

# LE FIL CONCURRENCE

# Sommaire

1

## POURQUOI UN NOUVEAU GUIDE PRATIQUE ?

| 04

2

## CE QUE JE SAIS ET DONT JE DOIS ABSOLUMENT ME SOUVENIR

| 08

3

## CE QUI EST NOUVEAU ET QUE JE DOIS CONNAITRE

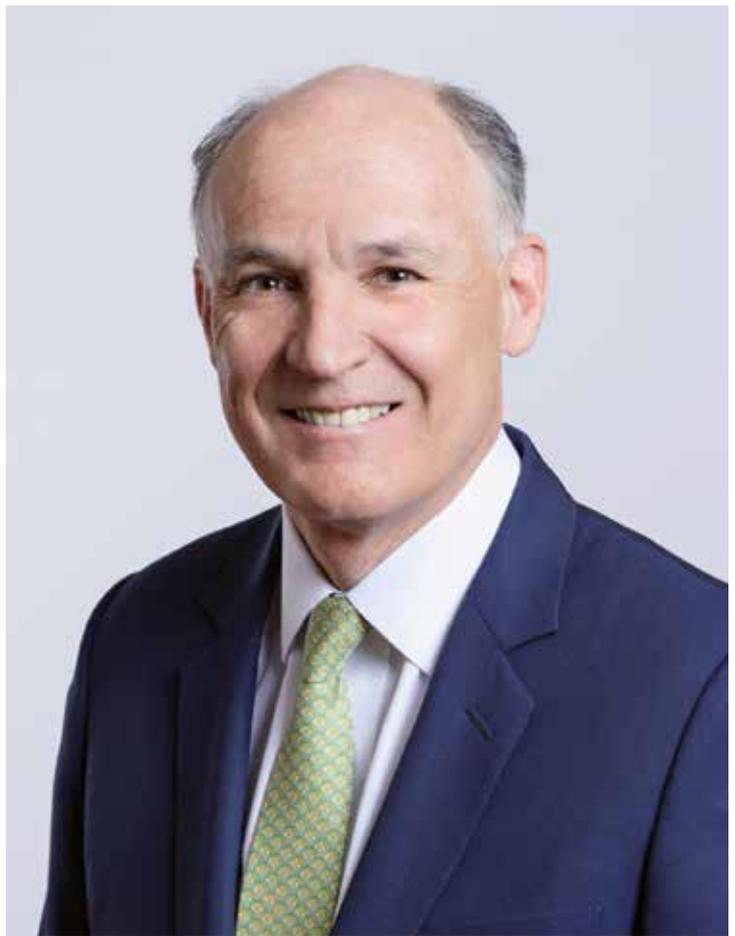
| 14

## FICHES PRATIQUES ET RESSOURCÈS

| 19

## CONTACTS UTILES

| 27



Le plan concurrence, mis en place en 2007, reposant sur le principe de « tolérance zéro », a été la première pierre du programme de conformité du Groupe. Depuis 2009, celui-ci a été enrichi et continue à s'adapter à l'environnement de nos activités.

Nous devons tirer le maximum d'enseignements des affaires du passé pour progresser. Nos activités doivent, à chaque instant, être conduites en accord avec nos valeurs et notre culture de conformité.

**Je compte sur vous !**

**Pierre-André de Chalendar**  
Président-Directeur Général de Saint-Gobain



# PLAN CONCURRENCE DE SAINT-GOBAIN MIS EN PLACE EN 2007 Premier bilan

Nous pouvons être fiers de ce travail accompli tous ensemble !

Malgré ces avancées, le Groupe a payé, depuis 2007, plus d'un milliard d'euros d'amende. Nous devons donc poursuivre nos efforts car le droit de la concurrence évolue et fait naître de nouveaux risques.

Ce Fil Concurrence rassemble l'essentiel de ce qu'il faut savoir.

Les équipes juridiques sont à votre écoute pour tout complément d'information. N'hésitez jamais à les consulter.

Bonne lecture !

## zéro

Politique de **tolérance zéro** du Groupe

## 23 000

**personnes formées** via l'e-learning Comply

## 35 000

**employés** ont reçu le Guide pratique du respect du droit de la concurrence

## 141

sites audités

## alerte

Une **procédure d'alerte** simple et accessible en ligne : <http://portal.saint-gobain.com/fr/web/alertepro>

Plus de **300** séminaires organisés partout dans le monde

## Conformité

Création d'un **site Intranet dédié à la Conformité** : <http://portal.saint-gobain.com/fr/web/conform-action>

# POURQUOI UN NOUVEAU GUIDE PRATIQUE ?

## L'ESSENTIEL

- Les risques sont réels
- Tous les Pôles, toutes les Activités et toutes les Délégations du Groupe sont concernés
- La récidive, facteur aggravant
- Les autorités de concurrence collaborent étroitement
- Les demandes de dommages-intérêts augmentent

## LES RISQUES SONT RÉELS

### • Pour Saint-Gobain :

- Les amendes peuvent atteindre 10 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe (soit 3,9 milliards d'euros pour 2015) ;
- Saint-Gobain est un grand groupe et a déjà été sanctionné par le passé dans différents pays ;
- Nos clients, concurrents, partenaires commerciaux peuvent formuler des demandes de dommages-intérêts.

### • Pour chacun de nous à titre personnel :

- Imposition d'amendes et de peines de prison ;
- Extradition des ressortissants par certains pays ;
- Interdiction d'exercer certaines responsabilités professionnelles (par exemple au Royaume-Uni).

## LE SAVIEZ-VOUS ?

→ Aux Etats-Unis, les personnes physiques peuvent se voir imposer jusqu'à 1 million de dollars d'amende et 10 ans d'emprisonnement pour des infractions au droit de la concurrence.

### • Un cas concret d'extradition

→ Un ex-employé italien de Parker MHP a été arrêté au cours d'une escale en Allemagne et a été extradé vers les Etats-Unis pour y être jugé pour des faits d'entente dans le secteur des tuyaux marins.

### • Un cas concret d'emprisonnement

→ Keith Packer, un cadre anglais, a passé huit mois en prison aux Etats-Unis à la suite de la condamnation de British Airways pour entente dans le secteur du fret aérien.

## 2. TOUS LES PÔLES, TOUTES LES ACTIVITÉS ET TOUTES LES DÉLÉGATIONS DU GROUPE SONT CONCERNÉS



# 715 M€

*d'amende en 2014 équivaut à plus de 20 ans de bénéfice net annuel moyen de l'activité vitrage*

## LA RÉCIDIVE, FACTEUR AGGRAVANT

- Le passé n'est jamais oublié, il n'y a pas de prescription en matière de récidive !
- La récidive existe même si la nouvelle infraction n'a pas eu lieu dans le même pays et/ou la même Activité qu'une ancienne infraction.
- Chacun, par une action individuelle même modeste, peut avoir un impact majeur sur l'ensemble du Groupe.

## LA RÉCIDIVE COÛTE TRÈS CHER

### L'exemple de l'affaire du vitrage automobile

En 2014, le Tribunal européen a augmenté l'amende initiale de Saint-Gobain de 155 millions d'euros, en raison d'une infraction datant de 1984 (soit de 14 ans avant les faits).

Montant initial  
560 millions €



Amende finale  
payée 715 millions €

↓  
**100 %**  
*c'est l'augmentation possible d'une amende pour chaque infraction précédente*

## LES AUTORITÉS DE CONCURRENCE COLLABORENT ÉTROITEMENT

- Plus de 100 Etats ont une réglementation concurrence ;
- Les sanctions sont de plus en plus importantes dans les pays émergents ;
- Les autorités coopèrent pour coordonner leurs enquêtes et leurs inspections surprises appelées « dawn-raids ».

## LES DEMANDES DE DOMMAGES-INTÉRÊTS AUGMENTENT

- Aux Etats-Unis, les « class actions » (ou actions de groupe) permettent à plusieurs personnes de se regrouper pour former une action en justice unique contre une même entreprise et demander des dommages-intérêts élevés.
- Ces procédures se développent en Europe : adoption en 2014 d'une Directive qui offre aux victimes un meilleur accès aux preuves, une démonstration facilitée du dommage subi et plus de temps pour introduire leur action.



Quels sont les bons réflexes à avoir en cas d'inspection surprise d'une autorité de concurrence ?  
Reportez-vous à la Fiche pratique 1.



→ 2011  
**ETATS-UNIS**  
**SECTEUR DU TRANSPORT AÉRIEN**

- Amende de 1,8 milliards de dollars et quatre cadres condamnés à des peines d'emprisonnement ;
- Dommages-intérêts versés : 1 milliard de dollars ;
- Introduction d'une « class action », plusieurs millions de dollars réclamés.



→ 2012  
**FRANCE**  
**SECTEUR DES TÉLÉCOMS**

- Amende de 117,4 millions d'euros ;
- Dommages-intérêts versés : 790 millions d'euros.



→ 2015  
**MONDE**  
**SECTEUR DU FOREIGN EXCHANGE EURO/DOLLAR**

- Amende de plus de 10 milliards de dollars infligée par différentes autorités ;
- Dommages-intérêts versés aux Etats-Unis : plus de 2 milliards de dollars ;
- Plusieurs millions de Livres sterling demandés en dommages-intérêts au Royaume-Uni.

# CE QUE JE SAIS ET DONT JE DOIS ABSOLUMENT ME SOUVENIR

## L'ESSENTIEL

• Je ne parle pas à mes concurrents de sujets à caractère stratégique ou commercial

• Associations professionnelles  
= zones de danger

• Attention quand je travaille sur des normes avec la profession

• Abus de position dominante : quel est le marché pertinent ?



**Vous avez besoin d'un pense-bête sur ce que vous pouvez / ne pouvez pas dire à vos concurrents ? Consultez la Fiche pratique 2.**



→ **GUIDE PRATIQUE DU RESPECT DU DROIT DE LA CONCURRENCE**  
Remémorez-vous le chapitre 3.

## JE NE PARLE PAS À MES CONCURRENTS DE SUJETS À CARACTÈRE STRATÉGIQUE OU COMMERCIAL

**Ne cherchez pas à obtenir d'informations concernant vos concurrents autrement que par des sources publiques et précisez toujours la source de l'information. Les sujets suivants ne doivent jamais être discutés avec des concurrents :**

- Toute référence, quelle qu'elle soit, à la notion de prix ;
- Toute référence, quelle qu'elle soit, aux capacités de production ;
- Les conditions commerciales ;
- La réponse à un appel d'offres ;
- La répartition des territoires de vente ou de la clientèle avec des concurrents : attention aux accords de licence !
- La mise en place de listes noires ou le boycott de clients, concurrents ou fournisseurs.

### • Entraînez-vous !

→ **Email d'un concurrent à un salarié d'Isover :**

« Bonjour, je travaille pour la société Blue, on s'est rencontrés lors d'un salon le mois dernier. On peut se reparler de nos conditions de marché ? Voir si c'est utile de s'aligner ? »

→ **Le bon réflexe :**

Je contacte ma Direction Juridique pour préparer une réponse écrite. En donnant suite à ce type de sollicitation, j'échangerais des informations commerciales stratégiques avec l'un de mes concurrents, ce qui est strictement interdit.

Les cas pratiques mentionnés dans cette brochure sont issus de l'imagination des auteurs, et donc fictifs.

## • Entraînez-vous !

→ **Discussion entre un salarié de Point. P et un salarié d'un concurrent, lors d'un salon professionnel :**

Salarié du concurrent : « On a décidé de ne plus travailler avec le fournisseur Black, ça ne marche plus pour nous. Et vous savez, entre nous, beaucoup d'autres négoce vont faire la même chose. » Le lendemain, par email : « Bonjour, à la suite de notre discussion d'hier, vous trouverez ci-joint la lettre de résiliation que nous avons adressée à Black. Vous pouvez vous en inspirer si vous prévoyez également de ne plus faire affaire avec lui. »

→ **Le bon réflexe :**

Ici, mon concurrent me transmet une information stratégique et tente de m'influencer. Si j'accepte, c'est un accord entre concurrents. Je dois lui indiquer que je ne souhaite pas recevoir ce type d'informations.

## ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES = ZONES DE DANGER

Les discussions et échanges qui ont lieu au sein des associations professionnelles peuvent occasionner des manquements graves au droit de la concurrence.

**Réduisez les adhésions** exclusivement aux associations professionnelles strictement nécessaires aux intérêts du Groupe, comme :

- La veille réglementaire et législative ;
- La défense des entreprises ;
- La promotion de nos professions ;
- L'amélioration des législations sur l'environnement, la recherche et le développement, la santé et la sécurité.

**Soyez vigilants lors des réunions informelles : dîners, déjeuners, rencontres dans des hôtels, etc. Le droit de la concurrence s'applique aussi à ces occasions !**



**Vous souhaitez plus de détails sur ces 4 règles clés (et d'autres) ? Reportez-vous à la Ressource 1.**



→ **GUIDE PRATIQUE DU RESPECT DU DROIT DE LA CONCURRENCE**  
Remémorez-vous le chapitre 4.

## 4 RÈGLES CLÉS POUR RÉDUIRE LE RISQUE INHÉRENT AUX ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES :

**1**

### **AUTORISER :**

Toute personne qui se rend à une association professionnelle doit avoir obtenu au préalable l'accord de sa hiérarchie.

**2**

### **FORMER :**

Le suivi préalable de la formation en ligne au droit de la concurrence et un entretien avec un juriste sont indispensables.

**3**

### **SUIVRE :**

L'entité doit suivre annuellement la liste des associations professionnelles auxquelles elle adhère.

**4**

### **CONTRÔLER :**

Il faut s'assurer au moins une fois par an avec le salarié et en Comité Exécutif que la participation aux associations est toujours nécessaire, utile et sans risque.

## JE DOIS RESTER PRUDENT LORSQUE JE TRAVAILLE SUR DES NORMES/STANDARDS AVEC LA PROFESSION

Participer à l'élaboration de normes est utile et nécessaire pour le consommateur. Cependant, cela peut donner lieu à des conduites risquées.

### → **Les normes et certifications :**

- doivent toujours avoir des fondements objectifs et justifiés
- ne doivent pas avoir pour but d'exclure un fabricant concurrent du marché.

### → **L'adhésion aux groupes de travail collectifs doit être :**

- accessible à tous les concurrents présents sur le marché
- fondée sur des critères clairs, neutres et objectifs.

Avis de l'Autorité de la concurrence française du 16 novembre 2015

## « L'Autorité de la concurrence a décidé d'examiner le processus français de normalisation et de certification au regard du droit de la concurrence

[...] Un processus défaillant de normalisation peut affecter l'efficacité économique et restreindre la concurrence s'il [...] permet l'homologation d'une norme biaisée au profit de certains acteurs du marché qui peuvent alors l'instrumentaliser pour ériger une barrière à l'entrée de concurrents ou d'innovateurs. [...] C'est pourquoi les entreprises qui proposent une norme nouvelle devraient être capables d'expliquer pourquoi elle est nécessaire et les raisons qu'elles avancent devraient

pouvoir être examinées et éventuellement contredites par leurs concurrentes.

L'Autorité recommande la mise en place d'une étape obligatoire de validation de la plus-value attendue du projet de norme nouvelle ou de révision d'une norme existante.

[...] Le secteur du BTP, qui possède plusieurs particularités, a fait l'objet d'un examen et de propositions spécifiques. »

Extrait de l'Avis n°15-A-16 de l'Autorité de la concurrence du 16 novembre 2015

### • Entraînez-vous !

→ **Appel entre deux salariés de PAM :**

P : « Salut, ça va ? »

R : « Oui, merci. Je reviens tout juste d'une réunion de l'association professionnelle des fabricants de fonte ductile. On multiplie nos actions de développement d'une norme pour que les tuyaux de canalisation utilisés pour l'alimentation en eau potable des hôpitaux fassent maintenant 200 mm de diamètre. »

P : « Bien joué, c'est justement le diamètre des tuyaux qui arrange tout le monde ! On vendra plus ! »

→ **Le bon réflexe :**

Les associations professionnelles ne doivent jamais servir de façade à une entente entre concurrents pour maintenir ou accroître les parts de marché, ou exclure du marché des concurrents. Une norme édictée par une association professionnelle doit toujours être objective et justifiée.

## ABUS DE POSITION DOMINANTE : QUEL EST LE MARCHÉ PERTINENT ?

Il n'y a d'abus de position dominante que lorsque l'entreprise est en position dominante sur le marché concerné ET a abusé de sa puissance de marché.

Pour déterminer sa part de marché, il faut identifier le marché pertinent, qui se décompose en deux :

**1 - le marché de produit** regroupant les produits considérés par les clients comme substituables / interchangeables et

**2 - le marché géographique**, c'est-à-dire la zone géographique où s'exerce la concurrence (il peut s'agir d'un pays, d'une région, etc.).

/\ Ce n'est pas facile : le sujet est étroitement lié à l'économie et la jurisprudence évolue sans cesse pour s'adapter aux comportements des consommateurs.

**Contactez votre Direction Juridique pour identifier correctement le marché sur lequel vous opérez.**

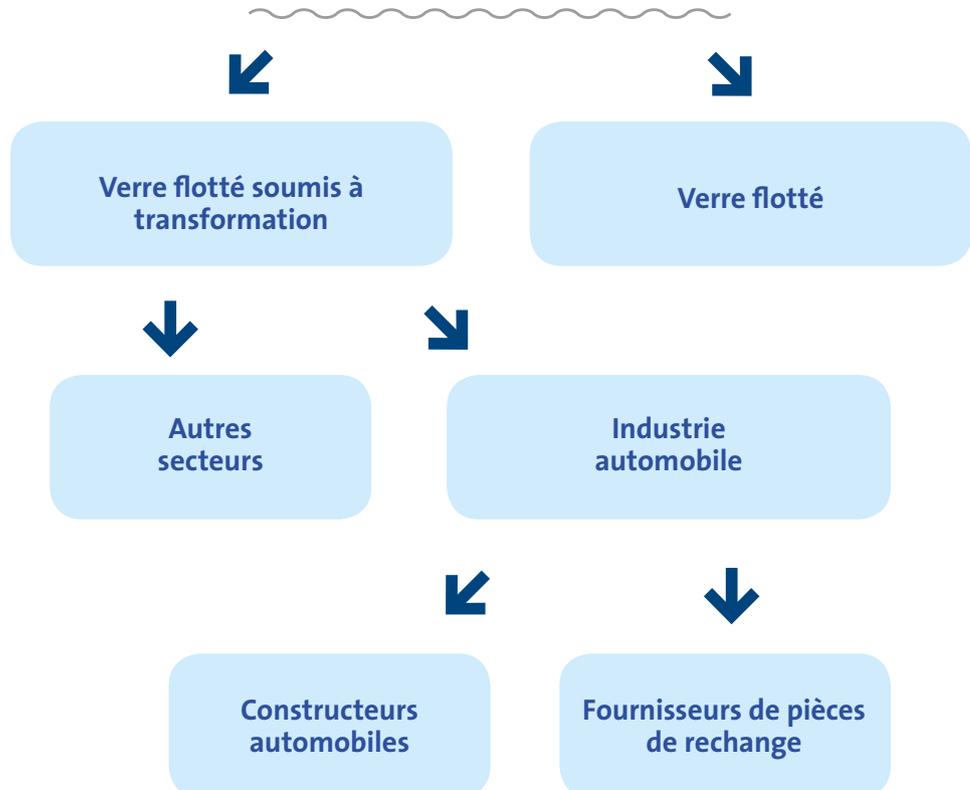


### → GUIDE PRATIQUE DU RESPECT DU DROIT DE LA CONCURRENCE

Remémorez-vous le chapitre 3.

### Marché de produit

1 - Définition d'un marché de produit par la Commission européenne, l'exemple du marché de la production et de la vente de verre flotté \*

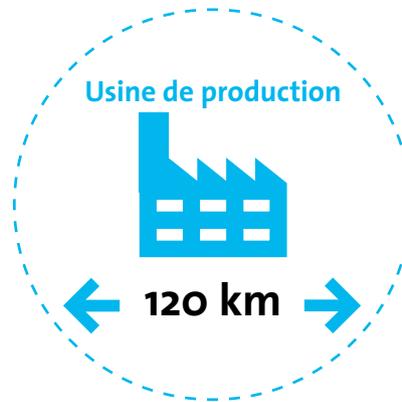


\* Définition de marché existante à la date de la publication du document

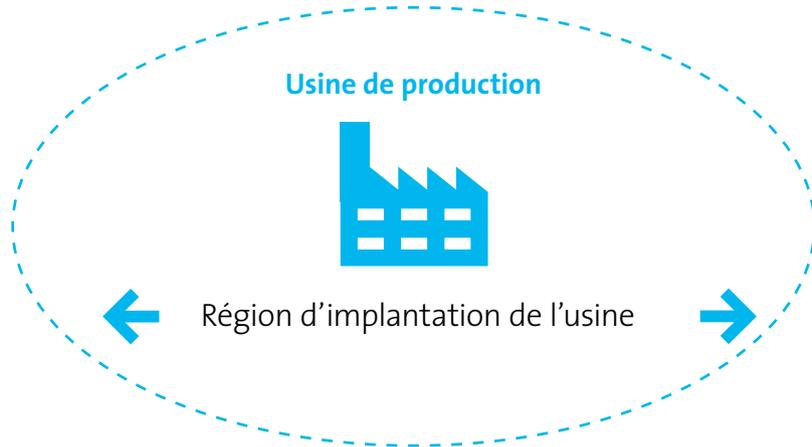
## Marché géographique

2 - Définition d'un marché géographique par les autorités de concurrence, l'exemple du marché de la fabrication de mortier

Marché géographique pertinent pour la Commission européenne : \*



En revanche, pour l'autorité de concurrence brésilienne : \*



\* Définition de marché existante à la date de la publication du document

### • Entraînez-vous !

→ **Question d'un opérationnel de chez Sekurit :**

« Bonjour, est-ce que je peux offrir une remise à l'un de mes clients s'il achète du vitrage acoustique (clairement notre produit star) et du verre hydrophobe ? Ça serait pas mal pour booster le verre hydrophobe que l'on n'arrive pas à vendre. »

→ **Le bon réflexe :**

Il faut d'abord déterminer si Sekurit est un acteur puissant sur le marché du produit star (> 40% de parts de marché). Si c'est le cas, il faut être prudent car une vente qui lie deux produits peut être considérée comme un abus de position dominante. Rapprochez-vous de votre Direction Juridique avant toute démarche.

# CE QUI EST NOUVEAU ET QU'É JE DOIS CONNAÎTRE

## L'ESSENTIEL

• Les annonces publiques d'augmentation de prix ou « price signalling »

• L'utilisation des remontées récurrentes d'informations sur mes concurrents (« hub and spoke »)

La règle est l'interdiction d'échanger des informations commerciales sensibles entre concurrents.

Ne cherchez jamais à contourner cette règle : l'échange sera systématiquement condamné, quelle que soit l'inventivité du mécanisme mis en place.

## LES ANNONCES PUBLIQUES D'AUGMENTATION DE PRIX OU « PRICE SIGNALING »

Cela consiste à informer mes concurrents sur ma stratégie commerciale à venir **sans prendre contact avec eux**, mais par le biais de communications publiques ou de lettres d'annonces de hausses tarifaires génériques envoyées à mes clients.

→ **C'est une pratique délicate car liée à des activités commerciales quotidiennes et parfaitement licites.**

### Que faut-il faire ?

- Assurez-vous que les annonces de hausse tarifaire à l'avance sont vraiment nécessaires ;
- En cas d'envoi de courrier : utilisez des lettres individualisées (nom du client et son adresse, liste des produits vendus au client au cours de l'année précédente), confidentielles et ciblées (nouveau prix proposé par unité pour les produits intéressant le client, information sur tout autre changement qui pourrait affecter le prix final) pour chaque client ;
- Assurez-vous que le délai entre l'annonce de hausse tarifaire et sa mise en œuvre est le plus court possible et justifié (par exemple, un mois).



**Vous êtes à la recherche d'un modèle de lettre d'annonce de prix ? Vous le trouverez à la Ressource 4.**

## Transport maritime

« La Commission européenne a ouvert une procédure [...] contre plusieurs compagnies de transport maritime régulier par conteneurs afin d'examiner si celles-ci s'étaient livrées à des pratiques [...] en violation des règles de concurrence de l'UE. [...] Depuis 2009, ces compagnies annoncent régulièrement leur intention d'augmenter les prix dans des communiqués de presse publiés sur leurs sites web et dans la presse économique spécialisée. Ces annonces publiques ont lieu plusieurs fois par an et mentionnent l'ampleur de l'augmentation et la date de son entrée en vigueur, qui est

généralement la même pour toutes les compagnies qui procèdent de la sorte. De manière générale, les compagnies effectuent les annonces successivement, quelques semaines avant la date d'entrée en vigueur annoncée.

La Commission craint que cette pratique permette aux compagnies de s'informer mutuellement de leurs intentions futures en matière de prix et qu'elle nuise à la concurrence et aux clients en augmentant les prix sur le marché [...]. »

Extrait du communiqué de presse de la Commission européenne, en date du 22 novembre 2013

## • Entraînez-vous !

### → Email d'un salarié Adfors à un collègue :

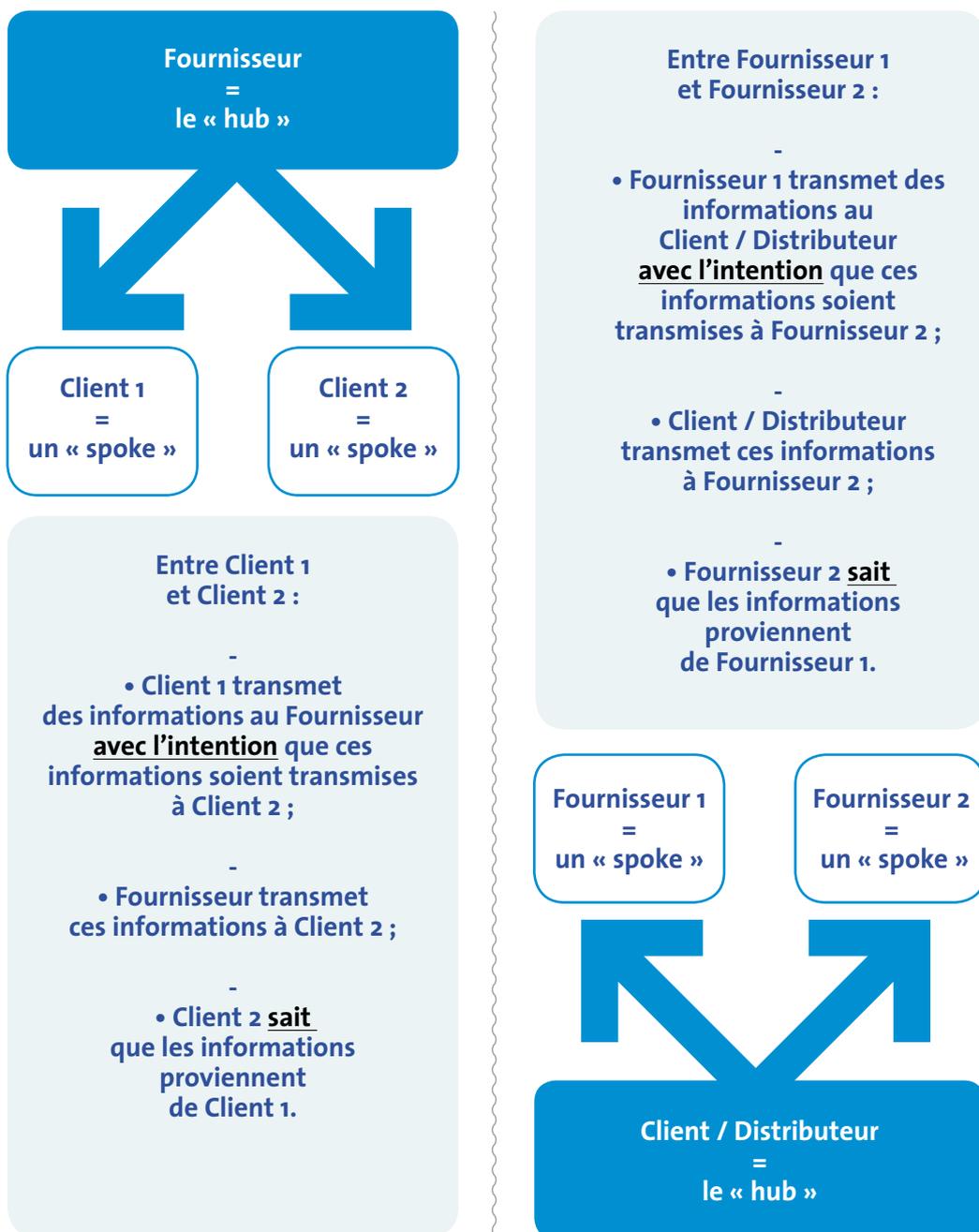
« Pour info, on va envoyer une circulaire à tous nos clients pour leur annoncer qu'une hausse de prix va avoir lieu dans deux mois. Ça devrait largement laisser le temps à nos concurrents d'entendre parler de cette hausse et de nous suivre. »

### → Le bon réflexe :

Saint-Gobain ne doit jamais informer ses concurrents de ses prix futurs, par quelque moyen que ce soit. Les lettres d'annonce de prix doivent toujours être nécessaires, individuelles, confidentielles et ciblées pour chaque client et le délai entre l'annonce et la mise en œuvre doit être aussi court que possible.

## L'UTILISATION DES REMONTÉES RÉCURRENTES D'INFORMATIONS SUR MES CONCURRENTS (« HUB AND SPOKE »)

On s'intéresse ici à l'échange récurrent et non justifié d'informations commerciales sensibles entre concurrents, pas directement mais par le biais d'un tiers, qui peut être un client ou un fournisseur.



• CE QU'IL FAUT RETENIR



**Vous devez toujours indiquer la source, la date et le contexte des informations reçues.**

Dans le cadre d'une négociation commerciale précise et ponctuelle, je reçois spontanément de la part de mon client des informations commerciales stratégiques (prix, marges, conditions commerciales, capacités de production, etc.) sur mes concurrents.



En dehors de toute négociation commerciale, je reçois de manière systématique de la part de mon client des informations commerciales stratégiques sur mes concurrents.



Dans le cadre d'une négociation commerciale précise et ponctuelle, je donne de manière non systématique à mon fournisseur des informations commerciales stratégiques sur ses concurrents, pour faire baisser les prix.



Je deviens une boîte aux lettres d'échanges d'informations commerciales stratégiques entre des fournisseurs ou entre des clients / distributeurs.



**Belgique 2015**

**Condamnation de 18 entreprises pour hub and spoke**

« L'auditorat de l'autorité belge de la Concurrence a sanctionné 18 entreprises ayant participé à des hausses coordonnées des prix de vente de produits de droguerie, parfumerie et hygiène entre 2002 et 2007 en Belgique [...]. [...] Le montant total de la transaction atteint 174 millions d'euros. Les 18 entreprises concernées sont des acteurs importants de la grande distribution belge (Carrefour, Colruyt, Cora, Delhaize, Intermarché, Makro et Mestdagh) et des fournisseurs de produits de droguerie, parfumerie et hygiène (Beiersdorf, Bolton, Belgium Retail Trading, Colgate - Palmolive, D.E HBC Belgium, GSK, Henkel, L'Oréal, Procter & Gamble,

Reckitt Benckiser (Belgium) et Unilever). [...] L'infraction consistait en une organisation répétée dans la grande distribution sur l'ensemble du territoire belge de hausses coordonnées des prix de produits de droguerie, parfumerie et hygiène. Cette pratique visait à augmenter et stabiliser les prix à des niveaux similaires chez les distributeurs concernés, avec la complicité de fournisseurs. «L'infraction se situait au niveau du secteur de la grande distribution, les fournisseurs jouant le rôle d'intermédiaires et de facilitateurs», selon l'auditorat. »

Extrait d'un article de La Libre.be, en date du 22 juin 2015

## • Entraînez-vous !

### → Email d'un client à un salarié de Weber :

« Merci pour votre proposition commerciale. Toutefois, votre concurrent Red vient de me proposer un produit identique à votre weber.col pro mais 5 % moins cher. Il me le vend à 7,50 euros le sac de 25 kg. Que pouvez-vous me proposer de votre côté ? »

### → Le bon réflexe :

Recevoir ce type d'informations fait partie du jeu commercial. Le client « fait jouer la concurrence » pour faire baisser les prix.

### → Appel d'un distributeur à un salarié Saint-Gobain Abrasifs :

« Bonjour, vous allez bien ? J'aurais besoin de vos hausses de prix rapidement. Pour info, celles de votre concurrent Yellow sont de 3,75%. Ça m'aiderait bien que vous passiez la même... Ça me permettrait d'uniformiser ma propre liste de prix vis-à-vis de mes clients. Et puis ensuite on négocie... »

### → Le bon réflexe :

Je lui communique ma politique commerciale et réponds que Saint-Gobain détermine ses prix seul et librement, sans se coordonner avec ses concurrents ou ses clients. A défaut, le client servirait de « hub » à un échange d'informations entre Saint-Gobain Abrasifs et son concurrent.

The background is a light teal color with two darker teal diagonal bands crossing from the top-left to the bottom-right. Scattered across the page are several stylized paperclip outlines in red, blue, and orange. The text is centered in the middle of the page.

# FICHES PRATIQUES ET RESSOURCES

Fiche pratique 1

## LES RÉFLEXES À AVOIR EN CAS DE VISITE SURPRISE (DAWN-RAIDS) D'UNE AUTORITÉ DE CONCURRENCE

**1**

Contactez immédiatement votre équipe juridique et assurez-vous qu'un cabinet d'avocats a été appelé.

**2**

Prenez connaissance du mandat de perquisition et vérifiez son champs et la période couverte par l'enquête.

**3**

Demandez aux enquêteurs s'il acceptent de patienter (pas plus de 30 minutes) dans une salle jusqu'à l'arrivée des juristes/avocats. Ne pas insister s'ils refusent.

**10**

Consultez un juriste/avocat si vous avez un doute quant à vos droits et vos devoirs.



**4**

N'entravez pas l'enquête. Vous devez coopérer pendant toute sa durée.

**9**

Conservez une copie de tous les documents saisis par les enquêteurs.

**5**

Ne détruisez aucun document et n'alertez pas les tiers sur l'existence d'une enquête. Assurez-vous que ces règles sont connues de tous.

**8**

Accompagnez chaque enquêteur constamment.

**7**

Les pouvoirs des enquêteurs sont limités : contentez-vous de fournir les documents demandés et répondez strictement aux questions posées.

**6**

Ne refusez pas de fournir des informations, documents ou de répondre à des questions sans l'avis préalable d'un juriste/avocat.

Fiche pratique 2

## PENSE-BÊTE SUR LES ÉCHANGES D'INFORMATIONS COMMERCIALES SENSIBLES

### Qu'est ce qu'un échange ?

Un signe de tête  
 Des notes manuscrites  
 Une clé USB  
 Une conversation  
 Des emails

### Qu'est ce qu'une information commerciale sensible ?

Confidentielle      Stratégique  
 Spécifique      Précise  
 Récente      Future

### Qu'est ce qui est stratégique et ne doit JAMAIS être discuté avec un concurrent ?

Innovation      Prix      Savoir-faire  
 Capacités de production  
 Coûts      Investissements  
 Conditions commerciales  
 Réponses à des appels d'offres

### Qu'est ce qu'un concurrent ?

Concurrent actuel  
 Concurrent potentiel  
 Commercialisant des produits substituables  
 Dans une zone géographique donnée

### Quand/où est le risque ?

Groupes de travail  
 Déjeuners  
 Associations      Dîners  
 Salons professionnels

Si vous recevez des informations sensibles de la part de vos concurrents :

Contactez votre Direction Juridique qui vous fournira un projet de réponse précisant :

(i) que vous ne souhaitez pas recevoir ce type d'informations ;

(ii) que ce type d'échange peut constituer une violation du droit de la concurrence qui est sévèrement sanctionnée.

## Fiche pratique 3

## MES EMAILS ET MOI

### • La règle d'or :

N'écrivez pas sous le coup de l'émotion et évitez les rédactions qui pourraient être mal interprétées. Rappelez le contexte.

### • Effort général : rationalisons le flot d'informations !

Nous envoyons beaucoup (trop) d'emails par jour, les écrivons (trop) vite et mettons souvent de très nombreuses personnes en copie. Nous devons faire un effort de rationalisation car chaque écrit pourrait être utilisé un jour comme un élément de preuve.

### • Rédaction :

Soyez factuels, précis, identifiez toujours la date et la source des informations que vous mentionnez. N'exagérez jamais et tenez-vous en au strict nécessaire.

### • Entraînez-vous !

#### → E-mail entre un opérationnel de Placoplatre et un collègue :

« Tu as vu le nouveau produit qui cartonne ? Il est super, avec ça on est sûrs d'écraser nos concurrents français et d'empêcher l'entrée des italiens ! En plus ça consolide notre position d'archi-leader sur le marché ! »

#### → Le bon réflexe :

Je dois faire attention à la façon de rédiger mes emails et éviter toute ambiguïté, exagération ou mauvaise tournure de phrase qui pourrait se retourner contre moi et contre Saint-Gobain. Cet email devrait plutôt se concentrer sur la qualité des produits qui permet à Saint-Gobain de se démarquer sur le marché.

## Ressource 1

## POLITIQUE GROUPE EN MATIÈRE D'ADHÉSION AUX ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

La procédure décrite ci-dessous devra être adaptée par les Pôles/Activités au regard de leurs spécificités propres.

### 1. / AUTORISER :

- Les salariés ne peuvent participer à une association professionnelle qu'après avoir obtenu l'autorisation préalable expresse de leur hiérarchie.

### 2. / FORMER :

- Suivi de la formation en ligne au droit de la concurrence et entretien avec un juriste avant la première participation du salarié.  
 - Si le droit local le permet, le salarié signe une déclaration de conformité qu'il remet à sa hiérarchie (un modèle de déclaration est fourni en Ressource 2).  
 - Il est fortement recommandé que le salarié dispose d'une seconde adresse email, créée par l'association professionnelle, destinée uniquement aux communications vers, en provenance et au sujet de l'association.

### 3. / SUIVRE :

- L'entité établit chaque année une liste des participations à des associations professionnelles (un modèle de tableau est fourni en Ressource 3).  
 - Le Pôle/Activité consolide la liste des participations.  
 - Un juriste participe aux réunions de l'association professionnelle.  
 - Un ordre du jour et un compte-rendu de la réunion sont établis.

### 4. / CONTRÔLER :

- La participation aux associations professionnelles est débattue au moins une fois par an lors d'un Comité Exécutif de l'entité et/ou avec les participants individuellement lors de leur entretien annuel :

- Pourquoi y aller ?
- Qui y va ?
- Qu'y fait-on ?
- Est-ce toujours nécessaire ?
- Existe-il des indices d'une activité dangereuse ? Etc.

## Ressource 2

## MODÈLE DE DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

La société [Nom de la société] (« la Société ») a validé mon adhésion, à compter du [Date], à l'association professionnelle [Nom de l'association] (« l'Association ») et ma participation, au nom et pour le compte de la Société, aux réunions qui s'y tiendront.

Dans ce cadre, je soussigné(e), [Prénom et Nom], [Fonction] de la Société :

- Reconnais avoir lu et compris les statuts et/ou le règlement intérieur de l'Association ;
- Reconnais avoir été formé(e) aux risques liés à ma participation aux réunions de l'Association, en suivant la formation en ligne au droit de la concurrence et en m'étant entretenu(e) avec un juriste ;
- M'engage à respecter les principes du droit de la concurrence et à n'agir que dans le cadre des lois et de l'objet de l'Association ;
- M'engage à ne pas utiliser mon adhésion à l'Association dans un but autre que l'intérêt du Groupe Saint-Gobain.

Date :

Nom :

Fonction :

Signature :

Ressource 3

## MODÈLE DE TABLEAU DE SUIVI DES RÉUNIONS AUX ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

### FICHE DE SUIVI DES PARTICIPATIONS À DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

<b>Nom du salarié</b>	<b>Société</b>	<b>Nom du responsable</b>	<b>Association professionnelle</b>

## Ressource 4

## MODÈLE DE LETTRE D'ANNONCE DE HAUSSE DE PRIX

[Lieu, Date]

[Adresse du client]

### **CONFIDENTIEL - NE PAS DIFFUSER**

Objet : Nouveaux prix.

Cher [Nom du client],

Vous trouverez ci-après notre nouvelle liste de prix. Nous l'avons établie sur la base des produits que vous nous avez achetés au cours des six (6) derniers mois.

Les nouveaux prix que nous proposons seront applicables à partir du [Date de prise d'effet du changement de prix].

<b>Produit</b>	<b>Prix unitaire</b>
[Nom du produit]	[Prix]
Etc.	Etc.

Nous sommes conscients des conditions de marché actuellement difficiles et nous vous assurons que cette décision a été pleinement réfléchie.

Nos responsables commerciaux prendront rapidement contact avec vous pour discuter de ces changements.

Nous avons également apporté des modifications à d'autres produits de notre catalogue et pouvons vous communiquer, sur demande, nos nouveaux prix.

Nous vous remercions par avance de votre compréhension et de votre confiance renouvelée.

Nous vous prions d'agréer, [Nom du client], l'expression de nos salutations distinguées.

[Nom et signature]

# QUI CONTACTER EN CAS DE QUESTION ?

## GROUPE ET PÔLES

### Groupe

Isabelle HOEPFNER-LEGER  
(+33 1 47 62 33 78)

### Distribution

Florence QUINTARD  
(+33 1 47 62 53 77)

### Vitrage

Thomas BORN  
(+33 1 47 62 33 95)

### Matériaux Haute Performance

Marie-Armelle CHUPIN  
(+33 1 47 62 32 08)

### Produits pour la Construction

Nayla VALENTE  
(+33 1 47 62 53 72)

## DÉLÉGATIONS

### Europe Centrale

Matthias ZENNER  
(+49 241 400 20 600)

### Pour la Bulgarie et la Roumanie

Alina IACOBESCU  
(+40 21 207 57 46)

### Amérique du Nord

Carol GRAY  
(+1 610 893 5663)

### Pour la Belgique et le Luxembourg

Johan DELESIE  
(+32 3 360 23 05)

### Pour la République Tchèque, la Hongrie, la Slovaquie et les pays de l'Est Adriatique

Jan MACHACEK  
(+42 029 641 17 99)

### Amérique Centrale, Mexique, Vénézuéla, Colombie, Equateur et Pérou

Luis ALVAREZ  
(+52 55 52 79 1635)

### Pour les Pays-Bas

Andre KRUIHOF  
(+31 13 45 80 053)

### Royaume-Uni et Irlande

Jonathan CHEESEMAN  
(+44 247 656 07 41)

### Argentine, Brésil et Chili

Cláudia Rodrigues TUNGER  
(+ 55 11 22 46 77 91)

### Méditerranée

Mariano DE LUCAS DIEZ  
(+34 913 972 050)

### Moyen-Orient

Linda KHOURY  
(+96 11 51 08 63)

### Asie Pacifique

Xiaoju FENG  
(+86 21 6361 8899)

### Russie, Ukraine et Pays de la CEI

Andrey ZAVALISHIN  
(+ 7 495 775 15 10)

### Afrique Sub-Saharienne

Claire BAISSAC  
(+27 82 300 3168)

### Pour le Japon, la Corée du sud et la Thaïlande

Nam Kwon LEE  
(+82 2 37 06 92 02)

### Europe de l'Est Pour la Pologne et la Turquie

Piotr BUKOWSKI  
(+48 226 537 901)

### Pays Nordiques et Baltes

Christa JORGENSEN  
(+45 88 83 29 87)

### Inde, Sri Lanka et Bangladesh

Bhaskaran T  
(+91 44 45 93 61 75)



**SAINT-GOBAIN**

**Compagnie de Saint-Gobain**

Les Miroirs  
18 avenue d'Alsace  
F-92096 La Défense  
[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)

2016