

Stratégie et droit de la concurrence : une enquête auprès de grandes entreprises françaises*

Par PATRICE BOUGETTE, LORAINÉ DONNEDIEU DE VABRES-TRANIÉ, CHRISTIAN MONTET ET FLORENT VENAYRE[†]

Lors des Ateliers de la DGCCRF du 8 décembre 2004, il a été décidé d'organiser une enquête auprès de grandes entreprises françaises. À cette fin, le cabinet Jeantet et Associés a envoyé quelques semaines avant le colloque une liste de 29 questions traitant des approches économique et juridique de l'antitrust. L'envoi de ce questionnaire a donné lieu à 61 réponses sur l'ensemble des entreprises contactées. L'objet de notre article est de présenter le contenu du questionnaire utilisé et de l'illustrer par une analyse statistique. À cet effet, les réponses des firmes ont été traitées pour obtenir différents indicateurs qui seront présentés ici de manière synthétique, en regroupant les questions par champ d'intérêt. Il s'agit d'une enquête inédite qui mobilise des moyens importants et permet de montrer dans quelle mesure la stratégie des entreprises peut être influencée par le droit de la concurrence.

JEL : C8, K4, L4

Mots-clés : DGCCRF ; Droit de la concurrence ; Enquête ; Stratégie d'entreprise

Le 8 décembre 2004, les Ateliers de la concurrence de la DGCCRF se sont tenus à Paris sur le thème de *La stratégie des entreprises vis-à-vis du droit de la concurrence : adaptation, évasion, organisation*, sous la présidence de Me Lorainé Donnedieu de Vabres-Tranié et Me Michel Bazex. La problématique de cet Atelier était d'apprécier dans quelle mesure les contraintes imposées aux entreprises par les règles du droit de la concurrence (tant sur les pratiques anticoncurrentielles qu'en matière de contrôle des concentrations) étaient susceptibles de modifier les stratégies des entreprises.

Pour illustrer les débats, il a été décidé d'organiser une enquête auprès de grandes entreprises françaises. À cette fin, le cabinet Jeantet et Associés a envoyé quelques semaines avant le colloque une liste de 29 questions traitant des approches économique et juridique de l'antitrust¹. L'envoi de ce questionnaire a donné lieu à 61 réponses sur l'ensemble des entreprises contactées.

L'objet de notre article est de présenter le contenu du questionnaire utilisé et de l'illustrer par une analyse statistique. À cet effet, les réponses des firmes ont été traitées pour obtenir différents indicateurs qui seront présentés ici de manière synthétique, en regroupant les questions par champ d'intérêt. Lors du traitement statistique, nous avons bien

* Article publié dans la *Revue de la concurrence et de la consommation*, n° 144, janvier-février 2006, p. 2-10.

[†] Patrice Bougette : LAMETA et Université Montpellier 1. Contact email : pbougette@lameta.univ-montp1.fr ; Lorainé Donnedieu de Vabres-Tranié : Avocat à la Cour, *Jeantet Associés*, Paris. Contact email : ldvt@jeantet.fr ; Christian Montet : LAMETA et Université de Polynésie française. Contact email : christian.montet@upf.pf ; Florent Venayre : LAMETA et Université Montpellier 1. Contact email : venayre@lameta.univ-montp1.fr

1. Le questionnaire est fourni en intégralité en annexe de cet article.

entendu respecté l'anonymat des répondants ; aucune firme ne sera donc explicitement citée pour illustrer notre étude.

I. Description des entreprises et méthodologie

La plupart des 61 questionnaires qui nous sont parvenus ont été remplis soit par le chef d'entreprise lui-même, soit par un membre du service juridique de l'entreprise, ce qui permet de valider la pertinence des réponses fournies quant aux connaissances juridiques. Par ailleurs, la population sur laquelle cette enquête est effectuée est uniquement constituée de grandes entreprises : le nombre moyen de salariés s'élève en effet à plus de 56 000 (question 1). Cependant, cette valeur moyenne reflète imparfaitement la réalité des effectifs, comme le montre l'histogramme suivant.

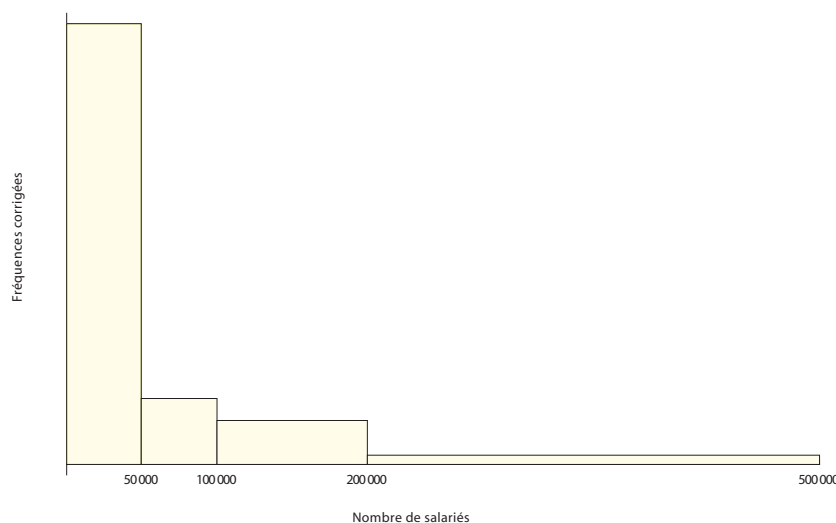


FIG. 1. TAILLE DES ENTREPRISES INTERROGÉES

Si la moyenne est supérieure à 56 000 salariés, les firmes ayant plus de 50 000 salariés ne sont en fait qu'un tiers des entreprises sondées². Toutefois, la présence de certaines très grandes entreprises (jusqu'à près de 500 000 salariés) tend à élever de façon significative la moyenne de la série. De ce point de vue, l'utilisation de la médiane semble être un indicateur plus pertinent. Cette dernière s'élève à 8 700.

Dans notre enquête, la taille des entreprises est un facteur d'importance. Pour étudier les opportunités d'adaptation de la stratégie d'entreprise aux règles du droit de la concurrence, il convient en effet de disposer au sein de la population concernée de firmes ayant une certaine taille critique. A cet égard, le nombre de salariés constitue un indicateur intéressant, indicateur que nous avons couplé à un second critère qui est la zone d'activité des entreprises (question 2). On peut ainsi noter que 59 % des firmes interviennent

2. Rappelons que l'histogramme est une représentation graphique qui affecte à chaque classe de valeurs un rectangle dont l'aire est proportionnelle à la sous-population concernée. Ainsi, la surface du premier rectangle est le double de la somme de toutes les surfaces des autres rectangles, ce qui indique bien que les firmes de moins de 50 000 salariés sont deux fois plus nombreuses que celles qui ont plus de 50 000 salariés.

au plan européen, tandis que 13 % interviennent à un niveau international plus large encore (notamment aux États-Unis).

Au plan méthodologique, il convient d'afficher une certaine modestie. Il n'est en effet pas question de prétendre réaliser une analyse statistique exhaustive. Les entreprises dont il est ici question sont celles qui ont souhaité répondre au questionnaire envoyé, sans qu'il ait été procédé à un échantillonnage au sens strict du terme. Il convient également de souligner que la taille de l'échantillon traité reste limitée. Néanmoins, la présence de certaines entreprises de grande notoriété confère à la population étudiée un intérêt tout particulier.

En second lieu, le caractère confidentiel de certaines questions peut parfois inciter à ne pas révéler l'information. Pour éviter cet écueil, nous avons construit le questionnaire en respectant les principes d'une démarche rigoureuse. Les deux tiers des questions appellent ainsi des réponses par oui ou par non, facilement traitables au plan statistique et plus difficilement soumises au risque de biais ; d'autres requièrent une échelle de mesure de 0 à 10 ; les dernières présentant des modalités qualitatives ayant dans un second temps fait l'objet d'un codage.

Les résultats bruts de cette enquête doivent par conséquent être traités avec beaucoup de précaution. Nous utiliserons dans ce but un traitement descriptif des données, augmenté de croisements entre différentes variables destinés à illustrer des liens spécifiques. Malgré les réserves méthodologiques précédemment émises, il n'en reste pas moins qu'il s'agit là d'une enquête inédite qui mobilise des moyens importants et permet de montrer dans quelle mesure la stratégie des entreprises peut être influencée par le droit de la concurrence.

II. Droit de la concurrence et organisation de l'entreprise

Deux groupes de questions permettent d'appréhender l'importance jouée par le droit de la concurrence au plan organisationnel. Le premier permet de cerner les modalités de l'exercice du conseil juridique au sein des firmes (questions 3, 4, 8 et 9), tandis que le second s'intéresse plus spécifiquement à l'impact que cette activité de conseil a sur les stratégies des entreprises (questions 5 à 6 et 10).

Nous pouvons tout d'abord souligner que les entreprises constitutives de la population donnent à l'activité de conseil juridique une place importante. Massivement (95 %), les entreprises disposent directement d'un service juridique (question 3) et le directeur du service juridique est associé aux décisions stratégiques de l'entreprise dans 85 % des cas (question 4) – ce dernier faisant partie, à 54 %, des organes décisionnels (CA, directeur). Ce premier résultat est évidemment inhérent à la taille importante des entreprises, soulignée dans le premier point.

Au-delà de leur propre organisation interne, les firmes font également appel pour 92 % d'entre elles à un cabinet d'avocats pour les questions de droit de la concurrence (question 8). Majoritairement, les firmes ne s'adressent qu'à un seul cabinet d'avocats (72 %), privilégiant ainsi une relation de longue durée. Pour les autres, le recours à des experts n'est que ponctuel, le plus souvent pour obtenir un avis avant l'élaboration d'un dossier (question 9). C'est donc en amont de la procédure que la consultation s'effectue. L'interprétation de ces chiffres est malgré tout sujette à caution car un biais existe, les entreprises ayant directement été contactées par le cabinet *Jeantet et Associés*.

Le conseil juridique tient donc une place importante dans les entreprises, mais il influence de plus la stratégie de ces dernières. Ainsi, 98 % des entreprises disent prendre en compte les recommandations des juristes dans la définition de leur stratégie – qu'elles aient ou non des services juridiques directement intégrés dans l'organisation de l'entreprise (question 5). Des mesures spécifiques sont même prises pour intégrer le droit de la

concurrence dans le processus de prise de décision (dans 92 % des cas). Le graphique en tuyaux d'orgue suivant détaille quelles sont les mesures les plus citées (question 6).

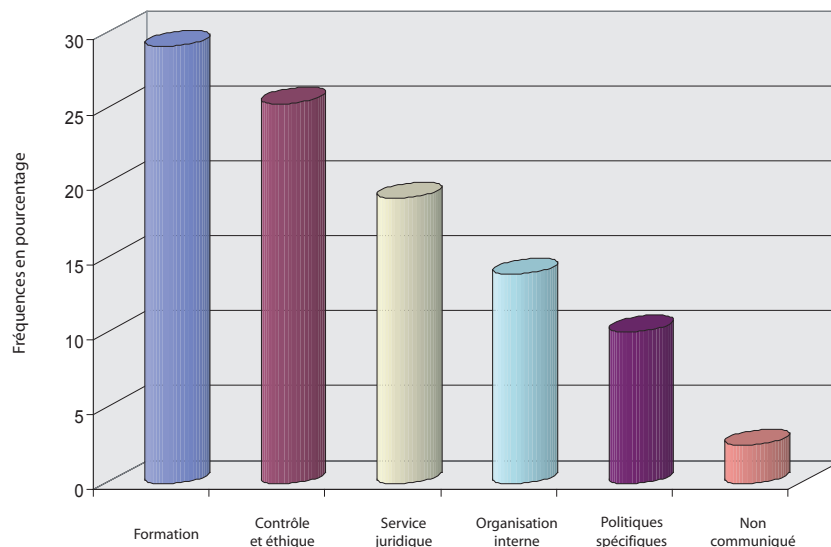


FIG. 2. MESURES INTÉGRANT LE DROIT DE LA CONCURRENCE DANS LA DÉCISION STRATÉGIQUE

Le graphique montre que parmi les mesures mises en œuvre, les entreprises recourent le plus souvent à des formations des personnels en matière de droit de la concurrence ou la mise en place de procédures de contrôle/audit ou encore à l'adoption d'une charte éthique (guide des bonnes pratiques). On trouve en second rang l'intégration directe des services juridiques au processus décisionnel et l'instauration de mécanismes organisationnels intégrant les questions de droit de la concurrence. Dans une moindre mesure, les entreprises ont également adopté des politiques spécifiques (politiques commerciales ou politiques de développement, à réponses égales).

Les entreprises intègrent donc le droit de la concurrence dans la décision stratégique avec des moyens qui peuvent varier (question 7). C'est principalement la direction juridique qui est en charge de cette activité (57 %), mais certaines créent également un groupe spécialisé « concurrence » (23 %) ou confèrent au décideur un pouvoir explicite d'investigation et d'audit (17 %). Enfin, l'avis d'un économiste spécialisé dans les questions de concurrence est également requis dans 39 % des situations, particulièrement dans les affaires de concentration, soit qu'il s'agisse de délimiter un marché pertinent (pour la moitié des réponses), soit pour évaluer le bilan concurrentiel de l'opération (pour un tiers des réponses) ou plus marginalement pour évaluer leurs coûts (question 10).

III. Perception et compréhension des règles de droit

Une première série de questions visait à établir la perception des firmes quant à leur connaissance des différents droits de la concurrence : en France, en Europe et aux Etats-Unis. Les résultats obtenus peuvent utilement être lus à l'aide de deux questions complémentaires destinées à évaluer les différences des règles françaises et européennes ou européennes et américaines. A l'échelon français, les firmes considèrent avoir une connaissance relativement bonne des règles de droit puisque la réponse médiane est « satisfai-

sante » (question 12). Le droit européen n'est pas non plus négligé par les entreprises, même si la perception des connaissances est plus faible : les entreprises reconnaissent une connaissance « moyenne » (question 13). Il est à noter que la dispersion est plus marquée dans le cas européen que dans le cas français, ce qui est cohérent avec le fait que toutes les firmes n'interviennent pas au niveau communautaire. De ce point de vue, si l'on ne considère que la population des entreprises intervenant au plan communautaire (croisement des questions 2 et 13), la connaissance médiane du droit européen est alors satisfaisante mais globalement, les entreprises déclarent pour moitié que les droits français et européens ne présentent pas de différences significatives (question 15). Le droit américain, enfin, est globalement mal intégré : la réponse médiane est « insuffisante » (question 16) ce qui est là encore en accord avec l'échantillon dont nous avons vu qu'il ne contenait que peu de firmes ayant une activité en dehors des frontières de l'Union Européenne (13 %). Comme précédemment, si l'on ne considère que la population concernée, la connaissance médiane du droit américain s'améliore alors pour atteindre un niveau moyen (croisement des questions 2 et 16), 75 % des firmes notant une différence sensible entre le droit européen et le droit américain³ (croisement des questions 2 et 17).

Globalement, on voit donc que les firmes investissent dans la connaissance des droits de la concurrence des zones géographiques dans lesquelles elles interviennent. L'importance du contexte légal constitue donc pour ces dernières une priorité. Au-delà de cette première analyse, il nous a semblé intéressant de chercher à préciser par domaines la compréhension des règles (question 19). Les courbes cumulatives du Graphique 3 rendent compte des résultats obtenus.

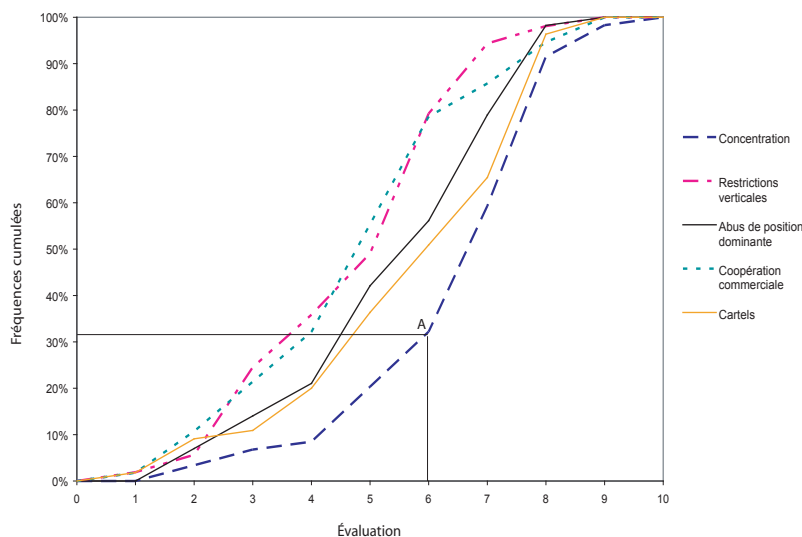


FIG. 3. LISIBILITÉ DES DIFFÉRENTES RÈGLES (NOTES DE 0 À 10)

Pour illustrer la lecture de ce graphique, considérons le point A (qui appartient à la courbe cumulative de la concentration). Ce point signifie qu'un tiers des entreprises inter-

3. Ces derniers résultats sur le droit américain sont à considérer avec précaution compte tenu du faible effectif de l'échantillon des entreprises concernées.

rogées donnent une note inférieure à 6 pour la compréhension des règles qui concernent les concentrations (sur une échelle de 0 à 10). Ainsi, plus une courbe cumulative s'élève rapidement, plus cela signifie que la règle est peu comprise par les firmes.

On remarque alors que trois évolutions se distinguent. Les règles les moins lisibles, pour les entreprises, sont celles qui portent sur les restrictions verticales et la coopération commerciale. Ce résultat n'est pas très surprenant, dans la mesure où il s'agit effectivement de règles complexes et qui ont connu ces dernières années des évolutions fortes. Les règles qui concernent les cartels et les abus de position dominante sont quant à elles mieux comprises (avec un léger avantage donné aux cartels), tandis que les règles sur les concentrations sont encore mieux assimilées.

Cependant, il est intéressant de noter que les firmes n'accordent qu'une lisibilité très imparfaite à l'ensemble de ces règles. La note médiane n'atteint pas 5/10 pour les restrictions verticales et la coopération commerciale, oscille entre 5 et 6/10 pour les cartels et les abus de position dominante et avoisine 7/10 pour les concentrations. Compte tenu de la bonne connaissance affichée par les firmes en matière de droit français de la concurrence, on peut s'étonner de notes aussi sévères. Nous serons amenés à revenir sur cette remarque dans le point suivant concernant la communication des autorités.

Les résultats précédents sont confirmés par le fait que les entreprises estiment à une très grande majorité (78 %) que les règles de droit sont génératrices d'incertitudes de définition ou d'application (question 18). Elles pensent également que l'utilisation accrue des documents publics d'entreprise par les autorités de la concurrence (question 29) risque de renforcer ces incertitudes (pour la moitié des réponses). A ce titre, elles indiquent modifier leur politique de communication pour éviter toute « mauvaise interprétation » des autorités et font relire la communication par le service juridique de l'entreprise.

Les entreprises remarquent en revanche à 58 % que les décisions rendues par les autorités permettent de tirer des enseignements (question 20). Il est tout de même à noter que ce dernier chiffre chute sensiblement (42 %) lorsqu'on ne considère que les firmes qui soulignent que la règle de droit crée des incertitudes (croisement des questions 18 et 20). La question des échanges informationnels entre entreprises fait particulièrement l'objet de doutes sérieux (question 24) : sur les GME⁴ (dans près de deux tiers des cas), ou sur les conditions de marchés elles-mêmes (dans près d'un tiers des cas).

IV. Communication avec les autorités et inflexion des décisions

Comme nous l'avons souligné précédemment, les entreprises pensent que la lisibilité des règles laisse généralement à désirer. Pour les autorités, il semble alors primordial d'axer une partie de leur action sur le développement d'une communication claire et efficace. A cet égard, les communiqués de presse, rapports, Ateliers de la concurrence semblent être des vecteurs opportuns. Malgré ces efforts louables, les firmes jugent que la communication des autorités n'est pas très simple à comprendre (question 23) en lui attribuant une note moyenne de 5/10. Elles considèrent de même que la communication des autorités est en moyenne insuffisante (question 22).

On peut mettre ce jugement des firmes à l'égard de la communication des autorités en relation avec leur connaissance avouée du droit français de la concurrence, à l'aide d'un graphique à bulles : Graphique 4 (croisement des questions 12 et 22).

Ce graphique montre que la communication des autorités n'est presque jamais considérée comme excessive. En revanche, un plus grand nombre de firmes la juge insuffisante, malgré un niveau assez important de connaissance du droit, ce qui tendrait à montrer qu'il serait souhaitable pour les autorités d'améliorer encore la qualité de leur communication en

4. Groupements Momentanés d'Entreprises.

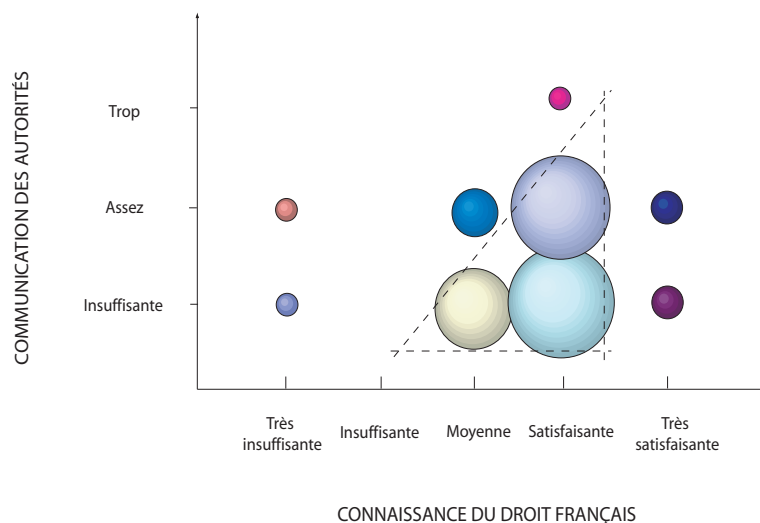


FIG. 4. ÉVALUATION DE LA COMMUNICATION DES AUTORITÉS EN FONCTION DE LA CONNAISSANCE DU DROIT FRANÇAIS

direction des entreprises. Mais cette première analyse doit être nuancée. En effet, nous pouvons faire apparaître sur le graphique une forme triangulaire⁵ qui indique que le degré de sévérité porté sur la communication des autorités fléchit avec l'accroissement des connaissances juridiques de l'entreprise. Ainsi, il semble essentiel que les firmes accentuent leurs efforts de diffusion des connaissances juridiques au sein de l'organisation, mais il reste vraisemblablement, du côté des autorités, des efforts à effectuer au plan pédagogique.

Les entreprises ne sont pas simplement « passives » dans leurs relations avec les autorités. Elles tentent également d'infléchir les décisions dans un sens qui leur est plus favorable. Ainsi, malgré la confidentialité de la question, 62 % des entreprises reconnaissent avoir eu recours à des pratiques lobbyistes (question 11). On peut par ailleurs souligner que ce chiffre augmente encore si on ne considère que la population des entreprises qui assimilent convenablement les décisions rendues par les autorités (question 20) : 79 % de ces firmes utilisent alors le lobbying. Les actions lobbyistes semblent donc être plus pratiquées par ceux qui ont une meilleure connaissance des textes et peuvent donc cibler plus efficacement leurs interventions. Le lobbying exige des qualités de communication et des compétences techniques qui peuvent être soit internalisées (utilisation de personnels de l'organisation), soit externalisées (appel à des experts tels que des cabinets ou des associations professionnelles). Parmi les firmes qui utilisent le lobbying (question 11), il s'agit essentiellement de procédures internes : toutes font appel à leur propre personnel et seules certaines (9) externalisent parfois leurs actions. Le lobbying est donc une pratique répandue. Par ailleurs, les firmes semblent globalement sceptiques sur le fait que les différentes parties bénéficient d'un traitement égalitaire de la part des autorités de la concurrence (question 21). Seuls 42 % jugent « vrai » ou « plutôt vrai » l'affirmation d'un traitement égalitaire. C'est pourquoi nous avons cherché à voir s'il existait un lien de

5. Il faut souligner que les trois bulles contenues dans le triangle en pointillés représentent 82 % des firmes interrogées.

corrélation entre la pratique du lobbying et l'évaluation de l'égalité de traitement (croisement des questions 11 et 21) : observe-t-on une différence significative dans l'impartialité des décisions des autorités selon que l'on pratique ou non le lobbying ? Le Graphique 5 illustre ceci.

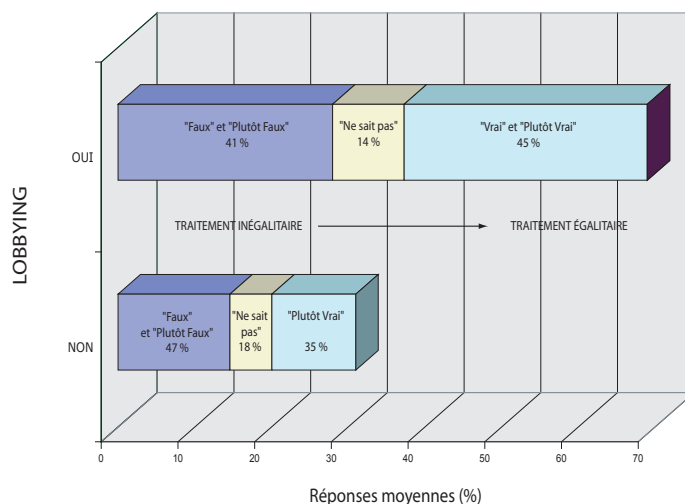


FIG. 5. LOBBYING ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DES ENTREPRISES PAR LES AUTORITÉS

Ce graphique fait apparaître des résultats qui peuvent surprendre au premier abord. Le tiers des entreprises qui n'utilisent pas le lobbying croient plus que les autres à un traitement inégalitaire de la part des autorités de la concurrence (à 47 %) ⁶. Au contraire, les firmes lobbyistes jugent à 45 % que le traitement des autorités est égalitaire. Deux interprétations de ces résultats sont possibles. La première revient à conclure que le lobbying ne donne pas des résultats particulièrement probants, ce qui expliquerait que ceux qui utilisent le lobbying le jugent relativement inefficace, tandis que ceux qui n'en usent pas considèrent qu'il l'est plus (par inquiétude, voire par crainte d'en être les victimes). Néanmoins, on peut également porter un autre éclairage sur ce graphique, si l'on tient compte de la possible manipulation stratégique des réponses. Il est en effet envisageable que les entreprises qui pratiquent le lobbying sous-estiment dans leurs réponses l'efficacité des pratiques lobbyistes compte tenu des difficultés évidentes de confidentialité qu'une telle question revêt.

Dans la mesure où le choix leur serait ouvert (question 14), les entreprises déclarent préférer un traitement par les autorités françaises (à 38 %, contre 28 % pour les autorités communautaires, les autres ne sachant pas). Il est alors intéressant d'étudier ces réponses en fonction de la pratique du lobbying, comme indiqué dans le tableau suivant (croisement des questions 11 et 14).

Les résultats du Tableau 1 montrent que lorsque les firmes n'exercent pas de lobbying, elles sont en moyenne rigoureusement indifférentes entre une procédure française ou européenne. A l'inverse, en cas de lobbying, une préférence est assez nettement marquée pour une procédure devant les autorités françaises (49 % contre 28 %). Ce résultat pour-

6. On peut également noter qu'aucune réponse « vrai » n'a été fournie par les entreprises qui ne font pas de lobbying.

		PRÉFÉRENCE DES AUTORITÉS			
		françaises	indifférent	européennes	Total
LOBBYING	OUI	18 (49 %)	12 (32 %)	7 (19 %)	37
	NON	5 (28 %)	8 (44 %)	5 (28 %)	18

FIG. 6. PRÉFÉRENCES DES AUTORITÉS EN FONCTION DU LOBBYING

rait laisser croire que le lobbying s'exerce plus facilement auprès des autorités françaises. Cependant, une telle conclusion serait excessive car l'intitulé de la question 11 ne permet pas de savoir auprès de quelles autorités (françaises ou communautaires) les entreprises interrogées exercent leurs activités de lobbying. Un indicateur complémentaire peut être obtenu en croisant les résultats précédents avec le lieu géographique d'exercice de l'activité des entreprises concernées (question 2). On obtient alors que parmi les entreprises exerçant en Europe et pratiquant le lobbying, les préférences sont relativement semblables (croisement des questions 2, 11 et 14) : 26 % des choix vont à la Commission européenne, 30 % aux autorités françaises et 33 % des firmes se déclarent indifférentes. Cet indicateur pourrait être de nature à relativiser la conclusion précédente, selon laquelle les autorités françaises seraient plus perméables au lobbying que leurs homologues européens. Néanmoins, là encore, le résultat doit être considéré avec précaution car il est vraisemblable que les firmes exerçant en Europe ont intérêt à pratiquer le lobbying auprès des deux autorités, mais rien ne nous permet de dire s'il s'avère plus fructueux à Paris ou à Bruxelles. En tout état de cause, il serait souhaitable de procéder à une étude statistique plus approfondie de cette question, le cas échéant en utilisant des données augmentées.

V. Le droit de la concurrence comme arme stratégique

Il reste à étudier la question de l'utilisation stratégique du droit de la concurrence par les entreprises. Une firme sur deux considère que le droit de concurrence peut effectivement faire l'objet d'une utilisation stratégique (question 27), comme l'indique le graphique en secteurs circulaire suivant (Graphique 7).

On peut apporter un éclairage complémentaire sur ce résultat dans la mesure où une proportion importante (la moitié) des entreprises interrogées n'a jamais été impliquée dans une procédure juridique (question 25). Il semble donc pertinent de revoir l'évaluation précédente au regard de ce second critère. Ainsi, au sein des entreprises ayant été impliquées dans une procédure juridique, les trois-quarts d'entre elles jugent que le droit de la concurrence est un outil stratégique (croisement des questions 25 et 27).

Nous proposons à la suite une analyse plus désagrégée des réponses, selon la nature de la procédure juridique initiée ou subie (croisement des questions 26 et 27).

Quel que soit le type de procédure dans lequel les entreprises sont engagées, la proportion de celles qui considèrent que le droit de la concurrence est stratégique reste très importante. Seul le fait de freiner l'extension d'un concurrent fait apparaître des réponses un peu plus équilibrées. A l'inverse, déclencher une procédure pour contraindre une entreprise dominante est jugé comme stratégique par 90 % des firmes, ce qui tendrait à montrer que les firmes de taille modeste utilisent à dessein le droit de la concurrence

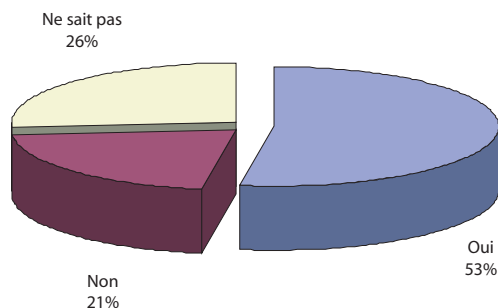


FIG. 7. *Le droit de la concurrence est-il un outil stratégique ?*

pour freiner l'expansion du leader.

On peut par ailleurs remarquer que la dénonciation d'une entente est la réponse la plus fréquemment donnée par les firmes : 57 % des firmes impliquées dans une procédure l'ont notamment été dans ce cadre. Or les autorités françaises et européennes, à l'instar des autorités américaines, se sont dotées de programmes de dénonciation des ententes qui consistent à réduire de tout ou partie le montant de l'amende pour le délateur, dans la mesure où la dénonciation est suivie d'une entière coopération avec les autorités. Pour les entreprises, ces *dispositifs de clémence* peuvent également faire l'objet d'une utilisation stratégique. Elles sont en effet 44 % à considérer que ce peut être le cas, contre 26 % de réponses « non stratégique » (question 28).

Conclusion

L'enquête présentée dans cet article permet d'appréhender d'une manière inédite les rapports qui unissent stratégie d'entreprise et droit de la concurrence. A cet effet la population cible utilisée est constituée de grandes entreprises, ce qui fournit des informations intéressantes sur leur perception du droit de la concurrence. Il apparaît à cet égard que l'intégration des règles de droit constitue un élément important de la réflexion des firmes, qui ont pour cela modifié leurs structures organisationnelles et/ou défini des procédures efficaces de formation et de contrôle.

Malgré cela, il ressort de cette analyse que la compréhension des règles de droit demeure trop souvent imparfaite, de même que la mise en œuvre de ces règles représente pour les entreprises une forte source d'incertitude. Il apparaît de ce point de vue primordial, pour les autorités de la concurrence, de renforcer leur communication en direction des entreprises, même s'il convient de souligner les efforts déjà engagés dans ce sens. Un autre point émerge également : l'importance accordée par les firmes aux actions lobbyistes, même si leur efficacité n'est pas pleinement avérée. Une clarification des mécanismes et des procédures, de la part des autorités, pourrait également être de nature à diminuer cette perception des entreprises.

L'ensemble des traitements statistiques effectués ici révèle que le droit de la concurrence fait effectivement l'objet d'une utilisation stratégique de la part des firmes. Les autorités

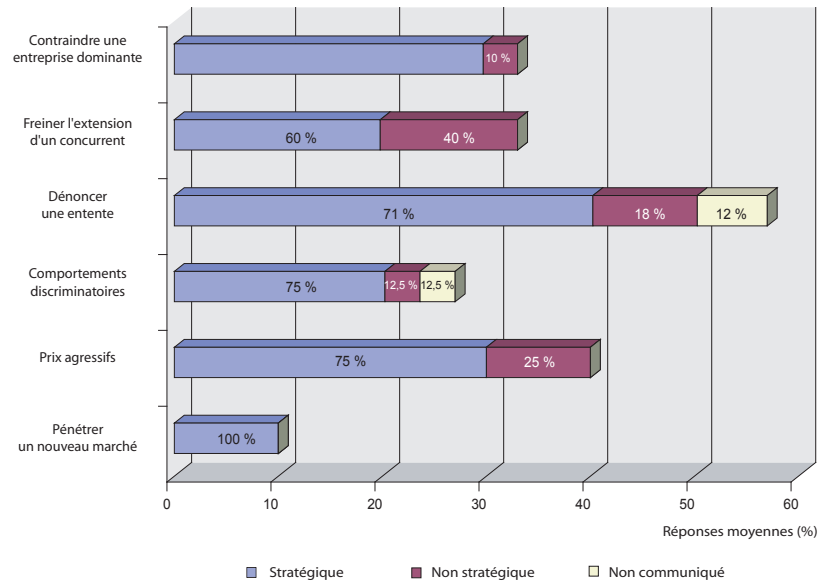


FIG. 8. PERCEPTION STRATÉGIQUE DU DROIT DE LA CONCURRENCE SELON LA NATURE DES PROCÉDURES JURIDIQUES

en sont d'ailleurs conscientes : en témoigne l'adoption récente de dispositifs de clémence ⁷. La perspective éventuelle de comportements stratégiques, visant par exemple à détourner les procédures à l'avantage de certaines firmes, devrait ainsi conduire les autorités à intégrer de plus en plus ce type de considérations lors de la prise de décision. Il n'est pas illégitime de croire que l'efficacité des autorités en serait sensiblement accrue.

7. Les questions relatives à ces dispositifs de clémence seront abordées lors du prochain *Ateliers de la concurrence* de la DGCCRF.

Le questionnaire

- 1) Quel est le nombre approximatif de salariés de votre entreprise ?
- 2) Exercez-vous vos activités dans plusieurs pays de l'Union Européenne ? Si oui, lesquels ? Exercez-vous vos activités dans d'autres zones géographiques ? Si oui, lesquelles ?
- 3) Disposez-vous d'un service juridique, et en ce cas, d'un personnel formé au droit de la concurrence ?
- 4) Le directeur des services juridiques est-il associé aux décisions sur la stratégie de l'entreprise ? Fait-il partie des membres du conseil d'administration, du directoire et/ou des organes de l'entreprise qui les décident ?
- 5) Les recommandations faites par les juristes d'entreprise sont-elles intégrées dans la décision stratégique ? Que se passe-t-il en cas de désaccord ?
- 6) Avez-vous pris des mesures pour intégrer le droit de la concurrence dans la prise de décision stratégique de votre entreprise ? Si oui, quelles sont-elles ?
- 7) Avez-vous désigné une personne en charge de ce dispositif ? De quels moyens dispose-t-elle ?
- 8) Avez-vous eu recours à un cabinet d'avocats en matière de droit de la concurrence ? Faites-vous ponctuellement appel à ses services ou avez-vous établi une relation de durée ?
- 9) À quel stade de la décision stratégique faites-vous appel à lui ?
- 10) Avez-vous eu recours à des économistes spécialisés dans le domaine du droit de la concurrence ? Si oui, pour quelles raisons ?
 - délimitation de marchés pertinents
 - bilan concurrentiel . . .
- 11) Utilisez-vous le lobbying pour la mise en œuvre de vos stratégies ? Si oui, disposez-vous de personnel (ou faites-vous appel à des tiers) pour assurer des activités lobbyistes ?
- 12) Vous pensez avoir une connaissance du droit français de la concurrence :
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Moyenne
 - Insuffisante
 - Très insuffisante
- 13) Vous pensez avoir une connaissance du droit européen de la concurrence :
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Moyenne
 - Insuffisante
 - Très insuffisante
- 14) Si le choix vous était donné, préféreriez-vous, en cas de procédure, que l'affaire soit traitée à l'échelon national ou par la Commission européenne ? Pour quelles raisons ?
- 15) Pensez-vous qu'il existe une différence significative entre le droit de la concurrence français et le droit européen de la concurrence ? Si oui, lequel vous concerne le plus ? Et lequel connaissez-vous le mieux ?
- 16) Vous pensez avoir une connaissance du droit américain de la concurrence :

- Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Moyenne
 - Insuffisante
 - Très insuffisante
- 17) Pensez-vous qu'il y ait des différences entre le droit européen de la concurrence et le droit américain de la concurrence ? Si oui lesquelles vous concernent le plus ?
- 18) La règle de droit de la concurrence, par sa généralité, entraîne-t-elle, selon vous, des incertitudes de définition ou d'application ? Dans l'affirmative, comment en tenez-vous compte ?
- 19) Quels sont les domaines du droit de la concurrence où les règles vous paraissent les plus lisibles ? *Vous noterez de 0 (impossible à comprendre) à 10 (très facile à comprendre) :*
- Concentrations
 - Restrictions verticales
 - Abus de position dominante
 - Coopération commerciale
 - Cartels
 - Autres
- 20) Est-il facile pour vous de tirer des enseignements des décisions rendues par les Autorités ou juridictions qui appliquent le droit de la concurrence ? Sinon, pour quelles raisons ?
- 21) Lors des procédures, les entreprises bénéficient d'un traitement égalitaire de la part des autorités de concurrence. Cette affirmation vous semble-t-elle :
- Vraie
 - Plutôt vraie
 - Ne sait pas
 - Plutôt fausse
 - Fausse
- 22) Pensez-vous que les Autorités compétentes communiquent au sujet du droit de la concurrence et de son application ?
- Trop
 - Assez
 - Insuffisamment
- 23) La communication des Autorités vous semble-t-elle facile à comprendre ? *Vous noterez de 0 (impossible à comprendre) à 10 (très facile à comprendre)*
- 24) Dans les échanges que vous avez avec d'autres entreprises et/ou au sein de syndicats professionnels, savez-vous situer la limite entre ce qui est légal et ce qui ne l'est pas en termes de partenariats commerciaux et industriels, défense de la profession, conjoncture, évolution des prix, conditions du marché au plan national et international, coûts des matières premières, charges salariales ou autres, évolution des marges, questions techniques... ? Si vous avez des doutes, sur quels points portent-ils et comment réagissez-vous ?
- 25) Avez-vous déjà initié (ou subi) des procédures juridiques relevant du droit de la concurrence à l'encontre (ou de la part) de vos concurrents ? Combien ? Pour quelles raisons ?
- 26) Ces procédures étaient-elles destinées à : *(plusieurs réponses possibles)*
- Pénétrer sur un nouveau marché
 - Se défendre contre une stratégie de prix trop agressive

- Lutter contre des comportements discriminatoires
 - Dénoncer une entente
 - Empêcher l'extension d'un concurrent sur le marché
 - Contraindre une entreprise dominante
 - Autres (expliquez)
- 27) Le droit de la concurrence est-il dans ces cas un outil stratégique au service de l'entreprise ?
- 28) Considérez-vous les dispositifs de clémence comme une arme stratégique à l'encontre de vos concurrents ou qu'ils pourraient utiliser à votre encontre ? Envisagez-vous de les utiliser ?
- 29) Pensez-vous que l'utilisation accrue des documents publics de l'entreprise par les autorités de concurrence (rapports d'activités, contenu des sites Internet, messages publicitaires, plaquettes commerciales, compte-rendu ou PV de réunion des organes dirigeants, dossier établi par les banques d'affaires en cas de cession d'une entreprise. . .) incite les entreprises à modifier leurs stratégies de communication ? Si oui, comment ?