

**Décision n° 14-D-02 du 20 février 2014**  
**relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la**  
**presse d'information sportive**

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

Vu la lettre du 10 décembre 2008, enregistrée sous les numéros 08/0113 F et 08/0114 M, par laquelle la société Le Journal du Sport a saisi le Conseil de la concurrence de pratiques mises en œuvre par le groupe Amaury sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive ;

Vu la lettre du 18 mai 2009, par laquelle la société Le Journal du Sport a retiré sa demande de mesures conservatoires ;

Vu l'article 102 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ;

Vu le livre IV du code de commerce ;

Vu les décisions liées à la protection du secret des affaires n° 12-DSA-314 du 17 septembre 2009 ; n° 12-DSA-265 du 8 août 2012 ; n° 12-DECR-29 du 12 novembre 2012 ; n° 12-DEC-65 du 5 décembre 2012 ; n° 13-DSA-169 du 28 mai 2013 ; n° 13-DEC-34 du 13 juin 2013 ; n° 13-DSA-256 du 12 septembre 2013 ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Vu les observations présentées par la société Éditions Philippe Amaury, la société 10 Médias et le commissaire du Gouvernement ;

Les rapporteurs, la rapporteure générale adjointe, le commissaire du gouvernement et les représentants des sociétés Éditions Philippe Amaury et 10 Médias entendus lors de la séance de l'Autorité de la concurrence du 18 décembre 2013 ;

Adopte la décision suivante :

## SOMMAIRE

<b>I. Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>II. Constatations .....</b>	<b>6</b>
<b>A. LE SECTEUR ET LES ENTREPRISES EN CAUSE .....</b>	<b>6</b>
<b>1. LE SECTEUR .....</b>	<b>6</b>
<b>a) Le secteur de la presse .....</b>	<b>6</b>
<b>b) Les titres de presse sportive .....</b>	<b>7</b>
L'Équipe .....	7
Les autres titres .....	7
<b>2. LES OPÉRATEURS .....</b>	<b>7</b>
<b>a) Les principaux groupes de presse .....</b>	<b>8</b>
<b>b) Le groupe Amaury .....</b>	<b>8</b>
La SNC L'Équipe .....	9
La SNC Le Parisien Libéré.....	9
<b>c) Le plaignant : Le Journal du Sport .....</b>	<b>10</b>
<b>B. LES PRATIQUES DÉNONCÉES PAR LE PLAIGNANT .....</b>	<b>10</b>
<b>1. POLITIQUE AGRESSIVE D'EXCLUSION .....</b>	<b>10</b>
<b>2. EXPLOITATION DÉFICITAIRE À DES FINS PRÉDATRICES .....</b>	<b>10</b>
<b>3. PRÉDATION ET PRESSIONS SUR LE MARCHÉ PUBLICITAIRE .....</b>	<b>11</b>
<b>4. PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES .....</b>	<b>11</b>
<b>5. STRATÉGIE DE DÉNIGREMENT.....</b>	<b>12</b>
<b>C. LES PRATIQUES RELEVÉES.....</b>	<b>12</b>
<b>1. LE LANCEMENT DU 10SPORT.COM.....</b>	<b>12</b>
<b>a) L'annonce du lancement et le concept du 10Sport.com .....</b>	<b>12</b>
<b>b) L'évolution du 10Sport.com.....</b>	<b>13</b>
<b>2. LA RÉACTION DU GROUPE AMAURY : LE LANCEMENT D'AUJOUR'HUI SPORT .....</b>	<b>14</b>
<b>a) Le lancement officiel d'Aujourd'hui Sport.....</b>	<b>14</b>
Le contenu et le format.....	14
La date de lancement et la promotion.....	14
Les déclarations des dirigeants du groupe Amaury.....	15
<b>b) La mise au point de la riposte par le groupe Amaury .....</b>	<b>16</b>
Un projet de riposte en réponse à une menace « très sérieuse ».....	16
Le choix de la stratégie de riposte .....	17
Le lancement du nouveau quotidien par Le Parisien.....	24
Le travail de veille concurrentielle par L'Équipe.....	24

La contribution au projet de la régie publicitaire Manchette Publicité .....	25
Les actions promotionnelles .....	25
Le suivi des effets de la décision de lancement d'un nouveau quotidien.....	26
<b>c) Les conséquences du passage au format hebdomadaire du 10sport.com.....</b>	<b>27</b>
<b>d) L'arrêt d'Aujourd'hui Sport en juin 2009 .....</b>	<b>29</b>
<b>3. LES FAITS SE RAPPORTANT AUX AUTRES PRATIQUES DÉNONCÉES PAR LE PLAIGNANT</b>	<b>30</b>
<b>a) Prédation et pressions sur le marché publicitaire.....</b>	<b>31</b>
<b>b) Les pratiques commerciales déloyales .....</b>	<b>32</b>
<b>c) Les stratégies de dénigrement .....</b>	<b>32</b>
<b>III. Le grief notifié.....</b>	<b>34</b>
<b>IV. Discussion .....</b>	<b>35</b>
<b>A. SUR L'APPLICATION DU DROIT DE L'UNION .....</b>	<b>35</b>
<b>B. SUR LE MARCHÉ PERTINENT ET LA POSITION DU GROUPE AMAURY SUR CE MARCHÉ.....</b>	<b>36</b>
<b>1. LE MARCHÉ PERTINENT .....</b>	<b>36</b>
<b>a) Dimension matérielle.....</b>	<b>37</b>
Le marché du lectorat .....	37
Le média concerné : la presse écrite.....	37
La presse quotidienne nationale .....	38
La presse quotidienne d'information sportive.....	38
<b>b) Dimension géographique .....</b>	<b>41</b>
<b>2. LA POSITION DU GROUPE AMAURY SUR LE MARCHÉ PERTINENT .....</b>	<b>41</b>
<b>C. SUR LE BIEN-FONDE DU GRIEF .....</b>	<b>42</b>
<b>1. LES PRINCIPES APPLICABLES .....</b>	<b>42</b>
<b>2. LA QUALIFICATION DE LA PRATIQUE D'ÉVICTION.....</b>	<b>43</b>
<b>a) L'objectif d'éviction du concurrent.....</b>	<b>44</b>
<b>b) L'absence de rationalité économique de la stratégie .....</b>	<b>45</b>
<b>c) Le lancement simultané d'un quotidien similaire .....</b>	<b>50</b>
<b>d) La vocation éphémère d'Aujourd'hui Sport .....</b>	<b>51</b>
<b>e) La sortie du marché du quotidien Le 10Sport.com.....</b>	<b>54</b>
<b>f) Conclusion sur la caractérisation de la pratique .....</b>	<b>55</b>
<b>g) La durée de la pratique.....</b>	<b>57</b>
<b>D. SUR LES AUTRES PRATIQUES DÉNONCÉES PAR LE PLAIGNANT.....</b>	<b>57</b>
<b>1. PRÉDATION ET PRESSIONS SUR LE MARCHÉ PUBLICITAIRE .....</b>	<b>57</b>
<b>2. LES PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES .....</b>	<b>58</b>
<b>3. LA STRATÉGIE DE DÉNIGREMENT.....</b>	<b>59</b>

E. SUR L'IMPUTABILITÉ.....	60
<b>V. La sanction .....</b>	<b>60</b>
A. SUR LA VALEUR DES VENTES.....	61
B. SUR LA DÉTERMINATION DU MONTANT DE BASE.....	62
1. LA GRAVITÉ DES FAITS .....	63
2. LE DOMMAGE A L'ÉCONOMIE .....	63
3. LA DURÉE DE L'INFRACTION .....	64
C. SUR LES CIRCONSTANCES PROPRES À L'ENTREPRISE .....	65
1. LA VÉRIFICATION DU MAXIMUM APPLICABLE.....	66
2. LA CAPACITÉ CONTRIBUTIVE .....	66
D. SUR L'OBLIGATION DE PUBLICATION .....	66
<b>DÉCISION.....</b>	<b>69</b>

## I. Introduction

1. Par lettre du 10 décembre 2008, enregistrée sous les numéros 08/0113 F et 08/0114 M, la société Le Journal du Sport, qui édite alors le journal Le 10Sport.com, a saisi le Conseil de la concurrence de pratiques mises en œuvre principalement par le groupe Amaury sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive, pratiques susceptibles d'entrer dans le champ d'application des articles L. 420-1 et L. 420-2 du code de commerce. Cette saisine était accompagnée d'une demande de mesures conservatoires. Par lettre du 18 mai 2009, Le Journal du Sport a retiré cette demande en maintenant la saisine au fond.
2. Le plaignant reproche au groupe Amaury, qui édite les journaux L'Équipe et Le Parisien/Aujourd'hui en France, d'avoir mis en œuvre des pratiques anticoncurrentielles en abusant de la position dominante qu'il détient sur le marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive. Il est notamment fait grief au groupe Amaury d'avoir mis sur ce marché, concomitamment au journal Le 10Sport.com, un journal concurrent, dénommé Aujourd'hui Sport, dans le but d'évincer le premier du marché et de protéger la position occupée par le journal L'Équipe.
3. Par ordonnance du 12 mai 2009, le juge des libertés et de la détention du tribunal de grande instance de Bobigny a autorisé l'Autorité de la concurrence (ci-après « l'Autorité ») à procéder à des opérations de visite et saisie dans les locaux de plusieurs entreprises du groupe Amaury situées en Seine-Saint-Denis, mais aussi, sur commission rogatoire donnée au juge des libertés et de la détention du tribunal de grande instance de Nanterre, dans le département voisin des Hauts-de-Seine.
4. Statuant sur un recours des sociétés du groupe Amaury, la cour d'appel de Paris a annulé l'ordonnance du juge des libertés et de la détention du tribunal de grande instance de Bobigny et l'ordonnance rendue sur commission rogatoire par le juge des libertés et de la détention du tribunal de grande instance de Nanterre (ordonnance du 17 juin 2010). Sur pourvoi de l'Autorité, la chambre criminelle de la Cour de cassation a, par un arrêt du 11 janvier 2012, cassé et annulé en toutes ses dispositions l'ordonnance du 17 juin 2010 précitée et a renvoyé l'affaire devant la cour d'appel de Paris. Par une ordonnance du 31 août 2012, la cour d'appel de renvoi a confirmé l'ordonnance du juge des libertés et de la détention du tribunal de grande instance de Bobigny du 12 mai 2009 ainsi que l'ordonnance prise sur commission rogatoire par le juge des libertés et de la détention du tribunal de grande instance de Nanterre le 13 mai 2009. Par un arrêt du 11 décembre 2013, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par les sociétés du groupe Amaury contre l'ordonnance du 31 août 2012.
5. Le 20 février 2013, la rapporteure générale de l'Autorité a adressé une notification de grief à la société Editions Philippe Amaury (ci-après « EPA ») ainsi qu'au plaignant qui a pris le nom de société 10 Médias. À la suite des observations d'EPA, un rapport a été adressé aux parties le 21 juin 2013.
6. La séance contradictoire s'est tenue devant l'Autorité le 18 décembre 2013.

## II. Constatations

### A. LE SECTEUR ET LES ENTREPRISES EN CAUSE

#### 1. LE SECTEUR

##### a) Le secteur de la presse

7. Le secteur concerné est celui de la presse qui comprend notamment la presse magazine, la presse quotidienne nationale (ci-après la « PQN ») et la presse quotidienne régionale (ci-après la « PQR »). Au sein de la PQN, on distingue par ailleurs la presse d'information générale et la presse d'information sportive.
8. Le chiffre d'affaires de la PQN était estimé à 817 millions d'euros en 2008, dont 462 millions d'euros pour la vente et 355 millions d'euros pour la publicité (cotes 15 124 à 15 137). La PQR est de loin plus vendue que la PQN. Quant aux quotidiens nationaux gratuits, leur diffusion dépasse celle des quotidiens payants.
9. La PQN compte les titres payants suivants : Aujourd'hui en France (déclinaison nationale du Parisien), Bilto, La Croix, Les Échos, L'Équipe, Le Figaro, L'Humanité, The International Herald Tribune (journal de langue anglaise dont le siège est situé à Paris), Libération, Le Monde, Paris Courses, Paris Turf, Tiercé Magazine, Weekend, Pravda Libération Paris 1871 (créé en mars 2009), France Matin Courses, Spécial dernière le meilleur, La Gazette des Courses, Le Favori, Présent.
10. La presse écrite – en particulier la presse quotidienne nationale et régionale d'information – fait face à des difficultés, qui se manifestent par une baisse du nombre de lecteurs et des recettes publicitaires qui en découlent et, en définitive, une diminution du nombre de titres. Les groupes de presse sont notamment confrontés au développement des quotidiens gratuits d'information et de la presse en ligne. Le chiffre d'affaires de la presse écrite est en baisse depuis 2009 dans le contexte d'une tendance au déclin depuis vingt ans.
11. Les chiffres de diffusion des principaux titres de la PQN certifiés par l'OJD (« Association pour le contrôle de la diffusion des médias ») s'établissent, pour la période 2008-2011, comme suit (tableau 1 *infra*).

**Tableau 1 : Diffusion des principaux titres de la presse quotidienne nationale entre 2008 et 2011**

Nom des supports	Diffusion totale			
	2008	2009	2010	2011
LE PARISIEN / AUJOURD'HUI EN FRANCE (Couplage)	524 516	499 269	470 583	<b>464 445</b>
LE FIGARO	336 888	331 022	330 237	<b>334 406</b>
LE MONDE	340 143	323 039	319 022	<b>325 295</b>
L'ÉQUIPE EDITION GENERALE	323 403	315 504	314 566	<b>296 239</b>
AUJOURD'HUI EN FRANCE	194 664	187 786	173 576	<b>173 984</b>
LIBERATION	130 458	117 547	118 785	<b>125 250</b>

Nom des supports	Diffusion totale			
	2008	2009	2010	2011
LES ECHOS	137 775	127 361	120 444	<b>124 032</b>
LA CROIX	104 227	103 738	106 151	<b>107 022</b>
L'HUMANITE	52 436	52 456	51 010	<b>48 878</b>

Source : OJD

## b) Les titres de presse sportive

### *L'Équipe*

12. L'Équipe est le seul quotidien d'information sportive. Créé en 1946 et édité par la SNC L'Équipe, une société du groupe Amaury, il paraît chaque jour, y compris le dimanche. Il a pour propos de couvrir l'actualité dans tous les sports, même si le football y occupe une place importante.
13. Vendues au format « *broadsheet* », c'est-à-dire un grand format (540 x 385 mm en huit colonnes), trois éditions de L'Équipe se distinguent. L'édition générale paraît du mardi au vendredi au prix de 1,10 € (0,85 € jusqu'en mars 2009 et 0,95 € jusqu'en mars 2011). L'édition dominicale coûte 1,20 € (1 € jusqu'en mars 2009), de même que celle du lundi. Enfin, le samedi, L'Équipe est proposée avec son supplément L'Équipe Magazine au prix de 2,10 €. L'Équipe compte très peu d'abonnés, ce journal étant diffusé en kiosque à 96 %.
14. Selon l'étude Epiq (Étude de la presse d'information quotidienne) de l'année 2010, L'Équipe compte 2,347 millions de lecteurs, ce qui en fait le troisième journal le plus lu en France derrière les deux gratuits 20 Minutes et Métro (respectivement 2,759 et 2,4 millions de lecteurs quotidiens).

### *Les autres titres*

15. En matière de presse sportive, il existe sur le marché de la presse magazine, un grand nombre de publications dédiées aux sports, et notamment des revues ou journaux spécialisés par discipline. En matière de presse gratuite, on peut citer l'exemple de l'hebdomadaire Sport. Dans le domaine du football, les titres ont des rythmes de parution variés, allant d'une périodicité bihebdomadaire à bimestrielle. On peut recenser, de façon non exhaustive, les titres suivants : Onze Mondial, Les Cahiers du Football, France Football, So Foot, But, Le Foot.

## 2. LES OPÉRATEURS

16. Le fonctionnement de la presse s'articule autour de trois étapes principales que sont l'édition des journaux (dont les opérateurs sont présentés *infra*), leur impression (par des groupes d'imprimerie tels que le groupe Riccobono ou par des imprimeries intégrées aux groupes de presse) et leur distribution, assurée soit par Presstalis (dénommée « NMPP » au moment des faits) soit par les Messageries Lyonnaises de presse.

### a) Les principaux groupes de presse

17. Le marché de la presse quotidienne est assez concentré, avec moins d'une dizaine de groupes éditant des titres de presse nationale et/ou régionale. S'agissant de la PQN, on recense au moment des faits trois principaux groupes (cf. tableau 2 *infra*).

**Tableau 2 : caractéristiques des principaux groupes de presse quotidienne nationale**

NOM	CA consolidé	ACTIONNARIAT	TITRES DE PQN
<b>GROUPE AMAURY</b>	673,6 millions d'euros (2007)	Société civile Amaury (75 %) Groupe Lagardère (25 %)	<i>Aujourd'hui en France, Le Parisien, L'Équipe</i>
<b>GROUPE FIGARO</b>	600 millions d'euros (2008)	Famille Dassault <i>via</i> Groupe Industriel Marcel Dassault	<i>Le Figaro</i>
<b>GROUPE LE MONDE</b>	464,9 millions d'euros (2007)	Le Monde et Partenaires Associés (60 %) Groupe Lagardère (17 %) Groupe Prisa (15 %)	<i>Le Monde</i>

*Source : Xerfi, presse quotidienne nationale et régionale, juillet 2009*

### b) Le groupe Amaury

18. Le groupe Amaury, qui est le principal mis en cause dans la saisine, est un groupe de presse familial, qui fait partie des trois principaux éditeurs de quotidiens nationaux, en termes de chiffres d'affaires et de diffusion (cf. tableau 2 *supra*). Son quotidien L'Équipe dispute régulièrement au Figaro la première place du classement en nombre d'exemplaires. Dans le site web de l'une de ses filiales, il se présente comme « *le deuxième groupe de presse quotidienne en France, mais aussi le 1<sup>er</sup> groupe européen d'organisations sportives* ». La première place est occupée par le groupe Ouest France, leader de la presse quotidienne régionale.
19. D'après la contribution apportée par le groupe Amaury lors des États généraux de la presse qui se sont tenus en octobre 2008, « *le groupe Amaury représente avec Le Parisien - Aujourd'hui en France et L'Équipe, 40 % de la diffusion payée en magasins de la presse quotidienne nationale. Le groupe Amaury publie également l'Écho Républicain, France Football, Vélo Magazine, le Journal du Golf, Inter Hebdo, Aujourd'hui Sport, etc. Il emploie plus de 4 000 personnes essentiellement dans le domaine de la presse. Il est présent sur tous les segments (presse nationale, régionale et spécialisée), sur tous les supports (papier, Internet, télévision). Le groupe est également imprimeur de presse (6 centres d'impression) et distributeur (Société de Distribution du Parisien)* ».
20. Le groupe est détenu à 75 % par la famille Amaury (*via* la Société civile Amaury) et pour le quart restant par Hachette Filipacchi Média, une filiale du groupe Lagardère, éditeur leader en presse magazine. Au moment des faits, le groupe comprenait, à sa tête, la SA Éditions Philippe Amaury (ou « EPA ») détenant la holding SA Intrapresse. Cette dernière détenait 100 % des filiales suivantes au moment des faits :
- la SNC L'Équipe, éditeur de L'Équipe et des autres titres rattachés ;
  - la SNC Le Parisien Libéré, qui édite les quotidiens Le Parisien et Aujourd'hui en France ;
  - la SIMGAM (« Société d'impression du groupe Amaury »), en charge des centres d'imprimerie du groupe, où est réalisée l'impression des titres du groupe. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,5 millions d'euros en 2008 ;

- Manchette Publicité (actuellement renommée « Amaury Médias »), régie publicitaire en charge des titres du groupe. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 152 millions d'euros en 2008.

EPA possède également une filiale dédiée à l'organisation d'évènements sportifs : Amaury Sport Organisation (« ASO »), qui gère notamment le Tour de France et le Paris-Dakar. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 121,2 millions d'euros en 2008.

### ***La SNC L'Équipe***

21. La SNC L'Équipe est l'entité juridique qui édite le quotidien L'Équipe. Ses locaux sont implantés dans le département des Hauts-de-Seine, dans les mêmes lieux que ceux des entités directement en lien avec L'Équipe et dont l'ensemble est communément désigné sous le terme « groupe L'Équipe » par le personnel du groupe Amaury.
22. La SAS L'Équipe 24/24 est la filiale de la SNC L'Équipe qui gère les sites web du quotidien et du magazine (« lequipe.fr »), ainsi que la chaîne de télévision du même groupe (« L'Équipe TV »). En 2008, le site web « lequipe.fr » a revendiqué 4 millions de visiteurs uniques et 500 millions de pages vues par mois. Cette filiale représente un chiffre d'affaires de 27,8 millions d'euros en 2008.
23. La SAS L'Équipe & Co est quant à elle la filiale de la SNC L'Équipe en charge de « *développer des produits, des services, des licences, des événements corporate, des droits et des marques en France comme à l'international, exclusivement dans le domaine du sport* ». Le groupe L'Équipe dispose aussi d'un support radio à travers un partenariat avec RTL.
24. Le groupe L'Équipe édite le bihebdomadaire consacré au football : France Football, ainsi que le site web éponyme. Ce journal paraît le mardi et le vendredi. Depuis le 5 août 2011, il n'est vendu que couplé avec L'Équipe (au prix de 3 euros le mardi et de 2,50 euros le vendredi).
25. Enfin, le groupe L'Équipe gère des titres dont la publication est plus limitée : Vélo Magazine et le Journal du Golf.
26. La SNC L'Équipe a réalisé un chiffre d'affaires de 226,9 millions d'euros en 2008.

### ***La SNC Le Parisien Libéré***

27. La SNC Le Parisien Libéré, dont les locaux sont implantés à St-Ouen, aux côtés de ceux d'EPA, édite Le Parisien. Vendu tous les jours au prix de 1,10 € au format tabloïd, Le Parisien est un titre de la PQR diffusé en Ile de France et comprenant dix éditions départementales. Vendu 1 € Aujourd'hui en France en est la déclinaison nationale. À eux deux, Le Parisien et Aujourd'hui en France atteignent une diffusion cumulée de 500 000 exemplaires en moyenne en semaine.
28. La SNC Le Parisien Libéré possède une filiale dédiée à la vente et la distribution du Parisien auprès des abonnés, des diffuseurs et des lieux de vente, la SDVP (« Société de Distribution et de Vente du Parisien »), qui a réalisé un chiffre d'affaires de 56,147 millions d'euros en 2008.
29. La SNC Le Parisien Libéré a réalisé un chiffre d'affaires de 224,7 millions d'euros en 2008.

### **c) Le plaignant : Le Journal du Sport**

30. La SAS Le Journal du Sport (ci-après « JDS ») est la société créée le 29 septembre 2008 pour éditer le quotidien Le 10Sport.com. Ses actionnaires sont, d'une part, M. X, à travers JDS Participations, à hauteur de 66 %, et d'autre part la SA NextRadio TV, à hauteur de 19 %, ainsi que la SAS La Tribune Holding, pour les 15 % restants. Ces deux dernières sociétés sont la propriété partielle de M. Y, dirigeant du groupe NextRadio TV, qui se présente comme « *un groupe pluri-média indépendant centré sur l'information autour de 4 thématiques : l'information générale, le sport, l'économie et le high-tech, déclinées sur 4 supports : la radio, la télévision, Internet et la presse* ». Son chiffre d'affaires s'élevait à 123,8 millions d'euros en 2009. M. X est quant à lui connu en tant que fondateur et ancien dirigeant du journal gratuit d'annonces Paru Vendu, en tant qu'ancien président du groupe de presse Hersant Media, et en qualité d'ex-conseiller du club de football Paris St-Germain.

### **B. LES PRATIQUES DÉNONCÉES PAR LE PLAIGNANT**

31. Dans sa saisine enregistrée le 10 décembre 2008 et son mémoire du 20 janvier 2009, JDS dénonce cinq types de pratiques qui visent majoritairement le groupe Amaury.

#### **1. POLITIQUE AGRESSIVE D'EXCLUSION**

32. JDS allègue que le groupe Amaury a lancé Aujourd'hui Sport avec comme unique objectif celui de « *contrer Le 10Sport.com* ». Aujourd'hui Sport aurait été créé en urgence et à titre provisoire afin d'éliminer son concurrent par une politique agressive d'exclusion. Ce produit, qui copie le concept du 10Sport.com (format, contenu, prix), constituerait une riposte mise en place par le groupe de presse qui édite L'Équipe, et dont le monopole sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive est remis en cause par l'arrivée du 10 Sport.com. L'opération n'aurait d'autre but que de rétablir rapidement ce monopole.

#### **2. EXPLOITATION DÉFICITAIRE À DES FINS PRÉDATRICES**

33. JDS considère, au vu des premiers résultats affichés par Aujourd'hui Sport, que ce dernier était manifestement exploité de façon déficitaire. Ce journal, d'après diverses déclarations de ses responsables dans la presse et au vu des chiffres officiels déposés à l'OJD, aurait, dès le début, subi des pertes car il ne parvenait pas à couvrir ses frais. En effet, le quotidien n'a pas atteint dans les premiers mois qui ont suivi son lancement des niveaux de ventes suffisants pour se rapprocher du point mort (estimé à environ 70 000 exemplaires) qui lui auraient permis de parvenir à l'équilibre. Selon le plaignant, la cause de ce déficit, qui revient pour son éditeur à vendre le journal à perte, réside dans le prix de vente du quotidien, trop faible, et par suite, prédateur.
34. JDS observe également que le groupe Amaury semble avoir consenti des investissements publicitaires massifs pour accompagner le lancement de son nouveau produit. Il rappelle les campagnes télévisuelles, radiophoniques et d'affichage déployées par l'éditeur, dont le coût lui semble sans commune mesure avec les résultats de vente affichés par Aujourd'hui Sport. Ces coûts de promotion devraient, selon le plaignant, s'interpréter comme des coûts

irrécupérables (ou « *sunk costs* ») qui ne trouveraient de rationalité que dans l'hypothèse d'un succès de l'entreprise d'éviction du concurrent. Cette campagne promotionnelle serait en d'autres termes destinée à empêcher Le 10Sport.com de s'implanter sur le marché, ce dernier restant incapable de s'aligner.

35. En complément des investissements publicitaires, le plaignant dénonce la distribution gratuite d'Aujourd'hui Sport sous deux formes : auprès des abonnés de L'Équipe, et aux abords de certains stades lors de manifestations sportives. Ces pratiques également prédatrices auraient visé à saturer le marché au détriment du 10Sport.com.

### **3. PRÉDATION ET PRESSIONS SUR LE MARCHÉ PUBLICITAIRE**

36. JDS reproche au groupe Amaury des comportements anticoncurrentiels sur le marché publicitaire.
37. Le groupe Amaury, à travers sa régie publicitaire interne, aurait mis en œuvre des pratiques prédatrices sur le marché publicitaire. La régie Amaury Médias, du fait qu'elle dispose d'un portefeuille regroupant à la fois L'Équipe, Le Parisien / Aujourd'hui en France et Aujourd'hui Sport aurait fourni des offres commerciales avantageuses pour les annonceurs.
38. Amaury Médias aurait proposé une baisse significative des tarifs d'insertions d'espaces publicitaires dans L'Équipe. Elle aurait également consenti des rabais importants dans le cadre d'offres de couplage. Les annonceurs qui acceptaient d'acquérir des espaces dans plusieurs des titres du groupe auraient bénéficié de remises anormalement importantes pouvant aller jusqu'à la quasi-gratuité des annonces dans Aujourd'hui Sport. Ces couplages tarifaires pourraient, selon le plaignant, s'analyser comme des ventes liées. L'objectif poursuivi serait d'assécher le marché publicitaire au détriment du 10Sport.com en captant la clientèle, nécessairement identique pour les deux journaux, mais non indéfiniment extensible.
39. Enfin, le plaignant allègue que la régie Amaury Médias aurait exercé des pressions sur certains annonceurs pour lesquels L'Équipe représente un support incontournable, afin de les dissuader d'acheter des espaces publicitaires dans Le 10Sport.com. Une manière d'y parvenir aurait consisté à exiger des annonceurs qu'ils acquièrent des espaces dans Aujourd'hui Sport pour tout achat effectué dans Le 10Sport.com.

### **4. PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES**

40. JDS dénonce des pratiques commerciales déloyales participant d'une volonté de brouillage commercial.
41. Selon JDS, le groupe Amaury aurait cherché à brouiller le message du lancement du 10Sport.com afin d'en minimiser l'impact. L'information donnée sur le sérieux et la pérennité de ce nouveau journal aurait ainsi été noyée et rendue moins crédible aux yeux tant des lecteurs potentiels que des opérateurs participant à sa diffusion (les distributeurs). Ceci s'illustrerait par le choix du lancement, à la même date, d'un journal similaire.
42. La plainte fait également état de possibles manœuvres du groupe Amaury au stade de la distribution des journaux. Le groupe aurait, par l'entremise de ses équipes commerciales, entrepris une série d'actions pour entraver la bonne visibilité du 10Sport.com auprès de sa clientèle finale dans les points de vente.

43. Une ultime illustration des pratiques déloyales du Groupe se matérialiserait dans la rupture brutale du partenariat commercial habituellement noué entre RMC et le groupe Amaury à l'occasion du Tour de France de cyclisme.

## **5. STRATÉGIE DE DÉNIGREMENT**

44. JDS soutient avoir été victime de dénigrement par deux fois, ce qui traduirait le prolongement de la stratégie d'ensemble du groupe Amaury pour discréditer son concurrent et tenter de l'évincer.
45. En premier lieu, Le Journal du Dimanche, propriété du groupe Lagardère, qui est actionnaire, au travers de sa filiale Hachette Filipacchi Média, du groupe Amaury, aurait relayé des propos dénigrants contre Le 10Sport.com, dans le but de favoriser L'Équipe, dont il aurait intérêt à soutenir l'activité en tant qu'actionnaire du groupe Amaury.
46. En second lieu, une nouvelle tentative de déstabiliser Le 10Sport.com en le dénigrant se serait produite à l'occasion d'une émission intitulée « *On refait le match* », diffusée à la fois à la radio RTL ainsi que sur l'antenne de L'Équipe TV le 19 janvier 2009. Des journalistes de L'Équipe et du Parisien auraient tenu des propos qui ne seraient qu'insinuations infondées sur l'état de santé « *très mauvais* » du journal au bout de deux mois.

## **C. LES PRATIQUES RELEVÉES**

47. La présente section fournit une description des faits constatés. Sont ainsi examinés le lancement du quotidien Le 10Sport.com (1) puis la réaction du groupe Amaury au lancement de ce nouveau titre (2). Les faits relatifs aux autres pratiques dénoncées par le plaignant sont décrits de façon indépendante (3).

### **1. LE LANCEMENT DU 10SPORT.COM**

#### **a) L'annonce du lancement et le concept du 10Sport.com**

48. Le 23 septembre 2008, est officiellement annoncé le lancement prochain d'un nouveau quotidien sportif nommé Le 10Sport.com. Ce nouveau titre de presse est présenté comme le fruit du partenariat entre M. X, ancien directeur général du groupe Hersant Média, et le groupe NextRadioTV, dirigé par M. Y. Ses concepteurs le définissent comme un journal de presse sportive à bas prix (ou « *low cost* »), censé retracer l'actualité sportive avec une prépondérance accordée au football, auquel doivent être consacrés les trois quarts du contenu rédactionnel, dans un style populaire et avec un ton « *joyeux* ». Le journal doit bénéficier de l'expertise de consultants prestigieux dans leur discipline. Il concède par ailleurs une large place aux photographies. Le journal vise les lecteurs masculins de moins de 50 ans, plutôt « *CSP -* ».
49. Ce journal de vingt-quatre pages quadri au format tabloïd est destiné à paraître sept jours sur sept pour un prix de 0,50 € Aucun abonnement n'est proposé compte tenu du prix. Il n'est pas diffusé à l'étranger.

50. La sortie du premier numéro est programmée pour le lundi 3 novembre 2008, la date étant annoncée dès le 23 septembre. Elle est soutenue par une campagne de publicité sur la radio RMC et sur la chaîne de télévision BFM TV.
51. Le journal est complété par le lancement, le 17 novembre, d'un site web éponyme.
52. S'agissant des moyens sur lesquels le journal peut compter, ils résident avant tout dans la collaboration avec l'agence RMC Sport du groupe NextRadioTV, forte d'une centaine de journalistes, qui doit permettre de mutualiser les informations sportives dont se nourrissent le quotidien et le site web. Au sein de la rédaction, Le 10Sport.com compte douze journalistes pour l'écrit et six pour le site web. Le journal emploie une trentaine de personnes au total, recrutées en contrat à durée indéterminée.
53. S'agissant de la publicité, le journal doit bénéficier des services de la régie de RMC. Le descriptif du journal fait état d'un prix de vente de lancement fixé à 23 800 euros la page avec une réduction de 35 % pour l'année 2008.
54. Les responsables du journal déclarent à cette époque que le point mort (à partir duquel la publication devient rentable) s'établit autour de 80 000 exemplaires (cote 15 503).

#### **b) L'évolution du 10Sport.com**

55. Le premier numéro du 10Sport.com sort effectivement le lundi 3 novembre 2008. Tiré à 400 000 exemplaires, il s'en vend 150 000 exemplaires. Dès les jours qui suivent, les ventes chutent. En termes de publicité, le quotidien affiche un nombre de pages de publicité de 81 pages en novembre et 93 pages en décembre, soit 3 pages par numéro.
56. En janvier 2009, JDS connaît des difficultés financières en raison des mauvais chiffres de ventes de son quotidien qui ne parvient pas à atteindre le point d'équilibre. Un courrier du commissaire aux comptes adressé au président de JDS Participations indique ainsi le 7 mars 2009 : « *les pertes cumulées au 31 janvier 2009 s'élèvent à plus de 2 millions d'euros. Ces pertes sont financées par les apports de fonds des associés [...]* » (cotes 75 et 76). En raison des résultats médiocres en termes de lectorat, le titre éprouve des difficultés à vendre ses espaces publicitaires aux annonceurs, dans un marché de la publicité par ailleurs défavorable en 2009 et à une période de l'année (janvier – février) généralement moins investie par les annonceurs.
57. Les statistiques de vente et de diffusion du 10Sport.com pendant toute sa durée d'existence au format quotidien sont retracées dans le tableau 3 *infra* (cote 308).

**Tableau 3 : Statistiques de ventes du 10Sport.com entre novembre 2008 et mars 2009**

	Nombre de numéros	Tirage	Diffusion payée individuelle	Diffusion payée par tiers	Diffusion payée (total)	Diffusion non payée	Diffusion totale
<b>nov-08</b>	23	166 713	36 173	11 935	48 108	3 696	51 804
<b>déc-08</b>	27	82 100	21 825	10 913	32 738	3 033	35 771
<b>janv-09</b>	26	57 000	22 529	2 400	24 929		24 929
<b>févr-09</b>	24	57 900	20 820	5 300	26 120		26 120
<b>mars-09</b>	17	55 000	20 500	1 000	21 500		21 500
<b>TOTAUX</b>	117	418 713	121 847	31 548	153 395	6 729	160 124
<b>MOYENNES</b>	23	83 743	24 369	6 310	30 679	1 346	32 025

*Source : d'après le procès-verbal de contrôle établi par l'OJD le 07/07/2009*

58. Dès le mois de janvier 2009, au bout de quelques semaines, les ventes du journal descendent sous le seuil de 30 000 exemplaires, très en deçà des prévisions espérées. En conséquence, durant la mi-mars 2009, en raison des résultats insuffisants du journal au format quotidien, M. X annonce que le quotidien Le 10Sport.com cesse de paraître et que la diffusion du titre évolue vers un rythme hebdomadaire à partir du 28 mars 2009. La date de parution est fixée au samedi, mais est rapidement décalée au vendredi. L'hebdomadaire est à ce jour toujours en vente, au prix d'un euro par numéro.

## **2. LA RÉACTION DU GROUPE AMAURY : LE LANCEMENT D'AUJOURD'HUI SPORT**

59. Le groupe Amaury, éditeur de L'Équipe, ne reste pas sans réagir lorsqu'est annoncée l'arrivée du nouveau titre sportif. Sont décrites ci-après les actions menées en riposte au lancement du 10Sport.com.

### **a) Le lancement officiel d'Aujourd'hui Sport**

60. Concomitamment à l'arrivée du 10sport.com sur le marché, le groupe Amaury lance un nouveau journal intitulé Aujourd'hui Sport. Il peut être observé que ce dernier est une réplique presque en tous points du premier, que ce soit au niveau du prix, de la ligne éditoriale ou encore du format.

#### ***Le contenu et le format***

61. Le 7 octobre 2008, soit deux semaines après la conférence de presse de M. X du 23 septembre 2008, est officiellement annoncé par le groupe Amaury le lancement d'un nouveau quotidien sportif (cotes 15 168 et 15 169). Il poursuit le même objectif de traitement de l'actualité sportive, en adoptant le même positionnement axé majoritairement sur le football. Outre trois ou quatre pages de publicité, il doit traiter l'actualité sportive « *dans un style coup de poing* » et sur un ton simple et convivial. Le lectorat ciblé par le journal est masculin et âgé de moins de 50 ans, plutôt positionné « *CSP -* ».
62. Ce journal de vingt-quatre pages quadri au format tabloïd est destiné à paraître sept jours sur sept pour le même prix de 0,50 euro. Aucun abonnement n'est proposé, compte tenu du prix. Il n'est pas diffusé à l'étranger.
63. S'agissant de la publicité, les conditions sont décrites dans la plaquette de lancement qui détaille les différentes offres tarifaires (cotes 6 987 à 6 990). Elle est gérée directement, comme les autres titres du Groupe, par la régie publicitaire interne au groupe Amaury, Manchette Publicité.
64. Le journal est complété par le lancement, le même jour, d'un site web éponyme : [www.asport.fr](http://www.asport.fr).

#### ***La date de lancement et la promotion***

65. Au moment où la création d'un nouveau quotidien est annoncée officiellement (le 7 octobre), la date exacte du lancement n'est pas précisée, le groupe Amaury se contentant d'indiquer que ce lancement aurait lieu « *dans les prochaines semaines* ». Ce n'est qu'à la fin du mois d'octobre que le groupe Amaury fait savoir que le lancement de son nouveau

quotidien est programmé pour le 3 novembre (cotes 15 486 à 15 488), soit le même jour que celui du 10Sport.com (JDS ayant de son côté annoncé publiquement cette date du 3 novembre dès la conférence de presse du 23 septembre). Il doit être édité à 200 000 exemplaires tandis que le point mort est évalué aux alentours de 70 000 exemplaires.

66. Ce lancement est accompagné d'une campagne de promotion sur plusieurs supports médiatiques. En ce qui concerne la campagne télévisée, une série de spots est diffusée sur les chaînes suivantes : TF1, France 2, France 3, Canal +, M6, W9, Eurosport, Infosport, Sport +, NRJ 12, NT1, notamment à des heures de « *prime time* ». Elle est doublée d'une campagne radio et surtout d'une campagne d'autopromotion dans les pages des titres du groupe comme Le Parisien. S'agissant du site web, des démarches sont entreprises pour lui assurer un bon référencement sur le moteur de recherches Google (cote 6 272). Le groupe Amaury déploie également une campagne d'affichage sur les lieux de vente. Enfin, une vaste campagne de distribution gratuite aux abords des stades est menée.
67. Les premiers résultats sont les suivants. Les ventes du premier numéro en kiosque atteignent 80 404 exemplaires. Elles s'établissent à 47 904 exemplaires le deuxième jour (cote 6 353). Le tableau 4 *infra* présente les statistiques de ventes entre novembre 2008 et juin 2009.

**Tableau 4 : Statistiques de ventes d'Aujourd'hui Sport entre novembre 2008 et juin 2009**

	Nombre de numéros	Tirage	Diffusion payée individuelle	Diffusion payée par tiers	Diffusion payée (total)	Diffusion non payée	Diffusion totale
<b>nov-08</b>	24	196 922	32 365	5 883	38 248	2 992	41 240
<b>déc-08</b>	27	85 621	20 728	7 498	28 226	2 918	31 144
<b>janv-09</b>	26	74 787	20 439	6 938	27 377	2 928	30 305
<b>févr-09</b>	24	70 703	20 500	2 017	22 517	2 970	25 487
<b>mars-09</b>	25	78 678	21 565	1 680	23 245	3 344	26 589
<b>avril-09</b>	26	89 628	27 319	600	27 919	3 068	30 987
<b>mai-09</b>	25	88 095	29 076	1 924	31 000	2 941	33 941
<b>juin-09</b>	25	84 988	31 352	600	31 952	3 344	35 296
<b>TOTAUX</b>	202	769 422	203 344	27 140	230 484	24 505	254 989
<b>MOYENNES</b>	25	95 175	25 418	3 393	28 811	3 063	31 874

*Source : d'après le procès-verbal de contrôle établi par l'OJD le 25/06/2009 (cote 314)*

#### ***Les déclarations des dirigeants du groupe Amaury***

68. Dès la conférence de presse qui annonce la création du quotidien Le 10sport.com, l'information est bien relayée dans la presse et sur certaines radios. Mais c'est surtout l'annonce du lancement d'un quotidien sportif par le groupe Amaury qui donne lieu à une médiatisation des deux événements. De nombreux articles de presse en proposent une analyse en termes stratégiques, évoquant une bataille entre les deux quotidiens. Les commentateurs voient dans l'arrivée du 10Sport.com une remise en cause de l'hégémonie du journal L'Équipe, l'annonce du lancement concomitant d'un journal similaire étant interprétée comme une riposte du groupe Amaury pour protéger le monopole de L'Équipe.
69. La presse se fait l'écho des déclarations faites par les responsables de chacun des deux titres. Le 7 novembre 2008, quelques jours après le lancement d'Aujourd'hui Sport, Mme

B, présidente du groupe, expose ainsi, en marge d'une réunion des États généraux de la presse, sa position sur la presse « *low cost* » et l'apparition des deux nouveaux quotidiens : « *Personnellement, je ne suis pas dans l'utopie de la presse gratuite. Je ne suis pas pour le low-cost. Une vraie information approfondie, originale, a un prix* ». Elle précise, en réponse à la question de savoir si Aujourd'hui Sport cesserait en cas d'arrêt du 10Sport.com : « *sans doute* » (cotes 35, 36, 45 et 46).

70. Deux mois environ après le lancement d'Aujourd'hui Sport, M. J, directeur général adjoint du groupe, indique, dans un courriel du 20 janvier 2009 faisant référence au discours à tenir face à la presse au sujet d'Aujourd'hui Sport, que l'un des messages à faire passer est : « *On part pour une aventure d'un an* » (cote 1 248).

### **b) La mise au point de la riposte par le groupe Amaury**

71. Les visites et saisies réalisées dans les locaux des entreprises du groupe Amaury ont permis de découvrir des éléments mettant en lumière la façon dont le groupe a accueilli l'arrivée du 10Sport.com et les mesures qu'il a mises en œuvre pour y réagir. Il apparaît que, décidée par le groupe Amaury, la riposte choisie a été conçue depuis L'Équipe, que la création et l'édition d'Aujourd'hui Sport a été confiée au Parisien, tandis que L'Équipe continuait d'assurer la veille concurrentielle et la réflexion financière autour du projet.

#### ***Un projet de riposte en réponse à une menace « très sérieuse »***

72. Le groupe Amaury est informé de l'arrivée du futur quotidien sportif lancé par MM. X et Y dès la mi-septembre 2008. La nouvelle est accueillie avec beaucoup de sérieux. Ainsi, M. Z, directeur général délégué du groupe Amaury, décrit la réaction du groupe en ces termes :

*« Lorsque le projet 10 sport se fait, nous avons une longue histoire dans la presse. (...) Nous avons en face de nous M. Y, qui a été consacré 'M HEC de 2009' et M. X. Nous voyons donc arriver une concurrence très lourde, ce n'est pas du léger, M. Y est propriétaire de la première radio sportive de France (RMC sport). Et cela au moment où leur projet est connu (dans le contexte de baisse de L'Équipe, je le rappelle). (...) Nous avons une attitude de sang-froid et une prise en compte très sérieuse d'une menace importante compte tenu de la personnalité de ceux qui lancent Le 10 Sport. Nous ne méprisons pas un concurrent, ce serait très dangereux »* (cotes 289 à 300).

73. De fait, l'annonce de l'arrivée du 10Sport.com suscite une réaction aux différents niveaux du groupe Amaury. Des réflexions sont engagées au sein de L'Équipe et du Parisien, puis sont examinées par les dirigeants du groupe.
74. Dès le lendemain de l'annonce du lancement du 10Sport.com, soit le 24 septembre 2008, se tient une « *réunion brainstorm avec la direction groupe* » (cotes 4 208 à 4 223). Les réflexions sur les pistes de riposte possibles sont menées, dans un premier temps, dans la plus grande confidentialité par les cadres sans que les employés du groupe n'y soient associés.
75. Compte tenu des délais très serrés dans lesquels le projet est lancé puis mis en œuvre, il est abordé comme « *un projet groupe qui est élaboré dans un esprit commando* » (cote 439).
76. Afin de préserver la confidentialité du plan de riposte, des noms de code lui sont attribués, tels que « *projet Shanghai* » (cotes 465 à 479). À la question de savoir à quoi correspond le projet Shanghai, M. A, directeur général adjoint de L'Équipe répond : « *C'était l'ensemble*

*des réflexions dans la sphère Équipe en riposte possible à l'entrée du 10 sport.* » (cote 269). « Z » est le nom de code donné au nouveau journal mis au point pour riposter au 10Sport.com (cote 3 622) ; il en va de même de « T10 » (cotes 2 683). Le surnom « Le neuf et demi » circule même pendant un temps en interne et auprès de certains médias qui se font l'écho du projet.

77. Les différentes composantes du groupe Amaury participent à la riposte. Les trois entités que sont L'Équipe, Le Parisien et la régie publicitaire sont sollicitées, de même que les imprimeries de la SIMGAM, chargées de l'impression, et la SDVP, en charge de la distribution. Lors du comité d'entreprise extraordinaire du Parisien du 8 octobre 2008, M. L, directeur général, le confirme : « *Le groupe Amaury a pris la décision de lancer un nouveau quotidien sportif dans les prochaines semaines. Il sera distribué nationalement au prix de 50 centimes d'euro. Il sera dédié essentiellement au football, mais il traitera également d'autres sports. (...) C'est un projet du groupe Amaury. (...) Celui-ci nécessite l'énergie et le soutien de l'ensemble du groupe. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons constitué depuis hier une équipe pluri-filiale du groupe (...) nous nous disons que s'il y a une place à occuper c'est au groupe Amaury de l'occuper* » (cotes 435 et 436).

### ***Le choix de la stratégie de riposte***

78. Sur le plan temporel, la mise en place de la riposte donne lieu à plusieurs réunions entre le 24 septembre 2008 et le 14 octobre 2008.
79. Plusieurs versions successives du projet Shanghai ont été saisies dans les locaux des différentes filiales du groupe Amaury. Quatre versions, datées du 24 septembre, du 2 octobre, du 6 octobre et du 14 octobre 2008, ont été découvertes et ces variantes convergent vers une stratégie duale avec, d'une part, le lancement d'un nouveau quotidien et, d'autre part, l'évolution des journaux existants.
80. La version la plus ancienne du projet (cotes 709 à 725), qui date du 24 septembre, détaille six scénarios de riposte à l'entrée du 10Sport.com sur le marché (cf. figure 1 *infra*) :
- le scénario 1 correspond au lancement d'un tabloïd le 3 novembre (date de lancement annoncée du 10Sport.com) ou avant. Sa variante 1bis prévoit un lancement un ou deux mois après le 3 novembre ;
  - le scénario 2 correspond à une refonte du journal L'Équipe ;
  - le scénario 3 ne prévoit aucun changement sur le journal L'Équipe lui-même, mais des actions en termes de baisse de prix, des opérations promotionnelles, des campagnes de publicité massives... Il s'agit, selon la terminologie du projet, d'une « *guérilla tactique* » ;
  - le scénario 4 prévoit le passage à un quotidien composé de deux cahiers, dont l'un, consacré exclusivement au football. Sa variante 4bis envisage que le cahier consacré au football soit édité au format tabloïd et plié dans l'autre cahier ;
  - le scénario 5 correspond au lancement d'un nouveau quotidien ;
  - le scénario 6 prévoit le passage de l'hebdomadaire France Football en quotidien.
81. Cette version du projet indique l'intérêt d'avoir « *une réaction forte / intense / rapide. 'Blitz' vs 'guerre de tranchées'* » (cote 724).

Figure 1 : Les scénarios envisagés dans la première version du projet Shanghai du 24 septembre 2008

**SCENARIO 1 : Lancement du  
Tabloïd le 3 novembre ou avant**  
Variante 1bis: lancement tabloïd 1 ou 2 mois  
après le 3 novembre, en réaction.

**SCENARIO 2: Refonte du journal  
sans toucher au format**

**SCENARIO 3: Aucun changement sur le  
journal. Actions uniquement sur le reste  
du mix:**

**SCENARIO 3: Journal Inchangé/  
guérilla « tactique »**

**SCENARIO 4 : Vente en double  
cahier: 1 foot / 1 sport (Euro)**  
Variante 4bis: 2<sup>ème</sup> cahier foot tabloïd  
plié dans le journal

**SCENARIO 5: lancement d'un  
nouveau quotidien foot**

**SCENARIO 6 : Passage France  
Football en quotidien**

82. À chaque scénario sont associés des avantages et des inconvénients ainsi que les moyens et les outils mis en œuvre. S'agissant du scénario 5 correspondant au lancement d'un nouveau quotidien foot (cote 721), il est indiqué qu'il serait une « *réponse concurrentielle directe contre 10* » qui « *protège L'Équipe* », mais dont le coût serait très important (« *Coûts+++++* »).
83. Après la présentation des scénarios, les « *prochaines étapes* » sont alors de « *sélectionner (les scénarios) les plus intéressants + combinatoires* », d'établir un « *chiffrage des coûts* » avec notamment « *chiffrage AS IS, si on ne fait rien. Hypothèses impact diffusion* », le tout étant assorti d'une « *décision si possible début octobre sur plan* » (cote 723).
84. C'est ainsi, qu'après la réunion du 24 septembre 2008, le travail de chiffrage des coûts a été réalisé pour trois scénarios : ne pas riposter (scénario S0), lancer un nouveau quotidien sportif (scénario S1) ou moderniser le journal L'Équipe (scénario S2). Des tableaux de chiffrage précis et détaillés, estimant les coûts associés à ces trois scénarios et leur impact sur les résultats financiers du groupe Amaury ainsi que sur les résultats du 10Sport.com, ont été saisis à la fois auprès de la direction du Parisien (cotes 2 407 à 2 415), de L'Équipe (cotes 3 987 à 3 998) et des Éditions Philippe Amaury (cotes 726 à 741). C'est sur la base de ces estimations financières que les dirigeants du groupe ont arbitré entre ces trois scénarios.
85. Un document intitulé « *Arrivée du 10Sport – Impact estimé sur le RO de la SNC L'Équipe* » fait une interprétation de ces tableaux de chiffrage détaillant les anticipations d'impact sur le résultat opérationnel du groupe Amaury et résume les résultats correspondant aux scénarios S0 et S1 (cotes 4 090 et 4 091).

86. La deuxième version du projet Shanghai date du 2 octobre 2008 (cotes 1 199 à 1 213). Il est rappelé dans le support de présentation correspondant que « depuis le 22 septembre et l'annonce du lancement du 10Sport, les travaux suivants ont été menés » :
- « mercredi 24 septembre : réunion brainstorm avec la direction groupe » ;
  - « chiffrage financier du projet 10Sport avec intégration des tarifs publicitaires collectés » ;
  - « détermination et formalisation des scénarii de riposte : • Scénario 1 : lancement d'un nouveau quotidien foot • Scénario 2 : lancement d'une équipe double '2 en 1' (2 cahiers : foot + sports) ».
87. Seuls deux des six scénarios envisagés lors de la réunion initiale du 24 septembre ont été retenus à ce stade. Ces deux scénarios sont ensuite détaillés et leurs avantages et inconvénients respectifs sont présentés.
88. Le premier scénario correspond au lancement d'un nouveau quotidien foot qui porte le nom de code « Z ». D'après le document de présentation, cette première solution présente l'avantage de constituer une « réponse concurrentielle directe contre 10 » en termes de prix et de positionnement (cf. figure 2 *infra*, cote 3 623).

Figure 2 : Avantages et inconvénients du premier scénario de riposte envisagé lors de la réunion Shanghai du 2 octobre 2008

## SCENARIO 1: lancement d'un nouveau quotidien foot

<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse concurrentielle directe contre 10             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix</li> <li>• Positionnement</li> </ul> </li> <li>• Coûts additionnels marginaux à condition d'utiliser les rédactions actuelles (E, FF, LP).</li> <li>• Laisse le temps de continuer la réflexion et l'élaboration du plan d'action sur le quotidien</li> </ul>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lancement d'un 2<sup>ème</sup> quotidien impacte encore plus la diffusion de L'Equipe</li> <li>• Crédibilité donnée au positionnement de 10 sport, qui justifie leur approche</li> <li>• Chantier lourd organisation qui nous distrait vs. redressement de L'Equipe, que nous décalons</li> <li>• Scénario catastrophe « match nul »             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 000 ex chacun</li> <li>• Combat qui dure, qui nous oblige à maintenir équipe/moyen/focus</li> </ul> </li> <li>• Avec 2 quotidiens Foot nouveaux, risque de coup de vieux sérieux pour L'Equipe, qui ne bouge pas.</li> <li>• Faisabilité en 4 semaines??             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef Projet?</li> <li>• Rédacteur en chef?</li> <li>• Marque?</li> </ul> </li> <li>• Dérive CA media de L'Equipe vs le nouveau journal</li> </ul>
--	--

89. Le second scénario correspond quant à lui à la « riposte par le vaisseau amiral » (nom donné à L'Équipe). Il ne s'agit plus cette fois de créer *ex nihilo* un nouveau quotidien sportif, mais de faire évoluer le quotidien existant L'Équipe. Les avantages et inconvénients associés à ce deuxième scénario sont reproduits dans la figure 3 *infra* (cote 3 628).

Figure 3 : Avantages et inconvénients du deuxième scénario de riposte envisagé lors de la réunion Shanghai du 2 octobre 2008

## SCENARIO 2: Riposte par le vaisseau amiral



- Modernisation nécessaire préalable au passage tabloïd indispensable. Pourquoi attendre?
- Coûts « éditoriaux » quasi nuls, hormis les consultants
- On s'appuie sur nos forces: la marque, toutes les rédactions.
- Changement « palpable » et communicable
- Capacité à aller très vite: 15 jours
- Impact moindre sur les ventes vs. lancement Z
- Bon pour la pub: 2 der, 2 unes, etc.
- Peut être très fédérateur en interne => motivation



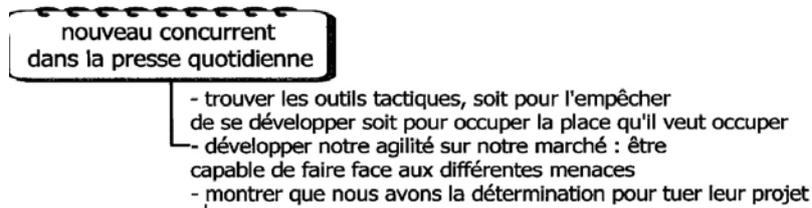
- On ne change pas le ton éditorial, vs territoire de RMC sport.
- On n'a pas la réponse prix directe

o Quid d'avec : Et si "105" s'avère au contraire ? - coût ad'lencan/papier.  
 • Tps de lecture ! en bande générale et par équipe.

90. La troisième version du plan Shanghai, intitulée « *cadrage du projet* » (cotes 465 à 479), date du 6 octobre 2008, soit quatre jours après la deuxième version du 2 octobre 2008.
91. Une étape importante a été franchie entre les deux versions puisque l'orientation définitive de la riposte a été tranchée. Il a été décidé par le groupe Amaury que serait lancé un nouveau quotidien sportif, ce qui correspond au premier des deux scénarios retenus dans la deuxième version du projet Shanghai. De manière complémentaire est programmée une évolution du quotidien L'Équipe.
92. S'agissant des modalités de la réponse par le groupe Amaury, il est question d'une « *mobilisation de ressources dans l'ensemble des filiales autour d'un projet commun piloté depuis le siège de Saint-Ouen* », ce qui indique qu'il a été décidé que le lancement du nouveau quotidien sera organisé par Le Parisien / Aujourd'hui en France.
93. Une présentation saisie dans les bureaux du Parisien et datée du 12 octobre décrit également la stratégie mise en œuvre en réponse à l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché (cf. figure 4 *infra*, cote 2 080).

Figure 4 : Extrait d'un support de présentation daté du 12 octobre 2008 saisi dans les locaux du Parisien.

## Scénario 2 - solutions



94. Le 13 octobre 2008, M. C, directeur général adjoint du Parisien, notait dans un cahier (cotes 2 200 et 2 201) les intentions du groupe Amaury. La note manuscrite est reproduite dans la figure 5 *infra*.

Figure 5 : Note manuscrite datée du 13 octobre 2008 illustrative de la stratégie du groupe Amaury

13/10/08 *Henri Shanghaï*

Stratégie groupe Amaury

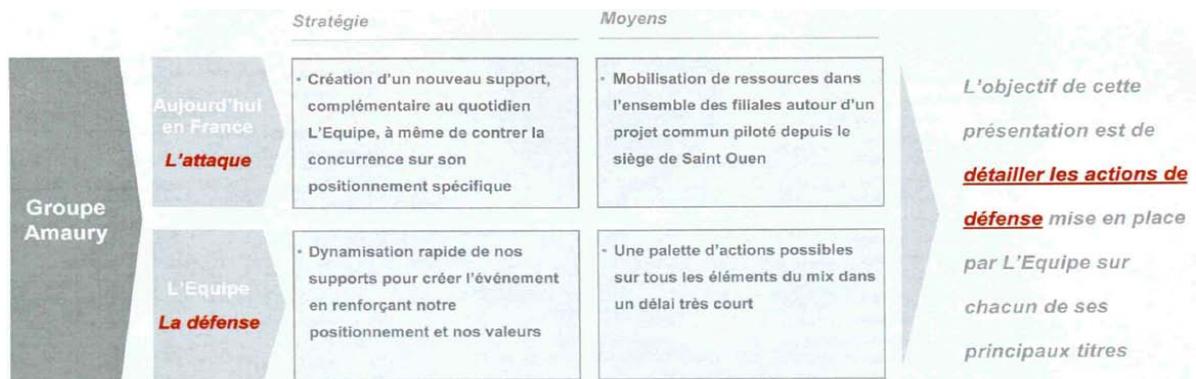
→ Tuer 10 Sport

95. La quatrième version du projet Shanghai intitulée « plan d'action » (cotes 700 à 707) est quant à elle datée du 14 octobre 2008, soit une semaine après l'annonce du lancement du nouveau quotidien le 7 octobre 2008. L'objectif est explicite, la première page titrant :

Objectif : Mettre en échec 10 Sport

96. Sont détaillés les deux volets de la riposte : un premier volet d'« attaque » piloté par Aujourd'hui en France / Le Parisien et qui consiste en la création d'un nouveau quotidien pour « contrer la concurrence sur son positionnement spécifique » et un deuxième volet de défense qui consiste en une dynamisation des supports de L'Équipe (cf. figure 6 *infra*).

Figure 6 : Les deux volets de la riposte décidée par le groupe Amaury présentés dans la quatrième version du projet Shanghai du 14 octobre 2008



97. Des pages isolées liées au plan Shanghai, datées elles aussi du 14 octobre 2008, révèlent que le titre du nouveau quotidien a été tranché : il s'agira d'Aujourd'hui Sport désigné par ses initiales « AS » (cotes 697 à 699).
98. Le groupe Amaury anticipe que la création d'un nouveau support engendrera une concurrence supplémentaire pour L'Équipe, en plus de celle du 10Sport.com.
99. Un tableau, reproduit *infra* (figure 7), présente les estimations de l'impact de la concurrence exercée par les deux nouveaux quotidiens pour les deux derniers mois de l'année 2008. Trois hypothèses sont envisagées en termes de baisse de la diffusion de L'Équipe : une baisse de 20 000, de 30 000 et de 40 000 exemplaires. À chaque hypothèse sont associés les impacts financiers en termes de « ventes presse » et de « CA pub ». Selon l'hypothèse retenue, le manque à gagner global se situe entre 1,1 M€ et 1,9 M€

**Figure 7 : Estimations de l'impact de la concurrence exercée par les nouveaux quotidiens sportifs sur la diffusion moyenne de L'Équipe et impact financier qui en découle pour les deux derniers mois de 2008 (quatrième version du projet Shanghai du 14 octobre 2008)**

Impact 2 mois 2008

Baisse de la diffusion moyenne de L'Équipe	-20 Kex.	-30 Kex.	-40 Kex.
Impact Ventes Presse nettes de coûts (en M€)	(0,8) M€	(1,1) M€	(1,4) M€
Impact CA Pub net	(0,3) M€	(0,4) M€	(0,5) M€
<b>Total</b>	<b>(1,1) M€</b>	<b>(1,5) M€</b>	<b>(1,9) M€</b>

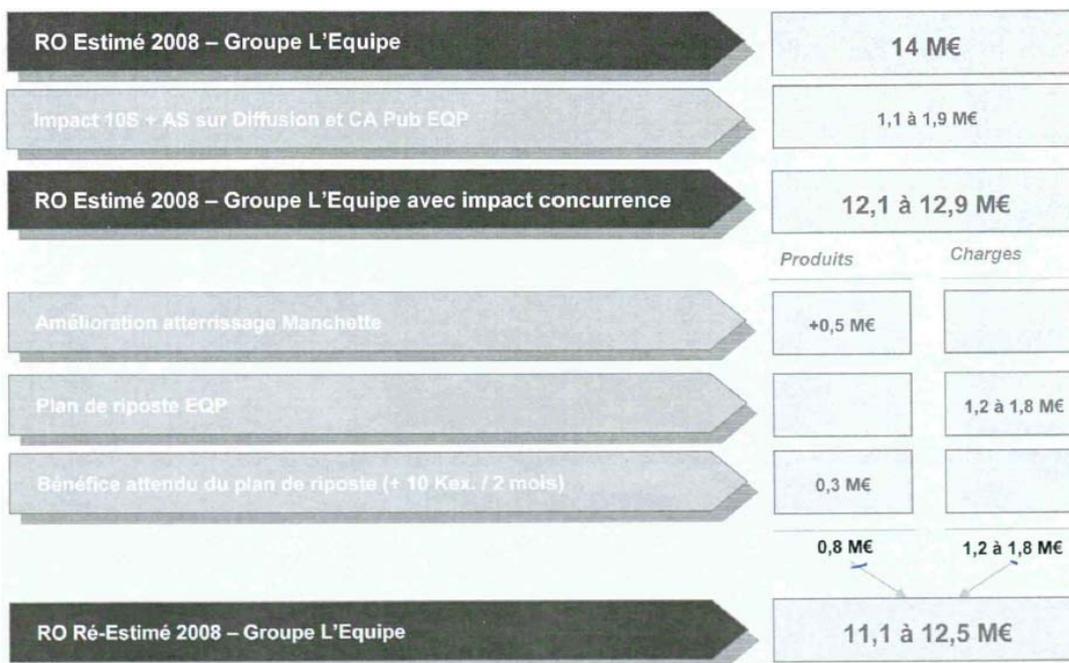
100. Un deuxième tableau, reproduit *infra* (figure 8), fournit une estimation (toujours pour les deux derniers mois de 2008) du « coût marginal du plan de riposte L'Équipe », ce qui correspond au plan d'amélioration de L'Équipe. D'après le document, ce volet de « défense » de la riposte induirait des coûts entre 1,2 et 1,8 M€

**Figure 8 : Estimations du coût du plan d'amélioration de L'Équipe (quatrième version du projet Shanghai du 14 octobre 2008)**

<b>Dispositif éditorial</b> <b>Equipe Quotidien + France Football</b> <i>Refonte du traitement du foot le week-end</i> <i>Traitement renforcé du rugby le dimanche dans le Sud Ouest</i> <i>Renouvellement et apport de consultants</i> <i>FF- 4 n° spéciaux de 32 pages sur les grands clubs</i> <i>Relance du e-quotidien FF</i> <b>Equipe Magazine</b> <i>Best-of des dictionnaires Rugby, Golf et Foot offert avec le Mag</i> <b>Chemin de fer des événements éditoriaux traités dans nos titres</b>	<b>1,0</b> 0,4 0,6 <i>Optionnel</i> <i>pm</i>	<b>Commentaires</b>
<b>Dispositif commercial et promotionnel</b> <b>PLV et animation du réseau</b> <i>Visites de points de vente Paris + Province</i> <i>Pose de présentoirs</i> <i>PLV</i> <i>Rencontre des dépositaires et détaillants</i> <b>Campagnes Radio et Affichage</b> <b>Divers</b> <i>Unes gratuites</i> <i>Dispositif 24/24</i> <i>Relations Publiques</i> <b>Une journée de gratuité de l'Equipe dans le réseau, si à 100% financée par la Pub</b>	<b>0,8</b> 0,3 0,4 0,1 <i>pm</i>	Coût net, après mutualisation avec Aujourd'hui Cash net, hors échanges Coût net, après mutualisation avec Aujourd'hui
<b>Coût marginal du plan de riposte d'ici fin 2008</b>	<b>1,8</b> <b>1,2</b>	<i>avec option magazine</i> <i>sans option magazine</i>

101. Enfin, un troisième tableau, reproduit *infra* (figure 9), met en regard de ces coûts les bénéfices attendus du plan de riposte, estimés à 0,8 M€ *In fine*, le résultat opérationnel du groupe L'Équipe serait ramené de 14 M€ (résultat opérationnel initialement prévu) à une fourchette 11,1 M€ - 12,5 M€ (résultat opérationnel réestimé après prise en compte des bénéfices et des coûts afférents au plan de riposte de L'Équipe).

**Figure 9 : Estimations du résultat opérationnel du groupe L'Équipe pour les deux derniers mois de l'année 2008 (quatrième version du projet Shanghai du 14 octobre 2008)**



102. Le plan d'action, tel que décrit dans la quatrième version du projet Shanghai datée du 14 octobre 2008, a été mis en œuvre d'après un document reproduit ci-dessous (cote 501), qui mentionne la validation du projet Shanghai le 15 octobre :

▪ **Concurrence et plan d'action « Shanghai »**

- Le 15 octobre => Présentation et validation avec le Groupe du plan de riposte *Equipe*,
- Quelques actions de communication démarrées dans la semaine du 27 octobre, mais l'essentiel du plan rédactionnel et de soutien promotionnel court sur le mois de novembre,
- Pilotage de l'ensemble des opérations dans l'enveloppe totale de coûts assignée de 1,2 M€.

***Le lancement du nouveau quotidien par Le Parisien***

103. La création du nouveau quotidien est confiée au Parisien qui s'appuie sur des équipes affectées au projet à titre temporaire.
104. La société des journalistes de L'Équipe a rencontré, le lundi 13 octobre 2008, M. D, directeur de la rédaction de L'Équipe, et M. E, son adjoint. Le compte-rendu de cette réunion explique en partie les raisons qui ont motivé le choix d'un pilotage du nouveau quotidien par Le Parisien : « *Le quotidien à 50 ct que prépare le groupe sera piloté par Le Parisien. Le groupe et Le Parisien en particulier, qui avait su lancer très vite Aujourd'hui en France, sait mener ce type de contre-offensive, il nous semblait que cette expérience et l'ampleur de la tâche qui nous attend à L'Équipe justifient le fait que ce contre-projet soit mené depuis St-Ouen* » (cotes 4 106 et 4 107).
105. Le Parisien est amené à faire un certain nombre de recrutements pour mener à bien le lancement d'Aujourd'hui Sport. Le compte-rendu du comité d'entreprise extraordinaire du Parisien du 8 octobre 2008 indique : « [...] nous serons amenés à faire un certain nombre de recrutements qui d'ailleurs auront lieu sous forme de CDD parce que nous ne connaissons pas l'avenir de ce projet » (cote 442). Le tableau des effectifs d'Aujourd'hui Sport à la date du 17 janvier 2009 (cotes 1 270 à 1 272) démontre que les personnes travaillant pour le nouveau quotidien sont, soit détachées d'une filiale du groupe pour une durée limitée, soit sous contrat à durée déterminée, soit des prestataires extérieurs.
106. D'autres pièces font référence aux moyens humains mobilisés pour Aujourd'hui Sport. Dans un courriel du 13 octobre 2008 (cote 480), M. F, secrétaire général des rédactions de L'Équipe, annonce que « *pour contrer les attaques dont le groupe Amaury fait l'objet [...] un employé de la SNC L'Équipe libéré pour participer à la 'riposte groupe Amaury' ne peut l'être qu'après l'établissement d'un nouveau contrat ou avenant – précisant le retour au titre, au poste et à la mission originelle [...]* ». M. D, directeur de la rédaction de L'Équipe, explique, dans un courriel adressé aux dirigeants du groupe Amaury le 10 décembre 2008 que « *la rédaction de L'Équipe continue de se mobiliser pour aider Aujourd'hui Sport à gagner sa bataille contre Le 10Sport.* » Il propose d'envoyer des journalistes « *en renfort* » pour une courte durée (cote 481).

***Le travail de veille concurrentielle par L'Équipe***

107. Un document nommé « *Audit Shanghai* » ayant pour titre « *Le 10 Sport Veille stratégique* » et daté du 30 septembre 2008 (c'est-à-dire entre les deux premières réunions Shanghai) décrit les éléments d'audit qui doivent être effectués et les responsables qui en sont chargés.
108. Parmi les différentes missions à mener, figure le chantier « *veille concurrentielle* » confié à un salarié de L'Équipe, M.G. Ce dernier est chargé d'étudier, en amont du lancement

d'Aujourd'hui Sport, comment fonctionne la concurrence, pour permettre au projet d'être affiné en tirant parti des informations recueillies.

109. Après le lancement effectif des deux quotidiens, la mission se poursuit. La veille concurrentielle réalisée au jour le jour est synthétisée sous forme de points de situations et de rapports de périodicité quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, qui sont envoyés à tous les responsables concernés. Les ventes du 10Sport.com, son contenu et ses opérations commerciales y sont précisément décrits.
110. Outre cette surveillance régulière, le groupe Amaury a souhaité connaître rapidement les premières conclusions qui pouvaient être tirées du lancement concomitant des deux quotidiens. Ainsi, une quinzaine de jours après le lancement, soit le 21 novembre 2008, un post-test comparatif des deux quotidiens (cotes 614 à 640) a été effectué auprès de panels de lecteurs, pour comparer les deux titres dans le but « *d'établir et hiérarchiser les forces et faiblesses de chacun des titres* ». Les dirigeants du groupe Amaury ont également commandé des sondages téléphoniques comparatifs ainsi que des sondages auprès des acheteurs en kiosque. Enfin, une étude sémiologique comparative réalisée par le Service Études et données de L'Équipe a porté sur les trois journaux (L'Équipe, Aujourd'hui Sport et Le 10Sport.com) en décembre 2009.

#### ***La contribution au projet de la régie publicitaire Manchette Publicité***

111. Le document de présentation de la réunion précitée du 24 septembre 2008 mentionne à plusieurs reprises la nécessité d'un « *verrouillage* » du marché publicitaire, verrouillage qualifié d'« *urgent, pas facile et coûteux* » (cote 725).
112. Le 13 octobre 2008 se tient une réunion des personnels commerciaux. Dans un mail adressé le jeudi 8 octobre, M. J (directeur général adjoint de la régie) précise l'objet de la réunion : « *L'objet sera la présentation de la réplique du groupe Amaury à 10Sport. Nous vous présenterons le produit (sans maquette), notre argu, les tarifs et surtout le discours commun que nous devons tenir* » (cote 6 702). Ce même courriel indique que trois commerciaux ont été « *détachés spécifiquement sur ce sujet* ».
113. Le même jour est préparé un courriel intitulé « *low-cost attitude* » indiquant les grandes lignes du discours à tenir sur le marché publicitaire en matière de *low-cost* : « *le discours tel qu'on pourrait l'envisager pour le marché pub et aussi d'autres types de publics éventuellement* » (cote 6 428). Dans un mail du 20 octobre 2008 envoyé par Mme M, salariée du service marketing de la régie, figure une plaquette présentant un argumentaire et des tarifs. Le document de présentation est intitulé « *projet 9 ½* » (cotes 6 723 à 6 742). Il rappelle le contexte, les caractéristiques du nouveau quotidien lancé par Amaury et présente des tarifs de lancement pour les espaces publicitaires.

#### ***Les actions promotionnelles***

114. De nombreuses actions ont été entreprises au sein du groupe Amaury pour assurer la promotion du nouveau quotidien et pour promouvoir la communication autour de celui-ci.
115. La présentation du 7 décembre 2008 intitulée « *Point à date. Communication – Promotion. Ce qui a été fait / actions à venir* » (cotes 6 652 à 6 659) dresse le bilan de l'ensemble des actions menées parmi lesquelles il peut être relevé :
  - l'équipement des plus gros points de vente en matériel promotionnel ;

- deux passages dans ces points de vente ;
  - une campagne « *coup de poing* » avec 750 spots sur les principales chaînes hertziennes ;
  - 460 spots sur toutes les grandes stations de radio ;
  - une campagne d'affichage dans les kiosques ;
  - des opérations événementielles (distribution d'un numéro 0 le samedi 1<sup>er</sup> novembre dans Paris et sept villes de province ayant un match de football de Ligue 1 le soir même, distribution du premier numéro le lundi 3 novembre, opérations dans les grandes villes tous les week-ends).
116. La présentation expose les actions à venir avec un objectif général consistant à « *être plus fort que le concurrent, et vite* ». Il est notamment prévu de poursuivre les distributions gratuites, de négocier pour cela des droits d'entrée dans les stades et de cibler les actions sur les segments difficiles ou prometteurs.
117. Le « *compte-rendu des actions menées* » (cotes 1 262 à 1 266) établi par le cabinet Patricia Goldman Communication souligne la mise en œuvre d'autres outils promotionnels : les rendez-vous avec les journalistes médias, les parutions dans la presse écrite, les interviews ou reportages à la radio et à la télévision et les parutions sur des sites web ou sur des blogs.
118. Enfin, le document de présentation intitulé « *Animation L'Équipe Magazine. 8 novembre – 20 décembre 2008* » (cotes 4 290 à 4 294) montre que les actions concernent non seulement Aujourd'hui Sport, mais également les autres titres du groupe Amaury. En particulier, des animations ont été mises en place sept samedis successifs en novembre et décembre 2008 pour soutenir les ventes de L'Équipe Magazine.

#### ***Le suivi des effets de la décision de lancement d'un nouveau quotidien***

119. Après la décision de lancer le nouveau quotidien et de confier la mise en œuvre de cette riposte à l'entité Le Parisien / Aujourd'hui en France, différents chiffrages financiers ont été réalisés. Ils concernent le coût afférent au lancement d'Aujourd'hui Sport.
120. Un courriel de M. A, directeur général adjoint de L'Équipe, daté du 28 octobre 2008 (cotes 496 à 501), c'est-à-dire quelques jours avant le lancement des deux nouveaux quotidiens, et adressé au directeur général du groupe Amaury, pronostiquait un impact sur le résultat opérationnel fin 2008 de – 6,6 M€ (« *impact concurrence sur le résultat consolidé des deux derniers mois de 2008* »).
121. Est joint à ce courriel, un document intitulé « *Estimation de l'impact « concurrence » sur le RO consolidé du Groupe pour les deux derniers mois* » (cotes 497 et 498). Il fait mention d'un « *lancement 'T10'* », dont « *le compte d'exploitation fait ressortir une perte de - 3,7 M€, exprimé en coût marginal consolidé groupe* ». Les hypothèses qui permettent d'aboutir à cette estimation sont reproduites dans la figure 10 *infra*.

**Figure 10 : Hypothèses retenues dans les chiffrages du 28 octobre 2008 pour l'estimation des coûts afférents au lancement de « T10 »**

Les hypothèses majeures retenues sont les suivantes :

- 70.000 ex vendus, avec un tirage moyen de 190.000 ex, un taux d'inventus de 63% et un coût marginal d'impression de 2 cts d'€ à l'ex tiré.
- 500 K€ de CA net publicitaire, soit environ 1,1 page vendue en moyenne par numéro à 8.000 € nets la page (*Source François Hoffet*, en charge de la commercialisation de ce produit).
- 4,5 M€ à l'année de coûts de "Direct Imprimeries", dont 0,9 M€ pour Nancy, soit un coût total "DI" de 0,75 M€ pour 2 mois. Cette somme correspond à l'ensemble du dispositif "DI", tous titres et zones de distributions confondus, et n'intègre aucune prise en charge financière par les NMPP.
- 2,7 M€ de budget de promotion / communication, grand public et dans le réseau, dont 2,4 M€ en cash et 0,3 M€ en échanges (Echanges : 2,4 M€ bruts valorisés en marginal à 12% du brut).

122. Des baisses de diffusion des journaux existants du groupe Amaury (L'Équipe / France Football d'un côté et Le Parisien / Aujourd'hui en France de l'autre) sont anticipées :

- « *L'impact des baisses de diffusion sur 2 mois sur les titres de la SNC Parisien, net des coûts de distribution, papier et impression est estimé à - 1,2 M€* » ;

- « *L'impact des baisses de diffusion sur 2 mois des titres de la SNC Équipe, net des coûts de distribution, papier et impression est estimé à - 1,3 M€* ».

123. Finalement, en sommant ces différents coûts anticipés, « *les coûts additionnels à prévoir en consolidé d'ici fin 2008 sont estimés à ce stade à - 6,6 M€* ». Ces chiffres semblent par ailleurs minorer le coût réel notamment parce que les « *personnels détachés des autres entités (Parisien, Équipe, 24/24) ne sont pas inclus* ».

### **c) Les conséquences du passage au format hebdomadaire du 10sport.com**

124. Comme explicité *supra*, Le 10Sport.com change de rythme de parution après cinq mois.

125. À compter de la sortie du marché du 10Sport.com, les chiffres montrent une hausse de la diffusion d'Aujourd'hui Sport (cf. tableau 5 *infra*) qui augmente de près de 40 % (passage de 23 245 exemplaires en mars 2009 à 31 952 exemplaires en juin 2009 pour la diffusion payée totale).

**Tableau 5 : Statistiques de diffusion du 10Sport.com et d’Aujourd’hui Sport entre novembre 2008 et juin 2009 (cotes 308 et 314)**

Mois	Diffusion payée du 10Sport.com	Diffusion payée d’Aujourd’hui Sport	Diffusion payée cumulée	Diffusion individuelle payée cumulée
nov-08	48108	38248	86356	68538
déc-08	32738	28226	60964	42553
janv-09	24929	27377	52306	42968
févr-09	26120	22517	48637	41320
mars-09	21500	23245	44745	42065
avr-09		27919	27919	27319
mai-09		31000	31000	29076
juin-09		31952	31952	31352

126. La disparition du 10Sport.com en tant que quotidien est immédiatement et directement associée, dans l’esprit des employés d’Aujourd’hui Sport, voire du groupe Amaury, à la possibilité d’un arrêt imminent de leur propre quotidien *low cost*, comme si les destinées des deux journaux étaient nécessairement liées.
127. Au sujet du 10Sport.com, « *il va bientôt fermer je pense* », « *on va pouvoir passer à autre chose* », analyse-t-on au sein de L’Équipe et de l’agence de communication DDB (cote 4 169).
128. Néanmoins, le discours tenu aux employés insiste sur la poursuite du journal. La conférence de presse en interne de la rédaction le 4 mai 2009 doit faire passer le message suivant : « *ça continue...* », comme cela est indiqué dans un courriel adressé le 16 avril 2009 par M. N (cote 1 114).
129. Une note manuscrite datée du 20 avril 2009 saisie dans le bureau de Mme K (cote 1 088) évoque autant la possibilité de continuer que d’arrêter (cf. figure 11 *infra*).

**Figure 11 : Note interne datée du 20 avril 2009 relative à l’avenir d’Aujourd’hui Sport**

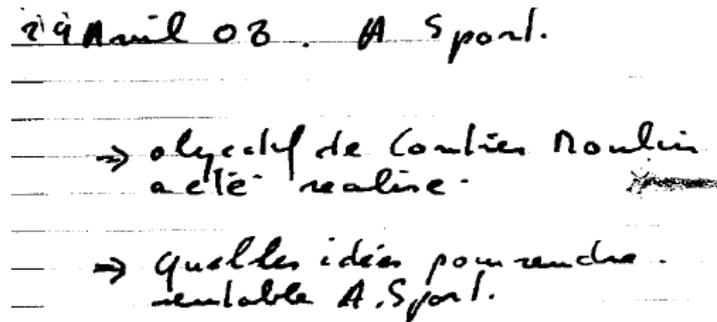
ND 20 avril AS  
 ① continuer - comment ?  
 ② si arrêt, comment récupérer les lecteurs

130. Aujourd’hui Sport est finalement maintenu pendant encore quelques semaines durant lesquelles le groupe Amaury s’est interrogé sur la façon de rendre son titre rentable. Ainsi, le 29 avril 2009, se tient une « *réunion brainstorming Aujourd’hui Sport* » dont l’ordre du jour indique l’objet : « *Comment capitaliser sur AS* ». Une note relative à cette réunion constate que « *les leviers classiques* » pouvant être actionnés dans ce but « *ne permettent*

pas un modèle viable » (cotes 1 090 et 1 091). Cette conclusion doit être rapprochée de celle qu'énonce un cadre du groupe dans une note selon laquelle « si rien ne change dans le produit tel qu'il est aujourd'hui, tout laisse à penser que AS ne parviendra pas à trouver sa rentabilité » (cotes 1 096 à 1 099).

131. Dans ses cahiers de notes personnelles (cotes 2 339 à 2 341), M. C, directeur général adjoint du Parisien, constate que l'« objectif de contrer X a été réalisé », mais cherche des idées pour rentabiliser Aujourd'hui Sport (cf. figure 12 *infra*).

Figure 12 : Note manuscrite de M. C du 29 avril 2009 relative à l'avenir d'Aujourd'hui Sport



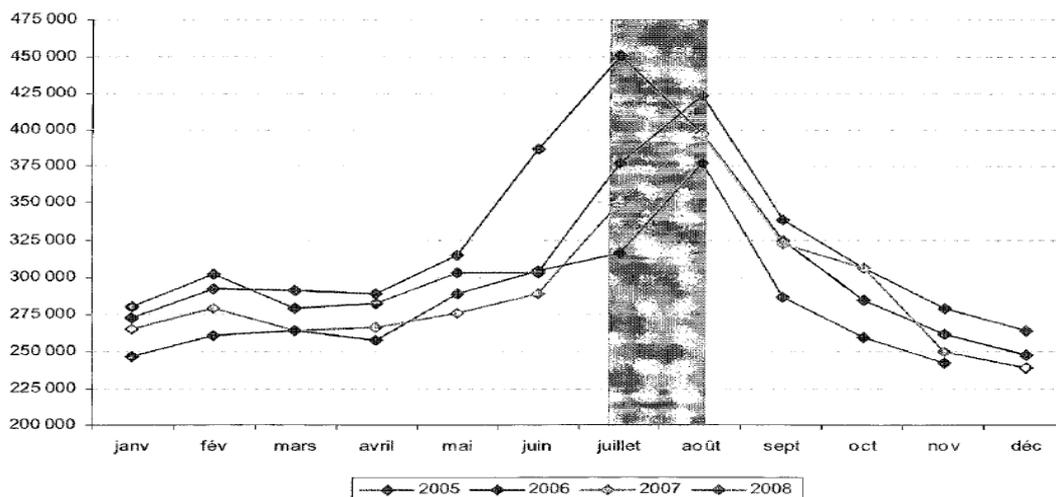
29 Avril 08. A Sport.  
-> objectif de Combien Nouvelin a été réalisé.  
-> Quelles idées pour rendre rentable A.Sport.

#### d) L'arrêt d'Aujourd'hui Sport en juin 2009

132. Aujourd'hui Sport cesse définitivement de paraître le 30 juin 2009, au bout de 236 numéros, soit trois mois après le changement de rythme de parution du 10Sport.
133. La diffusion d'Aujourd'hui Sport est interrompue avant la période estivale, qui constitue pourtant la période la plus dynamique de l'année en termes de ventes pour la presse sportive. Le graphique *infra* (figure 13), saisi dans les locaux du groupe Amaury, montre ainsi une très forte augmentation des ventes de L'Équipe pendant la période estivale.

Figure 13 : Illustration de la saisonnalité des ventes de L'Équipe (cote 15 264)

□ L'importance de la saison estivale :



134. Les employés du journal sont informés de cette décision le 25 juin 2009 à l'occasion d'un comité d'entreprise extraordinaire.
135. M. Z, directeur général délégué du groupe Amaury, explique les raisons de l'arrêt du journal en ces termes (cote 296) :

*« Nous n'obtenons pas du tout les volumes que nous avions prévu, de même que MM. X et Y. Nous avons continué après leur arrêt pour voir si nous constatons un report de lecteurs, or nos ventes n'ont augmenté que 10 %, ce qui n'était pas suffisant. A côté d' Aujourd'hui Sport et du 10 Sport, il existait d'autres journaux qui pouvaient récupérer les lecteurs. [...]*

*On essaie une différenciation pour essayer de faire monter les courbes de ventes. Dans l'entreprise, la pensée issue des services marketing et financier peuvent s'opposer. Les services marketing poussent à continuer. Mais les services financiers qui voient la courbe stagner poussent eux à l'arrêt. J'ai voulu donner toutes les chances à notre produit en arbitrant entre la dimension financière et marketing dont j'ai la responsabilité simultanée. Les financiers auraient presque pu me reprocher d'avoir attendu si longtemps, mais j'ai le sentiment d'être allé jusqu'au bout du projet. Tout ceci dans le contexte d'un marché publicitaire sinistré ».*

### 3. LES FAITS SE RAPPORTANT AUX AUTRES PRATIQUES DÉNONCÉES PAR LE PLAIGNANT

136. Outre la stratégie d'éviction dénoncée par le plaignant et qui a fait l'objet d'une description détaillée précédemment, JDS reproche au groupe Amaury trois autres types de pratiques : des pratiques mises en œuvre sur le marché publicitaire, des pratiques commerciales déloyales et une stratégie de dénigrement.
137. La présente section détaille les faits relatifs à ces trois types de pratiques.

### a) Prédation et pressions sur le marché publicitaire

138. Sur le marché de la publicité, le plaignant reproche au groupe Amaury d'avoir mis en œuvre des pratiques prédatrices consistant à proposer aux annonceurs des offres avantageuses sur un plan tarifaire, d'avoir pratiqué des rabais de couplage entre les espaces publicitaires dans Aujourd'hui Sport et les autres titres édités par le groupe Amaury et d'avoir exercé des pressions sur les annonceurs afin de les dissuader d'acheter des espaces publicitaires dans Le 10sport.com. À l'appui de ses dires, JDS a cité trois centrales d'achat d'espaces publicitaires qui auraient été concernées par ces pratiques : Carat Aegis Média, Havas Medias et PHD France.
139. S'agissant de l'agence Carat Aegis Média, JDS met en avant le fait que, lorsque cette société réserve pour un de ses clients une publicité dans le journal Le 10Sport.com, elle est obligée de passer une publicité également dans le journal Aujourd'hui Sport, du fait des pressions du groupe Amaury.
140. M. H, président de l'agence Carat Aegis Media, n'a cependant pas fait état de pressions lors de son audition le 18 novembre 2009 (cotes 285 à 288). Au sujet des offres de couplages publicitaires dans les journaux L'Équipe et Aujourd'hui Sport, il a déclaré : « *J'ai reçu des offres de chacun de ces deux titres, mais pas de couplage entre les deux* » (cote 286).
141. S'agissant de l'agence Havas Médias, JDS soutient qu'Aujourd'hui Sport aurait passé une publicité gratuitement pour Citroën le 3 février 2009 en échange d'une diffusion tarifée avec un gros rabais dans L'Équipe (cote 96 MC).
142. Les responsables de Havas Médias et de Citroën, tous deux étant des acheteurs réguliers et importants d'espaces publicitaires dans L'Équipe, ont été interrogés sur la possibilité que le groupe Amaury ait pu exiger de Citroën qu'elle diffuse une annonce dans Aujourd'hui Sport ou dans L'Équipe chaque fois que Citroën en faisait de même dans Le 10Sport.com (cotes 216 à 245). Leur réponse est la suivante : « *Absolument pas. (...) Ce n'est certainement pas une régie publicitaire qui va dicter nos choix médias* » (cotes 220 et 221). Havas Médias a, par ailleurs, transmis à l'Autorité les bons de commande (ainsi que les factures et les échanges de courriers, courriels ou télécopies relatifs à ces commandes) émis pour les insertions d'annonces publicitaires de la marque Citroën (cote 7 319). Il ressort des déclarations et des documents transmis que si des remises importantes, allant jusqu'à 80 %, sont appliquées chez L'Équipe et Aujourd'hui Sport pour la marque Citroën, elles sont également appliquées par Le 10Sport.com (cotes 7 540 et 7 551). À l'exception d'un cas relatif à un événement sportif exceptionnel (cote 7 537), l'existence de pages gracieuses offertes à la marque Citroën par L'Équipe ne ressort pas des pièces du dossier, en particulier en ce qui concerne la date du 3 février 2009 où l'insertion publicitaire dans Aujourd'hui Sport a bien été facturée (cotes 218 à 221 et cote 7 420).
143. S'agissant enfin de la centrale d'achat d'espaces publicitaires PHD, JDS a produit un message de M. I, directeur général de PHD France, adressé à M. X le 28 novembre 2008. Dans ce message, M. I indique qu'il a bénéficié, pour le compte de l'annonceur Fedex, d'une réduction de 80 % de la régie du groupe Amaury pour la publication d'annonces publicitaires dans Aujourd'hui Sport, au titre de la « *synergie* » (cotes 9 et 10).

## **b) Les pratiques commerciales déloyales**

144. Le plaignant reproche également au groupe Amaury des pratiques commerciales déloyales.
145. Le groupe Amaury aurait tout d'abord entrepris une série d'actions pour entraver la bonne visibilité du 10Sport.com auprès de sa clientèle finale dans les points de vente. Une campagne aurait été menée pour influencer le comportement des « *kiosquiers qui (seraient) démarchés par des commerciaux du groupe Amaury* ». Ces derniers auraient subi « *des pressions des commerciaux du Groupe Amaury, qui leur proposent des cadeaux, promotions et avantages pour mettre en avant 'AS' et masquer 'Le 10'* » (cote 95 MC).
146. Pour étayer ses allégations, JDS indique avoir relevé durant les premiers jours de vente de son journal que son titre n'était pas ou mal exposé dans les rayons des kiosques. Il produit plusieurs procès-verbaux de constats dressés par un huissier de justice (cotes 39 à 44) dans des kiosques implantés dans Paris.
147. Les kiosquiers concernés, auditionnés par les services d'instruction de l'Autorité (cotes 150 à 165 et 254 à 256), ont quant à eux justifié l'absence de présentation du 10Sport.com par son faible succès auprès des lecteurs, la mise en avant d'un titre se faisant en fonction des quantités prévisibles de ventes.
148. Outre ces pressions exercées sur les kiosquiers, JDS avance que les pratiques déloyales du groupe Amaury se matérialiseraient dans la rupture brutale du partenariat commercial habituellement noué entre RMC et le groupe Amaury à l'occasion du Tour de France de cyclisme. JDS allègue que, « *pour le tour de France de 2009, le Groupe Amaury a sanctionné RMC sport pour avoir engagé un partenariat avec Le 10Sport.com. Y, responsable de RMC, a perdu la couverture de l'édition 2009 du tour de France* » (cote 97 MC). Le plaignant y voit une mesure de représailles de la part de l'une des filiales du groupe, Amaury Sport Organisation, en charge de cette manifestation sportive.

## **c) Les stratégies de dénigrement**

149. La dernière pratique dénoncée par le plaignant concerne une stratégie de dénigrement dont aurait été victime Le 10Sport.com.
150. À l'appui de cette allégation, JDS évoque un article publié dans Le Journal du Dimanche le 9 novembre 2008 (cotes 45 et 46), quelques jours après la sortie du 10Sport.com et d'Aujourd'hui Sport. D'après JDS, cet article intitulé « *Deux quotidiens déjà hors jeu* » ne relève pas d'un travail d'information : « *C'est une charge conduite contre le Journal Le 10sport.com, charge dont l'objet est clairement de le dénigrer au moment même où il est lancé* » (cote 13). Il souligne que Le Journal du Dimanche est la propriété du groupe Lagardère qui aurait intérêt à soutenir L'Équipe en tant qu'actionnaire du groupe Amaury : « *Ceci présente un double intérêt pour le groupe Lagardère : d'une part, en participant à la politique d'exclusion mise en œuvre par le groupe Amaury, le groupe Lagardère protège ses intérêts en tant qu'actionnaire à 25 % du groupe Amaury ; d'autre part, en participant à l'action d'exclusion entreprise contre Le 10 Sport.com, le groupe Lagardère protège les positions de son Journal du Dimanche, qui a tout à perdre à laisser un nouveau quotidien national du 7ème jour s'installer, qui plus est en vendant ses numéros au prix de 0.50 ct d'euros.* » (cote 13). JDS reproche à la rédaction du JDD d'avoir refusé de publier le droit de réponse que M. X avait sollicité.

151. Pour illustrer les manœuvres dénigrantes dont Le 10Sport.com aurait été victime, le plaignant mentionne aussi une émission intitulée « *On refait le match* » diffusée sur la radio RTL et sur la chaîne L'Équipe TV le 19 janvier 2009. JDS analyse ainsi le passage litigieux de l'émission : « *Autour de la table se trouvent le présentateur, ainsi que Christian Ollivier (RTL), Gilles Verdez (Le Parisien), Vincent Machenaud (France Football), Régis Testelin (L'Équipe) et Hervé Penot (L'Équipe). M. Eugène Saccomano, présentateur, évoque M. X, puis pose la question de savoir comment se porte «le 10 Sport». M. Verdez, du Parisien, donc du Groupe Amaury, répond « très mauvais, paraît-il ». La vérité est que M. Verdez ne sait rien de l'état de santé de le 10 Sport.com. Sa réponse revient à utiliser le premier média radiophonique de France pour transmettre des rumeurs inacceptables, qui n'ont vocation qu'à dénigrer le 10 Sport auprès du lectorat, et à rendre encore plus difficile son maintien sur le marché. C'est là encore la mise en œuvre d'une stratégie globale d'éviction.* » (cote 67 MC).

### III. Le grief notifié

152. Le 20 février 2013, la rapporteure générale de l'Autorité a notifié le grief suivant :

*« Il est fait grief à la société Édition Philippe Amaury (EPA), dont le siège social est situé 738 Rue Yves Kermen 92100 Boulogne-Billancourt et qui est immatriculée au RCS de Nanterre sous le n° B 552 102 121 qui détient une position dominante sur le marché du lectorat de la presse quotidienne d'information sportive française avec son quotidien sportif L'Équipe, d'en avoir abusé en mettant sur le marché de la presse quotidienne sportive, entre septembre 2008 et juin 2009, un quotidien à bas prix à vocation éphémère, Aujourd'hui Sport, concomitamment à l'entrée du quotidien à bas prix Le 10Sport.com, dans le seul but de réduire la ressource sur laquelle pouvait s'appuyer Le 10Sport.com pour se développer et ce afin de le contraindre à sortir du marché. Cette pratique, qui avait pour but de défendre le monopole de L'Équipe, a nécessité un sacrifice financier évitable de la part du Groupe Amaury, sacrifice lié non seulement aux coûts de lancement et de fonctionnement d'Aujourd'hui Sport, mais également à un effet de cannibalisation se traduisant par le détournement d'une partie des lecteurs des autres titres principalement sportifs du Groupe Amaury. Outre l'éviction réussie du 10Sport.com, cette pratique a eu pour effet probable de discipliner les futurs entrants potentiels sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive.*

*Cette pratique avait pour objet et a eu pour effet de fausser le jeu de la concurrence sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive. Elle est prohibée par les articles L.420-2 du code de commerce et 102 TFUE ».*

## IV. Discussion

### A. SUR L'APPLICATION DU DROIT DE L'UNION

153. L'article 102 du TFUE dispose qu'« *est incompatible avec le marché commun et interdit, dans la mesure où le commerce entre États membres est susceptible d'en être affecté, le fait pour une ou plusieurs entreprises d'exploiter de façon abusive une position dominante sur le marché commun ou dans une partie substantielle de celui-ci* ».
154. Se fondant sur la jurisprudence constante de l'Union, et à la lumière de la communication de la Commission européenne du 27 avril 2004 portant lignes directrices relatives à la notion d'affectation du commerce figurant aux articles 81 et 82 du traité [devenus les articles 101 et 102 du TFUE], l'Autorité considère avec constance que trois éléments doivent être réunis pour que des pratiques soient susceptibles d'affecter sensiblement le commerce entre États membres : l'existence d'échanges entre États membres portant sur les produits ou les services en cause, l'existence de pratiques susceptibles d'affecter ces échanges et le caractère sensible de cette possible affectation.
155. La circonstance que des ententes ou des abus de position dominante soient commis sur le territoire d'un seul État membre ne fait pas obstacle à ce que les deux premières conditions soient remplies.
156. La Cour de justice a jugé que, lorsque le détenteur d'une position dominante empêche l'accès au marché à des concurrents, il est indifférent que ce comportement n'ait lieu que sur le territoire d'un seul État membre, dès lors qu'il est susceptible d'avoir des répercussions sur les courants commerciaux et sur la concurrence dans le marché unique (arrêt du 9 novembre 1983, Michelin/Commission, C-322/81, Rec. p. 3461, point 103).
157. La Cour de cassation a précisé, dans un arrêt France Télécom du 31 janvier 2012, que les termes « *susceptibles d'affecter* » énoncés par les articles 101 TFUE et 102 TFUE « *supposent que l'accord ou la pratique abusive en cause permette, sur la base d'un ensemble d'éléments objectifs de droit ou de fait, d'envisager avec un degré de probabilité suffisant qu'il puisse exercer une influence directe ou indirecte, actuelle ou potentielle, sur les courants d'échanges entre États membres, sans que soit exigée la constatation d'un effet réalisé sur le commerce intracommunautaire* » (pourvois n° 10-25.772, 10-25.775 et 10-25.882, p. 6).
158. La Commission européenne a rappelé que « *lorsqu'une entreprise, qui occupe une position dominante couvrant l'ensemble d'un État membre constitue une entrave abusive à l'entrée, le commerce entre États membres peut normalement être affecté. En général, ce comportement abusif rendra plus difficile aux concurrents d'autres États membres la pénétration sur le marché, auquel cas les courants d'échanges sont susceptibles d'être affectés* » (point 93 des lignes directrices).
159. La Commission européenne a également rappelé qu'il fallait « *tenir compte du fait que la présence de l'entreprise dominante couvrant l'ensemble d'un État membre est susceptible de rendre la pénétration du marché plus difficile. Toute pratique abusive qui rend plus difficile l'entrée sur le marché national doit donc être considérée comme affectant sensiblement le commerce* » (point 96 des lignes directrices).

160. Enfin, dans l'arrêt France Télécom précité, la Cour de cassation a jugé que « *le caractère sensible de l'affectation directe ou indirecte, potentielle ou actuelle, du commerce intracommunautaire résulte d'un ensemble de critères, parmi lesquels la nature des pratiques, la nature des produits concernés et la position de marché des entreprises en cause* » (p. 6).
161. En l'espèce, le grief notifié l'a été au regard de l'article 102 du TFUE aussi bien que de l'article L. 420-2 du code de commerce. La pratique en cause est en effet susceptible d'affecter sensiblement le commerce entre États membres de l'Union européenne, point qu'EPA n'a pas contesté.
162. L'affectation sensible du commerce entre États membres est établie au regard des éléments suivants.
163. En premier lieu, l'abus de position dominante est imputé à une entreprise en situation de position dominante, et même de monopole, comme il sera démontré ci-après, sur le marché de la PQN d'information sportive.
164. En deuxième lieu, la pratique incriminée a une dimension nationale dès lors qu'elle a été mise en œuvre sur l'ensemble du territoire français. Le chiffre d'affaires généré par la presse quotidienne nationale d'information sportive en 2008 atteint environ 130 millions d'euros.
165. Enfin, la pratique consiste à évincer un nouvel entrant sur le marché. Or, il est établi que le marché de la PQN d'information sportive est susceptible d'intéresser des entreprises étrangères. Ainsi, en 2007, le groupe de presse allemand Springer annonce le projet de lancement d'un tabloïd français sur le modèle du Bild paraissant en Allemagne. Le groupe allemand, qui envisage d'écouler entre 650 000 et 1 000 000 d'exemplaires pour un prix de vente de 0,50 euro (cotes 856 à 859), préférera toutefois ne pas entrer sur le marché français compte tenu des difficultés du marché (cotes 15 173 à 15 177).
166. Il résulte de ce qui précède que le commerce entre États membres est susceptible d'être affecté de manière sensible. Les pratiques en cause seront donc analysées au regard des règles de concurrence tant nationales que de l'Union.

## **B. SUR LE MARCHÉ PERTINENT ET LA POSITION DU GROUPE AMAURY SUR CE MARCHÉ**

### **1. LE MARCHÉ PERTINENT**

167. L'analyse des pratiques en cause au regard des articles 102 du TFUE et L. 420-2 du code de commerce nécessite, au préalable, de définir le ou le(s) marché(s) pertinent(s) et de déterminer la position du groupe Amaury sur ce ou ces marché(s).
168. Dans sa communication n° 97/C 372/03 du 9 décembre 1997 sur la définition du marché en cause, la Commission européenne a rappelé que le marché de produits « *comprend tous les produits et/ou services que le consommateur considère comme interchangeables ou substituables en raison de leurs caractéristiques, de leur prix et de l'usage auquel ils sont destinés* » (JOCE C 372 du 9 décembre 1997, p. 5, point 7).
169. Suivant la même approche, l'Autorité a rappelé que « *le marché est défini comme le lieu sur lequel se rencontrent l'offre et la demande de produits ou de services spécifiques, considérés par les acheteurs ou les utilisateurs comme substituables entre eux, mais non*

*substituables aux autres biens et services offerts* » (voir par exemple la décision n° 13-D-21 du 18 décembre 2013 relative à des pratiques mises en œuvre sur le marché français de la buprénorphine haut dosage commercialisée en ville, point 319 et, dans le même sens, l'arrêt de la cour d'appel de Paris du 17 juin 1992, Compagnie générale de vidéocommunication).

#### **a) Dimension matérielle**

##### *Le marché du lectorat*

170. Comme pour la plupart des produits médias, le marché de la presse écrite présente un caractère biface dès lors qu'il permet à la demande constituée par le lectorat, d'une part, et les annonceurs, d'autre part, de se rencontrer par l'intermédiaire du support que constitue le titre de presse. Le lecteur qui achète un journal satisfait un besoin d'informations et/ou de divertissements, mais il est dans le même temps destinataire de messages publicitaires que des entreprises, ou des opérateurs économiques, font passer par le journal sous la forme d'annonces commerciales.
171. Il y a donc lieu de distinguer un marché du lectorat, d'une part, et un marché de l'espace publicitaire, d'autre part. C'est d'ailleurs ainsi que procèdent les autorités de concurrence qui définissent trois marchés s'agissant de la presse écrite : celui du lectorat, celui de la publicité commerciale et celui des petites annonces (décision de la Commission européenne n° COMP/M. 3420-GIMD/Socpresse du 16 juin 2004, point 11 ; décision n° 05-D-44 du Conseil de la concurrence du 21 juillet 2005, point 31).
172. Dans la présente affaire, aucun des journaux ne diffuse de petites annonces, à l'exception de L'Équipe mais de manière tout à fait marginale puisque quelques offres d'emploi sont diffusées dans un unique numéro par semaine. De plus, d'après les faits rapportés précédemment, la pratique d'éviction reprochée au groupe Amaury n'a pas été mise en œuvre sur le marché de la publicité.
173. Dans ces conditions, le grief notifié concerne le marché du lectorat.

##### *Le média concerné : la presse écrite*

174. Les produits en cause dans le présent dossier sont des titres de presse écrite. Aujourd'hui Sport, Le 10Sport.com et L'Équipe sont des journaux qui proposent à leurs acheteurs un contenu essentiellement informatif.
175. Si le lecteur a la possibilité de s'informer auprès de sources variées, il n'en demeure pas moins que les différents médias pouvant fournir du contenu informatif ne peuvent être confondus au sein d'un même marché. Tant par sa forme que par son contenu, la presse écrite diffère de la radio, de la télévision et de l'Internet de sorte que ces différents supports apparaissent non-substituables.
176. Les médias font appel à des sens différents (auditifs pour la télévision et la radio, visuels pour la presse écrite). Du point de vue des consommateurs, la presse écrite payante offre également une information plus précise et plus approfondie. Elle constitue un marché distinct des autres médias (avis n° 05-A-18 du Conseil de la concurrence du 11 octobre 2005 relatif à l'acquisition du Pôle Ouest de la société Socpresse et de fonds de commerce de la SEMIF par la société SIPA, points 22 à 31). Si les grandes catégories de médias exercent entre elles des contraintes structurelles et dynamiques qui réduisent la liberté de

gestion de chacun d'eux, la substituabilité entre les différents médias du point de vue des demandeurs ne permet pas de les considérer comme un marché pertinent unique (avis n° 07-A-09 du Conseil de la concurrence du 2 août 2007 relatif à la prise de contrôle conjoint de la société Delaroche par la société L'Est Républicain et la Banque Fédérative, point 43).

177. Dans ces conditions, la délimitation à retenir pour déterminer le marché pertinent dans la présente affaire doit s'inscrire dans le périmètre de la presse écrite.

### *La presse quotidienne nationale*

178. La délimitation du marché pertinent doit être plus fine que sa circonscription au seul marché de la presse écrite, dans la mesure où il existe de nombreuses catégories de titres de presse très différentes qui ne partagent pas le même lectorat.
179. En particulier, la presse quotidienne ne se confond pas avec la presse magazine. En effet, la presse magazine ne répond pas au même besoin des consommateurs que la presse quotidienne qui offre une information journalière.
180. De la même façon, la PQR constitue un marché distinct de la PQN. Pour les consommateurs, « *du fait du caractère local de leurs informations, les quotidiens régionaux sont considérés comme des produits distincts des quotidiens nationaux* » (décision n° 05-D-44 du Conseil de la concurrence précitée, point 1 ; décision n° 11-DCC-114 du 12 juillet 2011 relative à la prise de contrôle exclusif du groupe l'Est Républicain par la Banque Fédérative du Crédit Mutuel, point 9).
181. Dans le secteur de la presse écrite, il y a donc lieu de distinguer la presse quotidienne nationale (PQN), la presse quotidienne régionale (PQR), la presse spécialisée grand public (la presse magazine), la presse spécialisée technique et professionnelle et la presse gratuite (avis précités du Conseil de la concurrence n° 05-A-18, point 23 et n° 07-A-09, point 44 et décision n° 05-D-44 précitée, point 30).

### *La presse quotidienne d'information sportive*

182. L'identification d'un marché de la presse quotidienne nationale est encore insuffisante pour délimiter le marché pertinent, car la variété des titres existants sur ce marché incite à retenir une segmentation plus fine, les dix principaux titres qui le composent ne pouvant être regardés comme substituables du point de vue des consommateurs.
183. Du point de vue de la demande, il n'est pas possible de considérer qu'un quotidien sportif comme L'Équipe puisse être substituable avec un titre économique et financier comme Les Échos, étant donné la différence de leurs contenus respectifs. Il est peu concevable qu'un lecteur de L'Équipe, à la recherche d'informations sportives, puisse éventuellement reporter son choix sur Les Échos ou sur Le Monde, qui n'offrent pas ou peu d'informations sportives. Lorsque des titres généralistes diffusent de l'information sportive, comme Le Parisien ou Aujourd'hui en France, le traitement de l'information n'est en outre pas comparable avec celui des titres spécialisés dans le sport comme L'Équipe qui offrent aux lecteurs une analyse approfondie et plus variée de l'actualité sportive.
184. Les quotidiens d'information générale, les quotidiens économiques et financiers et les quotidiens sportifs répondent à des besoins différents des consommateurs : la presse quotidienne d'information générale aborde divers thèmes tels que les nouvelles internationales, des opinions, l'environnement, la culture, l'éducation, les nouvelles locales, le sport, l'économie, les programmes télévisuels, etc. tandis que la presse quotidienne

sportive et la presse économique et financière répondent à un besoin plus ciblé. Il y a donc lieu de les considérer comme des marchés distincts (décision de la Commission européenne COMP/M.1401 Recoletos/Unidesa du 1er février 1999, point 21 ; lettre du ministre de l'économie, des finances et de l'emploi du 19 décembre 2007 aux conseils du groupe LVMH-Moët Hennessy - Louis Vuitton S.A. relative à une concentration dans le secteur de la presse écrite, p. 4, BOCCRF n°1bis du 25 janvier 2008).

185. En conséquence, dans le cadre de la présente affaire, il y a lieu de retenir le marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive.
186. Le groupe Amaury conteste cette définition du marché et soutient qu'il existe un vaste marché de l'information sportive « *pluri-médias* » rassemblant la presse écrite, Internet, la télévision et la radio et que le marché en cause ne se cantonne donc pas à la presse écrite. Les consommateurs arbitraient entre les différents types de médias au sein du temps limité qu'ils consacrent à suivre l'information sportive.
187. En premier lieu, EPA fait valoir que les décisions des autorités de concurrence relatives à la définition du marché dans le secteur de la presse seraient anciennes et, par ailleurs, non transposables dès lors qu'elles concernent le contrôle des opérations de concentrations et non les abus de position dominante.
188. Un tel argument ne saurait être retenu.
189. L'Autorité tient compte, dans son analyse, des décisions antérieures des autorités de concurrence européenne et nationale portant sur les marchés concernés. L'évolution des marchés peut rendre obsolète une délimitation antérieure, par exemple lorsque de nouveaux produits sont apparus, ou que les marchés se sont internationalisés ou ont été bouleversés par des évolutions technologiques majeures. C'est pourquoi l'Autorité vérifie si les analyses antérieures restent pertinentes : elle peut être amenée à délimiter les marchés pertinents d'une manière différente.
190. Les analyses de marché en matière de contrôle des concentrations revêtent quant à elles un caractère prospectif, alors qu'en matière de pratiques anticoncurrentielles, elles s'attachent à décrire un marché existant. Il peut en résulter parfois des différences d'appréciation relatives à un même secteur (décision n° 05-D-32 du 22 juin 2005 relative à des pratiques mises en œuvre par la société Royal Canin et son réseau de distribution, point 161). Toutefois, le caractère prospectif des analyses de marché relatives au contrôle des opérations de concentration ne fait pas obstacle à ce qu'elles puissent, le cas échéant, être évoquées dans les décisions de l'Autorité en matière de pratiques anticoncurrentielles.
191. En l'espèce, il y a lieu de constater que la pratique décisionnelle rappelée *supra*, tant européenne que nationale, en matière de contrôle des concentrations et d'examen des pratiques anticoncurrentielles, est concordante et contemporaine des pratiques reprochées à EPA. Cette pratique décisionnelle, à laquelle l'Autorité se réfère de façon appropriée, ne retient pas l'existence d'un vaste marché de l'information sportive « *pluri-médias* » et demeure pertinente dans la présente affaire.
192. En deuxième lieu, EPA insiste sur le développement de la presse gratuite et des autres supports gratuits, comme les sites web d'information sportive. Sur ce point, il est nécessaire de rappeler qu'à l'intérieur d'un même marché, chaque offreur est soumis à la concurrence par les prix des autres. Ce principe a été rappelé récemment par la cour d'appel de Paris : « *le marché se définit comme le lieu sur lequel se rencontre l'offre et la demande pour un produit ou un service spécifique; que sur un marché donné, les unités offertes sont parfaitement substituables pour les consommateurs qui peuvent ainsi arbitrer entre les offreurs lorsqu'il y en a plusieurs, ce qui implique que chaque offreur est soumis*

à la concurrence par les prix des autres » (arrêt du 23 mars 2010, Société gaz et électricité de Grenoble, p. 7).

193. Sans nier que les supports gratuits d'information puissent exercer aujourd'hui une certaine pression concurrentielle sur la presse payante d'information sportive, cette concurrence apparaît insuffisante pour réunir les produits en cause au sein d'un même marché à la date des faits. En effet, si L'Équipe était effectivement confrontée à une concurrence suffisante de la part des médias gratuits en 2008 et 2009, une diminution du prix de ce quotidien aurait dû s'ensuivre. Or, sur la période correspondant à l'essor des médias gratuits, le prix de vente de L'Équipe a été maintenu ou augmenté. L'Équipe a certes, sur cette même période, perdu une partie de sa clientèle, mais dans des proportions insuffisantes pour convaincre le groupe Amaury de diminuer le prix du quotidien. En définitive, la presse quotidienne nationale d'information sportive, et L'Équipe en particulier, n'est pas soumise à la concurrence par les prix des médias gratuits et ceci révèle, qu'à l'époque des pratiques alléguées, les lecteurs ne considéraient pas ces deux types de produits comme des moyens d'information alternatifs entre lesquels ils pouvaient arbitrer pour satisfaire une même demande.
194. En troisième lieu, EPA estime que la PQR ne doit pas être exclue du marché pertinent dès lors qu'elle exerce une pression concurrentielle significative sur la PQN d'information sportive. Cependant, le traitement de l'information sportive par un quotidien national spécialisé n'est pas, pour les consommateurs, comparable à celui d'un quotidien régional à caractère généraliste. En effet, si un titre régional peut effectivement traiter de l'information sportive nationale, la qualité du traitement et son approfondissement ne sauraient être comparables du point de vue du consommateur. En d'autres termes, le lectorat de L'Équipe ne peut pas trouver dans la PQR une information suffisamment comparable en qualité et en exhaustivité pour être en mesure de considérer de manière générale ces médias comme des substituts proches.
195. En quatrième lieu, EPA produit une étude réalisée par L'Institut pour L'Équipe analysant la fréquentation des différents médias par les hommes s'intéressant au sport et acheteurs de L'Équipe. Mais cette étude est de portée limitée dès lors que, comme cela est indiqué en préambule, elle a été réalisée auprès d'un échantillon non représentatif des lecteurs de L'Équipe, toutes les personnes interrogées étant notamment internautes (cote 16 874). Du reste, les résultats de cette étude ne démontrent nullement que la pression concurrentielle des autres médias sur L'Équipe serait telle qu'il y aurait lieu de définir un marché unique incluant l'ensemble des médias d'information sportive. En particulier, le fait que les lecteurs de L'Équipe soient disposés à consulter les autres supports médiatiques tend à montrer que les médias sont complémentaires en répondant à des besoins différents. Parmi les amateurs de sport, les lecteurs de L'Équipe sont sans doute particulièrement nombreux à suivre les retransmissions de match à la télévision, les émissions de sport ou à consulter les résultats sur Internet, simplement parce qu'ils sont les plus assidus à suivre l'actualité sportive.
196. EPA estime, en dernier lieu, que la substituabilité entre les divers médias est établie du point de vue de l'offre. Elle met en avant les stratégies multimédias mises en œuvre par les acteurs. Elle explique que L'Équipe a dû s'adapter en réponse aux pressions concurrentielles subies par le quotidien : elle fait valoir en particulier que L'Équipe, L'Équipe.fr (Internet et mobile), L'Équipe TV et RTL L'Équipe ont vu leur ligne éditoriale et leur contenu converger entre 2004 et 2008. Cependant, le développement de ces nouveaux médias peut aussi être attribué au souci du groupe Amaury d'exploiter ces vecteurs de croissance que sont Internet ou les chaînes de télévision. Conformément à ce

qui a été rappelé, les caractéristiques physiques et techniques de ces supports sont différenciées de sorte que la convergence des contenus éditoriaux entre les différents médias du groupe Amaury n'établit pas une substituabilité de l'offre, et ce, d'autant plus qu'il existe sur le marché des barrières à l'entrée (cf. *infra* point 205).

197. Au final, le marché pertinent à retenir est, dans sa dimension matérielle, celui du lectorat de la presse quotidienne nationale d'information sportive, marché qui ne saurait être confondu avec les médias gratuits ni avec les autres types de presse.

### **b) Dimension géographique**

198. D'un point de vue géographique, le marché de la presse quotidienne d'information sportive est de dimension nationale, comme le retient d'ailleurs une pratique décisionnelle concordante fondée sur l'examen de la zone de diffusion du média. Ainsi, dans son avis n° 05-A-18 précité, le Conseil de la concurrence a rappelé, au point 50 : « *selon une jurisprudence constante [...], la dimension géographique des marchés des médias et de la publicité sur ces médias correspondent à leur zone de diffusion* ». Tel est le cas en matière de presse écrite (lettre du ministre de l'économie, des finances et de l'emploi du 19 décembre 2007 précitée, p. 4 ; décision n° 09-DCC-72 de l'Autorité du 14 décembre 2009 relative à la prise de contrôle exclusif de la société EBRA par la Banque Fédérative du Crédit Mutuel, point 41).

199. Le marché de la PQN d'information sportive ne fait pas exception à ce principe d'analyse. La zone de diffusion de L'Équipe couvre tout le territoire français. Il en va de même pour les deux titres lancés simultanément le 3 novembre 2008, Le 10Sport.com et Aujourd'hui Sport. De façon marginale, L'Équipe est également distribuée à l'étranger, à destination d'un public francophone. Le 10Sport.com et Aujourd'hui Sport n'ont quant à eux pas été diffusés à l'étranger (cotes 308 et 314).

200. Ainsi, le marché considéré revêt une dimension nationale.

## **2. LA POSITION DU GROUPE AMAURY SUR LE MARCHÉ PERTINENT**

201. Sur le marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive, L'Équipe était le seul titre disponible le 1<sup>er</sup> novembre 2008 et se trouvait donc en monopole. Cette situation a été acquise de longue date.

202. En effet, le journal L'Équipe est un quotidien spécialisé dans le sport qui paraît sous ce nom à partir de 1946, mais qui ne sera diffusé quotidiennement qu'à partir de 1948, date à laquelle disparaît son concurrent direct Sports.

203. Depuis sa parution quotidienne, L'Équipe a bénéficié d'une situation de monopole quasiment continue, ponctuée de brefs épisodes concurrentiels. Ainsi en 1987 était lancé le quotidien Le Sport, mais, dès 1988, celui-ci cesse ses parutions quotidiennes. Le titre est relancé sous forme d'hebdomadaire en 1989, puis est revendu en mars 1990. En mai 1993, son nouveau propriétaire le fait de nouveau paraître de manière quotidienne durant une courte période. Le titre disparaît définitivement en 1994. En novembre 2008, entre sur le marché Le 10Sport.com et, dans le même temps, le groupe Amaury lance Aujourd'hui Sport. Les deux quotidiens sont vendus 0,50 € Le premier sortira du marché le 28 mars 2009, pour passer en hebdomadaire, et le second suivra trois mois plus tard pour cesser totalement de paraître laissant, une fois encore, L'Équipe en situation de monopole. Avec

un prix de vente de 0,85 € pour l'édition générale et de 1 € le dimanche et le lundi, L'Équipe est vendue, entre novembre 2008 et mars 2009, à un prix nettement supérieur à celui des deux autres quotidiens sportifs sur le marché. La position historique et le prix de L'Équipe traduisent la détention d'un pouvoir de marché substantiel et durable.

204. Il apparaît donc que L'Équipe bénéficie depuis plus de cinquante ans d'une position dominante, caractérisé par un monopole quasiment continu, au sein du marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive. Même pendant la période où L'Équipe était en concurrence avec Le 10Sport.com, il conservait une position très dominante sur le marché. Ainsi, d'après les chiffres de l'OJD, le journal L'Équipe était diffusé à 300 000 exemplaires (diffusion payée) en moyenne en 2008 et 2009 contre 38 200 pour Aujourd'hui Sport et 48 100 pour Le 10Sport.com en novembre 2008 (mois où la diffusion des deux nouveaux quotidiens était maximale). Une analyse en valeur accentuerait l'écart dans la mesure où le journal L'Équipe est vendu à un tarif supérieur aux deux autres quotidiens.
205. Le pouvoir de marché du groupe Amaury est d'autant plus fort que le marché de la PQN d'information sportive comporte des barrières à l'entrée liées notamment aux investissements financiers et au savoir-faire nécessaires au lancement d'un nouveau titre. Pour lancer Aujourd'hui Sport, le groupe Amaury a mobilisé un capital humain important bénéficiant de fortes synergies à l'intérieur du groupe et aurait anticipé un investissement sur les 8 premiers mois de 7 M€ (cote 16 257). Les investissements nécessaires au lancement d'un nouveau titre, comme les dépenses de publicité, sont en grande partie irrécupérables, ce qui renforce le fait qu'ils constituent une barrière à l'entrée.
206. EPA soutient que les contraintes concurrentielles exercées par le marché de la publicité limitent le pouvoir de marché du groupe Amaury. La nature biface du marché justifierait de prendre en compte les contraintes concurrentielles que le marché publicitaire exercerait sur le marché du lectorat de la PQN d'information sportive. Cependant, la pression concurrentielle s'exerçant sur le groupe Amaury sur le marché du lectorat est limitée en raison du faible nombre de concurrents. De ce fait, une hausse des prix sur ce marché ne conduit pas à une diminution significative du nombre de lecteurs, ni, partant, à une diminution significative des recettes publicitaires. La contrainte concurrentielle issue du marché publicitaire n'est donc pas de nature à remettre en cause la position dominante du groupe Amaury sur le marché du lectorat.
207. Au regard des éléments qui précèdent, le groupe Amaury occupe, avec le quotidien L'Équipe, une position dominante sur le marché du lectorat de la presse quotidienne nationale d'information sportive.

## **C. SUR LE BIEN-FONDE DU GRIEF**

### **1. LES PRINCIPES APPLICABLES**

208. Si l'existence d'une position dominante n'implique en soi aucun reproche, cette situation impose à l'entreprise concernée une responsabilité particulière de ne pas porter atteinte par son comportement à une concurrence effective et non faussée sur le marché intérieur de l'Union (arrêts de la Cour de justice, Michelin/Commission précité, point 57 et France Télécom/Commission, 2 avril 2009, C-202/07 P, Rec. p. I-2369, point 105).

209. L'exploitation abusive est « *une notion objective qui vise les comportements d'une entreprise en position dominante qui sont de nature à influencer la structure d'un marché où, à la suite précisément de la présence de l'entreprise en question, le degré de concurrence est déjà affaibli et qui ont pour effet de faire obstacle, par le recours à des moyens différents de ceux qui gouvernent une compétition normale des produits ou services sur la base des prestations des opérateurs économiques, au maintien du degré de concurrence existant encore sur le marché ou au développement de cette concurrence* » (arrêts de la Cour de justice du 13 février 1979, Hoffmann-La Roche/Commission, 85/76, Rec. p. 461 et du 17 février 2011, TeliaSonera, C-52/09, Rec. p. I-527, point 27).
210. S'agissant de la nature des pratiques susceptibles d'être qualifiées d'abusives, la liste des pratiques figurant à l'article 102 du TFUE n'épuise pas les modes d'exploitation abusive de position dominante interdits par le droit de l'Union (arrêts de la Cour de justice du 21 février 1973, Europemballage et Continental Can/Commission, 6/72, Rec. p. 215, point 26 et TeliaSonera précité, point 26).
211. Il ressort de la jurisprudence que l'identification d'un abus de position dominante doit tenir compte de l'ensemble des circonstances factuelles pertinentes entourant le comportement en cause (arrêt de la Cour de justice du 19 avril 2012, Tomra Systems e.a./Commission, C-549/10 P, non encore publié au Recueil, point 18).
212. Si l'existence d'une position dominante ne prive pas une entreprise placée dans cette position du droit de préserver ses propres intérêts commerciaux, lorsque ceux-ci sont menacés, et si cette entreprise a la faculté, dans une mesure raisonnable, d'accomplir les actes qu'elle juge appropriés en vue de protéger ses intérêts, on ne peut, cependant, admettre de tels comportements lorsqu'ils ont pour objet d'exploiter de manière abusive cette position dominante (arrêt de la Cour de justice du 14 février 1978, United Brands/Commission, C-27/76, Rec. p. 207, point 189 ; arrêts du Tribunal du 1<sup>er</sup> avril 1993, BPB Industries et British Gypsum/Commission, T-65/89, Rec. p. II-389, point 69 et du 8 octobre 1996, Compagnie maritime belge transports e.a./Commission, T-24/93 à T-26/93 et T-28/93, Rec. p. II-1201, point 107).
213. Lorsqu'une entreprise en position dominante fait valoir que le comportement qui lui est reproché est objectivement justifié, il lui incombe de démontrer le bien-fondé d'une telle justification objective, au moyen d'arguments et d'éléments de preuve convaincants (arrêts de la Cour de justice du 15 mars 2007, British Airways/Commission, C-95/04 P, Rec. p. I-2331, point 69 et du Tribunal du 9 septembre 2009, Clearstream/Commission, T-301/04, Rec. p. II-3155, point 185).
214. Afin d'établir le caractère abusif d'une pratique d'éviction, l'effet anticoncurrentiel de celle-ci sur le marché doit exister, mais il ne doit pas être nécessairement concret. Il suffit de démontrer l'existence d'un effet anticoncurrentiel potentiel de nature à évincer les concurrents au moins aussi efficaces que l'entreprise en position dominante (arrêts de la Cour de justice, Tomra Systems précité, point 79 et TeliaSonera précité, point 64).

## **2. LA QUALIFICATION DE LA PRATIQUE D'ÉVICTION**

215. Pour qualifier d'anticoncurrentielle la pratique d'éviction reprochée au groupe Amaury, seront analysés les éléments suivants :
- l'objectif d'éviction du nouvel entrant sur le marché (a) ;
  - l'absence de rationalité économique de la stratégie choisie (b) ;

- le lancement simultané d'un quotidien similaire au 10Sport.com (c) ;
- la vocation éphémère du nouveau quotidien (d) ;
- la sortie du marché du quotidien Le 10Sport.com (e).

216. L'ensemble de ces éléments permettent de conclure à l'existence d'un abus de position dominante (f) d'une durée de neuf mois et quelques jours (g).

#### **a) L'objectif d'éviction du concurrent**

217. De nombreuses pièces du dossier mettent en exergue l'objectif de la riposte adoptée par le groupe Amaury : celle-ci visait à évincer Le 10Sport.com du marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive.
218. Dès la première présentation du plan Shanghai le 24 septembre 2008, les intentions du groupe Amaury semblent claires : il s'agit d'après ce document d'« *avoir une réaction forte / intense / rapide. 'Blitz' vs 'guerre de tranchées'* » (cote 724).
219. L'objectif de la riposte se précise rapidement au fur et à mesure des différentes réunions Shanghai. L'extrait du support de présentation du 12 octobre 2008 affiche la stratégie mise en œuvre. En réponse à l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive, il est prévu de « *trouver les outils tactiques, soit pour l'empêcher de se développer, soit pour occuper la place qu'il veut occuper* » et « *de montrer que nous avons la détermination pour tuer leur projet* » (cote 2 080).
220. Une note du directeur général adjoint du Parisien du 13 octobre 2008 explicite sans équivoque ces intentions sous la formule « *Tuer 10 Sport* » (cote 2 201).
221. Enfin, le document de présentation de la quatrième réunion Shanghai du 14 octobre 2010 énonce : « *Objectif : Mettre en échec 10Sport* » (cote 701).
222. En conclusion, ces différentes pièces mettent clairement en évidence l'objectif poursuivi par le groupe Amaury : évincer le nouveau quotidien susceptible de concurrencer L'Équipe sur le marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive.
223. EPA conteste le fait que ces éléments soient de nature à caractériser un abus de position dominante.
224. EPA estime, d'une part, qu'il n'est pas l'auteur du support de présentation de la réunion du 12 octobre 2008 (cote 2 080) et que ce document ne peut lui être opposé. Toutefois, si ce document a été établi par un prestataire extérieur, il a servi de support lors d'une réunion interne du groupe Le Parisien sur le projet de modernisation. Par conséquent, les solutions évoquées dans ce document pour faire face à l'arrivée d'un nouveau concurrent constituent un élément de contexte à prendre en compte pour comprendre la stratégie mise en œuvre par le groupe Amaury.
225. EPA souligne, d'autre part, que l'utilisation d'un langage guerrier n'est pas rare dans le monde de l'entreprise. Cependant, il n'est pas reproché au groupe Amaury d'avoir utilisé les termes de « *tuer* », « *blitz* » ou « *guerre de tranchée* » à l'égard de son concurrent plutôt que celui d'éviction. En d'autres termes, ce n'est pas le type de vocabulaire utilisé qui est reproché au groupe Amaury, c'est l'objectif que s'est fixé le groupe de parvenir à la sortie du marché du nouvel entrant.
226. Il résulte de ce qui précède que le lancement d'Aujourd'hui Sport avait pour objectif l'éviction du marché du 10Sport.com.

## **b) L'absence de rationalité économique de la stratégie**

227. La stratégie d'éviction du 10Sport.com par le groupe Amaury a été préparée dans le cadre d'un plan d'action nommé « projet Shanghai ». Initialement piloté depuis L'Équipe, ce projet désigne l'ensemble des initiatives mises en place en réaction au lancement du 10Sport.com. Il conduira progressivement à une double stratégie comprenant, d'une part, un programme d'amélioration du quotidien L'Équipe et, d'autre part, le lancement d'un nouveau quotidien.
228. Le groupe Amaury a pris la décision de lancer le quotidien Aujourd'hui Sport sur la base de tableaux de chiffrage établissant des estimations relatives à l'impact financier des trois scénarios envisagés.
229. Ces tableaux de chiffrage saisis à la direction du Parisien, de L'Équipe et des Éditions Philippe Amaury (cotes 726 à 741, 2 407 à 2 415 et 3 987 à 3 998) ont été établis au début du mois d'octobre 2008. C'est sur la base de ces estimations que la direction du groupe Amaury a arbitré entre les trois scénarios envisagés. Ces tableaux permettent de comprendre les motivations du groupe Amaury avec le lancement d'Aujourd'hui Sport et d'apprécier les sacrifices qu'il devait consentir pour le faire.
230. Ces tableaux estiment les coûts associés aux trois scénarios suivants :
- Scénario S0 « Pas de riposte ». Ce premier scénario correspond à la situation envisagée en cas de non-réponse au lancement du 10Sport.
  - Scénario S1 « Lancement Z ». Ce deuxième scénario correspond au lancement d'un nouveau quotidien portant dans les tableaux le nom de code « Z ». Il correspond au scénario retenu.
  - Scénario S2 « Vaisseau Amiral ». Ce troisième scénario correspond à la refonte du journal L'Équipe sans que soit lancé un nouveau quotidien. Il s'agit du scénario concurrentiel non retenu et qui aurait consisté pour L'Équipe à innover en riposte au lancement du 10Sport.com afin de limiter le nombre de lecteurs qu'il est susceptible de détourner en améliorant l'offre proposée au consommateur.
231. Ces tableaux démontrent que, selon les anticipations du groupe, le lancement d'un nouveau quotidien sportif n'apparaissait pas comme la meilleure stratégie sur le plan économique malgré les importantes synergies au sein du groupe. Le choix de cette riposte impliquait en effet un sacrifice financier significatif par rapport aux autres stratégies envisagées. En revanche, la stratégie choisie est celle qui était la riposte la plus dommageable pour Le 10Sport.com dès lors qu'elle permettait de minimiser ses ventes et affectait fortement son résultat opérationnel. Le lancement du nouveau quotidien était donc motivé par la volonté d'évincer Le 10Sport.com en asséchant son réservoir de lecteurs.
232. Les tableaux 6, 7 et 8 *infra* présentent les résultats des estimations financières. Le tableau 6 présente l'impact sur les ventes du concurrent pour chacun des trois scénarios selon deux hypothèses relatives à la demande des consommateurs, une hypothèse défavorable et une hypothèse favorable. Les tableaux 7 et 8 présentent l'impact financier des trois options sur le résultat opérationnel du groupe Amaury.
233. Par ailleurs, les anticipations favorables et défavorables n'affectent que les scénarios de riposte, c'est-à-dire S1 et S2. Le scénario S0 est identique dans les deux cas. L'option favorable suppose un accroissement du nombre de nouveaux arrivants, c'est-à-dire de lecteurs des nouveaux quotidiens, plus important que dans l'option défavorable.

234. Les nouveaux arrivants sont soit des nouveaux lecteurs qui ne lisaient pas de quotidiens sportifs avant la mise sur le marché du 10Sport.com et de « Z » (demande induite), soit des lecteurs qui se sont déportés de L'Équipe et, dans une moindre mesure, de France Football pour lire les nouveaux quotidiens. « L'accroissement net du marché » correspond à la différence entre « les nouveaux arrivants » et les lecteurs qui se sont déportés de L'Équipe et de France Football. Les estimations tiennent compte de l'effet de cannibalisation exercé par le quotidien « Z » sur le lectorat de L'Équipe et, dans une moindre mesure, de France Football. Cet effet de cannibalisation était donc intégré par le groupe Amaury comme étant un sacrifice à consentir dans le plan de riposte consistant à lancer un nouveau quotidien d'information sportive.

**Tableau 6 : Impact anticipé par le groupe Amaury du lancement du nouveau quotidien sur le tirage moyen du 10Sport.com (cotes 3 987 à 3 994)**

		Diffusion 10Sport.com		
		Scénario S0 : <i>Absence de riposte</i>	Scénario S1 : <i>Lancement d'un nouveau quotidien</i>	Scénario S2 : <i>Refonte de L'Équipe</i>
HYPOTHÈSE DÉFAVORABLE	Moyenne journalière 2008	90 591 ex.	47 044 ex.	64 810 ex.
	Moyenne journalière 2009	67 143 ex.	45 000 ex.	57 143 ex.
HYPOTHÈSE FAVORABLE	Moyenne journalière 2008	90 591 ex.	47 044 ex.	64 810 ex.
	Moyenne journalière 2009	67 143 ex.	37 857 ex.	37 857 ex.

**Tableau 7 : Impact anticipé par le groupe Amaury des trois scénarios sur le résultat opérationnel du groupe Amaury dans l'hypothèse défavorable (cote 741)**

	Scénario S0 : <i>Absence de riposte</i>	Scénario S1 : <i>Lancement d'un nouveau quotidien</i>	Scénario S2 : <i>Amélioration de L'Équipe</i>
Novembre-décembre 2008	-1,1 M€	-1,7 M€	-3,5 M€
Année 2009	-9,3 M€	-11,7 M€	-14,8 M€
<b>Sur les 14 mois de début novembre 2008 à fin 2009</b>	<b>-10,4 M€</b>	<b>-13,4 M€</b>	<b>-18,3 M€</b>

**Tableau 8 : Impact anticipé par le groupe Amaury des trois scénarios envisagés sur le résultat opérationnel du groupe Amaury dans l'hypothèse favorable (cote 739)**

	<b>Scénario S0 :</b> <i>Absence de riposte</i>	<b>Scénario S1 :</b> <i>Lancement d'un nouveau quotidien</i>	<b>Scénario S2 :</b> <i>Amélioration de L'Équipe</i>
Novembre-décembre 2008	-1,1 M€	-1,7 M€	-2,7 M€
Année 2009	-9,3 M€	-10,5 M€	-4,6 M€
<b>Sur les 14 mois de début novembre 2008 à fin 2009</b>	<b>-10,4 M€</b>	<b>-12,2 M€</b>	<b>-7,3 M€</b>

235. Les résultats résumés ci-dessus et issus des travaux de chiffrage montrent que, dans l'hypothèse défavorable, la meilleure réponse pour le groupe Amaury consistait à ne pas riposter. C'est en effet dans ce cas de figure qu'il accusait les pertes les moins élevées cumulées sur 14 mois (perte de 10,4 M€ contre une perte de 13,4 M€ en cas de lancement d'un nouveau quotidien). Le surcoût net, c'est-à-dire le sacrifice de profit sur 14 mois engendré par la riposte, s'élevait à 3 M€ pour le lancement du nouveau quotidien.
236. Dans l'hypothèse favorable, la meilleure réponse pour le groupe Amaury consistait cette fois à choisir le scénario S2 (c'est-à-dire améliorer L'Équipe) alors que la sortie du nouveau quotidien « Z » était le scénario le plus coûteux engendrant un surcoût net de 1,8 M€ par rapport au statu quo (scénario S2) et de 4,9 M€ par rapport à la refonte de L'Équipe. Le document intitulé « *Arrivée de 10Sport – Impact estimé sur le RO de la SNC Équipe* » (cotes 4 090 et 4 091), qui fait une interprétation des tableaux détaillant les anticipations d'impact sur le résultat opérationnel du groupe Amaury dans l'hypothèse favorable, confirme cette analyse.
237. Si chacun des scénarios S0 et S2 pouvait s'avérer être une option économiquement rationnelle selon que l'on anticipe une situation plus ou moins favorable en termes de demande induite, le lancement du nouveau quotidien ne pouvait pas en être une. En effet, quelle que soit l'hypothèse retenue, ce lancement était toujours plus coûteux que l'absence de réaction. De manière délibérée, et sur la base d'estimations chiffrées détaillées faites par ses services, le groupe Amaury a donc choisi une stratégie induisant un important sacrifice financier.
238. Par ailleurs, si on revient sur les estimations des ventes du 10Sport.com dans les différents scénarios figurant au tableau 6, on constate que le groupe Amaury a choisi la stratégie qui portait le plus atteinte au concurrent en termes de diffusion.
239. Sur la base de ses estimations d'impacts en termes de diffusion pour son concurrent, le groupe Amaury a également évalué les résultats opérationnels du 10Sport.com selon les trois scénarios envisagés (cf. tableau 9 *infra*).

**Tableau 9 : Résultats opérationnels du 10Sport.com anticipés par le groupe Amaury pour les 3 scénarios envisagés**

		Scénario S0 « Pas de riposte »	Scénario S1 : lancement « Z »	Scénario S2 : refonte de L'Équipe
HYPOTHÈSE DÉFAVORABLE	Nov.-déc. 2008	- 0.2 M€	- 0,2 M€	- 0,3 M€
	2009	1 M€	- 0,5 M€	0 M€
HYPOTHÈSE FAVORABLE	Nov.-déc. 2008	- 0.2 M€	- 0,5 M€	- 0,3 M€
	2009	1 M€	- 2,3 M€	- 2,3 M€

240. Le tableau 9 permet de constater que le groupe Amaury a choisi la stratégie la plus dommageable en termes financiers pour son concurrent même si, comme cela a été démontré *supra*, cette stratégie ne constituait pas la meilleure réponse possible du point de vue du groupe Amaury. Selon les anticipations du groupe Amaury, Le 10Sport.com aurait été rentable en l'absence de riposte de sa part.
241. En conclusion, il ressort de l'examen des anticipations chiffrées du groupe Amaury que celui-ci a opté pour le scénario de riposte (le lancement d'un nouveau quotidien) qui était systématiquement envisagé comme l'option la plus coûteuse pour l'entrant (Le 10Sport.com), que ce soit en termes de lectorat ou en termes financiers. Ce choix n'était pas rationnel d'un point de vue économique puisqu'il générerait un sacrifice financier par rapport à l'un des scénarios envisagés (l'absence de riposte) quelle que soit l'hypothèse de travail retenue pour la demande induite. Ce comportement stratégique traduit bien la volonté d'éviction du groupe Amaury qui a fait le choix de sacrifier des bénéficiaires en espérant évincer son concurrent et retrouver sa situation de monopole sur le marché de la presse quotidienne d'information sportive.
242. Les documents postérieurs à la décision de lancer le quotidien confortent cette analyse. Différents chiffrages financiers ont été réalisés une fois prise la décision de lancer le nouveau quotidien (cotes 496 à 501). Ces chiffrages concernent le coût afférent au lancement d'Aujourd'hui Sport, les autres scénarios ayant été écartés depuis la troisième version du projet Shanghai du 6 octobre 2008.
243. Les pièces correspondantes montrent que le lancement d'Aujourd'hui Sport ne serait pas une opération économiquement rentable du point de vue du groupe Amaury dans son ensemble, notamment parce qu'il engendrerait des coûts importants de développement et de diffusion du nouveau quotidien, mais aussi parce qu'il créerait une concurrence supplémentaire pour L'Équipe, en plus de celle du 10Sport.com, conformément à l'effet de cannibalisation d'Aujourd'hui Sport sur les autres quotidiens du groupe dont principalement L'Équipe, effet identifié par le groupe Amaury.
244. EPA, qui ne conteste pas que les chiffrages financiers présentés et analysés *supra* ont servi de support à la prise de décision de lancer le quotidien Aujourd'hui Sport, considère en

revanche que, dans un environnement de grande incertitude, l'absence de riposte n'était pas envisageable et que la stratégie retenue représentait la solution la plus rationnelle.

245. En premier lieu, EPA souligne qu'elle se trouvait dans une situation d'incertitude. Toutefois, l'incertitude est circonscrite dans les projections financières qui ont été réalisées par le groupe Amaury : plusieurs chiffrages, reposant sur des anticipations favorables ou défavorables, ont été établis. L'incertitude était donc bornée et EPA anticipait que le lancement d'Aujourd'hui Sport engendrerait des pertes significatives quelle que soit l'hypothèse retenue pour la demande induite.
246. EPA fait valoir qu'il existe un décalage important entre les projections de diffusion anticipées par le groupe Amaury et les résultats ensuite observés. Cependant, il convient de souligner qu'il n'y a pas lieu d'évaluer la pertinence ni la qualité des projections financières. L'analyse consiste à observer sur quelle base les dirigeants du groupe ont pris la décision de lancer Aujourd'hui Sport et à juger si cette décision induisait, au regard des résultats anticipés, un sacrifice financier.
247. En deuxième lieu, EPA conteste l'analyse des chiffrages financiers au motif qu'il aurait fallu exclure de cette analyse le scénario S0, à savoir le scénario consistant à ne pas riposter.
248. Toutefois, le scénario S0 a fait l'objet d'estimations financières par le groupe Amaury au même titre que les deux autres scénarios. Les chiffrages du scénario S0 n'ont pas été reconstitués *a posteriori*, mais correspondent au scénario chiffré par le groupe Amaury lui-même au moment où il a décidé la mise en œuvre de la pratique. Par ailleurs, le document intitulé « *Arrivée de 10Sport – Impact estimé sur le RO de la SNC Équipe* » (cotes 4 090 et 4 091), qui fait une interprétation des tableaux de chiffrage détaillant les anticipations d'impact sur le résultat opérationnel du groupe Amaury dans l'hypothèse favorable, résume les résultats correspondant aux scénarios S0 et S1. Cette pièce contredit donc les allégations d'EPA selon lesquelles le scénario S0 n'aurait pas été envisagé comme une solution acceptable.
249. EPA fait valoir que l'absence de riposte n'était pas rationnelle d'un point de vue économique. Pour cela, la société mise en cause soutient qu'il n'est pas légitime d'arrêter la comparaison des pertes à l'année 2009 car elles doivent nécessairement être appréciées sur le moyen voire sur le long terme. Partant de ce raisonnement, EPA estime les pertes liées à une absence de riposte sur plusieurs années en supposant que la perte de 9,3 M€ en 2009 se serait poursuivie les années suivantes. Il est ensuite avancé que, pour le scénario S1, les pertes envisagées en 2009 (13,4 M€ dans l'hypothèse défavorable et 12,2 M€ dans l'hypothèse favorable) se seraient en revanche réduites les années suivantes, le nouveau quotidien lancé « *voyant ses ventes augmenter* ». Au terme de cette extrapolation, EPA conclut que l'absence de riposte n'était pas envisageable.
250. Ce raisonnement ne peut qu'être écarté. L'affirmation selon laquelle les pertes financières induites par le scénario S1 se seraient réduites au-delà de 2009 n'est en aucun cas démontrée compte tenu notamment du caractère durable de l'effet de cannibalisation exercé par Aujourd'hui Sport sur le lectorat de L'Équipe. Surtout, il y a lieu de s'en tenir aux projections financières qui ont été effectivement réalisées par EPA en amont du lancement d'Aujourd'hui Sport et non à des projections reconstituées *ex post*. Les pièces du dossier établissent que le groupe Amaury a pris la décision de lancer le quotidien Aujourd'hui Sport sur la base d'estimations qui n'excédaient pas l'année 2009.
251. En dernier lieu, EPA tente de démontrer, à partir d'une analyse des tableaux de chiffrage, que le scénario S1 était le plus rationnel. EPA commence par souligner que le scénario S1

présente l'avantage de créer un nouvel actif et représente un investissement. Elle fait valoir également que le nouveau quotidien du groupe aurait eu un résultat opérationnel positif en 2009. Toutefois, il est erroné de ne prendre en compte que les seuls résultats du nouveau quotidien et non l'impact financier sur l'ensemble du groupe Amaury. En comparant l'impact financier des différents scénarios de riposte sur l'ensemble du groupe Amaury, il apparaît clairement que le scénario S1 n'est jamais le scénario optimal du point de vue du groupe dans son ensemble, que ce soit dans l'hypothèse favorable ou dans l'hypothèse défavorable et cela notamment en raison de l'effet de cannibalisation d'Aujourd'hui Sport sur le lectorat de L'Équipe.

252. EPA s'appuie également sur une étude économique réalisée par le cabinet Compass Lexecon du 10 septembre 2013 pour justifier la rationalité économique du scénario S1. Selon EPA, il ressortirait de cette étude qu'il existait une probabilité importante (probabilité égale à 0,62) pour que les deux quotidiens soient simultanément profitables.
253. Cependant, la modélisation contenue dans cette étude repose sur un modèle probabiliste pour estimer la demande des deux quotidiens : celle-ci peut prendre de manière aléatoire différentes valeurs, à chacune de ces valeurs étant associée une probabilité de réalisation. Mais ni les niveaux de demandes possibles, ni les probabilités associées ne font l'objet d'une quelconque justification et ils n'ont pas été intégrés par EPA lors de sa prise de décision, comme le relève d'ailleurs l'étude elle-même qui concède qu'il s'agit d'un « *exemple illustratif* » (cote 19 121). Cette étude, réalisée cinq ans après les faits, ne saurait démontrer la rationalité économique de la décision prise par le groupe Amaury de lancer Aujourd'hui Sport.
254. Il résulte de ce qui précède que la décision du groupe Amaury de lancer un nouveau quotidien sportif en riposte au 10Sport.com était dépourvue de rationalité sur le plan économique.

### **c) Le lancement simultané d'un quotidien similaire**

255. Comme il a été dit aux points 60 et suivants, le journal Aujourd'hui Sport présente les mêmes caractéristiques que Le 10Sport.com, qu'il s'agisse du contenu, du format ou du prix. Jusqu'à la date de lancement choisie qui est la même que celle du 10Sport.com.
256. Comme son concurrent, Aujourd'hui Sport est un journal de vingt-quatre pages quadri au format tabloïd destiné à paraître sept jours sur sept au prix de 0,50 € Aucun abonnement n'est proposé. Il n'est pas diffusé à l'étranger.
257. Aujourd'hui Sport poursuit le même objectif de traitement de l'actualité sportive avec une prépondérance pour le football et un style simple adapté au lectorat ciblé : masculin, âgé de moins de 50 ans et plutôt « *CSP* - ».
258. Ainsi, le groupe Amaury a fait le choix de lancer un nouveau quotidien qui est une réplique presque en tous points du 10Sport.com. Alors même que le groupe Amaury réfléchissait, affirme-t-il, depuis de nombreuses années au lancement d'un quotidien gratuit ou à bas prix et aurait pu lancer un quotidien présentant des caractéristiques différentes, il a pris la décision de lancer un quotidien qui ne se démarque pas du nouvel entrant. Ce choix confirme la volonté du groupe Amaury, présentée *supra*, de fournir une riposte frontale à l'entrée du 10Sport.com et d'avoir un impact maximal sur le tirage et le résultat financier de celui-ci.
259. Par ailleurs, il convient de souligner qu'en lançant volontairement Aujourd'hui Sport le jour même du démarrage du 10Sport.com, le groupe Amaury a privé celui-ci du bénéfice

exclusif de la prime au nouvel entrant, entravant son développement dès son arrivée sur le marché.

260. Dans ces conditions, le lancement simultané d'un quotidien similaire au 10Sport.com constitue un élément supplémentaire permettant de caractériser la pratique d'éviction mise en œuvre par le groupe Amaury.

#### **d) La vocation éphémère d'Aujourd'hui Sport**

261. Il ressort des pièces du dossier que le quotidien Aujourd'hui Sport présentait, dès l'origine, une vocation éphémère.
262. Tout d'abord, parmi toutes les anticipations réalisées par EPA avant son lancement, aucune ne prévoyait que le nouveau quotidien puisse être rentable et aucune n'allait au-delà de 14 mois après le lancement. Autrement dit, EPA ne s'est fondée que sur une analyse à court terme. Or, une analyse préparatoire au lancement d'un nouveau titre uniquement centrée sur le court terme apparaît en elle-même échapper à la rationalité économique. En l'absence de *business plan* au-delà de 14 mois, ou encore d'anticipation de l'échéance à laquelle le nouveau quotidien devait pouvoir devenir rentable, il apparaît que la rentabilité du 10Sport.com n'a jamais été envisagée sérieusement. La vocation d'Aujourd'hui Sport apparaît comme inéluctablement éphémère.
263. Par ailleurs, les propos tenus par les dirigeants du groupe vont dans le même sens. La présidente, Mme B, interrogée par la presse le 7 novembre 2008 concernant l'avenir d'Aujourd'hui Sport et notamment s'il serait « *appelé à disparaître en cas d'arrêt de son concurrent* », a répondu : « *sans doute* » (cotes 35, 36, 45 et 46).
264. De la même manière, M. J, directeur général adjoint du groupe, indique, dans un courriel daté du 20 janvier 2009 faisant référence au discours à tenir face à la presse au sujet d'Aujourd'hui Sport, que l'un des messages à faire passer est : « *On part pour une aventure d'un an* » (cote 1 248).
265. Il résulte également de l'instruction que les moyens humains mobilisés pour la riposte ont été mis en place à titre temporaire.
266. En matière de recrutement, le compte-rendu du comité d'entreprise extraordinaire du Parisien du 8 octobre 2008 indique : « [...] *nous serons amenés à faire un certain nombre de recrutements qui d'ailleurs auront lieu sous forme de CDD* » (cote 442). Le tableau des effectifs d'Aujourd'hui Sport à la date du 17 janvier 2009 met en évidence que les personnes travaillant pour le nouveau quotidien sont soit détachés d'une filiale du groupe pour une durée limitée soit sous contrat à durée déterminée soit des prestataires extérieurs.
267. Le courriel du 13 octobre 2008 ayant pour objet « *Shanghai* » illustre le caractère temporaire de l'affectation des moyens humains à la mise en œuvre du nouveau journal puisqu'il est fait expressément allusion à la date de retour « *à la mission originelle* » qui doit être formalisée pour chacune des recrues (cote 480). Il en est de même des termes employés par M. D, directeur de la rédaction de l'Équipe, dans un courriel du 10 décembre 2008, qui fait état d'un renfort pour une courte durée (cote 481).
268. Tous ces éléments démontrent que, dans l'esprit des dirigeants ou des responsables des moyens, ceux dédiés au nouveau journal n'avaient pas vocation à être pérennes.
269. L'arrêt d'Aujourd'hui Sport en juin 2009 corrobore enfin le caractère éphémère du quotidien.

270. En mars 2009, après la sortie du marché du 10Sport.com qui se transforme en hebdomadaire, les ventes d'Aujourd'hui Sport augmentent (voir *supra* point 125). Cette croissance s'explique avant tout par un effet de report, Aujourd'hui Sport récupérant à son profit une partie des lecteurs du 10Sport.com.
271. En dépit de ces résultats en hausse, la publication d'Aujourd'hui Sport prend fin en juin 2009. Cet arrêt rapide est cohérent avec la vocation éphémère d'Aujourd'hui Sport. Après avoir été maintenu durant les périodes creuses de l'activité, Aujourd'hui Sport se retire du marché au moment même où l'activité reprend en suivant un cycle saisonnier haussier caractéristique de la période estivale (voir *supra* point 133).
272. EPA conteste la vocation éphémère du quotidien Aujourd'hui Sport en s'appuyant sur les arguments suivants.
273. En premier lieu, EPA justifie l'absence de projections au-delà d'un terme de 14 mois par le fait que le groupe Amaury est un groupe familial. Selon EPA, la décision de lancer le quotidien a été prise rapidement quitte à ne pas disposer de projections sophistiquées sur plusieurs années à l'instar de la pratique répandue parmi les grands groupes cotés.
274. Toutefois, si le groupe est effectivement contrôlé par la famille Amaury, il génère un chiffre d'affaires de 673,6 M€ en 2007 et dispose de moyens d'analyse significatifs. D'après EPA, le groupe Amaury était « prêt » à faire face au lancement du quotidien Le 10Sport.com dans la mesure où il s'interrogeait depuis 7 ans, affirme-t-il, sur l'existence d'une demande pour des titres de presse gratuits ou à bas prix et la possibilité de lancer un nouveau titre (cote 294). Ainsi, dès lors que le groupe Amaury réfléchissait depuis longtemps au lancement d'un nouveau quotidien sportif, l'absence de toute anticipation à long terme sur la rentabilité du quotidien à bas prix apparaît paradoxale et ne peut s'expliquer que par la vocation éphémère de ce quotidien.
275. En deuxième lieu, EPA fait valoir que les déclarations des dirigeants du groupe ont été mal interprétées. La déclaration de Mme B à l'AFP selon laquelle Aujourd'hui Sport serait sans doute appelé à disparaître en cas d'arrêt de son concurrent aurait été sortie de son contexte. En réalité, Mme B estimait que si Le 10 Sport.com s'arrêtait, cela signifierait qu'il n'y a pas de demande sur le segment du journal sportif à bas coûts en France et que, par conséquent, de façon logique, Aujourd'hui Sport ne serait pas non plus en mesure de survivre.
276. Cette interprétation n'est pas recevable. Le fait qu'un des deux quotidiens sorte du marché, faute d'avoir suffisamment de lecteurs en raison de la présence d'un autre journal sur le même segment de marché, ne saurait indiquer que la demande totale est insuffisante pour un seul quotidien sportif à bas coût, et donc qu'Aujourd'hui Sport n'aurait pas pu prospérer une fois Le 10Sport.com sorti du marché.
277. De la même façon, EPA indique que la citation du courriel de M. J, directeur général adjoint d'Amaury Médias, en date du 20 janvier 2009, devait se comprendre comme voulant dire que le quotidien durerait une période d'au minimum un an, l'objectif de cette phrase, qui devait alimenter une interview donnée au Figaro, étant de rassurer les annonceurs. On peut néanmoins douter du caractère rassurant pour les annonceurs d'un propos indiquant qu'un quotidien, dont EPA allègue qu'il avait une vocation pérenne, allait s'inscrire dans une période d'existence aussi limitée.
278. En troisième lieu, EPA indique que le recours à des contrats de travail à durée limitée correspond à un modèle classique d'embauche dans le cadre du lancement d'un titre. Toutefois, force est de constater que l'ensemble du personnel d'Aujourd'hui Sport était affecté à titre temporaire (cotes 1 270 à 1 272) et que la date de retour « à la mission

*originelle* » devait être formalisée pour chacune des personnes détachées (cote 480). Un tel mode de recrutement, qui n'a d'ailleurs pas été celui du 10Sport.com, ne saurait être considéré comme classique. Le caractère temporaire de l'affectation des employés d'Aujourd'hui Sport est un indice de sa vocation éphémère.

279. En quatrième lieu, afin de démontrer qu'Aujourd'hui Sport a été lancé dans une optique de pérennité, EPA fait valoir qu'elle a adossé Aujourd'hui Sport avec Aujourd'hui en France, qu'elle a constitué une équipe composée de certains des meilleurs éléments du groupe et qu'elle a cherché à en faire un succès grâce notamment à une communication à destination des annonceurs. Mais cet argumentaire ne saurait prospérer. Si confier le lancement d'Aujourd'hui Sport à certains des meilleurs éléments du groupe Amaury et réaliser des efforts de communication envers les annonceurs était effectivement le meilleur moyen de faire de ce lancement un succès, il était également le meilleur moyen de faire échouer Le 10Sport.com. Les meilleurs éléments du groupe Amaury peuvent aisément être redéployés une fois la publication arrêtée. L'adossement du nouveau quotidien à la marque Aujourd'hui en France ne traduit pas non plus une vocation pérenne : au contraire, en s'abstenant de développer une marque propre, le groupe Amaury a minimisé ses coûts fixes d'entrée, une stratégie cohérente avec la publication d'un quotidien éphémère.
280. En cinquième lieu, EPA allègue que le groupe a continué, après le passage du 10Sport.com en hebdomadaire, à investir et à chercher à rentabiliser son nouveau titre.
281. Pourtant, il est constant que, dès le lancement d'Aujourd'hui Sport, sa diffusion ne semble pas susceptible d'approcher le seuil de 70.000 exemplaires. Or, le groupe Amaury a choisi de continuer à diffuser Aujourd'hui Sport jusqu'à l'arrêt du 10Sport.com.
282. Une fois Le 10Sport.com évincé, le groupe Amaury pouvait arrêter la diffusion d'Aujourd'hui Sport. À cet égard, les interrogations du groupe quant à la manière de continuer (cote 1 088) et les réflexions de la réunion du 29 avril 2009 quant à la manière de créer de la valeur pour le groupe Amaury (cotes 1 090 et 1 091) apparaissent bien tardives pour appuyer la démonstration du fait qu'Aujourd'hui Sport avait vocation à être pérenne quand il a été lancé. En effet, si telle avait été la vocation d'Aujourd'hui Sport, ces questions auraient dû être posées avant et non pas seulement une fois Le 10Sport.com sorti du marché. Enfin, des différents outils mentionnés par EPA pour assurer la pérennité d'Aujourd'hui Sport après la sortie du marché du 10Sport.com, aucun n'a été mis en place.
283. En dernier lieu, EPA justifie la décision d'arrêter la publication d'Aujourd'hui Sport par un souci de saine gestion eu égard aux mauvais résultats du quotidien. Néanmoins, si, comme le soutient EPA, la vocation d'Aujourd'hui Sport avait été pérenne, et donc si son retrait du marché n'avait pas été anticipé, il ne fait pas de doute qu'au regard des investissements irrécupérables déjà réalisés par le groupe Amaury, il aurait été logique de la part d'une entreprise qu'elle attende la haute saison pour observer le véritable potentiel de développement de son nouveau journal et décider d'interrompre ou pas sa parution après qu'il ait touché le lectorat le plus large possible.
284. Les saisons durant lesquelles la taille du marché du marché s'accroît sont, en effet, favorables pour qu'un nouveau journal élargisse son lectorat et découvre son véritable potentiel de développement. En touchant un public plus large qu'il ne le peut le reste de l'année, un nouveau titre se fait connaître d'un grand nombre de lecteurs susceptibles d'être fidélisés. Il ne peut être exclu qu'un journal comme Aujourd'hui Sport continue d'être acheté après l'été par des lecteurs qui traditionnellement achètent moins de presse d'information sportive en dehors de cette période, en raison de son prix élevé, mais qui modifient leur comportement avec l'évolution de l'offre.

285. La direction du groupe Amaury a décidé d'interrompre la parution d'Aujourd'hui Sport au mois de juin, soit précisément au moment où les ventes progressaient. En choisissant d'arrêter Aujourd'hui Sport avant que le nombre de lecteurs soit maximal, le groupe Amaury s'est privé du meilleur « test » possible pour apprécier le succès de son nouveau titre. C'est durant les périodes où l'activité du marché est la plus forte qu'un journal affirmant vouloir tester un nouveau segment, celui des quotidiens sportifs à bas prix, pourra le mieux connaître le potentiel de celui-ci.
286. Il apparaît donc que, s'il n'avait pas eu de vocation éphémère, Aujourd'hui Sport serait sorti soit trop tôt du marché pour pouvoir apprécier son véritable potentiel de développement, soit trop tard si le constat d'échec pouvait effectivement être fait dès son lancement comme l'indique EPA.
287. La vocation éphémère d'Aujourd'hui Sport est donc établie.

**e) La sortie du marché du quotidien Le 10Sport.com.**

288. Il résulte de la jurisprudence de la Cour de justice que l'article 102 TFUE doit être interprété comme visant non seulement les pratiques susceptibles de causer un préjudice immédiat aux consommateurs, mais également celles qui leur causent préjudice en portant atteinte au jeu de la concurrence (arrêt TeliaSonera précité, point 104).
289. Comme il a été dit au point 214, afin d'établir le caractère abusif d'une pratique d'éviction, l'effet anticoncurrentiel de celle-ci sur le marché doit exister, mais il ne doit pas être nécessairement concret : est suffisante la démonstration d'un effet anticoncurrentiel potentiel de nature à évincer les concurrents au moins aussi efficaces que l'entreprise en position dominante (arrêts de la Cour de justice, Tomra Systems précité, point 79 et TeliaSonera précité, point 64).
290. En l'espèce, la stratégie d'éviction du groupe Amaury a eu pour effet potentiel, et même concret, de faire sortir du marché Le 10Sport.com. En lançant, le même jour, un journal similaire, le groupe Amaury a capté une partie significative du lectorat auquel s'adressait son concurrent. La pratique a donc eu pour effet de diminuer les ventes et le résultat opérationnel du quotidien Le 10Sport.com. Elle a ainsi rendu plus difficile pour le nouvel entrant l'objectif d'atteindre son seuil de rentabilité et a eu pour effet de l'évincer du marché.
291. S'agissant de l'effet anticoncurrentiel, EPA conteste le lien de causalité entre la pratique mise en œuvre par le groupe Amaury et la sortie du marché du 10Sport.com. EPA fait valoir que, dans un contexte de crise de la presse, la demande en diffusion payée était insuffisante même pour un seul titre, que Le 10Sport.com était de qualité médiocre et que la sortie du marché de son concurrent se serait produite quel que soit le comportement du groupe Amaury.
292. Le premier argument d'EPA consiste à démontrer que, même en l'absence d'Aujourd'hui Sport, la demande aurait été insuffisante pour assurer la pérennité du 10Sport.com.
293. À cet égard, il convient de souligner qu'il n'est pas nécessaire, pour qualifier la pratique d'anticoncurrentielle, de prouver que, sans la pratique mise en œuvre par EPA, Le 10Sport.com aurait pu atteindre le seuil de rentabilité. Il suffit d'établir que la pratique du groupe Amaury a eu pour effet, au moins potentiel, d'évincer du marché le 10Sport.com.

294. Or, il est évident que la présence d’Aujourd’hui Sport sur le même marché que Le 10Sport.com influe sur les ventes de ce dernier et qu’Aujourd’hui Sport a capté une partie des lecteurs potentiels du 10Sport.com pendant sa durée de vie. Dès lors, l’existence d’un effet potentiel, et même concret, d’éviction du nouvel entrant ne peut être contestée.
295. Les chiffres montrent d’ailleurs une hausse de la diffusion d’Aujourd’hui Sport à compter du jour où Le 10Sport.com sort du marché (voir point 125 *supra*). La diffusion d’Aujourd’hui Sport augmente de près de 40 % (passage de 23 245 exemplaires en mars 2009 à 31 952 exemplaires en juin 2009 pour la diffusion payée totale). En confirmant que les deux quotidiens partageaient un même segment de demande, cette augmentation corrobore, s’il était besoin, le caractère concret de l’effet d’éviction.
296. Par ailleurs, s’il est exact que, dans un contexte de difficultés de la presse écrite, la demande en diffusion payée est restée limitée, force est de constater que la diffusion cumulée des deux quotidiens a atteint le point mort annoncé par Le 10Sport.com (de l’ordre de 70 000 exemplaires) au mois de novembre 2008. Il y a d’ailleurs lieu de souligner qu’en lançant volontairement Aujourd’hui Sport le jour même du démarrage du 10 Sport.com, le groupe Amaury a privé celui-ci du bénéfice exclusif de la prime au nouvel entrant, entravant sa rentabilité et son développement dès son arrivée sur le marché.
297. Enfin, les statistiques de vente de L’Équipe mettent en exergue la saisonnalité des ventes pour la PQN d’information sportive, avec un pic durant l’été, période durant laquelle ni Aujourd’hui Sport ni Le 10Sport.com n’ont été diffusés. Aussi, Le 10Sport.com, évincé du marché dès le mois de mars 2009, n’a pas pu bénéficier de la période la plus active de l’année en termes de demande.
298. Ainsi, il n’est nullement établi, qu’en l’absence d’Aujourd’hui Sport, le niveau de la demande aurait été insuffisant pour assurer la rentabilité du 10Sport.com.
299. Le second argument d’EPA met en avant les problèmes de réglage et de qualité du 10Sport.com à ses débuts. Néanmoins, rien ne permet d’affirmer que ces problèmes de réglage, courants en cas de lancement d’un nouveau produit, n’auraient pas été résolus de façon satisfaisante par Le 10Sport.com. Ils ne permettent pas d’affirmer que le titre, dont il est constant qu’il a été lancé par des personnes compétentes, était de qualité insuffisante pour atteindre le seuil de rentabilité financière.
300. Ainsi, il existe bien un lien de causalité entre la pratique reprochée au groupe Amaury et la disparition du marché du quotidien Le 10Sport.com.

#### **f) Conclusion sur la caractérisation de la pratique**

301. La position dominante d’EPA sur le marché de la presse quotidienne nationale d’information sportive lui a permis de mettre en œuvre une pratique d’éviction du quotidien Le 10Sport.com. Grâce à son aura particulière auprès des consommateurs et des autres médias, à son expérience et son savoir-faire en matière de presse sportive, elle a pu lancer rapidement et efficacement un second quotidien à bas prix dans le seul but d’évincer du marché le nouvel entrant, et conforter ainsi sa position monopolistique.
302. Il vient d’être démontré supra l’existence d’un lien de causalité entre la pratique en cause et la sortie du marché du quotidien Le 10Sport.com. Il est ainsi établi que cette pratique d’éviction a eu un effet anticoncurrentiel potentiel et même concret sur le marché de la presse quotidienne nationale d’information sportive.

303. EPA conteste cependant la qualification d'abus de position dominante pour deux raisons.
304. EPA soutient, d'une part, que la pratique ne peut être qualifiée d'abus de position dominante alors qu'elle n'a pas fait l'objet du test de coût dit « Akzo » (arrêts de la Cour de justice du 3 juillet 1991, Akzo Chemie/Commission, C-62/86, Rec. p. I-3359, points 70 à 72 et du 27 mars 2012, Post Danmark, C-209/10, non encore publié au Recueil, point 27).
305. L'argument doit être écarté. En effet, l'arrêt de la Cour de justice Akzo invoqué par EPA définit les conditions dans lesquelles une concurrence par les prix ne peut être considérée comme légitime. Des prix inférieurs à la moyenne des coûts variables par lesquels une entreprise dominante cherche à éliminer un concurrent doivent être considérés comme abusifs. Des prix inférieurs à la moyenne des coûts totaux, qui comprennent les coûts fixes et les coûts variables, mais supérieurs à la moyenne des coûts variables doivent être considérés comme abusifs lorsqu'ils sont fixés dans le cadre d'un plan ayant pour but d'éliminer un concurrent. De tels prix peuvent, en effet, écarter du marché des entreprises, qui sont peut-être aussi efficaces que l'entreprise dominante, mais qui, en raison de leur capacité financière moindre, sont incapables de résister à la concurrence qui leur est faite.
306. Mais, en l'espèce, il est reproché au groupe Amaury d'avoir lancé un quotidien à vocation éphémère dans le seul but de réduire la ressource sur laquelle pouvait s'appuyer Le 10Sport.com pour se développer et ce afin de le contraindre à sortir du marché. Une telle pratique, qui ne peut être réduite à sa dimension tarifaire, doit être distinguée des pratiques de prix prédateurs de la jurisprudence « Akzo ». Par conséquent, il n'y a pas lieu de réaliser un test de coût pour qualifier la pratique d'abus de position dominante.
307. EPA soutient, d'autre part, que le grief porte atteinte à son droit de riposte. Elle fait valoir, à cet égard, qu'elle aurait agi « à armes égales » avec Le 10Sport.com dans la mesure où elle a lancé un titre similaire, au même prix et au même moment que son concurrent.
308. Toutefois, comme il a été dit au point 212, si l'existence d'une position dominante ne prive pas une entreprise placée dans cette position du droit de préserver ses propres intérêts commerciaux, lorsque ceux-ci sont menacés, et si cette entreprise a la faculté, dans une mesure raisonnable, d'accomplir les actes qu'elle juge appropriés en vue de protéger ses intérêts, on ne peut, cependant, admettre de tels comportements lorsqu'ils ont pour objet d'exploiter de manière abusive cette position dominante (arrêt de la Cour de justice du 14 février 1978, United Brands/Commission précité point 189). La qualification de la pratique d'éviction ne remet pas en cause le droit pour une entreprise, fût-elle en position dominante, de réagir aux comportements de ses concurrents en recourant à des moyens qui relèvent d'une concurrence par les mérites. Elle encadre ce droit de riposte en permettant de caractériser les comportements qui relèvent, ou non, d'une pratique d'éviction en fonction de critères objectifs. En l'espèce, un ensemble d'éléments démontre l'existence d'un comportement du groupe Amaury qui ne s'inscrit pas dans le cadre d'une concurrence par les mérites.
309. Il résulte de ce qui précède que la société EPA a mis en œuvre sur le marché du lectorat de la presse quotidienne nationale d'information sportive, un abus de position dominante consistant à lancer un quotidien à bas prix à vocation éphémère, Aujourd'hui Sport, concomitamment à l'entrée sur le marché du quotidien à bas prix Le 10Sport.com, dans le seul but de contraindre celui-ci à sortir du marché. Ce faisant, la société EPA a méconnu les dispositions des articles L. 420-2 du code de commerce et 102 du TFUE.

### **g) La durée de la pratique**

310. La pratique mise en œuvre par EPA a débuté le jour de l'annonce du lancement du nouveau quotidien sportif Le 10Sport.com. En effet, comme indiqué dans la description des faits, les réflexions internes au sein du groupe Amaury sur la riposte à mettre en œuvre commencent dès le lendemain de cette annonce (première réunion Shanghai du 24 septembre 2008). L'arrêt de la publication d'Aujourd'hui Sport, le 30 juin 2009, marque l'arrêt de la pratique, l'objectif d'éviction du concurrent ayant été atteint.
311. La durée de la pratique, non contestée par EPA, est donc de neuf mois et quelques jours.

## **D. SUR LES AUTRES PRATIQUES DÉNONCÉES PAR LE PLAIGNANT**

### **1. PRÉDATION ET PRESSIONS SUR LE MARCHÉ PUBLICITAIRE**

312. Sur le marché de la publicité, JDS reproche au groupe Amaury des pratiques consistant à proposer aux annonceurs des offres avantageuses sur un plan tarifaire, à accorder des rabais de couplage entre Aujourd'hui Sport et les autres titres du groupe et à exercer des pressions sur les annonceurs pour les dissuader d'acheter des espaces dans Le 10Sport.com.
313. Compte tenu du caractère biface du marché de la presse, la mise en œuvre par le groupe Amaury d'une stratégie d'éviction sur le marché publicitaire, alléguée par JDS, aurait été complémentaire d'une stratégie d'éviction sur le marché du lectorat.
314. Néanmoins, l'analyse des affirmations de JDS pour les trois centrales d'achat d'espaces publicitaires en cause ne permet pas de démontrer l'existence de pratiques anticoncurrentielles sur le marché publicitaire.
315. S'agissant de l'agence Carat Aegis Média, l'audition du responsable de cette agence n'a pas confirmé l'existence de pressions et d'offres de couplage publicitaires (cotes 285 à 286).
316. S'agissant de l'agence Havas Médias, l'audition des responsables de Havas Médias et de Citroën ne corrobore pas davantage les allégations du 10Sport.com (cotes 216 à 245). Les personnes auditionnées ont contesté que le groupe Amaury ait pu exiger de Citroën qu'elle diffuse une annonce dans Aujourd'hui Sport ou dans L'Équipe chaque fois que le constructeur automobile en faisait de même dans Le 10Sport.com (cotes 220 et 221). Il ressort des documents transmis par Havas Médias que si des remises importantes, allant jusqu'à 80 %, sont appliquées par L'Équipe et Aujourd'hui Sport pour la marque Citroën, elles sont également appliquées par Le 10Sport.com (cotes 7 540 et 7 551). À l'exception d'un cas relatif à un événement sportif exceptionnel (cote 7 537), l'existence de pages gracieuses offertes à la marque Citroën par L'Équipe ne ressort pas des pièces du dossier, en particulier en ce qui concerne la date du 3 février 2009 où l'insertion publicitaire dans Aujourd'hui Sport a bien été facturée (cotes 218 à 221 et cote 7 420).
317. S'agissant de la centrale d'achat PHD, le message de M. I, directeur général de PHD France, dans lequel il indique qu'il a bénéficié d'une réduction substantielle de la régie du groupe Amaury pour la publication d'annonces publicitaires dans Aujourd'hui Sport, parle de « synergie », mais n'évoque pas explicitement l'existence de rabais de couplage. Du reste, si ce message mentionne des taux de remises allant jusqu'à 80 %, de tels taux ont été

appliqués, comme il vient d'être dit, aussi bien par Aujourd'hui Sport que par Le 10Sport.com.

318. En outre, les pièces saisies dans les locaux du groupe Amaury ne permettent pas de confirmer les allégations du plaignant en ce qui concerne les pratiques qui auraient été mises en œuvre sur le marché publicitaire. Si certains documents saisis évoquent la nécessité d'un verrouillage du marché publicitaire, verrouillage qualifié d'« *urgent, pas facile et coûteux* » (cote 725), cette seule mention ne revêt pas un caractère anticoncurrentiel.
319. En conclusion, l'existence de pratiques anticoncurrentielles sur le marché publicitaire n'est pas démontrée.

## 2. LES PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES

320. JDS reproche au groupe Amaury des pratiques commerciales déloyales.
321. S'agissant des actions entreprises pour entraver la visibilité du 10Sport.com auprès de sa clientèle finale dans les points de vente, à supposer qu'elles puissent être qualifiées de pratiques anticoncurrentielles, JDS se borne à produire des constats d'huissiers dressés dans quelques points de vente implantés à Paris.
322. Toutefois, les constats d'huissier, quand bien même ils établissent que le journal Le 10Sport.com n'était pas visible sur les présentoirs de plusieurs kiosquiers parisiens, ne permettent pas de démontrer qu'Aujourd'hui Sport était présenté alors que Le 10Sport.com ne l'était pas. Par ailleurs, ils ne permettent pas de prouver qu'un tel état de fait, à le supposer établi, aurait résulté d'une pratique imputable au groupe Amaury. Au cours de leur audition (cotes 150 à 165 et 254 à 256), les kiosquiers concernés ont d'ailleurs justifié l'absence de présentation du 10Sport.com par son faible succès auprès des lecteurs, la mise en avant d'un titre se faisant en fonction des quantités prévisibles de ventes.
323. Ainsi, il ne ressort pas de ces documents que la présentation du 10Sport.com aurait été moins favorable que celle d'Aujourd'hui Sport ni *a fortiori* que la différence de traitement entre les deux journaux aurait été le résultat d'une pratique du groupe Amaury. Aucun des documents saisis dans les locaux du groupe Amaury ne permet par ailleurs de corroborer les allégations de JDS.
324. S'agissant de la rupture brutale du partenariat commercial habituellement noué entre RMC et le groupe Amaury à l'occasion du Tour de France de cyclisme, il convient de rappeler, à titre liminaire, que la rupture avant le terme contractuellement défini d'une relation commerciale exclusive relève du contentieux commercial et peut éventuellement donner lieu à réparation sur ce terrain. Le droit de la concurrence ne trouve à s'appliquer que si la rupture brutale de la relation commerciale a un objet ou des effets anticoncurrentiels, qu'ils soient avérés ou potentiels.
325. Il faut en effet que, par son objet ou ses effets avérés ou potentiels sur la structure ou le fonctionnement du secteur ou du marché en cause, cette pratique puisse être considérée comme portant atteinte à la concurrence, au détriment du bien-être des clients, des utilisateurs des produits ou services en cause ou encore des consommateurs (décisions de l'Autorité n° 12-D-11 du 6 avril 2012 concernant une saisine de la société Roland Vlaemynck Tisseur à l'encontre de pratiques mises en œuvre dans le secteur de la fabrication et de la commercialisation de serviettes industrielles, point 91 et n° 13-D-07 du 28 février 2013 relative à une saisine de la société E-Kanopi, points 72 et suivants).

326. Dans le cas présent, le plaignant n'a apporté aucun élément matériel permettant de relier la rupture de partenariat entre RMC et le groupe Amaury avec les liens entre RMC et Le 10Sport.com. Par ailleurs, aucun élément relatif à une telle pratique n'apparaît dans l'ensemble des pièces saisies dans les locaux des différentes sociétés du groupe Amaury.
327. Par conséquent, les pratiques commerciales déloyales dénoncées ne sont pas établies.

### 3. LA STRATÉGIE DE DÉNIGREMENT

328. JDS a dénoncé l'existence d'une stratégie de dénigrement de la part du groupe Amaury visant à discréditer son concurrent. Elle a invoqué, d'une part, la publication d'un article dans le Journal du dimanche et le refus qui lui a été opposé par le journal de publier un droit de réponse à cet article et, d'autre part, les propos tenus par des journalistes de L'Équipe et du Parisien à l'occasion d'une émission diffusée sur la radio RTL et sur l'antenne de L'Équipe TV le 9 novembre 2008.
329. Néanmoins, cet article fait référence aussi bien au 10Sport.com qu'à Aujourd'hui Sport sans distinction particulière entre eux et donne la parole autant à M. X qu'à Mme B, les dirigeants de chacun des deux groupes. En outre, aucun élément dénigrant à l'encontre du 10Sport.com ne peut être relevé dans cet article qui doute des chances de succès de chacun des deux quotidiens concernés. Au contraire même, l'article jette la lumière sur l'éventualité que le journal Aujourd'hui Sport n'ait été « *créé que pour contrer le projet de X* » ce qui lui est plutôt défavorable en terme d'image. Si JDS a sollicité la publication d'une réponse affirmant que les ventes du 10Sport.com se situent « *à 85 000 exemplaires vendus en moyenne semaine, avec 65 000 ventes le samedi* » et non pas « *en fin de semaine autour de 30 000 exemplaires* » (cotes 48 et 49), les chiffres de l'OJD estiment les ventes payées du 10Sport.com à 36 173 en novembre 2008 pour une diffusion payée de 48 108. Par conséquent, le refus opposé à la demande de droit de réponse de JDS ne peut être considéré comme participant d'une stratégie de dénigrement.
330. De la même façon, la simple réponse du représentant du Parisien consistant à répondre « *très mauvais, paraît-il* » à la question de savoir comment se porte Le 10Sport.com lors de l'émission « *On refait le match* » du 9 novembre 2008 ne constitue pas un élément de nature à caractériser une stratégie de dénigrement.
331. Pour appuyer ses allégations de pratiques dénigrantes qui auraient été mises en œuvre par le groupe Amaury, JDS n'a pas communiqué d'autres éléments.
332. En outre, les pièces saisies dans les locaux du groupe Amaury ne permettent pas de confirmer les allégations du plaignant.
333. Dans ces conditions, la stratégie de dénigrement dénoncée n'est pas établie.

### *Conclusion*

334. Les pratiques de prédation et pressions sur le marché publicitaire, les pratiques commerciales déloyales et la stratégie de dénigrement dénoncées par JDS ne sont pas établies. Par conséquent, il n'y a pas lieu de poursuivre la procédure au titre de ces pratiques, en application des dispositions de l'article L. 464-6 du code de commerce.

## E. SUR L'IMPUTABILITÉ

335. La notion d'entreprise et les règles d'imputabilité relèvent des règles matérielles du droit de la concurrence de l'Union. L'interprétation qu'en donnent les juridictions de l'Union s'impose donc à l'autorité nationale de concurrence et aux juridictions nationales lorsqu'elles appliquent les articles 101 et 102 du TFUE parallèlement aux règles de concurrence internes du code de commerce (arrêts de la Cour de justice du 4 juin 2009, T-Mobile Netherlands e.a., C-8/08, Rec. 2009 p. I-4529, points 49 et 50 et de la cour d'appel de Paris du 29 mars 2012, Lacroix Signalisation e.a., n° 2011/01228, p. 18).
336. Il résulte d'une jurisprudence constante à cet égard que les articles 101 et 102 du TFUE visent les infractions commises par des entreprises.
337. L'ensemble des éléments du dossier démontrent que c'est la société mère du groupe Amaury, la société Editions Philippe Amaury, qui a assumé par écrit la paternité du projet du lancement du nouveau quotidien (cote 435) et a organisé la stratégie anticoncurrentielle visant à évincer du marché pertinent le journal Le 10Sport.com. Une fois cette stratégie définie, elle en a ordonné l'exécution à ses différentes filiales.
338. Ce point n'est pas contesté par EPA.
339. En conséquence, la pratique est imputable à la société Editions Philippe Amaury à laquelle a été notifié le grief en tant qu'auteur.

## V. La sanction

340. Les dispositions du I de l'article L. 464-2 du code de commerce et de l'article 5 du règlement (CE) n° 1/2003 du Conseil, du 16 décembre 2002, relatif à la mise en œuvre des règles de concurrence prévues aux articles aux articles 81 et 82 du traité (JO 2003, L 1, p. 1) habilite l'Autorité à imposer des sanctions pécuniaires aux entreprises et aux organismes qui se livrent à des pratiques anticoncurrentielles interdites par les articles L. 420-1 et L. 420-2 du code de commerce ainsi que par les articles 101 TFUE et 102 TFUE.
341. Aux termes du quatrième alinéa du I de l'article L. 464-2 du code de commerce « (...) *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* ».
342. Par ailleurs, le troisième alinéa du I de l'article L. 464-2 du code de commerce prévoit que « *les sanctions pécuniaires sont proportionnées à la gravité des faits reprochés, à l'importance du dommage causé à l'économie, à la situation individuelle de l'organisme ou de l'entreprise sanctionnée 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* ».

343. En l'espèce, l'Autorité appréciera ces critères légaux selon les modalités pratiques décrites dans son communiqué du 16 mai 2011 relatif à la méthode de détermination des sanctions pécuniaires (ci-après, « *le communiqué sanctions* »).
344. EPA a été mise en mesure de formuler des observations sur les principaux éléments de droit et de fait du dossier susceptibles, selon les services d'instruction, d'influer sur la détermination de la sanction pouvant lui être imposée. La présentation de ces différents éléments par les services d'instruction ne préjuge pas de l'appréciation du collège sur les déterminants de la sanction, qui relève de sa seule délibération.

### *Sur la demande d'application d'une sanction nulle ou symbolique*

345. EPA soutient que le caractère nouveau de la qualification justifie qu'on ne lui applique qu'une sanction nulle ou symbolique. À l'appui de son argumentation, EPA cite différentes décisions issues de la pratique décisionnelle de la Commission dans lesquelles celle-ci a prononcé des amendes modestes ou nulles (décision du 2 décembre 1986, Fatty Acids, aff. 31.128, para. 58 ; décision de la Commission du 21 décembre 1988, Decca Navigator System, aff. 31.979 et 31.394, para. 133 ; décision de la Commission du 25 juillet 2001, Deutsche Post, aff. 36.915, para. 192 ; décision de la Commission du 2 juin 2004, Clearstream, aff. 38.096, para. 344).
346. Toutefois, le cas d'espèce n'est, en tout état de cause, nullement comparable aux décisions invoquées. Tout d'abord, l'affaire ne présente pas un degré de complexité significatif en ce qui concerne l'appréciation juridique des faits, lesquels ne sont pas difficiles à appréhender. EPA n'est donc pas fondée à soutenir qu'elle était confrontée à un manque de clarté de la situation juridique. Ensuite, il convient de souligner que les faits démontrent un « *objectif délibéré de tenir le concurrent à l'écart du marché* » et que, par suite, le groupe Amaury aurait dû s'attendre à ce que son comportement soit incompatible avec les règles de concurrence (CJUE, AstraZeneca Ab, 6 décembre 2012, C-457/10, point 164). Par conséquent, il n'y a pas lieu d'appliquer une sanction nulle ou symbolique en l'espèce.

#### **A. SUR LA VALEUR DES VENTES**

347. La valeur des ventes réalisées par le groupe Amaury en relation avec l'infraction commise pourra être utilement retenue comme assiette de la sanction.
348. Certes, le code de commerce, en ne se référant pas au chiffre d'affaires lié au secteur ou au marché en cause, mais uniquement au chiffre d'affaires mondial consolidé ou combiné, n'impose pas à l'Autorité de procéder de la sorte (arrêt de la Cour de cassation du 13 mai 1997, Société française de transports Gondrand frères, pourvoi n° 95-16378). Pour autant, ce paramètre constitue généralement une référence appropriée et objective permettant de proportionner au cas par cas l'assiette de la sanction à la réalité économique de l'infraction en cause, et plus précisément à son ampleur ainsi qu'au poids relatif sur le secteur concerné de chacune des entreprises qui y a participé (voir, en ce sens, arrêt de la cour d'appel de Paris du 11 octobre 2012, Entreprise H. Chevalier Nord e.a., n° 2011/03298, p. 72 ; voir également arrêt de la cour d'appel de Paris, Lacroix Signalisation précité, pp. 37 et 38), comme cela ressort aussi de la jurisprudence constante des juridictions de l'Union (arrêts de la Cour de justice du 7 juin 1983, Musique diffusion française/Commission, 100/80, Rec. p. 1825, points 119 à 121 et du 3 septembre 2009, Papierfabrik August Koehler e.a./Commission, C-322/07 P, C-327/07 P et C-338/07 P, Rec. p. I-7191, point 114).

349. En l'espèce, il convient de retenir comme valeur des ventes les chiffres d'affaires générés par les quotidiens L'Équipe et Aujourd'hui Sport. En effet, la pratique, qui a consisté en le lancement d'Aujourd'hui Sport afin d'évincer Le 10Sport.com, avait pour objectif de préserver le monopole du groupe Amaury sur le marché de la PQN d'information sportive.
350. EPA conteste l'évaluation de la valeur des ventes en tant qu'elle intègre les recettes publicitaires. La société mise en cause estime qu'il n'est pas justifié de tenir compte des recettes publicitaires générées par L'Équipe et Aujourd'hui Sport dès lors que l'infraction ne concerne que le marché du lectorat et non celui de la publicité.
351. Toutefois, les produits de l'entreprise « *en relation avec l'infraction* » sont bien les deux journaux du groupe Amaury. Le fait que les pratiques alléguées par le plaignant sur le marché publicitaire ne soient pas établies n'est pas contradictoire avec la prise en compte des recettes publicitaires générées par L'Équipe et Aujourd'hui Sport pour la détermination du montant de la sanction. La pratique d'éviction mise en œuvre par le groupe Amaury avait pour objectif et a eu pour effet l'éviction du marché du 10Sport.com. Cette pratique visait à préserver le monopole de L'Équipe sur le marché de la presse quotidienne nationale d'information sportive. Or, les revenus de L'Équipe proviennent à la fois des ventes d'espaces publicitaires et de la diffusion payée. La pratique d'éviction avait donc pour objectif la préservation de l'ensemble de ces revenus. À ce titre, les revenus publicitaires doivent être retenus au même titre que les revenus issus de la diffusion afin d'évaluer la valeur des ventes réalisées par le groupe Amaury en relation avec l'infraction.
352. Le point 33 du communiqué sanctions rappelle que l'Autorité retient, en principe, la valeur des ventes relative au dernier exercice comptable complet de participation à l'infraction.
353. Dans cette affaire, l'infraction s'est déroulée sur une période limitée à 9 mois et quelques jours : la notion de dernier exercice comptable complet de participation à l'infraction n'est donc pas pertinente. Dans la mesure où l'infraction a débuté le 24 septembre 2008 et a pris fin le 30 juin 2009, il y a lieu de retenir, en l'espèce, une moyenne des chiffres d'affaires générés par les deux quotidiens au titre des années 2008 et 2009, ce qui constitue une référence représentative de l'activité annuelle du groupe Amaury pour les produits en relation avec l'infraction durant la période pendant laquelle EPA a mis en œuvre la pratique d'éviction.
354. Au vu des considérations qui précèdent, et compte tenu des données chiffrées à la disposition de l'Autorité, la valeur des ventes à prendre en compte avant application du coefficient de durée correspond à un montant de 130 174 000 euros.

## **B. SUR LA DÉTERMINATION DU MONTANT DE BASE**

355. En application du I de l'article L. 464-2 du code de commerce, le montant de base de la sanction imposée à la société EPA sera déterminé en fonction de la gravité des faits et de l'importance du dommage causé à l'économie, critères qui se rapportent tous deux à la pratique constatée. Les appréciations de l'Autorité à cet égard trouveront une traduction chiffrée dans le choix d'une proportion de la valeur des ventes, démarche qui, comme indiqué plus haut, permettra de proportionner l'assiette de la sanction à la réalité économique de l'infraction d'une part, et au poids relatif sur le secteur concerné du groupe Amaury. L'Autorité procèdera ensuite à une appréciation de la situation et du comportement individuels d'EPA.

356. La durée de la pratique, qui constitue un facteur pertinent pour apprécier tant la gravité des faits (arrêt de la Cour de cassation du 30 mai 2012, Orange France, n° 11-22144) que l'importance du dommage causé à l'économie (arrêt de la Cour de cassation du 12 juillet 2011, Lafarge ciments e.a., n° 10-17482 et 10-17791), fera l'objet d'une prise en compte sous ce double angle.

### **1. LA GRAVITÉ DES FAITS**

357. L'Autorité apprécie la gravité des faits de façon objective et concrète, au vu de l'ensemble des éléments pertinents du cas d'espèce. La nature et les caractéristiques de la pratique seront ici prises en compte.

358. S'agissant, en premier lieu, de la nature de la pratique mise en œuvre par EPA, il s'agit d'un abus tendant à évincer un concurrent de cette entreprise. Cette pratique revêt un degré certain de gravité en ce qu'elle tend à élever les barrières à l'entrée et à empêcher un concurrent de se développer sur le marché en dépit de ses mérites propres (décision n° 12-D-25 de l'Autorité du 18 décembre 2012 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du transport ferroviaire de marchandises).

359. La jurisprudence constante de l'Union est dans le même sens, en rappelant que des pratiques d'éviction commises par des entreprises dominantes constituent des infractions graves, voire particulièrement graves pour certaines d'entre elles (arrêt de la Cour de justice du 14 octobre 2010, Deutsche Telekom, C-280/08 P, Rec. p. I-9555, point 275 et la jurisprudence citée).

360. S'agissant, en second lieu, des caractéristiques de l'infraction, il convient de constater que le dossier atteste de l'existence d'une stratégie, peu sophistiquée, mais délibérée, par laquelle EPA a entendu évincer son concurrent du marché.

### **2. LE DOMMAGE A L'ÉCONOMIE**

361. Ce critère légal ne se confond pas avec le préjudice qu'ont pu subir les victimes des pratiques en cause, mais s'apprécie en fonction de la perturbation générale qu'elles sont de nature à engendrer pour l'économie (voir, par exemple, arrêt de la cour d'appel de Paris du 8 octobre 2008, SNEF, n° 2007/18040, p. 4).

362. L'Autorité, qui n'est pas tenue de chiffrer précisément le dommage causé à l'économie, doit procéder à une appréciation de son existence et de son importance, en se fondant sur une analyse aussi complète que possible des éléments du dossier et en recherchant les différents aspects de la perturbation générale du fonctionnement normal de l'économie engendrée par les pratiques en cause (arrêts de la cour d'appel de Paris du 30 juin 2011, Orange France, n° 2010/12049, p. 5, confirmé sur pourvoi par arrêt de la Cour de cassation du 30 mai 2012, précité, et du 26 janvier 2012, Beauté Prestige International e.a., n° 2012/23945, p. 89). L'existence du dommage à l'économie ne saurait donc être présumée (arrêt de la Cour de cassation du 7 avril 2010, Orange France e.a., n° 09-12984, 09-13163 et 09-65940).

363. En se fondant sur une jurisprudence établie, l'Autorité tient notamment compte, pour apprécier l'incidence économique de la pratique en cause, de l'ampleur de l'infraction, telle que caractérisée, entre autres, par sa couverture géographique ou par la part de marché cumulée des participants sur le secteur ou le marché concerné, de sa durée, de ses

conséquences conjoncturelles ou structurelles, ainsi que des caractéristiques économiques pertinentes du secteur ou du marché concerné (voir, par exemple, arrêts de la cour d'appel de Paris du 30 juin 2011, précité, p. 5 et du 26 janvier 2012, précité, p. 89 ; voir également, en ce sens, arrêt de la Cour de cassation du 30 mai 2012, précité). Les effets tant avérés que potentiels de la pratique peuvent être pris en considération à ce titre (voir, en ce sens, arrêt de la Cour de cassation du 28 juin 2005, Novartis Pharma, n° 04-13910).

364. En l'espèce, il convient d'examiner, tout d'abord, l'ampleur de la pratique, puis les caractéristiques économiques des activités en cause et enfin les conséquences conjoncturelles ou structurelles de l'infraction.
365. S'agissant de l'ampleur de la pratique, celle-ci a été mise en œuvre par un opérateur qui se trouvait depuis longtemps en situation de monopole. L'infraction concerne par ailleurs le marché de la PQN d'information sportive dans son ensemble, la pratique mise en œuvre par EPA ayant eu pour objectif de rétablir le monopole de L'Équipe sur ce marché.
366. S'agissant des caractéristiques économiques des activités en cause, le marché de la PQN d'information sportive comporte des barrières à l'entrée qui sont liées notamment aux investissements financiers, en grande partie irrécupérables, et au savoir-faire nécessaires au lancement d'un nouveau titre. Les difficultés économiques que connaît la presse écrite en 2008 et 2009 entravent également l'émergence de nouveaux titres de presse susceptibles d'accroître l'offre et d'animer la concurrence. C'est donc dans un contexte peu propice à l'émergence de nouveaux acteurs que s'inscrit la pratique d'EPA ayant eu pour objet et pour effet de contrecarrer l'arrivée d'un nouvel entrant sur un marché.
367. Enfin, s'agissant des conséquences de l'infraction, la pratique a eu pour effet concret d'évincer du marché Le 10Sport.com. Les conséquences d'une telle éviction sont importantes. La pratique a réduit l'offre disponible pour les consommateurs finaux alors même que Le 10Sport.com cherchait à occuper un segment de marché jusqu'alors inoccupé, celui des quotidiens sportifs à bas prix. L'offre est désormais à nouveau inexistante sur ce segment de marché, le groupe Amaury ayant arrêté la publication d'Aujourd'hui Sport quelques mois après la sortie du marché du 10Sport.com. La pratique d'EPA a ainsi permis le retour à une situation de monopole.

### ***Conclusion sur la proportion de la valeur des ventes***

368. Compte tenu de l'appréciation qu'elle a faite ci-dessus de la gravité des faits et de l'importance du dommage causé à l'économie, l'Autorité retiendra, pour déterminer le montant de base de la sanction infligée à la société EPA, une proportion de 9 % de la valeur de ventes.

### **3. LA DURÉE DE L'INFRACTION**

369. Comme indiqué précédemment, la durée de l'infraction est un facteur qu'il convient de prendre en compte dans le cadre de l'appréciation tant de la gravité des faits que de l'importance du dommage causé à l'économie. En effet, plus une infraction est longue, plus l'atteinte qu'elle porte au jeu de la concurrence et la perturbation qu'elle entraîne pour le fonctionnement du secteur ou du marché en cause, et plus généralement pour l'économie, peuvent être substantielles et persistantes. La jurisprudence de l'Union sur ce point relève d'ailleurs que : « *Si une entente fixe l'état du marché au moment où elle est conclue, sa longue durée peut en rigidifier les structures (...). Le retour à l'état de libre*

*concurrence sera d'autant plus difficile et long que la durée de l'entente aura elle-même été longue* » (arrêt de la Cour de justice du 8 décembre 2011, KME Germany e.a./Commission, C-389/10 P, point 75).

370. Dans le cas d'infractions qui se sont prolongées plus d'une année, l'Autorité s'est engagée à prendre en compte leur durée selon les modalités pratiques suivantes : la proportion retenue, pour donner une traduction chiffrée à la gravité des faits et à l'importance du dommage causé à l'économie, est appliquée une fois, au titre de la première année complète de participation individuelle aux pratiques de chaque entreprise en cause, à la valeur de ses ventes pendant l'exercice comptable de référence, puis à la moitié de cette valeur, au titre de chacune des années complètes de participation suivantes. Au-delà de cette dernière année complète, la période restante est prise en compte au mois près, dans la mesure où les éléments du dossier le permettent.
371. Dans chaque cas d'espèce, cette méthode se traduit par un coefficient multiplicateur, défini proportionnellement à la durée individuelle de participation de chacune des entreprises aux pratiques et appliqué à la proportion de la valeur des ventes effectuées par chacune d'elles pendant l'exercice comptable retenu comme référence.
372. En l'espèce, l'infraction s'est déroulée du 24 septembre 2008 au 30 juin 2009, c'est-à-dire sur une durée inférieure à une année complète. Il convient de retenir un coefficient multiplicateur de durée correspondant au nombre de mois complets pendant lesquels elle a participé à l'infraction. Ce coefficient, égal à 0,75, sera appliqué à l'intégralité de la valeur de ses ventes.

#### ***Conclusion sur la détermination du montant de base***

373. Eu égard à la gravité des faits et à l'importance du dommage causé à l'économie par la pratique en cause, le montant de base de la sanction pécuniaire déterminé en proportion des ventes de L'Équipe et d'Aujourd'hui Sport en relation avec l'infraction effectuées par le groupe Amaury, d'une part, et de la durée de l'infraction, d'autre part, sera fixé à 8 786 745 euros.

#### **C. SUR LES CIRCONSTANCES PROPRES À L'ENTREPRISE**

374. L'Autorité s'est ensuite engagée à adapter les montants de base retenus ci-dessus au regard du critère légal tenant à la situation individuelle de chacune des parties en cause, qu'il s'agisse d'organismes ou d'entreprises, appartenant le cas échéant à des groupes plus larges.
375. À cette fin, et en fonction des éléments propres à chaque cas d'espèce, elle peut prendre en considération différentes circonstances atténuantes ou aggravantes caractérisant le comportement de chaque entreprise dans le cadre de sa participation à l'infraction, ainsi que d'autres éléments objectifs pertinents relatifs à sa situation individuelle. Cette prise en considération peut conduire à ajuster la sanction tant à la hausse qu'à la baisse.
376. Au cas présent, les éléments du dossier ne font pas ressortir d'éléments propres à la situation ou au comportement individuels d'EPA qui seraient de nature à augmenter ou à diminuer la sanction, sous réserve de l'appréciation de difficultés financières particulières alléguées par la société mise en cause.

377. En l'absence d'une situation de réitération, le montant de base sera comparé au maximum légal applicable, en application du I de l'article L. 464-2 du code de commerce.

#### **1. LA VÉRIFICATION DU MAXIMUM APPLICABLE**

378. Le chiffre d'affaires mondial consolidé hors taxes le plus élevé connu réalisé par le groupe Amaury qui consolide le chiffre d'affaires de la société EPA, était de 682 897 000 euros en 2010. Le montant maximum de la sanction s'élève donc à 68 289 700 euros. Ce montant est supérieur au montant mentionné au paragraphe 373 ci-dessus.

#### **2. LA CAPACITÉ CONTRIBUTIVE**

379. Au titre des éléments propres à la situation de chaque entreprise ou organisme en cause, l'Autorité s'est en dernier lieu engagée à apprécier les difficultés financières particulières de nature à diminuer leur capacité contributive dont les parties invoquent l'existence, selon les modalités pratiques indiquées dans le communiqué sanctions.

380. Il appartient à la société EPA de justifier l'existence de telles difficultés en s'appuyant sur des preuves fiables, complètes et objectives attestant de leur réalité et de leurs conséquences concrètes sur sa capacité contributive (voir, en ce sens, arrêt de la cour d'appel de Paris du 11 octobre 2012, précité, p. 73).

381. Par ailleurs, dans l'hypothèse où l'entreprise qui les allègue appartient à un groupe, c'est au regard des ressources financières dont ce groupe dispose que de telles difficultés seront appréciées (arrêt de la cour d'appel de Paris du 11 octobre 2012, précité, p. 74).

382. En l'espèce, EPA a invoqué l'existence de difficultés financières particulières de nature, selon elle, à limiter sa capacité contributive.

383. L'examen des éléments financiers et comptables communiqués par EPA à l'appui de sa demande conduit l'Autorité à constater qu'ils constituent des preuves fiables, complètes et objectives attestant de l'existence de difficultés financières particulières et actuelles affectant sa capacité à s'acquitter de la sanction que l'Autorité envisage de lui imposer, comme indiqué aux paragraphes 373 ci-dessus. Il convient donc de réduire sa sanction dans la mesure nécessaire pour qu'EPA puisse s'en acquitter.

384. Eu égard à sa capacité contributive, la sanction sera limitée à 3 514 000 euros.

#### **D. SUR L'OBLIGATION DE PUBLICATION**

385. Aux termes du I de l'article L. 464-2, cinquième alinéa, du code de commerce, l'Autorité de la concurrence peut ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision ou d'un extrait de celle-ci selon les modalités qu'elle précise. Les frais sont supportés par les intéressés.

386. En l'espèce, pour informer de la présente décision les lecteurs de la presse sportive et les professionnels du secteur de la presse afin d'inciter ces derniers à la plus grande vigilance vis-à-vis de la pratique condamnée, il y a lieu d'ordonner à la société EPA de faire publier, dans les éditions papier des journaux « L'Équipe » et « Le Figaro », le résumé de la présente décision figurant ci-après :

*« Saisie par la société Le Journal du Sport, l'Autorité de la concurrence a rendu, le 20 février 2014, une décision par laquelle elle sanctionne la société Éditions Philippe Amaury pour avoir mis en œuvre, du 24 septembre 2008 au 30 juin 2009, sur le marché du lectorat de la presse quotidienne nationale d'information sportive, un abus de position dominante consistant à lancer un quotidien à bas prix à vocation éphémère, Aujourd'hui Sport, concomitamment à l'entrée sur le marché du quotidien à bas prix Le 10Sport.com, dans le seul but de contraindre celui-ci à sortir du marché.*

*L'Autorité a écarté les autres reproches qui avaient été adressés au groupe Amaury par le Journal du Sport estimant qu'ils n'étaient pas établis.*

### ***La pratique sanctionnée***

*Le 23 septembre 2008, la société Le Journal du Sport a annoncé le lancement d'un quotidien d'information sportive à bas prix, dénommé Le 10Sport.com, à compter du 3 novembre 2008. Le nouveau quotidien, vendu au prix de 0,50 euro, était destiné à retracer l'actualité sportive dans un style populaire avec une prépondérance accordée au football.*

*Le groupe Amaury, qui occupait, grâce au journal L'Équipe, une situation de position dominante, et même de monopole, sur le marché du lectorat de la presse quotidienne nationale d'information sportive, a décidé de riposter à l'entrée sur le marché du 10Sport.com en lançant un quotidien à bas prix et à vocation éphémère dans le seul but d'empêcher l'arrivée du nouvel entrant et de protéger la place occupée par L'Équipe.*

*Le groupe Amaury a ainsi lancé, le même jour que Le 10Sport.com, un quotidien dénommé Aujourd'hui Sport présentant les mêmes caractéristiques de prix, de ligne éditoriale et de format que le nouvel entrant.*

*Le journal Aujourd'hui Sport, qui avait, dès l'origine, une vocation éphémère, impliquait un sacrifice financier de la part du groupe Amaury lié à ses coûts de lancement et de fonctionnement et à un effet de 'cannibalisation', c'est-à-dire de détournement d'une partie des lecteurs des autres titres du groupe, en particulier de L'Équipe. Le lancement d'Aujourd'hui Sport, dont la rentabilité n'a pas été envisagée par le groupe Amaury, visait à réduire le lectorat sur lequel Le 10Sport.com pouvait compter. Cette stratégie, qui n'était pas rationnelle pour le groupe Amaury sur le plan économique, était en revanche la plus dommageable pour Le 10Sport.com en termes de ventes et de rentabilité.*

*La pratique du groupe Amaury a eu pour conséquence un effet concret d'éviction du 10Sport.com, qui a dû se retirer du marché dès le mois de mars 2009 en raison des mauvais chiffres de ventes, très en deçà des prévisions.*

*Sur la base de l'ensemble de ces éléments, l'Autorité de la concurrence a retenu que la société Editions Philippe Amaury, qui se trouve à la tête du groupe Amaury, avait abusé de*

*sa position dominante et enfreint les articles L. 420-2 du code de commerce et 102 du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne.*

### ***La sanction***

*L'Autorité a fixé le montant de la sanction pécuniaire en tenant compte notamment de la gravité des faits reprochés et de l'importance du dommage causé à l'économie. L'Autorité a estimé que la pratique du groupe Amaury a notamment eu pour conséquence de réduire l'offre disponible pour les consommateurs finaux alors même que Le 10Sport.com cherchait à occuper un segment de marché jusqu'alors inoccupé, celui des quotidiens sportifs à bas prix.*

*Tenant compte cependant des difficultés financières particulières de nature à réduire la capacité contributive de la société Editions Philippe Amaury, l'Autorité a limité la sanction infligée à la somme de 3 514 000 euros ».*

## DÉCISION

**Article 1<sup>er</sup>** : Il est établi que la société Éditions Philippe Amaury a enfreint les dispositions de l'article L. 420-2 du code de commerce ainsi que celles de l'article 102 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne en mettant en œuvre une pratique d'éviction du quotidien Le 10Sport.com sur le marché du lectorat de la presse quotidienne nationale d'information sportive.

**Article 2** : Il n'est pas établi que la société Éditions Philippe Amaury a enfreint les dispositions de l'article L. 420-2 du code de commerce ainsi que celles de l'article 102 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne au titre des autres pratiques dénoncées par la saisine.

**Article 3** : Au titre de la pratique visée à l'article 1er, il est infligé à la société Éditions Philippe Amaury une sanction pécuniaire de 3 514 000 euros.

**Article 4** : La société Éditions Philippe Amaury fera publier à ses frais le texte figurant au paragraphe 386 de la présente décision dans les journaux « L'Équipe » et « Le Figaro », en respectant la mise en forme. Cette publication interviendra dans un encadré en caractères noirs sur fond blanc de hauteur au moins égale à trois millimètres sous le titre suivant, en caractère gras de même taille : « Décision de l'Autorité de la concurrence n° 14-D-02 du 20 février 2014 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la presse d'information sportive ». Elle pourra être suivie de la mention selon laquelle la décision a fait l'objet de recours devant la cour d'appel de Paris si de tels recours sont exercés. La société Éditions Philippe Amaury adressera, sous pli recommandé, au bureau de la procédure, copie de cette publication, dès sa parution et au plus tard le 20 avril 2014.

Délibéré sur le rapport oral de MM. Gautier Duflos et Thibault Decruyenaere, et l'intervention orale de Mme Juliette Théry-Schultz, rapporteure générale adjointe, par Mme Claire Favre, vice-présidente, présidente de séance, Mme Elisabeth Flüry-Hérard et MM. Emmanuel Combe et Patrick Spilliaert, vice-présidents, Mme Pierrette Pinot et MM. Yves Brissy et Noël Diricq, membres.

La secrétaire de séance,  
Béatrice Déry-Rosot

La présidente de séance,  
Claire Favre