition désorganisée sur les COV sur des critères non pertinents* ». L'accord en cause avait donc pour finalité d'empêcher la libre détermination des politiques de communication de chacun des adhérents du SFEC et, au-delà, de prévenir toute concurrence fondée sur les performances environnementales de leurs produits respectifs.
439. En outre, cet accord a été mis en œuvre par les fabricants adhérents au SFEC, qui représentent l'essentiel des acteurs de secteur, sur un marché oligopolistique stable caractérisé par des barrières à l'entrée liées, en particulier, au mécanisme de prescription de la norme française UPEC, puis UPEC A. Il est intervenu alors que les performances environnementales des revêtements de sols s'imposaient comme l'un des principaux critères de choix des entreprises générales et des distributeurs, et alors que la sensibilité des clients, intermédiaires et finaux, aux performances environnementales des produits de revêtements de sols - notamment en ce qui concernait les valeurs d'émission de COV - était de plus en plus importante. Témoigne de l'importance accrue de ces critères environnementaux le souhait exprimé par certains distributeurs - comme Leroy Merlin - de disposer d'informations détaillées sur les performances environnementales des différents produits. Dès lors, en interdisant aux participants à l'accord de communiquer sur des valeurs individuelles, l'accord a affecté l'un des paramètres essentiels de la concurrence.
440. Il résulte de ce qui précède que l'accord de non-concurrence conclu par Forbo, Gerflor et Tarkett, sous l'égide du SFEC, appliqué entre 2002 et 2011, méconnaît, par son objet anticoncurrentiel, le premier paragraphe de l'article 101 du TFUE et l'article L. 420-1 du code de commerce.

E. SUR L'IMPUTABILITÉ DES PRATIQUES

441. En droit interne, comme en droit de l'Union, au sein d'un groupe de sociétés, le comportement d'une filiale peut être imputé à la société mère, notamment, lorsque celle-ci détient la totalité ou la quasi-totalité du capital de sa filiale, auteur d'un comportement infractionnel, l'exerce par la société mère d'une influence déterminante sur la politique commerciale de sa filiale étant, dans un tel cas, présumé jusqu'à preuve contraire.

a) Le groupe Forbo

442. Il y a lieu de retenir, au titre des trois griefs notifiés et sur la totalité de la période de mise en œuvre des pratiques, la responsabilité de la SAS Forbo Sarlino (RCS n° 335 480 414), en

tant qu'auteur des pratiques, celle de la SAS Forbo Participations (RCS n° 972 204 374), en tant que société mère ayant détenu 99,9 % du capital de Forbo Sarlino entre 1990 et 2000 et 100 % du capital de cette société entre 2001 et 2013 (cotes 31291 – 31299), ainsi que celle de la société Forbo Holding LTD (n° CHE-102 337 497), en tant que société mère détenant 100 % du capital de Forbo Participations (cotes 31291 – 31299).

b) Le groupe Gerflor

443. Il y a lieu de retenir, au titre des trois griefs notifiés, la responsabilité de Gerflor SAS (RCS n° 726 580 152), qui a succédé à Taraflex SA, cette dernière ayant absorbé Gerflor SA à compter du 1^{er} janvier 2001, en tant qu'auteur des pratiques, sur la totalité de la période de leur mise en œuvre.
444. Pour ces mêmes griefs, il convient de retenir la responsabilité de Gerflor SAS, en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor SA de 1992 à 2000, de Midfloor SAS (RCS n° 529 892 440) en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante de Gerflor SAS de 2007 à 2011 et de Topfloor SAS (RCS n° 726 580 152), en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Gerflor SAS de 2012 à 2013.

c) Le groupe Tarkett

445. Il y a lieu de retenir, au titre des trois griefs notifiés, la responsabilité de Tarkett France (RCS n° 410 081 640), qui a succédé à Tarkett Sommer (RCS n° 410 082 234) à compter du 31 octobre 2001, laquelle a, elle-même, succédé à Tarkett (RCS n° 702 045 998) à compter du 29 décembre 2000, en tant qu'auteur, sur la totalité de la période de mise en œuvre des pratiques.
446. Pour ces mêmes griefs, il convient de retenir la responsabilité de Tarkett Holding GMBH (n° HRB 60424), en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France de 2001 à 2006, et de Tarkett (RCS n° 352 849 327), en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett France de 2001 à 2013.
447. Il y a lieu de retenir, en outre, au titre du grief n° 2, la responsabilité de Tarkett Holding GMBH (n° HRB 60424), en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett (RCS n° 702 045 998) en 1990, de Tarkett AB (n° 556003 – 9967), en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett (RCS n° 702 045 998) de 1991 à 1993, de Tarkett Holding GMBH, en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett (RCS n° 702 045 998) de 1994 à 1997 et de Tarkett Holding GMBH, en tant que société mère ayant exercé une influence déterminante sur Tarkett Sommer de 1998 à 2000.

F. SUR LES SANCTIONS

1. SUR LES RÈGLES APPLICABLES

448. Aux termes du I de l'article L. 464-2 du code de commerce et de l'article 5 du règlement n° 1/2003, l'Autorité peut infliger une sanction pécuniaire aux entreprises et aux organismes qui se livrent à des pratiques anticoncurrentielles interdites par l'article L. 420-1 du code de commerce et l'article 101 du TFUE.
449. Par ailleurs, le troisième alinéa du I de l'article L. 464-2 précité prévoit que « [l]es 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 réitération 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 (...) ».

450. Aux termes du quatrième alinéa du I de l'article L. 464-2 du code de commerce, « *Si le contrevenant n'est pas une entreprise, le montant maximum de la sanction est de 3 millions d'euros. Le montant maximum de la sanction est, pour une entreprise, de 10 % du montant du chiffre d'affaires mondial hors taxes le plus élevé au cours d'un des 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* ».
451. Le III de l'article L. 464-2 du code de commerce dispose : « *[l]orsqu'un organisme ou une entreprise ne conteste pas la réalité des griefs qui lui sont notifiés, le rapporteur général peut lui soumettre une proposition de transaction fixant le montant minimal et le montant maximal de la sanction pécuniaire envisagée. Lorsque l'entreprise ou l'organisme s'engage à modifier son comportement, le rapporteur général peut en tenir compte dans sa proposition de transaction. Si, dans un délai fixé par le rapporteur général, l'organisme ou l'entreprise donne son accord à la proposition de transaction, le rapporteur général propose à l'Autorité de la concurrence, qui entend l'entreprise ou l'organisme et le commissaire du Gouvernement sans établissement préalable d'un rapport, de prononcer la sanction pécuniaire prévue au I dans les limites fixées par la transaction* ».
452. En outre, les circonstances particulières résultant de la mise en œuvre, en l'espèce, de la procédure de transaction fondée sur les dispositions précitées du III de l'article L. 464-2 du code de commerce justifient que les sanctions prononcées ne soient pas motivées par référence à la méthode de détermination des sanctions pécuniaires énoncée dans le communiqué du 16 mai 2011 de l'Autorité.

2. SUR L'APPLICATION EN L'ESPÈCE

453. Les pratiques consistant pour des entreprises concurrentes à s'entendre afin de coordonner leurs prix et leur stratégie commerciale sont considérées comme les pratiques les plus graves en droit national et européen de la concurrence, au vu de leurs conséquences sur l'effectivité du jeu concurrentiel.
454. En l'espèce, le premier grief concerne des accords et pratiques visant, pour Forbo, Gerflor et Tarkett, à fixer en commun des prix et leur évolution, à échanger des données stratégiques récentes et détaillées et à s'entendre sur de nombreux aspects de leur stratégie commerciale. Cette infraction complexe et continue a fait obstacle à la libre fixation des prix et a affecté des paramètres essentiels du jeu de la concurrence dans le secteur concerné. Elle présente donc, par sa nature même, un caractère de particulière gravité.
455. La deuxième infraction constatée porte sur des échanges d'informations stratégiques, relevant des secrets d'affaires, d'une part, et sur des échanges relatifs aux prévisions commerciales de chaque entreprise pour la période suivante, d'autre part, qui ont permis aux entreprises en cause d'adapter leur comportement sur le marché. Ces échanges se sont poursuivis de façon plus dissimulée, alors même que plusieurs consultations juridiques sollicitées par le SFEC avaient souligné leur non-conformité aux règles de concurrence. Mise en œuvre dans le cadre d'un syndicat professionnel qui, du fait de ses missions d'information et de conseil, est tenu d'exercer un rôle particulier en matière de respect de la légalité et de

diffusion du droit applicable, cette concertation, remarquablement longue, stable et structurée, présente, dans les circonstances de l'espèce, un caractère particulièrement grave.

456. Enfin, en ce qui concerne la troisième infraction, l'accord de non-concurrence sur la communication environnementale, conclu sous l'égide du même syndicat, avait pour objet d'interdire toute différenciation des produits des différents fabricants en fonction de la qualité environnementale. Cette pratique a empêché la mise en œuvre d'une concurrence fondée sur les performances environnementales, alors que la valeur respective des produits sur ce point constitue, dans le secteur concerné, un des critères essentiels du choix des acheteurs. Cet accord a également pu dissuader les entreprises d'améliorer les performances techniques de leurs produits et d'investir dans les processus innovants visant à en améliorer les performances environnementales, en particulier au regard de l'émission de composés organiques volatils, considérés comme susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé humaine. Ainsi la pratique en cause revêt, par sa nature même, un caractère de particulière gravité.
457. La gravité des pratiques mises en œuvre résulte également de leur degré de sophistication. En ce qui concerne le premier grief, les représentants des entreprises impliquées disposaient de téléphones portables dédiés, les participants à l'entente prenant soin de ne communiquer qu'à partir de lignes téléphoniques ouvertes par une seule et même société, afin que les échanges apparaissent, de façon factice, comme étant internes à une entreprise donnée, alors qu'ils mettaient en relation des responsables d'entreprises concurrentes. En outre, la plupart des très nombreuses réunions ayant servi à mettre en œuvre les pratiques se sont tenues dans des hôtels ou autres lieux spécifiquement choisis pour garantir le caractère secret de ces réunions. En ce qui concerne le deuxième grief, le syndicat professionnel du secteur a fait évoluer les modalités d'échange des informations en vue de favoriser leur dissimulation et la minimisation des preuves matérielles de l'infraction, au fur et à mesure de la prise de conscience par plusieurs participants du caractère anticoncurrentiel de sa pratique. Plutôt que d'y mettre fin, les participants ont préféré modifier les modalités de ces échanges afin de les rendre plus difficilement décelables.
458. Au vu de ce qui précède, les pratiques sanctionnées, qui se distinguent par leur durée, leur nombre, leur diversité et leur ampleur, sont particulièrement graves.
459. En outre, en offrant aux trois principales entreprises du secteur la possibilité de coordonner au plan national leur comportement sur les principaux paramètres de la concurrence dans ce secteur, tels que les prix, les volumes ou encore l'innovation technique, ces accords et pratiques concertées ont été de nature à causer un dommage à l'économie. En particulier, les pratiques portant sur les fixations des prix et leur évolution ont pu permettre aux entreprises concernées représentant, suivant les différents canaux de distribution, entre 65 et 85 % du marché en cause, d'appliquer une politique tarifaire différente de celle qu'elles auraient adoptée dans le cadre d'un fonctionnement concurrentiel du marché. De même, l'accord de non-concurrence sur la communication environnementale a pu freiner l'incitation de chaque fabricant à innover afin d'accroître la qualité environnementale de ses produits, et ainsi, réduire le bien-être des utilisateurs finals.
460. En ce qui concerne la situation individuelle du SFEC, une pratique décisionnelle et une jurisprudence constantes soulignent que les organisations professionnelles se doivent de ne pas sortir de la mission d'information, de conseil et de défense des intérêts professionnels que la loi leur confie, en adoptant un comportement de nature à influencer directement ou indirectement sur la concurrence que se livrent ses membres. En l'espèce, le SFEC a joué un rôle très actif dans l'organisation des pratiques sanctionnées au titre des deuxième et troisième griefs. En effet, le syndicat a organisé, au sein de ses instances, des échanges d'informations anticoncurrentiels, dont il a sciemment adapté les modalités afin de les rendre plus difficilement détectables et, ainsi, de pérenniser des pratiques contraires aux règles de concurrence. Il a, en outre, été à l'origine de la rédaction de la charte dont le but était de faire

échec à la libre détermination des politiques de communication de chacun des adhérents du SFEC et de prévenir toute concurrence fondée sur les performances environnementales spécifiques de leurs produits respectifs.

461. Par ailleurs, afin de déterminer de manière individualisée les montants de sanctions retenus à l'encontre de Forbo, Tarkett et Gerflor, il y a lieu de prendre en compte, de façon spécifique et notable, le choix des deux premières entreprises de demander la mise en œuvre de la procédure de clémence, ainsi que leur coopération et l'apport manifeste des éléments que chacune de ces deux entreprises ont fournis à l'Autorité dans ce cadre.
462. Enfin, s'il peut être tenu compte, de façon générale, dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure de transaction, des engagements proposés par les entreprises pour modifier leur comportement à l'avenir, en l'espèce, les procès-verbaux de transaction signés par le rapporteur général et les parties n'ont pas retenu les propositions de mise en place ou d'amélioration de programmes de conformité présentés par les entreprises.
463. Il n'y a donc pas lieu, au cas d'espèce, pour l'Autorité de prendre en compte les propositions d'engagements formulées par les entreprises au stade des discussions avec les services d'instruction pour fixer le montant des sanctions.
464. L'Autorité précise, au demeurant, que l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de conformité ont vocation à s'insérer dans la gestion courante des entreprises, particulièrement lorsque celles-ci sont de taille conséquente. Les engagements portant sur la mise en œuvre de tels programmes de conformité n'ont par suite, pas vocation, de façon générale, à justifier une atténuation des sanctions encourues au titre des infractions au droit de la concurrence, tout spécialement s'agissant d'infractions d'une particulière gravité telles que les ententes et échanges d'informations sur les prix futurs et la politique commerciale.

3. SUR LE MONTANT DES SANCTIONS

465. Au vu de l'ensemble de ces éléments, et dans le respect des termes des transactions conclues :
 - le montant de la sanction infligée solidairement à Tarkett France, Tarkett, Tarkett AB et Tarkett Holding GMBH est fixé à 165 000 000 d'euros ;
 - le montant de la sanction infligée solidairement à Forbo Sarlino, Forbo Participations et Forbo Holding LTD est fixé à 75 000 000 d'euros ;
 - le montant de la sanction infligée solidairement à Gerflor SAS, Midfloor SAS et Topfloor SAS est fixé à 62 000 000 d'euros ;
 - le montant de la sanction infligée au SFEC est fixé à 300 000 euros.

DÉCISION

Article 1^{er} : Il est établi que les sociétés Tarkett France, Tarkett, Tarkett AB et Tarkett Holding GmbH, Forbo Sarlino, Forbo Participations et Forbo Holding LTD, Gerflor SAS, Midfloor SAS et Topfloor SAS et le syndicat français des enducteurs calandriers et fabricants de revêtements de sols et murs (SFEC) ont enfreint les dispositions de l'article L. 420-1 du code de commerce et du paragraphe 1 de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne en mettant en œuvre les pratiques visées par les trois griefs exposés au paragraphe 408.

Article 2 : À ce titre, sont infligées les sanctions pécuniaires suivantes :

- à la société Tarkett France, en tant qu'auteur et solidairement avec les sociétés Tarkett, Tarkett AB et Tarkett Holding GmbH, en leur qualité de sociétés mères, une sanction d'un montant de cent soixante-cinq millions d'euros (165 000 000 d'euros) ;

- à la société Forbo Sarlino, en tant qu'auteur et solidairement avec les sociétés Forbo Participations et Forbo Holding LTD, en leur qualité de sociétés mères, une sanction d'un montant de soixante-quinze millions d'euros (75 000 000 d'euros) ;

- à la société Gerflor SAS, en tant qu'auteur et solidairement avec les sociétés Midfloor SAS et Topfloor SAS en leur qualité de sociétés mères, une sanction d'un montant de soixante-deux millions d'euros (62 000 000 d'euros) ;

- au SFEC, en tant qu'auteur, une sanction d'un montant de de trois cent mille euros (300 000 euros).

Délibéré sur le rapport oral de Mme Laure Gauthier et M. Erwann Kerguelen, rapporteurs et l'intervention de M. Joël Tozzi, rapporteur général adjoint, par Mme Isabelle de Silva, présidente, président de séance, Mme Sandra Lagumina, Mme Séverine Larere et Mme Carol Xueref, membres.

La secrétaire de séance,
Caroline Orsel

La présidente,
Isabelle de Silva