

Ce texte n'est publié qu'à titre d'information.

Un résumé de la présente décision sera publié dans l'ensemble des langues communautaires au Journal officiel de l'Union européenne.

FR

***Affaire COMP/M.3216 -  
Oracle/PeopleSoft***

Le texte en langue anglaise est le seul faisant foi.

**RÈGLEMENT (CEE) n° 4064/89 DU CONSEIL  
PROCÉDURE DE CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DE  
CONCENTRATION**

---

Article 8, paragraphe 2  
Date: 26.10.2004



COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

Bruxelles, le 26.10.2004

**C(2004)4217 final**

**VERSION PUBLIQUE**

**Décision de la Commission**

**du 26 octobre 2004**

**déclarant une opération de concentration compatible avec le marché commun  
et le fonctionnement de l'Accord EEE**

**Affaire COMP/M.3216 - Oracle/PeopleSoft**

(Le texte en langue anglaise est le seul faisant foi.)

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté européenne,

vu l'accord sur l'Espace économique européen, et notamment son article 57,

vu le règlement (CEE) n° 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004 relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises<sup>1</sup> et notamment son article 26, paragraphe 2,

vu le règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil du 21 décembre 1989 relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises<sup>2</sup> et notamment son article 8, paragraphe 2,

---

<sup>1</sup> JO L 24 du 29.1.2004, p. 1.

<sup>2</sup> JO L 395 du 30.12.1989, p. 1; rectificatif: JO L 257 du 21.9.1990, p. 13. Règlement modifié en dernier lieu par le règlement (CE) n° 1310/97 (JO L 180 du 9.7.1997, p. 1).

vu la décision de la Commission du 17 novembre 2003 d'engager la procédure dans la présente affaire,

après avoir donné aux entreprises concernées l'occasion d'exprimer leur point de vue sur les griefs formulés par la Commission,

après consultation du comité consultatif en matière de concentrations<sup>3</sup>,

vu le rapport final rendu par le conseiller-auditeur dans la présente affaire<sup>4</sup>,

CONSIDÉRANT CE QUI SUIT:

## **I. INTRODUCTION**

- (1) Le 14 octobre 2003, la Commission a reçu notification, conformément à l'article 4 du règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil («règlement sur les concentrations»), d'un projet de concentration par lequel l'entreprise Oracle Corporation («Oracle», États-Unis) acquiert, au sens de l'article 3, paragraphe 1), point b), du règlement sur les concentrations, le contrôle exclusif de l'entreprise PeopleSoft Inc. («PeopleSoft», États-Unis) par voie d'offre publique d'achat.
- (2) Après avoir examiné la notification, la Commission en a conclu que l'opération notifiée tombait dans le champ d'application du règlement sur les concentrations et qu'elle soulevait des doutes sérieux quant à sa compatibilité avec le marché commun et l'accord EEE. La Commission a donc ouvert la procédure conformément à l'article 6, paragraphe 1, point c), du règlement sur les concentrations.
- (3) Afin de pouvoir réaliser une appréciation approfondie de l'opération notifiée, la Commission a envoyé à Oracle, le 19 décembre 2003, une demande de renseignements au titre de l'article 11, paragraphe 5, du règlement sur les concentrations. Oracle n'ayant pas répondu dans les délais qui lui étaient impartis, la Commission a adopté, le 8 janvier 2004, une décision au titre de l'article 11, paragraphe 5, du règlement sur les concentrations demandant les renseignements nécessaires à l'appréciation de l'opération. Oracle n'ayant pas répondu dans les délais impartis par cette décision, les délais prévus à l'article 10, paragraphe 1, et à l'article 10, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations ont donc été suspendus, pour la première fois dans la présente procédure. Oracle s'étant acquittée de ses obligations, les délais ont recommencé à courir à compter du 12 février 2004.
- (4) Après un examen exhaustif de la concentration et de ses effets probables pour les clients, concurrents et autres acteurs sur les marchés en cause, la Commission a adressé, le 12 mars 2003, une communication des griefs à Oracle, conformément à l'article 18 du règlement sur les concentrations. Elle y estimait que l'opération était susceptible de créer une position dominante ayant comme conséquence qu'une

---

3 JO C ... du ....., p. ...

4 JO C ... du ....., p. ...

concurrence effective serait entravée de manière significative dans le marché commun et dans l'EEE.

- (5) Une audition a eu lieu à Bruxelles les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril 2004.
- (6) Le 7 avril 2004, à la suite de l'audition, la Commission a adressé à Oracle une demande au titre de l'article 11 du règlement sur les concentrations, dans laquelle elle lui demandait de fournir des renseignements complémentaires afin qu'elle puisse prendre une décision en s'appuyant sur «une base factuelle plus large». En l'absence d'une réponse d'Oracle, la Commission a demandé ces renseignements par décision adoptée en vertu de l'article 11, paragraphe 5, du règlement sur les concentrations, le 14 avril 2004. Oracle n'ayant pas répondu dans les délais qui lui étaient impartis dans la décision, les délais fixés à l'article 10, paragraphe 1, et à l'article 10, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations ont donc été suspendus pour la deuxième fois, à compter du 14 avril 2004.
- (7) À la suite de la communication de la réponse d'Oracle à la demande de renseignements de la Commission, ces délais ont recommencé à courir, le 7 octobre 2004.
- (8) Le comité consultatif a examiné le projet de la présente décision le 19 octobre 2004.
- (9) Parallèlement à la procédure engagée par la Commission, l'opération était également examinée par les autorités américaines. Aux États-Unis, un procès a eu lieu devant la US District Court for the Northern District of California à San Francisco (ci-après dénommée «le tribunal californien», le procès étant dénommé ci-après «le procès américain»); il a commencé le 7 juin 2004. Le tribunal californien a refusé de rendre une ordonnance concernant l'opération par arrêt du 9 septembre 2004. Au cours du procès, de nombreux documents d'entreprise concernant l'opération ont été publiés et mis (en partie) sur le site internet du ministère américain de la justice. Les transcriptions des déclarations faites par environ 30 témoins lors du procès ont également été publiées. La Commission a inclus certaines parties des preuves produites lors de ce procès dans la présente décision.

## II. LES PARTIES

- (10) Oracle est une société cotée en bourse dont les actions sont négociées sur le NASDAQ et qui exerce ses activités dans les secteurs de la conception, du développement, de la fabrication et de la distribution de logiciels d'applications d'entreprise, de logiciels de bases de données et de serveurs d'applications, ainsi que des services y afférents.
- (11) PeopleSoft est une société cotée en bourse dont les actions ordinaires sont négociées sur le NASDAQ et qui exerce ses activités dans les secteurs de la conception, du développement, de la fabrication et de la distribution de logiciels d'applications d'entreprise et des services y afférents. En juillet 2003, PeopleSoft a acquis le contrôle de J.D.Edwards («JD Edwards»), une société américaine présente également dans le secteurs des logiciels d'applications.

## **II. CONCENTRATION**

- (12) Le 9 juin 2003, Oracle a lancé une offre publique d'achat de la totalité des actions ordinaires en circulation de PeopleSoft. Le 14 mai 2004, l'offre a été portée à 21 USD par action (la contrepartie s'élève au total à 7,7 milliards d'USD pour PeopleSoft). L'offre comprend également les actions ordinaires qui ont été émises par PeopleSoft à l'occasion de l'acquisition de JD Edwards. L'offre est contestée par PeopleSoft et n'est pas soutenue par le conseil d'administration de PeopleSoft.
- (13) L'opération notifiée consiste en une offre publique d'achat de la totalité des actions en circulation de PeopleSoft et constitue de ce fait une concentration au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement sur les concentrations, par laquelle Oracle acquiert le contrôle de PeopleSoft.

## **III. DIMENSION COMMUNAUTAIRE**

- (14) L'opération de concentration respecte les seuils définis à l'article 1<sup>er</sup>, paragraphe 2, du règlement sur les concentrations. Le chiffre d'affaires total réalisé par les parties au niveau mondial est supérieur à 5 milliards d'euros; le chiffre d'affaires total réalisé individuellement par Oracle et PeopleSoft dans la Communauté dépasse 250 millions d'euros. Les parties ne réalisent pas plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires dans un seul et même État membre. Le projet d'opération a donc une dimension communautaire au sens de l'article 1<sup>er</sup>, paragraphe 2, du règlement sur les concentrations.

## **IV. APPRÉCIATION EN VERTU DE L'ARTICLE 2 DU RÈGLEMENT SUR LES CONCENTRATIONS**

### **A. LES MARCHÉS EN CAUSE**

- (15) L'opération aura une incidence sur le marché des logiciels d'entreprise (qui n'est pas le même que celui des logiciels grand public). Les logiciels d'entreprise peuvent être subdivisés en deux grandes catégories: les «logiciels d'infrastructures» et les «logiciels d'applications». Les logiciels d'applications d'entreprise comprennent des programmes logiciels couvrant certains aspects de la planification, de l'exécution des tâches ou de la collaboration dans une entreprise, une administration ou toute autre organisation. Ces applications comprennent généralement: i) les applications de productivité personnelle (traitement de texte, tableurs et applications de collaboration côté clients) et ii) les logiciels d'applications d'entreprise («LAE»).
- (16) Oracle et PeopleSoft fournissent toutes deux des solutions basées sur les LAE. Elles comprennent i) des applications d'entreprise et ii) des services liés à l'implémentation et à l'utilisation de ces logiciels (ces services peuvent comprendre des services d'intégration, d'assistance et de maintenance, des services de formation et/ou des services d'hébergement).

## (1) Présentation des LAE

- (17) Les LAE sont des logiciels qui supportent des fonctions vitales de l'entreprise, nécessaires à une gestion efficace de l'activité au niveau de la société dans son ensemble ou d'un service en particulier, par exemple la gestion financière de l'entreprise, l'automatisation des ventes et la commercialisation des activités de l'entreprise, ou encore la gestion des ressources liées aux projets d'entreprise. Les LAE qui peuvent être acquis dans le commerce, par achat, location-vente, location ou en tant que service, sont appelés logiciels «de série», afin de les distinguer des logiciels personnalisés, qui remplissent les mêmes fonctions que les logiciels de série, mais qui sont développés en interne et/ou avec l'aide de consultants externes.
- (18) Les professionnels du secteur, notamment les analystes industriels, regroupent généralement les LAE en plusieurs catégories, dont chacune possède des fonctionnalités ayant un objet pratiquement similaire. C'est ainsi qu'Oracle, dans sa notification, distingue les catégories ou "piliers" suivants: 1) les logiciels de gestion intégrés («PGI»), qui comprennent des applications garantissant une utilisation optimale des ressources de l'entreprise, par exemple les salariés, les actifs et les finances. Cette catégorie comprend les piliers «systèmes de gestion financière («GSF»)»<sup>5</sup>, «gestion de projets d'entreprise» («GPE»)»<sup>6</sup> et «ressources humaines» («RH»)»<sup>7</sup>; 2) la gestion de la relation client («GRC») comprend les applications automatisant les fonctions liées à la relation directe avec le client (c'est-à-dire la vente, le marketing, le service après-vente et l'assistance aux clients, les centres d'appels ainsi que les processus liés à l'automatisation des ventes: traitement des commandes, gestion des contacts, partage des informations, surveillance et contrôle des stocks, suivi des commandes, prévisions et analyse des ventes, etc.); 3) la gestion de la chaîne logistique («GCL») comprend les applications automatisant le processus de planification, de production et de fournitures d'un bien ou d'un service sur le marché (c'est-à-dire la planification de l'offre, la production, l'exécution des commandes, la distribution et la logistique, les approvisionnements et les achats).
- (19) Il convient de noter que les acronymes et les appellations utilisés par les différents éditeurs de logiciels et analystes industriels ne correspondent pas toujours et que

---

<sup>5</sup> Les applications SGF permettent aux entreprises et à d'autres organisations de tenir leur comptabilité générale, de suivre les charges, les paiements, les recouvrements et les créances, de solder et d'arrêter périodiquement les comptes, d'effectuer des analyses, de préparer des rapports; elles possèdent également des capacités de chiffrage des coûts, de gestion de la trésorerie, de réalisation d'audits internes et de gestion du risque.

<sup>6</sup> Les applications GPE permettent aux entreprises et à d'autres organisations de gérer les ressources (personnel, équipements, trésorerie) associées à un projet, d'organiser le travail entre les ressources internes et avec les partenaires extérieurs associés à un projet et de suivre les données relatives aux contrats, au chiffrage des coûts et à la facturation.

<sup>7</sup> Les applications RH sont des applications automatisant une ou plusieurs fonctions d'une entreprise dans le domaine des ressources humaines, telles que la gestion du personnel, la gestion des avantages sociaux, les salaires, le recrutement, l'évolution des carrières (par exemple la formation, la préparation du remplacement des cadres) ainsi que l'analyse et l'examen des performances. Selon les analystes industriels ou les éditeurs de logiciels concernés, la catégorie RH peut comprendre plusieurs types de fonctions RH, et les applications fournissant ces fonctions sont parfois aussi appelées «systèmes de gestion des ressources humaines» («SGRH»), «gestion du capital humain» («GCH») ou «gestion des relations avec le personnel» («GRP»).

les éditeurs regroupent parfois, dans leur offre, des fonctions similaires dans des catégories ou sous-catégories différentes<sup>8</sup>.

- (20) Les progiciels décrits ci-dessus, dans lesquels sont réunis les logiciels nécessaires à l'exécution de quelques-unes ou de chacune de ces tâches, sont proposés à la vente sous forme d'«ensembles». Ils peuvent également, même s'ils ne sont pas réunis sous forme d'un ensemble, être intégrés afin de répondre à l'ensemble des besoins d'un client pour un pilier donné. Toutefois, les logiciels peuvent aussi être vendus individuellement en fonction des sous-fonctions (c'est-à-dire des fonctions individuelles) qu'ils comprennent. Les SGF et les RH, en particulier, comprennent différents composants. L'ensemble SGF comprend généralement des logiciels de comptabilité, de planification, de budgétisation, d'information comptable, de gestion du temps et des charges, ainsi que la logistique financière; les ensembles RH regroupent des logiciels de gestion des données personnelles, des salaires et des avantages sociaux. De même, les autres piliers (GRC, GCL, etc.) comprennent différents composants correspondant aux différentes fonctions liées à ces piliers.
- (21) Dans de précédentes décisions, la Commission n'a pas tranché la question de savoir s'il existait un marché global des solutions LAE ou s'il convenait de définir des marchés distincts au sein de ce marché global<sup>9</sup>. Dans la présente affaire, la Commission a procédé à un examen et à une analyse très approfondis du marché, en se fondant sur différents types de données: questionnaires détaillés aux clients et aux éditeurs LAE, analyse exhaustive des données provenant d'appels d'offres relatifs à des LAE (notamment en ce qui concerne les applications RH et SGF), vaste ensemble de preuves provenant du procès américain. Dans la présente décision, la Commission tiendra pleinement compte des preuves dont elle n'a pu disposer qu'après la publication de la communication des griefs.

## (2) Caractéristiques techniques des LAE

- (22) Les entités qui achètent des solutions LAE sont très diverses et comprennent toutes les organisations, à l'exclusion des plus petites. Les grandes entreprises ont toujours été les premières à adopter des solutions LAE. Les grandes organisations possédant des établissements multiples et les groupes de sociétés peuvent représenter plus d'un client pour un même type de solution ou pour des solutions différentes.
- (23) Les éditeurs de LAE comprennent différents fournisseurs. Parmi ceux-ci, SAP, Oracle et PeopleSoft sont les principales sociétés à être également désignées comme des fournisseurs d'«ensembles», alors que de nombreux éditeurs fournissent ce que l'on appelle des «options optimales» ou des «solutions ponctuelles». Cette terminologie sert généralement à distinguer, d'une part, les

---

<sup>8</sup> À titre d'exemple, pour les différents ensembles de fonctions similaires, d'autres acronymes ont été utilisés dans des enquêtes sectorielles ou par des éditeurs: gestion de projets («GP»), gestion de la collaboration et de la communication, gestion des ventes, automatisation des forces de vente, gestion du cycle de vie des produits, gestion de la relation avec les partenaires, etc. Ces catégories correspondent généralement, à des degrés divers, à celles mentionnées ci-dessus.

<sup>9</sup> Décision de la Commission du 23.11.1998, affaire IV/M.1114 - SAP/Heidelberger.

éditeurs visant à fournir une gamme d'applications qui couvre différentes fonctions LAE (fournisseurs d'«ensembles») et, d'autre part, les éditeurs qui s'attachent généralement à fournir une ou plusieurs applications «optimales», c'est-à-dire la meilleure solution possible pour des fonctions d'automatisation particulières (l'accent étant mis sur la «profondeur» plutôt que sur l'«étendue» du système), parfois pour une niche particulière (fournisseur de «solutions ponctuelles»).

## 2.1 *Le processus d'achat des solutions LAE*

- (24) L'achat de nouvelles solutions LAE (par exemple un nouveau système RH, par opposition à l'ajout de nouveaux utilisateurs à des solutions existantes) se fait normalement par appel d'offres et comprend plusieurs étapes. Premièrement, les clients potentiels voient s'il pourrait éventuellement être avantageux d'automatiser un ou plusieurs processus spécifiques dans leur entreprise ou, si ceux-ci ont déjà été automatisés, de remplacer un système en place par une nouvelle application. En fonction de la structure et de la culture décisionnelle de l'entité concernée, la décision d'achat d'une nouvelle solution LAE peut se prendre à différents niveaux de l'organisation (de façon centralisée, au siège, pour l'ensemble des unités de l'organisation, ou parfois de façon individuelle, par des divisions ou des unités de l'organisation). Souvent, les différentes branches et divisions locales d'une même société organisent leurs propres procédures de sélection d'un fournisseur de solutions LAE.
- (25) Selon Oracle, une fois que les clients potentiels ont décidé d'envisager l'achat d'une nouvelle solution, ils ont le choix entre: 1) acheter un progiciel LAE de série dont le fonctionnement sera assuré en interne ou sous-traité, 2) concevoir un système «sur mesure» avec l'aide d'un consultant externe ou 3) avoir recours aux services d'un sous-traitant «pur» pour la fourniture des fonctions désirées. Le choix de l'une de ces options se fera sur la base d'une analyse des coûts et bénéfices de chacune des solutions du point de vue des clients.
- (26) Une fois la décision d'achat prise, le client prendra contact avec les différents fournisseurs potentiels de solutions LAE, en leur communiquant une description du projet, ses besoins et les informations préliminaires dont le fournisseur a besoin. Cela se fera sous forme d'une demande d'informations ou de proposition, éventuellement suivie d'un appel d'offres. Si la demande de proposition ne donne pas les résultats escomptés, les clients contacteront des éditeurs individuels qu'ils considèrent être les leaders sur le marché concerné. En général, les grandes organisations préfèrent avoir recours à un appel d'offres pour l'achat de leurs solutions LAE. Ce processus d'adjudication doit normalement permettre d'intégrer tous les aspects de l'évaluation, y compris les fonctionnalités des produits, la compatibilité avec la stratégie de l'entreprise, les références, les coûts, les aspects financiers, voire une évaluation formelle de la team matrix.
- (27) Certaines sociétés préfèrent adresser une demande directe à certains éditeurs qu'elles auront déjà présélectionnés (et qui figurent sur la liste des «fournisseurs favoris»). Il convient de noter que dans certains cas concernant des extensions fonctionnelles d'ensembles, les achats sont organisés de façon plus informelle. Si un ensemble bien adapté est déjà en place, le client peut préférer certains composants LAE. Dans le cas des organismes publics, ce sont les règles relatives aux marchés publics qui sont applicables.

## 2.2 Durabilité des solutions LAE

- (28) Les solutions LAE sont des produits durables, pour lesquels les clients paient une redevance à l'achat, qui leur donne droit à une licence perpétuelle. Cela vaut à la fois pour les solutions RH et les solutions SGF. À cet égard, les réponses des clients contactés par la Commission sembleraient indiquer qu'un produit RH et SGF a une durée de vie d'environ 10 ans et que l'investissement peut être amorti sur une durée légèrement plus courte. C'est à cause de cette caractéristique des produits (durabilité) que la plus grande partie des revenus des éditeurs dans le secteur des LAE provient d'annuités fixes (20-25 % de la redevance par an) payées par la clientèle en place pour la maintenance et les nouvelles versions des produits.
- (29) D'après Oracle, «c'est à cause de la durabilité des produits que le secteur des grandes entreprises est actuellement saturé, ce qui génère une concurrence intense sur les rares occasions dans lesquelles une grande entreprise souhaite installer une nouvelle solution LAE», les autres raisons étant l'explosion des dépenses à la fin des années 90 et les efforts engagés par les grandes entreprises afin d'être prêtes pour l'an 2000 et l'arrivée de l'euro<sup>10</sup>. En outre, Oracle a déclaré que les clients pouvaient également choisir de reporter une éventuelle décision d'achat de LAE, même s'ils ont déjà engagé la procédure de choix d'une nouvelle installation.
- (30) Toutefois, il semble que la durabilité ne constitue pas un obstacle à l'existence de nouvelles possibilités dans le secteur des grandes entreprises. Tout d'abord, toutes les possibilités n'ont pas été épuisées par l'explosion des dépenses informatiques dans le passé. D'après certaines sociétés de consultants, la plupart des sociétés qui utilisent des LAE devront, au cours des trois à cinq prochaines années, mettre à jour et/ou étendre leurs LAE<sup>11</sup>. Les clients choisissent souvent de remplacer un grand nombre de leurs «solutions existantes» sur une base permanente, afin de profiter des avancées technologiques qui ont eu lieu entre-temps et de faciliter l'adaptation nécessaire de leurs processus. En outre, dans certains secteurs notamment (par exemple le secteur financier), les clients avaient souvent des systèmes LAE conçus en interne qui sont (déjà) en train de devenir obsolètes et devraient être remplacés sous peu.

## 2.3 Répartition des solutions LAE

- (31) Les ventes de produits LAE ne sont pas normalisées. Les plus gros éditeurs organisent généralement leurs forces de vente sur une base géographique, c'est-à-dire dans différentes régions, avec des forces de vente spécialisées dans chacune de ces régions. Ces forces de vente spécialisées se consacrent souvent à des clients, des secteurs et/ou des solutions spécifiques. Il n'est pas inhabituel que les forces de

---

<sup>10</sup> Voir «Submission on Market Definition and Competitive Assessment regarding EAS for Large Enterprises», Oracle Corporation», affaire M-3216, 5 novembre 2003, paragraphes 97 et 104.

<sup>11</sup> Voir notamment la réponse de [nom de la société: CONFIDENTIEL] à la question n° 13a) du questionnaire adressé par la Commission aux sociétés de consultants (phase I).

vente soient également structurées, dans chaque région/pays, de façon à s'occuper séparément des grandes entreprises et des entreprises moyennes.

- (32) Les ventes de LAE se font en général essentiellement de deux façons: i) ventes directes par le fournisseur de solutions LAE (le plus souvent avec l'aide d'une force de vente mobile, mais également, dans une certaine mesure, par ventes à distance et commerce électronique via internet) et ii) ventes par l'intermédiaire de partenaires du fournisseur LAE (il peut s'agir de détaillants, mais ce sont plus généralement, compte tenu du travail d'implémentation souvent nécessaire dans le cas des LAE, des consultants/intégrateurs informatiques). Ces partenaires vont de grandes entreprises de consultants/intégrateurs comme Deloitte, Cap Gemini, Accenture et Bearing Point, à un ensemble d'organisations plus petites, qui jouent plutôt un rôle de distributeur.
- (33) Indépendamment des caractéristiques propres à chaque fournisseur, les éditeurs de LAE les plus importants consentent des efforts de vente particuliers en faveur des clients commercialement les plus intéressants, auxquels ils réservent également un traitement spécial (ce sont notamment les clients considérés comme des «clients stratégiques», en raison de leur potentiel commercial actuel et futur pour les éditeurs). L'importance d'un client donné peut dépendre du nombre de licences vendues, du chiffre d'affaires réalisé avec ce client et de son implantation géographique (mondiale, régionale, locale). Cela a incité les éditeurs à prévoir des structures de ventes différentes selon les clients, en fonction du chiffre d'affaires potentiellement réalisable avec eux et des ressources nécessaires pour les capter.
- (34) De fait, les plus gros éditeurs de LAE semblent qualifier les «prospects» avant le début du cycle de vente. Parfois, ils le font pour déterminer, sur la base de la taille de l'organisation, si la vente sera destinée au marché des grandes entreprises complexes ou au marché des entreprises moyennes, une équipe de vente différente pouvant alors être affectée à l'un et l'autre marché. Parfois, il existe des forces de vente spécifiques pour la vente à de nouveaux clients potentiels, différentes de celles qui vendent de nouveaux modules/fonctionnalités à la clientèle existante.
- (35) Chez Oracle, les gros clients sont généralement servis directement, alors que les clients moins importants sont dans l'ensemble ciblés par des partenaires d'Oracle. Oracle affecte un gestionnaire client spécifique aux clients considérés comme susceptibles de générer des recettes importantes. Oracle nomme ceux-ci les «clients désignés». La sélection des «clients désignés» se fait sur la base de leur potentiel commercial. Les gestionnaires nationaux d'Oracle sont en général affectés à des clients d'un secteur donné, afin d'acquérir une expertise «verticale» ou sectorielle.

#### ***2.4 La détermination des prix et les facteurs de concurrence dans le secteur des LAE***

- (36) Dans le secteur des solutions LAE, les prix semblent être déterminés en fonction des transactions et des clients. Pour le client, le coût d'une solution LAE comprend les éléments suivants: coût des licences maintenance et assistance, coûts d'implémentation (configuration, intégration et personnalisation des applications). Tous ces éléments ne génèrent pas nécessairement des revenus pour le fournisseur de LAE de série; cela dépend de l'entité qui réalise le travail d'implémentation.

- (37) L'enquête de la Commission a révélé que le prix ne constituait pas nécessairement le facteur le plus important dans le choix qu'effectue le client. D'autres éléments jouent un rôle plus important, à savoir l'étendue et la profondeur de l'offre de fonctionnalités, les états de service du fournisseur dans ce domaine, la capacité à proposer des solutions LAE à des organisations complexes, la modularité de ces solutions.
- (38) Toutefois, en ce qui concerne le prix et les éléments qui y sont liés, on peut considérer que le critère principal est le coût total de possession. Le coût total de possession couvre l'ensemble des éléments de coûts associés à l'achat et à l'exploitation d'une solution informatique<sup>12</sup>. Il a été dit que les gros clients accordaient plus d'importance au retour sur investissement de l'achat d'une solution LAE de série. Cela serait dû au fait qu'ils considèrent cet achat comme un «investissement» (comme le font normalement les grandes entreprises) plutôt que comme un «coût» qui doit être aussi bas que possible (ce qui serait normalement l'attitude d'une entreprise moyenne).
- (39) La détermination du prix d'une solution LAE est généralement basée sur le nombre d'utilisateurs désignés ou concurrents ou professionnels (selon le modèle sur la base duquel l'éditeur concerné détermine ses prix), et sur le nombre d'unités vendues sous licence. Parfois, les éditeurs déterminent leurs prix sur la base de la taille de l'organisation et du nombre de modules ou de propriétés administrés par le logiciel<sup>13</sup>, ou encore du nombre de salariés<sup>14</sup>. Certains éditeurs importants fixent leurs prix «manuellement, sur la base de plusieurs facteurs, parmi lesquels: le prix du produit existant, le prix des produits concurrents, la situation actuelle du marché et le niveau de fonctionnalités offert par le produit»<sup>15</sup>. Parfois, notamment pour les «ensembles» de LAE, il y a également des conditions minimums en matière de licences» (c'est-à-dire que la société doit acheter des licences pour un pourcentage minimum de ses effectifs).
- (40) Toutefois, certains éditeurs ont également développé un modèle de détermination des prix qui dépend moins du nombre des utilisateurs du logiciel («sièges»). Ce modèle permet à un client d'optimiser l'utilisation des logiciels, dans la mesure où, selon les conditions de la licence, tous les types d'utilisateurs, salariés, fournisseurs, éditeurs, etc. peuvent accéder au logiciel.
- (41) Avec ce modèle, la redevance est calculée selon une méthode basée sur la taille du client. La taille est calculée selon différents paramètres qui dépendent des fonctionnalités concernées (RH, SGF, GRC, GCL, etc.) et des caractéristiques du client (société manufacturière, organisme financier, administration, etc.). De cette façon, le «coût unitaire» de la licence logicielle est d'une certaine manière également fonction de la taille du client.

---

12 Le coût total de possession comprend les éléments suivants: matériel, logiciel, base de données; systèmes bureautiques, équipements de communication, réseau; gestion du changement; ressources internes/externes (formation, ressaisies des données); redéfinition des processus d'entreprises, personnalisation; intégration des systèmes d'arrière-guichet et des systèmes existants.

13 Voir réponse de Capita à la question n° 6 du questionnaire adressé par la Commission aux concurrents (phase II).

14 Voir réponse de [nom de la société: CONFIDENTIEL] à la question n° 6 du questionnaire adressé par la Commission aux concurrents (phase II).

15 Voir réponse de [nom de la société: CONFIDENTIEL] à la question n° 6 du questionnaire adressé par la Commission aux concurrents (phase II).

- (42) Outre la qualité de l'éditeur du LAE et l'étendue et la profondeur des fonctionnalités offertes, l'un des principaux facteurs de concurrence dans les appels d'offres est le montant des remises sur les prix catalogue proposées par les soumissionnaires. Normalement, les remises sont fonction du volume de logiciels acheté lors d'une transaction, mais elles peuvent également tenir compte des précédents achats du client ainsi que de liens ou de relations antérieurs avec l'éditeur. Outre ces «remises normales», les éditeurs peuvent également appliquer des «remises discrétionnaires» très importantes, basées sur toute une série de critères, comme par exemple les pressions concurrentielles et l'importance relative d'un client dans la stratégie marketing de l'éditeur de LAE, ou encore l'existence d'accords de partenariat, etc. Les remises allant au-delà d'un certain niveau du prix initial de la licence nécessitent l'autorisation des cadres dirigeants de l'éditeur, voire de son conseil d'administration ou de son PDG.
- (43) Les niveaux de remises sont généralement très élevés dans le secteur des LAE et peuvent parfois atteindre de 80 à 90 % du prix catalogue initial de la licence. Dans certains cas, ce niveau de remises semble nécessaire afin de pouvoir proposer une offre plus avantageuse que celle d'un concurrent, notamment lors de la phase finale du processus de vente. Cela se produit assez fréquemment lors des appels d'offres organisés, pour des projets d'une valeur élevée, par de grandes entreprises complexes, qui peuvent également bénéficier de remises plus importantes que les PME.
- (44) Les coûts de maintenance des LAE (qui, outre la réparation des pannes, comprennent également parfois les mises à jour et les nouvelles versions des produits) sont déterminés séparément du prix des licences (sous forme *d'annuités*). Ces frais sont généralement de l'ordre de 15 à 20 % du prix «net» (c'est-à-dire remises comprises) de la licence. Le prix de l'assistance (par téléphone, etc.) est également déterminé séparément (il représente en général moins de 10 % du prix net de la licence).

## 2.5 Éditeurs de LAE

- (45) Les enquêtes sectorielles citent de nombreux éditeurs de LAE de série, dans chacune des grandes catégories identifiées (GPE, GRC, GCL, etc.). Les éditeurs de solutions LAE comprennent des fournisseurs de différentes tailles: de grandes multinationales, telles que SAP, Oracle, PeopleSoft, Siebel, Microsoft, à des petits éditeurs, en passant par des sociétés ciblant une certaine clientèle telles que SSA Global/Baan et Lawson. Certains éditeurs, parmi lesquels SAP, Oracle et PeopleSoft, constituent également des exemples de fournisseurs «d'ensembles», par opposition aux fournisseurs de «solutions ponctuelles». Un fournisseur typique de solutions ponctuelles est un éditeur spécialisé dans un marché de niche donné, qui ne concurrence pas toujours directement les grands éditeurs de LAE dans le domaine des piliers, mais qui offre aux clients des solutions complémentaires (accessoires) qui leur permettent de satisfaire leurs besoins ponctuels en ce qui concerne les modules et/ou les fonctionnalités nécessaires dans des secteurs donnés et/ou pour l'automatisation de certains processus. Par exemple, la fonctionnalité «temps et travail» (ou similaire) au sein du pilier RH est souvent fournie par Kronos (fournisseur de solutions ponctuelles) à des clients de différentes tailles.

- (46) On rencontre également une autre distinction dans différents rapports sectoriels ainsi que dans divers documents relatifs aux LAE, à savoir la distinction entre éditeurs haut de gamme et éditeurs de milieu de gamme. Les fournisseurs milieu de gamme se différencient des éditeurs haut de gamme par le fait que leurs principaux clients sont des entreprises de taille moyenne, les seconds ayant également comme clients de grandes entreprises.
- (47) En outre, les configurations des produits des éditeurs milieu de gamme sont généralement plus simples et souvent proposées en série, ce qui permet une certaine modularité, mais qui reste partielle. Les clients du segment milieu de gamme étant sensibles au prix, ils préfèrent acheter une solution «prête à fonctionner» qui est moins coûteuse à l'achat, mais dont l'exploitation dans leur organisation est également moins coûteuse. Néanmoins, les produits milieu de gamme peuvent à l'occasion être adaptés aux besoins des clients haut de gamme, si ceux-ci sont moins exigeants en ce qui concerne les fonctions des produits.
- (48) Il apparaît donc que les critères permettant de délimiter les contours de cette double différence éditeurs/clients ne sont pas évidents et diffèrent selon les différentes entreprises et les différents rapports de consultants.

## **2.6. Fournisseurs de services externalisés**

- (49) Traditionnellement, les LAE sont installées dans les locaux des clients. Toutefois, ceux-ci peuvent également envisager de sous-traiter leurs besoins dans le domaine des solutions LAE, afin de réduire leurs coûts et leurs investissements, de parvenir à une meilleure intégration et de se concentrer sur leurs activités de base.
- (50) La sous-traitance peut comprendre l'hébergement du logiciel vendu aux clients sur le matériel d'un tiers. Ce type de sous-traitance est généralement assuré par des fournisseurs de services d'applications, ainsi que par des intégrateurs/consultants, tels que Accenture, IBM Business Consulting Services et CapGemini Ernst & Young. Dans ce cas, on parle parfois de «sous-traitance informatique» ou de «fourniture de services d'applications».
- (51) La sous-traitance peut également comprendre le transfert de la plus grande partie, voire de l'ensemble, des tâches de gestion, d'administration, de recrutement et d'assistance liées à une ou plusieurs fonctions d'automatisation (par exemple la fonctionnalité «salaires» dans une application RH) à un sous-traitant; dans ce cas, la sous-traitance est souvent appelée «externalisation de processus métiers». Le sous-traitant achète alors généralement les logiciels sous licence à un fournisseur LAE tiers, mais les logiciels peuvent aussi, exceptionnellement, être développés par le sous-traitant lui-même (c'est le cas d'ADP et de Ceridian).
- (52) La fonctionnalité LAE sous-traitée peut alors être livrée au client sur la base d'une licence l'autorisant à utiliser le logiciel avec les services sous-traités ou encore dans le cadre d'un service global, la fonctionnalité étant dans ce cas fournie (généralement sur internet) sur la base d'une «location» du logiciel avec paiements périodiques (c'est-à-dire «le logiciel en tant que service»).

## 2.7 *Consultants/intégrateurs de systèmes*

- (53) Les consultants (y compris les intégrateurs de systèmes) peuvent jouer un rôle important dans toute opération liée à des solutions LAE et ils peuvent également exercer une influence considérable sur le processus d'achat de LAE. Leur rôle peut varier sensiblement selon les cas. Certains clients leur demandent de les conseiller sur leur stratégie informatique, y compris sur le choix des logiciels. Parfois, ils peuvent également proposer une solution conjointement avec l'un des éditeurs en réponse à une demande de proposition. En d'autres occasions, ils peuvent soumissionner pour les services d'implémentation, une fois le choix des logiciels effectué. Les éditeurs de LAE ne font généralement pas bénéficier ces sociétés de mesures les incitant à proposer leurs produits<sup>16</sup>.
- (54) Les consultants peuvent pour l'essentiel: conseiller le client sur les solutions LAE à envisager; conseiller le fournisseur sur la meilleure façon de satisfaire le client; se charger des services d'implémentation (y compris l'intégration) pour les nouvelles solutions LAE du client; dans une moindre mesure, personnaliser et développer une solution LAE adaptée aux besoins particuliers d'un client et/ou opérer en tant que «revendeurs» de solutions LAE (en vue de conclure éventuellement des «accords de partenariats avec les éditeurs»). Les consultants les plus importants dans le domaine des LAE sont Accenture, CapGemini, Ernst & Young, Deloitte, IBM Global Services et Bearing Point. Les intégrateurs concluent souvent des accords de partenariat avec un ou plusieurs fournisseurs de LAE de série et parfois aussi avec des éditeurs de bases de données.

### (3) **Marchés en cause aux fins de l'appréciation de la présente opération**

#### 3.1 *L'enquête de la Commission*

- (55) La Commission a procédé à une enquête très exhaustive aux fins de la définition des marchés en cause dans la présente affaire. Au vu des résultats de l'enquête réalisée sur le marché avant la communication des griefs, la Commission a estimé qu'il existait des marchés distincts pour les solutions RH et SGF à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises ayant des besoins fonctionnels complexes. C'est ce qui ressort de réponses motivées fournies aux questionnaires de la Commission, de descriptions factuelles et de listes de fonctionnalités LAE de solutions RH et SGF établies au sein de différents groupes d'utilisateurs et soumises et/ou commentées par les tiers ayant répondu à l'enquête, de l'examen de la structure de la demande émanant des grandes entreprises complexes par rapport à celle de la clientèle milieu de gamme, de l'offre réelle des gros éditeurs de systèmes LAE, ainsi que de l'impossibilité de procéder, dans un laps de temps relativement court, à la mise à niveau de systèmes LAE pour les amener du milieu de gamme vers le haut de gamme. En raison des caractéristiques de leur offre de produits, trois éditeurs sont généralement présentés comme les fournisseurs attitrés du marché haut de gamme; il s'agit de SAP, Oracle et PeopleSoft (voir plus loin).
- (56) Lors de l'audition et dans sa défense écrite, Oracle a vigoureusement contesté la définition du marché sur laquelle la Commission basait ses griefs à l'encontre de l'opération, en affirmant que, compte tenu notamment du fait qu'une enquête

---

<sup>16</sup> Voir réponse de Deloitte à la question n° 6 d) du questionnaire adressé par la Commission aux sociétés de consultants (phase II).

parallèle sur la même opération était en cours aux États-Unis, il était nécessaire que la Commission dispose d'une «base factuelle plus large» avant de pouvoir tirer la moindre conclusion sur les effets de la concentration sur la concurrence.

- (57) C'est pourquoi la Commission a décidé d'utiliser des données supplémentaires pour son analyse. Après avoir rassemblé d'autres informations provenant, d'une part, de nouvelles données sur les appels d'offres fournies par Oracle à la suite de la décision de la Commission du 14 avril 2004 au titre de l'article 11, paragraphe 5, du règlement sur les concentrations et, d'autre part, des preuves utilisées lors du procès américain, la Commission est parvenue à la conclusion que l'opinion exprimée dans sa communication des griefs selon laquelle il existait des marchés distincts pour les solutions RH et SGF haute fonctionnalité sur lesquels seuls Oracle, PeopleSoft et SAP opéraient, n'était plus pertinente. Aux fins de l'appréciation du projet d'opération, la Commission estime que les marchés en cause sont les marchés des solutions RH et SGF haute fonctionnalité généralement achetées par «de grandes entreprises ou de gros clients ayant des besoins fonctionnels complexes» ou par «de grandes organisations ayant des besoins fonctionnels complexes» (ci-après dénommés «les grandes entreprises complexes»). Toutefois, des éditeurs autres qu'Oracle, PeopleSoft et SAP pourront également être considérés comme opérant sur ces marchés.
- (58) Le raisonnement de la Commission est exposé dans les considérants qui suivent.

### ***3.1.1 Les solutions ou logiciels RH et SGF haute fonctionnalité***

- (59) L'enquête de la Commission a montré que dans le cas des solutions LAE complexes, il était nécessaire d'opérer une distinction entre les différents groupes de fonctionnalités ou «piliers». Cette segmentation permettrait notamment de mettre en évidence les solutions «haute fonctionnalité» dans le domaine de la gestion financière («SGF») et de la gestion des ressources humaines («RH»), par opposition à d'autres piliers (ou groupe de fonctionnalités spécifiques), tels que la gestion de la relation client (GRC), la gestion de la chaîne logistique (GCL) ou la gestion de projets (GP). Indépendamment du fait que chaque pilier, c'est-à-dire RH, SGF, GCL, GRC, est intrinsèquement lié à des fonctions spécifiques de l'entreprise et n'est donc guère substituable aux autres du point de vue de la demande et (dans une moindre mesure) du point de vue de l'offre, il convient de noter que, contrairement aux autres ensembles, les solutions SGF et RH sont la colonne vertébrale administrative et financière de toute l'organisation et constituent les logiciels d'application clefs d'une entreprise (leurs fonctions «back office»), quel que soit le secteur dans lequel la société opère.
- (60) Pour ces deux groupes de fonctionnalités (RH et SGF), les clients ayant des exigences fonctionnelles de haut niveau (tels que les grandes organisations ayant des besoins fonctionnels complexes) exigent des logiciels et des services d'appui possédant des caractéristiques de performances particulièrement élevées. Les logiciels SGF et RH en cause dans la présente affaire doivent pouvoir être intégrés dans des ensembles de fonctions associées et doivent généralement être accompagnés par un niveau de service après-vente et d'assistance élevé. Les solutions de ce type répondent généralement à des caractéristiques de complexité et de performance spécifiques permettant de répondre à des besoins de haut niveau, et sont donc achetées et utilisées en général par des clients importants ayant des

besoins complexes (ci-après, ces solutions LAE sont également qualifiées de solutions ou logiciels «haute fonctionnalité»).

- (61) En réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle a fait valoir que celle-ci utilisait des concepts vagues, tels que «grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes» et «solutions RH et SGF haute fonctionnalité», qui ne sont pas définis, sauf pour des références «circulaires», et qui n'ont pas non plus de signification généralement admise dans le secteur<sup>17</sup>.
- (62) À cet égard, il convient de préciser dès l'abord que l'enquête a permis à la Commission d'affiner progressivement sa compréhension du marché. Parmi les logiciels RH et SGF, le prix, les caractéristiques et l'usage prévus des produits permettent d'opérer une distinction - du point de vue d'une analyse antitrust - entre les logiciels possédant des niveaux de performance particulièrement élevés, qui sont adaptés aux organisations ayant les exigences fonctionnelles les plus hautes - et les logiciels plus simples, ayant une capacité de traitement moindre et adaptée aux organisations moins complexes, ou plus simples. Les logiciels capables d'exécuter une vaste gamme de procédures d'entreprise avec un très haut niveau de performance ont été qualifiés, dans la communication des griefs de la Commission, de logiciels «haute fonctionnalité». Ces logiciels haute fonctionnalité possèdent certaines caractéristiques en termes de, notamment, modularité, configurabilité, degré de sophistication et prix du logiciel, ainsi que de fiabilité, qualité et notoriété de l'éditeur<sup>18</sup>. Dans le milieu professionnel, ces logiciels sont qualifiés de différentes façons («logiciels haut de gamme», «logiciels de niveau un», «logiciels d'entreprise»)<sup>19</sup>. Le déroulement des ventes de ce type de logiciels «haute fonctionnalité» ou «d'entreprise» est une procédure longue, qui implique des échanges d'informations exhaustifs entre les éditeurs candidats et le client.
- (63) Les logiciels ayant des performances moindres sont également appelées logiciels de milieu de gamme. Un logiciel de milieu de gamme est un produit possédant des caractéristiques différentes ainsi qu'un ensemble de fonctions de série.
- (64) En réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle a déclaré que les caractéristiques des produits mises en évidence par la Commission ne concernaient pas uniquement un groupe spécifique de clients, certains des critères concernant plus les LAE autres que les logiciels RH et SGF. La modularité est une fonction de l'infrastructure informatique plutôt que des logiciels d'application. La fiabilité et la qualité constituent également des critères cruciaux pour le milieu de gamme. Cela vaut également pour l'assistance et la notoriété. La Commission n'a pas expliqué pourquoi, en ce qui concerne la fonctionnalité, la «haute fonctionnalité» devrait être liée aux «grandes entreprises ayant des besoins fonctionnels complexes» (quelle qu'en soit la définition).

---

<sup>17</sup> Réponse d'Oracle à la communication des griefs de la Commission, paragraphe 31.

<sup>18</sup> En ce qui concerne la signification du terme «modularité», voir note de bas de page 26. La qualité et la fiabilité correspondent à la nécessité, pour les produits LAE, d'éviter les défaillances (limitation des erreurs) et de redémarrer rapidement en cas de défaillance.

<sup>19</sup> Voir le témoignage de Richard Berquist et de Marco Iansiti devant le tribunal californien.

### 3.1.1.1 Caractéristiques des logiciels LAE RH et SGF haute fonctionnalité

- (65) L'enquête de la Commission a montré que les caractéristiques des logiciels RH et SGF haute fonctionnalité étaient différentes de celles des produits utilisés par les entreprises moyennes. D'une manière générale, les solutions logicielles haute fonctionnalité sont plus complexes, proposent plus de fonctionnalités, supportent plus d'utilisateurs (tant au total qu'en utilisation simultanée), sont beaucoup plus chères (de deux à cinq fois, voire plus) et ont un coût d'implémentation plus élevé que les solutions LAE destinées aux entreprises moyennes<sup>20</sup>. En outre, «dans les petites et moyennes entreprises», certains processus demeurent essentiellement manuels (avec éventuellement des outils de support simples tels que des tableurs, etc.) Dans une grande entreprise, l'automatisation se justifie pour une plus grande partie des processus, qui sont plus souvent normalisés et formalisés»<sup>21</sup>.

### 3.1.1.2 Fonctionnalités requises pour les logiciels RH et les SGF

- (66) Les logiciels RH et SGF haute fonctionnalité utilisés et achetés par les grandes entreprises complexes ont généralement une portée plus large que les solutions correspondantes destinées aux entreprises moyennes. En l'occurrence, les solutions haute fonctionnalité possèdent plus de fonctionnalités horizontales (c'est-à-dire les différents modules qui correspondent aux diverses fonctionnalités) et plus de fonctionnalités verticales (c'est-à-dire les modules existants qui proposent une gamme complète de capacités pour une fonctionnalité spécifique)<sup>22</sup>. C'est ainsi que l'ensemble Entreprise (anciennement PeopleSoft8) de PeopleSoft, destiné au marché haut de gamme, comprend, par rapport à EnterpriseOne (l'ancienne solution de JD Edward destinée aux entreprises moyennes), de quatre à dix fois plus de pages, d'enregistrements (table/vue) et de lignes de code<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> À cet égard, la réponse de Shell à la question n° 2 du questionnaire clients (phase II) est riche d'enseignements: «Un gros client comme Shell doit généralement avoir recours à des solutions LAE pour répondre à des besoins budgétaires, juridiques et fonctionnels extrêmement diversifiés dans différents pays. Dans nos plus grandes filiales, cette diversité des besoins se retrouve même au sein de chaque filiale. Un trait distinctif des solutions LAE pour les gros clients est qu'elles peuvent prendre en charge une grande partie de cette diversité avec les fonctionnalités intégrées aux solutions. S'il peut y avoir plusieurs solutions adaptées aux besoins de clients petits et moyens dans un environnement donné, il en existe peu qui puissent être déployées à travers des environnements aussi différents, notamment lorsqu'il s'agit de déployer un seul système sur des environnements multiples.» Voir également la réponse de Siemens aux questions n°s 2, 3 et 8 du questionnaire clients (phase II) et la réponse d'EDF aux questions n°s 3, 7 et 8 du questionnaire clients (phase II).

<sup>21</sup> Voir réponse de Nestlé à la question n° 3 du questionnaire clients (phase II).

<sup>22</sup> Parmi les modules horizontaux que l'on ne trouve pas chez les fournisseurs des entreprises moyennes, mais que l'on trouve couramment dans la plupart des solutions d'entreprises, on peut citer: la gestion de la trésorerie, la gestion des coûts par activité, le déroulement des opérations définies par l'utilisateur ainsi que les amortissements et les effets à recevoir à plusieurs niveaux.

<sup>23</sup> Comme indiqué, les fonctionnalités possèdent essentiellement deux dimensions: l'étendue ou horizontalité, c'est à dire le nombre des applications en cause, en l'occurrence les différents piliers: RH, SGF, GCL, GRC, etc.; la profondeur ou verticalité, à savoir le nombre de caractéristiques/modules différents pour chaque pilier, par exemple, le nombre de tables concernant les langues, le volume d'affaires, etc. Les RH peuvent avoir environ 70 modules, (par exemple salaires États-Unis, salaires Canada, etc.), les SGF environ 50 modules et les GCL environ 30. Les

- (67) En outre, elles seront généralement aussi plus largement configurables et plus souples (c'est-à-dire qu'elles auront plus d'options de configuration)<sup>24</sup>. De ce fait, les logiciels sont souvent plus personnalisés dans les grandes entreprises que dans les entreprises plus petites. En revanche, les systèmes LAE de gamme moyenne répondent généralement aux besoins des sociétés plus petites ou des départements de grandes entreprises<sup>25</sup>.

### 3.1.1.3 Performances des produits

#### Volumes d'opérations

- (68) Les solutions à haute fonctionnalité doivent prendre en charge d'importants volumes d'utilisateurs (par exemple, jusqu'à 30 000 salariés utilisant simultanément des portails de libre-service conçus à leur intention) et d'opérations. Les performances d'un logiciel dans ces deux domaines sont désignées par le terme «modularité»<sup>26</sup>. Les produits milieu de gamme sont généralement limités à plusieurs centaines d'utilisateurs. Une modularité élevée constitue donc l'un des éléments qui distinguent les logiciels haute fonctionnalité des logiciels milieu de gamme<sup>27</sup>.

#### Flux de travaux et séparation des fonctions

- (69) Les solutions RH et SGF à haute fonctionnalité sont des produits adaptés aux structures organisationnelles complexes des grandes entreprises. Pour les besoins de leurs activités, les grandes organisations aux besoins fonctionnels complexes

---

grandes entreprises ont généralement besoin de nombreux modules. Le nombre de tables de bases de données et le nombre de pages constitue de bons indicateurs tant pour l'étendue que pour la profondeur des fonctionnalités et donnent donc une idée précise de la complexité générale du logiciel. Le nombre de tables et de pages constitue également un indicateur approprié du niveau de complexité d'une entreprise. Ces deux chiffres sont utilisés par les entreprises lors des procédures d'évaluation d'une possibilité de fusion/acquisition.

<sup>24</sup> Voir la réponse de Shell à la question n° 3 du questionnaire clients (phase II): «Une solution LAE de grande ampleur, comme celle de SAP ou de PeopleSoft, utilisée par Shell possède littéralement des milliers d'options en ce qui concerne la façon de configurer et d'utiliser la solution, et dans chaque implémentation, seul un sous-ensemble de ces options sera effectivement utilisé. Comme nous l'avons dit ci-dessus, cette variété se retrouve essentiellement dans les domaines où elle est exigée par des circonstances externes et qui échappent donc au contrôle du client, en particulier les SGF, les RH, les GRC et la gestion des ventes.

<sup>25</sup> Voir par exemple la réponse de [nom de l'entreprise: CONFIDENTIEL] à la question 2a)i du questionnaire de la Commission adressé aux concurrents (phase II). Voir également la réponse de [nom de la société: CONFIDENTIEL] à la question n° 2 du questionnaire de la Commission aux concurrents (phase II).

<sup>26</sup> La modularité est essentiellement la capacité de traitement des données. Elle dépend à la fois du matériel et du logiciel ainsi que du volume des données à traiter. Le *nombre de rangées de données* qui peuvent être traitées en même temps constitue une bonne variable d'évaluation de la modularité. Celle-ci est également perçue comme la capacité d'une application à s'adapter à de nouvelles technologies sans augmentation sensible des coûts, au fur et à mesure que le volume des données de l'entreprise augmente.

<sup>27</sup> Voir la réponse de Shell à la question n° 8 viii) du questionnaire clients (phase II). «[...] Dans le cas de Shell, les plus gros volumes d'opérations LAE sont essentiellement générés par les opérations de vente et de distribution, lesquelles sont cependant étroitement intégrées à certains processus SGF. Nos grands systèmes impliquent par essence le traitement de volumes de données requérant des approches plus complexes, en termes d'architecture, que les systèmes plus petits.»

comportent généralement plusieurs départements, alors que dans les petites et moyennes entreprises, les tâches sont moins spécialisées. En règle générale, dans les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, les fonctions liées aux ressources humaines peuvent impliquer plusieurs services, alors que dans les entreprises moyennes, il arrive qu'elles ne soient exécutées que par quelques personnes, voire par une seule personne. C'est pourquoi les grandes entreprises accordent plus d'importance à des fonctions telles que le «libre service», l'utilisation simultanée, les possibilités de communication, etc. Les solutions à haute fonctionnalité comprennent par conséquent des systèmes de flux de travaux particulièrement complexes et tiennent compte de la «séparation» des fonctions caractérisant d'ordinaire les grandes organisations. Les entreprises moyennes préfèrent des flux de travaux minimaux et sont davantage à même de gérer les flux entre départements sans recourir pour ce faire à des logiciels sophistiqués.

- (70) En outre, dans une grande entreprise aux besoins fonctionnels complexes, les flux de travaux sont souvent liés à des questions d'«accès sécurisé» (par exemple, un système complexe de niveaux d'autorisations pour la modification du journal des salaires). En fait, lorsqu'il existe de nombreux niveaux hiérarchiques et sites différents, la sécurité des données devient importante; les grandes organisations aux besoins fonctionnels complexes doivent définir de nombreuses fonctions de gestion des ressources humaines et de gestion financière correspondant à des niveaux différents d'autorité et de droits d'accès aux données. Ces différences doivent être intégrées au logiciel d'applications en vue de la prise en charge des processus d'entreprise.

#### Conformité avec les nombreux régimes juridiques/comptables et linguistiques différents

- (71) Les logiciels RH et SGF à haute fonctionnalité doivent offrir des mécanismes permettant de traiter et de rapprocher les résultats financiers de multiples sociétés d'exploitation et filiales dans différents secteurs économiques (consolidation des comptes, auditabilité, fonctions de gestion financière et de gestion du risque) et doivent être conformes aux exigences légales et aux règles comptables des principaux ressorts juridiques et zones économiques (par exemple, les US GAAP, les IAS et d'autres systèmes nationaux). Dans ce contexte, les solutions destinées aux grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes pourront généralement prendre en charge plusieurs régions et codes différents, de façon simultanée ou pratiquement en temps réel. Ces solutions doivent, à tout le moins, fournir aux grandes entreprises des mécanismes leur permettant de gérer ces différences avec un minimum d'efforts.
- (72) En outre, les logiciels haute fonctionnalité doivent prendre en charge plusieurs langues différentes en même temps (à savoir, celles des principales zones économiques), y compris, dans certains cas, le japonais et le chinois (support Unicode<sup>28</sup>), et ce parfois sur un seul et même site.
- (73) Les solutions milieu de gamme sont généralement maximisées en vue de leur utilisation dans une région économique spécifique et, partant, offrent souvent beaucoup moins d'options d'assistance linguistique et géographique. Alors que les solutions LAE destinées aux entreprises moyennes et grandes proposent toutes généralement une fonctionnalité «multi-devises», les solutions LAE conçues pour

---

<sup>28</sup> Unicode est la norme supportant les langues orientales.

les grandes entreprises possèdent souvent des capacités beaucoup plus étendues et permettent aux utilisateurs de considérer les opérations de façon globale, sous l'angle des opérations effectuées et de la monnaie légale.

#### 3.1.1.4 Assistance produits

- (74) Un niveau d'assistance produits très élevé motive le choix des produits LAE par les grandes entreprises complexes et constitue une caractéristique inhérente des solutions RH et SGF à haute fonctionnalité par rapport aux solutions milieu de gamme et aux attentes d'une clientèle milieu de gamme en termes d'assistance<sup>29</sup>. Les systèmes destinés à des entreprises complexes doivent prendre en considération l'impact d'une couverture «24 heures sur 24, 7 jours sur 7» exigée par les entreprises actives au niveau mondial afin de pouvoir relever les défis auxquels elles se trouvent confrontées. Les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes pourraient voir leur réputation considérablement ternie par une incapacité éventuelle à exercer efficacement leurs activités financières et à répondre aux attentes du marché en matière d'information financière; leurs activités clés sont déployées à l'échelle planétaire. Le déploiement de systèmes peut influencer les temps de réponse. Il est peu probable que les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes investissent dans des systèmes n'offrant pas une couverture «24 heures sur 24, 7 jours sur 7» ou un même niveau d'assistance élevé. Les entreprises moyennes, quant à elles, possèdent plus souvent un seul site principal aux États-Unis ou en Europe, auquel sont reliés des bureaux de ventes plus petits à l'étranger.

#### 3.1.1.5 Architecture sous-jacente

- (75) L'enquête effectuée sur le marché a clairement montré que les logiciels RH et SGF à haute fonctionnalité, s'ils sont conçus pour le marché milieu de gamme, ne peuvent pas être mis à niveau pour rendre les produits attrayants aux yeux des grandes entreprises complexes<sup>30</sup>.

### Architecture multiniveau et architecture plus simple

---

<sup>29</sup> Voir la réponse de British Airways à la question n° 8 x) du questionnaire clients (phase II): «Notre modèle de service est le suivant: nous fournissons une assistance en interne pour l'environnement informatique et une assistance de 1er/2e niveau pour les applications LAE. Compte tenu toutefois du caractère crucial que revêtent nos systèmes HR et SGF, nous exigerions une réponse dans les quatre heures, ainsi qu'une signalisation progressive à l'échelon national, même en cas de problèmes majeurs en ce qui concerne les applications. La clientèle milieu de gamme peut ne pas disposer d'un service informatique interne et, de ce fait, dépendre d'autant plus du fournisseur de systèmes LAE. Le nombre d'incidents que connaît une grande entreprise étant en principe plus élevé, des ressources plus importantes doivent être consacrées à la maintenance, ce qui nous permet de réaliser des économies d'échelle pour ce qui est de la fonction d'assistance en interne».

<sup>30</sup> Voir notamment la réponse d'Unilever à la question n° 12 du questionnaire clients (phase II). Voir également la réponse de Siemens aux questions n°<sup>s</sup> 11 et 12 du questionnaire clients (phase II), la réponse de Canal Plus à la question n° 12 du questionnaire clients (phase II), ainsi que la réponse d'ATT aux questions nos 11 et 12 du questionnaire clients (phase II).

- (76) L'architecture sous-jacente des solutions à haute fonctionnalité est fondamentalement différente de celle des produits milieu de gamme. Souvent, seule une architecture multiniveau peut procurer le niveau de débit exigé de solutions LAE à haute fonctionnalité<sup>31</sup>.
- (77) La solution RH de PeopleSoft pour les gros clients actifs à l'échelon international contient beaucoup plus de tableaux de bases de données que le produit de J.D. Edward, qui vise les entreprises moyennes. L'architecture de système destinée aux grandes entreprises doit être à la fois modulable, c'est-à-dire capable de fournir des taux d'opérations acceptables pour des nombres élevés d'utilisateurs. L'enquête de la Commission a confirmé que les systèmes destinés aux entreprises moyennes ne requièrent pas le même degré de modularité et/ou de performance, ni des volumes de données élevés.

#### Interfaces et/ou API

- (78) Les solutions milieu de gamme ont généralement des interfaces (exportation/importation de lots) ou des API (interfaces de programmation d'applications) simples, ce qui permet de les intégrer facilement à d'autres logiciels milieu de gamme et à des solutions de portée plus restreinte, mais offre peu de possibilités en ce qui concerne un ajout direct à la fonctionnalité des logiciels. Les logiciels haute fonctionnalité possèdent généralement des API propriétaires complexes permettant une intégration complète et complexe dans d'autres solutions logicielles à grande échelle, ainsi que l'ajout de fonctionnalités supplémentaires en vue de la personnalisation des solutions. De même, le nombre d'interfaces de données nécessaires pour intégrer toutes les sources de données externes importantes dans les solutions RH et SGF sont moins nombreuses et plus simples pour les entreprises moyennes que pour les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes.

### **3.1.2 Demandes de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité**

- (79) Les solutions RH et SGF à haute fonctionnalité sont des logiciels généralement achetés par des organisations/entreprises complexes qui se caractérisent par des besoins fonctionnels très importants, qui attendent des produits des niveaux de performance élevés et exigent une disponibilité rapide et continue des services d'assistance.
- (80) Les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes exigent des solutions RH et SGF «haute fonctionnalité». Cette exigence se traduit par un degré de complexité particulièrement élevé de la solution logicielle. En règle générale, pour

---

<sup>31</sup> «Les solutions LAE doivent pouvoir traiter 500 utilisateurs simultanés ou plus, ainsi que de gros volumes de travaux par lots. Seule une architecture multiniveau permettant un traitement parallèle, en particulier dans les niveaux intermédiaires, permet d'atteindre un tel objectif. Les logiciels milieu de gamme ne possèdent pas une architecture multiniveau (base de données - serveur d'applications - serveur/navigateur Web ou client), alors que le niveau intermédiaire peut aisément être parallélisé pour des raisons de mise à l'échelle». [...] «En règle générale, un système de grande taille compte plus de 2 000 utilisateurs professionnels enregistrés et un certain nombre d'utilisateurs en libre service. On peut recenser jusqu'à 100 000 utilisateurs enregistrés et 5 000 utilisateurs simultanés, nombre qui culmine généralement le matin et après la pause déjeuner». Voir la réponse de DaimlerCrysler aux questions n° 8 viii) et vi) du questionnaire clients (phase II).

une grande entreprise, la conception d'un modèle de données pour une telle solution logicielle serait beaucoup plus complexe que pour une solution adaptée aux besoins de la clientèle milieu de gamme. En outre, les ensembles destinés aux gros clients s'appuient généralement sur des plateformes et des solutions de bases de données plus résilientes et modulables, leurs performances en ligne et hors ligne devant pouvoir prendre en charge des volumes d'opérations et de lots simultanés plus élevés.

- (81) La complexité du système permet de distinguer la clientèle milieu de gamme de la clientèle haut de gamme. Cela est dû au degré général de fonctionnalité qu'exigent les entreprises plus grandes, dont les opérations sont souvent plus complexes et reposent sur des processus plus variés. En outre, une grande entreprise aux besoins fonctionnels complexes recherchera une solution intégrant toutes les fonctionnalités requises afin de réduire le coût de propriété total. Normalement, une entreprise de taille moyenne exigera moins de fonctionnalités et acquerra au besoin des éléments supplémentaires.
- (82) Afin d'illustrer ce qu'il convient d'entendre, du point de vue de la demande, par une solution «à haute fonctionnalité» répondant à des besoins complexes, il est utile de reproduire certaines des réponses fournies dans le cadre de l'enquête de la Commission: les fonctionnalités SGF destinées aux grandes entreprises doivent «respecter les exigences comptables en vigueur dans tous les pays dans lesquels des activités sont exercées, fournir une image comptable conforme aux normes généralement admises aux fins de la consolidation internationale, gérer des calendriers multiples, établir des plans par catégories de produits/services, ouvrir des interfaces avec d'autres systèmes, permettre l'eBanking, traiter les monnaies étrangères, élaborer des scénarios sur la base d'hypothèses concernant les taux de change, établir des projections relatives aux flux de trésorerie/à l'encaisse et faciliter l'intégration des nouvelles acquisitions»; les entreprises moyennes ont des exigences plus restreintes: «mise à niveau légale garantie dans un environnement interne, adéquation vis-à-vis de la catégorie de produits/services concernée, gestion appropriée du temps et des dépenses lorsque la facturation s'effectue sur cette base, pleine fonctionnalité en un seul progiciel, assistance basée sur une plateforme technique peu onéreuse et nécessitant une maintenance réduite»<sup>32</sup>.
- (83) En ce qui concerne les solutions RH à haute fonctionnalité, les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes exigent «une cohérence des données à l'échelon international, en même temps que le respect des législations dans l'ensemble des pays», alors que, dans le cas de la clientèle milieu de gamme, la fonctionnalité RH «données personnelles» est parfois intégrée à la fonctionnalité «paie»<sup>33</sup>. Les solutions RH doivent notamment permettre de faire face aux difficultés liées aux délocalisations au niveau mondial, aux indemnités accordées aux expatriés et aux différences de régimes salariaux. Ces solutions doivent également gérer les différences transfrontalières liées à la diversité des régimes fiscaux et de retraite.
- (84) Dans sa réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle a déclaré que celle-ci avait négligé de prendre en considération les exigences impératives qui doivent présider à la définition d'un marché lorsqu'un marché de

---

<sup>32</sup> Voir la réponse de Kraft Europe à la question n° 4 du questionnaire clients (phase II).

<sup>33</sup> Voir la réponse de Kraft Europe à la question n° 4 du questionnaire clients (phase II).

produits est défini en référence à un groupe de clients distinct (en l'occurrence les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes), à savoir que: i) il doit être possible d'identifier clairement à quel groupe chaque client appartient; ii) les échanges entre clients et les arbitrages par des tiers (intégrateurs de systèmes et consultants) ne doivent pas être possibles; et iii) les conditions de concurrence qui s'appliquent au groupe de clients clairement identifié doivent être sensiblement différentes de celles qui s'appliquent à d'autres groupes de clients<sup>34</sup>.

- (85) La Commission définit les marchés des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité comme étant des marchés regroupant des produits distincts destinés à répondre aux besoins d'un groupe de clients, à savoir les exigences spécifiques des grandes entreprises ayant des besoins fonctionnels complexes. C'est pourquoi l'affirmation d'Oracle doit être repoussée. Les conditions de concurrence qui s'appliquent au groupe de clients constitué par les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes sont sensiblement différentes de celles dans lesquelles opèrent les autres groupes de clients, ne serait-ce que parce que les premiers ont besoin de produits différents, à savoir des solutions SGF et RH haute fonctionnalité. Les exigences très élevées auxquelles les solutions LAE achetées par les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes doivent satisfaire se traduisent, pour les éditeurs de LAE, par la nécessité de développer des produits de haute qualité afin d'être sélectionnés par ces entreprises. Pour être considérés par ces clients comme des fournisseurs crédibles, capables de faire face à la complexité de leurs exigences, les éditeurs de LAE doivent notamment satisfaire aux critères suivants, au niveau le plus élevé possible: i) fonctionnalités (étendue et profondeur); ii) modularité, fiabilité et qualité; iii) technologie; iv) couverture sectorielle; v) dimension mondiale; vi) notoriété, vente et service après-vente<sup>35</sup>.

### ***3.1.3 Le critère de l'augmentation légère, mais significative et permanente, du prix***

- (86) Dans sa réponse à la communication des griefs, Oracle a indiqué que, dans la définition qu'elle donnait du marché, la Commission restreignait celui-ci aux «clients dont les options initiales sur le plan de l'offre sont susceptibles d'être réduites par la concentration» et que, ce faisant, elle négligeait de prendre en considération le critère de l'augmentation légère, mais significative et permanente, du prix et de fournir les preuves sur lesquelles doit généralement s'appuyer l'application du «critère du monopoleur hypothétique». À cet égard, Oracle contestait que la structure de l'offre et de la demande permette de conclure à l'existence de marchés antitrust distincts pour les solutions RHH et SGF haute fonctionnalité «putatives». Oracle estime au contraire que les preuves figurant au dossier attestent que le marché est en fait constitué par un continuum multidimensionnel de besoins émanant des clients et de solutions proposées par les éditeurs. Aucun ensemble de critères ne pourrait permettre d'isoler de ce continuum de besoins et de solutions des marchés distincts pour les solutions haute fonctionnalité par opposition aux solutions destinées aux entreprises moyennes<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Réponse d'Oracle à la communication des griefs de la Commission, points 35-37.

<sup>35</sup> Il convient de noter qu'il peut y avoir un certain chevauchement entre les différents critères, par exemple entre l'étendue et la profondeur des fonctionnalités et la dimension mondiale, ainsi qu'entre la fiabilité/qualité et la notoriété.

<sup>36</sup> Réponse d'Oracle à la communication des griefs de la Commission, points 31-45.

Les raisons pour lesquelles l'affirmation d'Oracle ne peut être acceptée sont exposées dans les considérants qui suivent.

- (87) L'enquête de la Commission ainsi que les preuves produites devant le tribunal californien prouvent que les logiciels RH et SGF haute fonctionnalité ne sont pas interchangeables avec des logiciels plus simples (milieu de gamme), ni avec les solutions optimales ou avec la sous-traitance. De même, une éventuelle augmentation sensible et permanente du prix de ces logiciels haute fonctionnalité ne ferait pas non plus des applications RH et SGF de milieu de gamme, de la sous-traitance, des solutions optimales ou du développement de logiciels en interne une solution de remplacement adéquate, susceptible de rendre l'augmentation des prix non rentable.

*a) Logiciels RH et SGF de milieu de gamme*

- (88) Un logiciel RH et SGF de milieu de gamme constitue un produit distinct, qui possède une architecture plus simple, des interfaces plus simples et un ensemble de fonctions limitées. En tant que tels, les logiciels de milieu de gamme ne peuvent tout simplement pas remplacer les logiciels haute fonctionnalité, dans la mesure où ils ne peuvent pas exécuter, comme le font les applications haute fonctionnalité, une vaste gamme de processus d'entreprise avec un niveau de performance très élevé.
- (89) Dans sa réponse à la communication des griefs, Oracle prétend que l'affirmation de la Commission selon laquelle il existe des différences technologiques entre les solutions de milieu de gamme et les solutions destinées aux grandes entreprises complexes, n'est pas corroborée par les faits. Selon Oracle, la dichotomie entre l'architecture multiniveaux et l'architecture à un niveau sur laquelle repose l'argument de la Commission reflète une conception dépassée de la façon dont les logiciels d'applications d'entreprise sont conçus et développés. Les applications basées sur Internet, l'environnement de développement basé sur les standards ainsi que la large disponibilité des API permettraient aujourd'hui d'améliorer des logiciels de série sans en modifier fondamentalement la conception.
- (90) Toutefois, l'enquête a confirmé que pour pouvoir procéder à la mise à niveau d'une solution milieu de gamme afin de répondre aux attentes des grandes organisations complexes, il faudrait d'abord reconfigurer l'architecture logicielle sous-jacente de la solution en question, avant de chercher à en étendre la portée fonctionnelle et l'adaptabilité. Il serait nécessaire de mettre le logiciel de milieu de gamme à niveau sur plusieurs paramètres: le logiciel devrait être rendu beaucoup plus modulable en ce qui concerne le nombre des utilisateurs et le volume des opérations, et il faudrait ajouter des fonctionnalités horizontales et verticales afin qu'il puisse répondre aux exigences organisationnelles de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes; il devra aussi être adapté pour répondre à des régimes juridiques/comptables multiples, il devra permettre l'utilisation simultanée de multiples devises et de multiples langues (y compris les langues orientales) et il devra offrir un service 24 heures sur 24/7 jours sur 7 avec des centres d'assistance dans les principales zones économiques.
- (91) Pour que cela soit techniquement possible, l'architecture de système doit, en particulier, permettre une mise à l'échelle horizontale et verticale aux différents niveaux de la plateforme informatique. Cela nécessite une migration du système et une modification des structures des données en fonction des normes de l'entreprise

en matière de codage et de données. En conséquence, l'ensemble du modèle de données du SGF (structure de comptes et centres de coûts, etc.) et du RH (prise en compte d'un nombre beaucoup plus grand de salariés, self-service, importance du nombre des services concernés par les questions de RH, etc.) devrait être étendu afin de permettre une mise à l'échelle axée sur les besoins fonctionnels complexes des grandes organisations. Le logiciel devrait donc être implémenté sur une architecture différente.

- (92) Comme cela nécessiterait essentiellement le développement de nouveaux logiciels, l'investissement dans le produit milieu de gamme se ferait largement à fonds perdus et tout ce processus impliquerait des délais de commercialisation qui iraient bien au-delà de ceux nécessaires à l'appréciation aux fins du règlement sur les concentrations. C'est pourquoi il a été souligné dans l'enquête que, «bien que la plupart des produits haut de gamme puissent être adaptés aux besoins du marché bas de gamme, il n'est pas facile d'amener les produits milieu de gamme à un niveau supérieur, en raison des limites imposées par l'architecture des applications et par les processus»<sup>37</sup>.

*b) Logiciels constituant des solutions optimales*

- (93) Dans sa réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle déclare que l'enquête de la Commission prouverait que les grandes entreprises complexes sont tout aussi susceptibles d'acheter des logiciels constituant des solutions optimales que des ensembles. Les réponses à l'enquête permettent notamment de penser que de nombreuses grandes entreprises complexes mêlent et assemblent les ensembles et les solutions optimales dans les fonctionnalités RH et SGF, ce qui indiquerait que la demande est extrêmement hétérogène. Les propres prédictions de Larry Ellison, le PDG d'Oracle, selon lesquelles les solutions optimales perdraient du terrain au profit des ensembles, se sont finalement avérées fausses.
- (94) L'affirmation d'Oracle est inexacte, dans la mesure où elle tendrait à prouver que les logiciels «solutions optimales» exercent des pressions concurrentielles sur les logiciels haute fonctionnalité. Or, les clients ne considèrent pas que les logiciels «solutions optimales» puissent remplacer les solutions RH et SGF haute fonctionnalité. Lors de l'enquête, la majorité des clients ont déclaré qu'ils ne considéraient pas du tout les fournisseurs de solutions optimales comme une solution de remplacement adéquate, même s'il devait y avoir une détérioration des conditions du marché en ce qui concerne les «fonctionnalités de base»<sup>38</sup> des logiciels RH et SGF haute fonctionnalité à la suite du projet de concentration. Cela est essentiellement dû au fait que l'implémentation d'un grand nombre de petits progiciels entraînerait une disparité des applications et de l'architecture technique qui aurait pour conséquence que les applications ne pourraient pas être bien intégrées les unes aux autres<sup>39</sup>. En tout état de cause, cette approche consistant à

---

<sup>37</sup> Voir la réponse de HP à la question n° 12 du questionnaire clients (phase II).

<sup>38</sup> Les «fonctionnalités de base» sont en général les suivantes: i) comptabilité générale, ii) comptes clients, iii) comptes fournisseurs, iv) gestion des actifs pour les logiciels SGF, et i) données personnelles/gestion du personnel, ii) salaires, iii) avantages sociaux en ce qui concerne les logiciels RH.

<sup>39</sup> Voir la réponse de la Banque européenne d'investissement à la question n° 16 du questionnaire clients (phase II).

intégrer plusieurs «solutions optimales» entraînerait des coûts d'intégration élevés<sup>40</sup> (qui peuvent déjà, pour l'implémentation d'ensembles LAE intégrés, être jusqu'à dix fois supérieurs au coût de la licence, du fait que le logiciel LAE doit être adapté aux besoins de chaque entreprise ainsi qu'à l'informatique utilisée en dehors du champ d'application de solutions LAE). Les réponses soulignent également que les logiciels de série ont précisément pour but d'éliminer les problèmes d'intégration et les coûts liés à ce type d'approche «solutions optimales», et qu'un assemblage de solutions optimales signifierait un retour à la situation dans laquelle se trouvaient la plupart des sociétés avant l'implémentation des ensembles LAE<sup>41</sup>.

- (95) D'autres sociétés soulignaient, dans leur réponse, qu'elles n'envisagent les solutions optimales que comme solutions complémentaires aux ensembles SGF et RH (ou aux fonctionnalités de base SGF), en raison du fait que les éditeurs de logiciels «solutions optimales» opèrent sur des marchés de niche très ciblés<sup>42</sup>. C'est pourquoi ces sociétés ne considèrent pas les logiciels «solutions optimales» comme des solutions de remplacement pour les fonctionnalités de base SGF et RH haute fonctionnalité, mais seulement comme des compléments, lorsque l'éditeur du LAE ne peut fournir la fonctionnalité demandée.
- (96) Cela est confirmé par l'enquête pour les applications déjà utilisées par les clients (base installée). Ainsi, de 0 à 6 % des sociétés interrogées utilisent uniquement des logiciels «solutions optimales» pour les fonctionnalités SGF de base (comptabilité générale, comptes clients, comptes fournisseurs, gestion des actifs) et de 8 à 20 % n'utilisent que des logiciels «solutions optimales» pour les fonctionnalités RH de base (données relatives au personnel, salaires, avantages sociaux). Comme la base installée d'applications chez les clients comprend des logiciels qui ont été installés avant que ces sociétés n'achètent des ensembles, on peut même considérer que l'analyse de la base installée surestime l'importance des logiciels «solutions optimales» pour les fonctionnalités SGF et RH de base.
- (97) Compte tenu de ce qui précède, les logiciels «solutions optimales» n'exercent pas de pressions concurrentielles sur les fournisseurs de fonctionnalités de base RH et SGF haute fonctionnalité. Ils peuvent être utilisés, en tout cas parallèlement à des ensembles RH et SGF, pour compléter les fonctionnalités offertes par les ensembles ou pour répondre à des besoins spécifiques que ceux-ci ne couvrent pas. C'est pourquoi il peut y avoir des appels d'offres dans lesquels les fournisseurs de logiciels «solutions optimales» ne sont en concurrence avec des fournisseurs d'ensembles, tels que SAP, PeopleSoft ou Oracle, que pour une fonctionnalité donnée. Toutefois, cela ne signifie pas que ces fournisseurs puissent remplacer des fonctionnalités RH et SGF de base réunies au sein d'ensembles ou qu'ils puissent exercer des pressions à cet égard sur les fournisseurs d'ensembles RH et SGF haute fonctionnalité.

---

<sup>40</sup> Voir les questions n° 15 et 16 des questionnaires clients (Phase II) et les réponses de nombreux clients à ces questions: Telefonica SA, Vodafone, BEI, L'Oréal, Peugeot, Barclays, Disney, Sainsbury, HP, British Airways, Novartis, Shell, Pfizer, Ericsson, Degussa, Unilever, Siemens, Barclays.

<sup>41</sup> Voir la réponse de la Banque européenne d'investissement à la question n° 16 du questionnaire clients (phase II).

<sup>42</sup> Voir la réponse de Novartis et British Airways à la question n° 16 du questionnaire clients (phase II).

(98) En outre, l'enquête de la Commission, en particulier l'analyse des ensemble de données sur les appels d'offres réunis par la Commission et fournis par Oracle, n'a pas montré que les clients choisissaient entre les éditeurs d'ensembles, d'une part, et des éditeurs d'ensembles associés à des fournisseurs logiciels «solutions optimales», d'autre part, lors d'un appel d'offres donné. En théorie, une telle approche serait concevable pour mettre les éditeurs d'ensembles partiellement en concurrence avec les fournisseurs de logiciels «solutions optimales» lors qu'un appel d'offres donné. Toutefois, une telle approche serait contraire à la conception même des ventes d'ensembles sous forme de progiciels et elle impliquerait des coûts d'intégration et des risques élevés pour des applications qui revêtent une importance vitale pour les clients.

(99) C'est pourquoi les fournisseurs de logiciels «solutions optimales» n'appartiennent pas aux marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité.

*c) Sous-traitance des logiciels RH et SGF*

(100) Dans sa réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle affirme que la Commission élimine trop rapidement les sous-traitants en tant que source de pressions concurrentielles réelles sur les fournisseurs de LAE. Oracle soutient que la Commission a tort lorsqu'elle affirme que les sous-traitants ayant acheté leurs propres licences RH et SGF à des éditeurs de LAE tiers n'exercent pas de pressions concurrentielles, dans la mesure où elle méconnaît ainsi la fonction d'«arbitrage» exercée par les sous-traitants (semblable à celle des intégrateurs de systèmes) vis-à-vis des éditeurs de LAE (faisant obstacle à toute tentative d'éventuelle discrimination par les prix de la part des éditeurs de LAE).

(101) D'après Oracle, les sous-traitants sont en concurrence totale avec les éditeurs de logiciels RH et SGF et si la Commission affirme le contraire, elle ne peut pas le faire sur la base des réponses des clients (à l'exception de celle de Deutsche Telekom qui, d'après Oracle, a mal compris la question de la Commission<sup>43</sup>). Au contraire, les preuves absolument manifestes qu'apportent différentes études et rapports d'analystes attesteraient l'existence d'une réalité incontournable: l'importance de la sous-traitance tant pour les RH que pour les SGF, y compris pour les gros clients. En outre, la sous-traitance ne serait pas limitée à certaines régions du monde, aux fonctionnalités RH ou SGF ou à certains secteurs industriels, dans la mesure où d'importants sous-traitants de processus d'entreprise, tels que ADP, Ceridian, Exult, sont en train d'étendre leur champ d'activité au-delà des fonctionnalités RH de base, pour couvrir également des tâches telles que le recrutement, l'efficacité des salariés et la rémunération. Tout ce qui vient d'être dit prouverait que les sous-traitants constituent une source de pressions concurrentielles importante pour les fournisseurs de logiciels LAE.

(102) La Commission ne conteste pas le fait que la sous-traitance de LAE se fasse à grande échelle dans le secteur concerné et qu'il s'agisse d'un phénomène très important. Toutefois, l'enquête qu'elle a menée sur le marché ainsi que les preuves issues du procès américain démontrent que les clients ne feraient pas appel à un sous-traitant en réponse à une augmentation légère, mais significative et permanente, du prix des logiciels RH haute fonctionnalité. Tout d'abord, la

---

<sup>43</sup> Réponse d'Oracle à la communication des griefs de la Commission, point 155.

sous-traitance ne concerne que les fonctionnalités RH, et non SGF<sup>44</sup>. C'est pourquoi l'affirmation d'Oracle à propos des pressions concurrentielles exercées par la sous-traitance ne pourrait, en théorie, valoir que pour les logiciels RH. Ensuite, elle ne pourrait être valable que pour la sous-traitance des processus d'entreprise, c'est-à-dire la sous-traitance réalisée sur la base des logiciels propriétaires du sous-traitant. Si les clients doivent fournir les licences sur les logiciels au sous-traitant, ils seront confrontés aux conséquences du projet de concentration de la même façon que si aucun sous-traitant n'était intervenu. Si le sous-traitant utilise les licences appartenant à l'un des éditeurs de logiciels, il sera confronté aux conséquences de la présente opération comme n'importe quel autre client. Même si un sous-traitant achetait une licence globale pour son activité (et donc pour plusieurs clients), un tel achat pourrait donner lieu à des remises élevées, comme c'est le cas avec les autres gros clients, mais n'éviterait pas au sous-traitant les éventuelles conséquences négatives qui pourraient survenir à la suite de la présente opération. De toute façon, les sous-traitants fournissent un service qui va bien au-delà de la fourniture des logiciels nécessaires, telle que la pratiquent les fournisseurs de LAE. Lors du procès américain, un représentant de Fidelity, l'un des plus importants sous-traitants, a déclaré que le coût des droits de licence payés par Fidelity pour utiliser le logiciel de gestion des ressources humaines d'Oracle représente probablement moins 1 ou 2 % du coût total de sous-traitance des ressources humaines<sup>45</sup>. C'est pourquoi une augmentation du prix des licences sur les logiciels pourrait être considérée comme presque négligeable pour les clients par rapport au coût total de la sous-traitance. La décision de sous-traiter est généralement motivée par des facteurs autres (par exemple le coût du personnel RH) qu'une augmentation de prix du logiciel d'applications.

- (103) À cet égard, dans sa déposition du 20 janvier 2004 devant le ministère américain de la justice, M. Larry Ellison, le PDG d'Oracle, a déclaré que le choix de sous-traiter une fonction donnée constitue une décision de gestion et n'est pas motivé par les prix des licences logiciels ou de la maintenance<sup>46</sup>. Il a ajouté que si les sous-traitants pouvaient être présents sur le marché, c'est parce qu'ils ont un processus uniforme et profitent d'économies d'échelle<sup>47</sup>. Cela signifie que M. Ellison lui-même reconnaît que les sous-traitants n'ont pas la même flexibilité pour personnaliser le processus de chaque client.
- (104) En outre, les preuves dont on dispose montrent que les éditeurs sous-traitants qui ciblent les grandes organisations les plus complexes utiliseront pour ces clients un logiciel RH acheté sous licence à Oracle, PeopleSoft et SAP; leur offre viendrait plutôt compléter les logiciels RH haute fonctionnalité que les remplacer<sup>48</sup>. À cet égard, le représentant de BearingPoint, M. Keating, a déclaré dans son témoignage lors du procès américain que des sous-traitants tels que ADP et Ceridian ne fournissaient que certaines fonctionnalités RH; à sa connaissance, aucun client

---

<sup>44</sup> Voir le témoignage du Dr Elzinga, transcription des débats du procès américain du 18 juin 2004, p. 2142.

<sup>45</sup> Témoignage de Michael Sternklar, Fidelity Employer Services Company, lors du procès américain, le 24 juin 2004, p. 3135.

<sup>46</sup> Voir la déposition de Larry Ellison (PDG d'Oracle) du 20 janvier 2004, pp. 185 et 186, pièce P3171 du procès américain.

<sup>47</sup> Voir déposition de Larry Ellison (PDG d'Oracle) du 20 janvier 2004, pièce P3171 du procès américain.

<sup>48</sup> Témoignage du Prof. Elzinga, transcription des débats du procès américain du 18 juin 2004, p. 2142.

BearginPoint n'a jamais sous-traité l'intégralité de la fonctionnalité RH<sup>49</sup>. Les sous-traitants de processus d'entreprise (tels qu'ADP, HP, Ceridian, etc.) vendent essentiellement leurs logiciels propriétaires à des organisations petites ou moyennes<sup>50</sup>, alors que les clients mondiaux les plus importants souhaitant externaliser des services verront leurs besoins couverts par des logiciels RH et salaires d'Oracle, PeopleSoft et SAP<sup>51</sup>.

- (105) C'est ainsi qu'HP (une société d'externalisation de processus d'entreprise) a déclaré, en réponse à une demande de renseignements de la Commission, que l'ensemble de ses clients réalisaient un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard d'euros et employaient moins de 2 500 salariés. En outre, en réponse à la question lui demandant si elle était en concurrence directe avec les grands éditeurs de LAE, tels qu'Oracle, PeopleSoft et SAP, HP a répondu «nous collaborons généralement avec les éditeurs de logiciels de gestion d'applications»<sup>52</sup>.
- (106) En ce qui concerne la position d'Automatic Data Processing («ADP»), une autre société d'externalisation de processus d'entreprise mondialement connue,

---

<sup>49</sup> Témoignage de Perry Keating, président-directeur général adjoint de BearingPoint, transcription des débats du procès américain du 10 juin 2004, p. 857.

<sup>50</sup> Voir également le témoignage du professeur Iansiti, transcription des débats du procès américain du 17 juin 2004, p. 2018. Dans le même contexte, voir le formulaire 10-K d'ADP pour l'exercice 2003: «L'approche Employer Services [Employer Services étant le progiciel de solution RH des salaires qu'ADP propose à ses clients] sur le marché consiste à réaliser l'adéquation entre les besoins du client et le produit qui répondra le mieux aux attentes. Pour faciliter cette démarche, en Amérique du Nord, Employer Services est constituée des groupes suivants: Small Business Services [...] (principalement des sociétés ayant un effectif de moins de 50 personnes); Major Accounts (principalement des sociétés ayant un effectif de 50 à 999 salariés), et National Accounts Services (principalement des sociétés ayant un effectif d'au moins 1 000 personnes), voir <http://www.investquest.com/iq/a/aud/fin/10k/adpk03.pdf>. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, ADP a réalisé avec «Employer Services» un chiffre d'affaires d'environ 4,4 milliards d'USD, ce qui représente 62 % du chiffre d'affaires total réalisé par ADP en 2003. Le chiffre d'affaires réalisé avec Employer Services se répartit comme suit: Amérique du Nord (90 %, soit environ 4 milliards d'USD), Europe (9 %), Australie, Asie et Brésil (1 %). Voir <http://www.investquest.com/iq/a/aud/fin/annual/03/adp03ar.pdf>

Dans le formulaire 10-K de Ceridian pour l'exercice 2003, on peut lire: «Nous classifions généralement les clients sur le marché des solutions RH en trois catégories établies en fonction de la taille de l'employeur et dont chacune représente pour nous un créneau distinct. Cette classification, qui comprend les petites (moins de 350 salariés), les moyennes (de 350 à 5 000 salariés) et les grandes entreprises (plus de 5 000 salariés), reflète un niveau croissant d'exigences et de complexité.» Voir [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/NYS/CEN/reports/10k02\\_032703.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/NYS/CEN/reports/10k02_032703.pdf). Ceridian a un champ d'activité qui ne couvre que l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) - où elle réalise plus de 90 % de son chiffre d'affaires - et, en Europe, le Royaume-Uni. Ceridian a confirmé que sa clientèle était constituée à environ 70 % (68 % uniquement aux États-Unis) d'entreprises de moins de 5 000 salariés. Voir réponse de Ceridian aux questions n°3 et 4 du questionnaires aux sous-traitants (phase II).

<sup>51</sup> Voir la réponse de [confidentiel] à la question n° 1 du questionnaire sous-traitants (phase II). Elle indique que «[confidentiel] n'achète pas de produits pour exécuter les services qu'elle sous-traite. Le produit est fourni par le client. [confidentiel] fournit également des services pour d'autres produits, qui ne sont pas mentionnés ci-dessus et qui sont des solutions individuelles taillées sur mesure pour le client.» Il ressort des tableaux joints en annexe à la réponse que l'ensemble des logiciels utilisés par [confidentiel] pour exécuter les services qu'elle sous-traite sont des logiciels Oracle, SAP et PeopleSoft (ce dernier uniquement pour les RH). Il ressort également du tableau 3.1.b du questionnaire que 60 % des clients de [confidentiel] ont plus de 10 000 salariés.

<sup>52</sup> Voir la réponse de HP aux questions n°s 3 et 4 du questionnaire sous-traitants (phase II).

Jay Rising a déclaré, devant le tribunal californien, qu'ADP ne proposait pas de services de sous-traitance pour les fonctions de gestion financière. Actuellement, le produit RH d'ADP («Enterprise HR») - qui possède une interface avec le produit «salaires» - est limité aux États-Unis et il pourrait sous peu être également commercialisé au Royaume-Uni. Toutefois, le premier client envisagé ne disposera pas des fonctionnalités simultanément au Royaume-Uni et au États-Unis. Le produit RH d'ADP ne possède pas de capacités linguistiques multiples et celles-ci ne sont pas envisagées pour l'avenir. ADP n'envisage de vendre ses produits dans le domaine des ressources humaines qu'à des clients qui achètent déjà ses produits «salaires», et elle n'est pas intéressée par la vente de logiciels RH en tant que produit individuel. ADP possède 12 vendeurs dans tous les États-Unis, qui ciblent exclusivement les sociétés de plus de 2 000 salariés. Environ 20 développeurs se consacrent à la création et à l'entretien des codes des produits d'entreprise d'ADP, et ce nombre ne devrait pas augmenter. Afin d'être en mesure de fournir une solution «salaires» à ses clients dans le monde entier, ADP a conclu une alliance avec SAP. L'offre de ce service aux États-Unis prendra encore de 18 à 24 mois. En fin de compte, en 2003, l'ensemble des grandes entreprises qu'ADP a gagnées comme clients RH l'ont été dans le cadre d'appels d'offres au cours desquels elle a concouru contre d'autres sous-traitants hébergeant Oracle, PeopleSoft et SAP, mais pas contre des éditeurs de PGI<sup>53</sup>.

- (107) En outre, en réponse à un questionnaire envoyé par la Commission au cours de la phase I de l'enquête (dès le 18 septembre 2003), ADP a notamment déclaré, dans une lettre du 26 septembre 2003, que: «La réponse à la question 8, qui demande des détails sur chaque cas dans lequel ADP a proposé son produit Enterprise à une grande société, prendrait plusieurs semaines [...]. *Au cours de cette recherche, toutefois, j'ai appris ce qui pourrait être un point important. Bien qu'ADP offre un produit Enterprise aux États-Unis, ce produit n'est pas vendu en dehors des États-Unis. En effet, il est tellement adapté à la législation de ce pays, qu'il ne serait pas d'une grande utilité à un client non américain [c'est la Commission qui souligne]. C'est pourquoi ADP n'est pas présente sur le marché EEE des logiciels d'applications d'entreprise et ne connaît pas bien le fonctionnement de ce marché.*»<sup>54</sup>.
- (108) En ce qui concerne les autres sous-traitants, Michael Sternklar de Fidelity Employer Services (l'un des plus importants sous-traitants dans le monde) a déclaré, dans son témoignage lors du procès américain, que Fidelity possédait une licence Oracle et qu'à l'heure actuelle, l'ensemble des opérations de sous-traitance RH avec ses clients tournent sur des applications Oracle. En outre, Fidelity ne fournit actuellement des services de sous-traitance RH qu'à des salariés travaillant aux États-Unis. Ce témoin a également ajouté que parmi les sous-traitants Exult, Aon, Mellon, IBM Global Services et Accenture, aucun n'utilisait une plateforme propriétaire, mais soit une plateforme standard PeopleSoft, soit une plateforme

---

<sup>53</sup> Voir le témoignage de Jay Rising, chef de la division «Clientèle nationale» d'ADP, transcription des débats du procès américain du 30 juin 2004, pp. 4089, 4108, 4109, 4111, 4112, 4106, 4125,4128,4129.

<sup>54</sup> Voir lettre d'ADP datée du 26 septembre 2003 en réponse au questionnaire de la Commission (phase I).

fournie sous licence par le client. Hewitt a toujours utilisé PeopleSoft et pourrait à l'avenir utiliser le logiciel de Cyborg qu'elle a récemment acquis<sup>55</sup>.

- (109) Ce qui vient d'être dit montre que les sous-traitants de processus d'entreprise et les autres sous-traitants n'exercent pas de pressions concurrentielles sur les logiciels RH et SGF haute fonctionnalité, et qu'il n'existe aucun élément fiable permettant de penser qu'il en irait autrement dans un proche avenir.

*d) Consultants et intégrateurs de systèmes*

- (110) En réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle a déclaré que celle-ci ne comprenait pas le rôle central joué par les consultants et les intégrateurs de systèmes sur le marché des LAE et, en particulier, la pression concurrentielle énorme que ceux-ci exercent sur les éditeurs de LAE en ce qui concerne les aspects suivants: (1) ils fournissent aux clients un avantage asymétrique en matière d'information par rapport aux éditeurs (ce qui empêche dès le départ totalement les éditeurs de LAE d'opérer des discriminations par les prix); (2) ils ont l'avantage de pouvoir utiliser leur puissance de négociation pour comprimer autant que possible les droits de licence des éditeurs de LAE, afin d'obtenir une part plus élevée sur les honoraires d'intégration/conseil<sup>56</sup>; (3) ils ont intérêt à maintenir une structure diversifiée au niveau de l'offre et ils aideront même un éditeur de niche grâce à des alliances stratégiques, s'ils estiment qu'il n'y a pas un nombre suffisant d'autres solutions concurrentielles au niveau de l'offre.
- (111) La Commission ne peut pas tirer de conclusion des affirmations d'Oracle, qui ne sont pas corroborées par des preuves. D'après les informations figurant dans le dossier, on peut dire, d'une manière générale, que les consultants et les intégrateurs de systèmes «[...] offriront la solution qui est considérée comme la meilleure pour le client. Cela peut parfois comprendre l'amélioration de solutions existantes plutôt que l'implémentation d'une solution LAE telle que celle de SAP, Oracle ou People Soft. Ce choix sera déterminé par des facteurs tels que les coûts estimatifs et les avantages des différentes solutions ainsi que les risques que présente l'amélioration de systèmes existants par rapport à l'implémentation d'un LAE»<sup>57</sup>.
- (112) Les consultants/intégrateurs de systèmes travaillent avec les clients pour définir les besoins de ceux-ci et les aident ensuite à satisfaire ces besoins par des logiciels de série, la modification d'un logiciel ne constituant qu'une solution utilisée en dernier recours. Parfois, lorsque des modifications sont nécessaires, ils peuvent tout à fait recommander qu'elles soient effectuées en dehors des logiciels de base, afin de faciliter les mises à jour (par exemple en utilisant des API). À cet égard, ils se considèrent comme fournissant alors aux clients un type de services excluant pratiquement toute possibilité d'exercice de pressions concurrentielles sur les

---

<sup>55</sup> Témoignage de Michael Sternklar de Fidelity Employer Services Company, transcription des débats du procès américain du 24 juin 2004, pp. 3134, 3143, 3167, 3158,3159.

<sup>56</sup> Compte tenu du fait que les sociétés ont souvent un budget informatique fixe pour les nouvelles installations et que les intégrateurs de systèmes proposent des solutions basées sur un prix fixe. Réponse d'Oracle à la communication des griefs de la Commission, point 161.

<sup>57</sup> Voir réponse de Deloitte à la question n° 6 b) du questionnaire adressé par la Commission aux sociétés de consultants (phase II).

éditeurs de LAE<sup>58</sup>. En ce qui concerne le coût des services d'intégration, il semble qu'il puisse atteindre de un à six fois le prix de la licence relative au produit. Le coût des services après-vente varie sensiblement en fonction de la politique de la société en matière d'achat des services d'assistance relatifs aux applications<sup>59</sup>.

- (113) Ces sociétés en vendent pas de produits, mais un service. C'est pourquoi elles prétendent généralement offrir aux clients les conseils les plus judicieux et les plus objectifs dans tous les domaines de l'informatique, tout en cherchant à leur fournir aussi des services d'externalisation. Pour réaliser ces objectifs, elles concluent généralement des partenariats stratégiques avec plusieurs fournisseurs de LAE et sont capables d'offrir aux clients les meilleures solutions, taillées sur mesure, pour répondre à leurs besoins ponctuels dans les différents piliers LAE, en assurant aussi bien l'installation que l'implémentation. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles, d'une manière générale, les consultants/intégrateurs ne se considèrent pas nécessairement comme des concurrents directs des fournisseurs de LAE, mais plutôt comme des partenaires complémentaires. Ils peuvent aussi, dans le cadre des services qu'ils fournissent, agir en tant que «revendeurs» de solutions LAE achetées sous licence à des fournisseurs de LAE. Il arrive aussi, dans une mesure beaucoup moins grande, que les consultants/intégrateurs fournissent aux clients des fonctionnalités LAE basées sur des logiciels qu'ils développent eux-mêmes.
- (114) Les possibilités qu'ont les consultants/intégrateurs d'étendre leur champ d'activité sont limitées par le coût presque prohibitif, en termes de coûts financiers, de R&D, d'organisation et de couverture internationale complète des services, du processus de développement menant à l'exercice d'activités à grande échelle dans le domaine des LAE (sans oublier la nécessité de répondre à de multiples exigences locales). L'expérience de PricewaterhouseCoopers Consulting (PwCC, qui fait maintenant partie d'IBM) est révélatrice à cet égard. Avant son acquisition par IBM en octobre 2002, PwCC a vendu son logiciel Product Revenue Accounting à SAP et son système de gestion des coûts dénommé Active à Oracle. À l'automne 2003, IBM a également vendu à Fidelity HR Access, un éditeur d'applications RH, ce qui montre bien que, contrairement à ce qu'affirme Oracle, les consultants quittent le marché des applications en raison du coût élevé de l'entretien des logiciels et du développement des mises à jour.

*e) Logiciels en place*

- (115) Les clients ne développeraient pas de solutions SGF ou RH en interne en réaction à l'augmentation légère, mais significative et permanente, du prix des solutions RH et SGF haute fonctionnalité, en raison du coût exorbitant du développement de solutions personnalisées en interne<sup>60</sup>. L'option consistant à ne rien faire n'aurait pas non plus pour effet de discipliner les prix en cas d'une augmentation légère, mais significative et permanente, du prix des logiciels haute fonctionnalité, dans la

---

<sup>58</sup> Voir notamment la réponse de [nom de la société: CONFIDENTIEL] à la question n° 6 c) du questionnaire adressé par la Commission aux sociétés de consultants (phase II).

<sup>59</sup> Voir notamment la réponse d'Accenture à la question n° 6 a) du questionnaire adressée par la Commission aux sociétés de consultants (phase II).

<sup>60</sup> Voir la déposition de Larry Ellison (PDG d'Oracle) le 20 janvier 2004, pièce P3171 du procès américain. Voir Cichanowicz, vice-président de Nextel pour l'intégration des systèmes d'entreprise, transcription des débats du procès américain du 14 juin 2004, p. 1051.

mesure où les organisations doivent constamment s'adapter à des exigences commerciales et juridiques en perpétuelle mutation, ce qui nécessite des mises à jour des logiciels afin de faire face à l'évolution des besoins de l'organisation<sup>61</sup>. Elles ne pourraient donc pas se contenter des logiciels en place sans avoir à supporter des coûts d'assistance et de maintenance importants<sup>62</sup>.

### **3.1.4 Éditeurs présents sur les marchés en cause**

#### *3.1.4.1 Introduction et variables indicatives utilisées*

- (116) Compte tenu de ce qui précède, la Commission est parvenue à la conclusion qu'il existe des produits distincts destinés à répondre aux exigences des grandes entreprises ayant des besoins fonctionnels complexes dans le domaine des logiciels d'application RH et SGF, qui constituent également des marchés de produits distincts. La Commission a également établi quels étaient les fournisseurs de ces produits. Ce sont eux qui exerceront des pressions concurrentielles sur l'entité fusionnée Oracle/PeopleSoft sur les marchés en cause.
- (117) Les solutions RH et SGF haute fonctionnalité sont des applications destinées à des organisations/sociétés complexes ayant des besoins fonctionnels de très haut niveau. La Commission a dressé la liste de ces fournisseurs en examinant les appels d'offres lancés par les grandes entreprises ayant besoin de fonctionnalités complexes dans le domaine des applications RH et SGF, auxquels ces fournisseurs ont répondu. Toutefois, il semble difficile d'opérer une distinction nette entre les clients en fonction de la complexité de leurs besoins, et donc entre les logiciels haute fonctionnalité et clients y afférents, d'une part, et les logiciels milieu de gamme et clients y afférents, d'autre part. Afin de pouvoir réaliser son examen, la Commission a utilisé des valeurs représentatives pour décrire ces clients ainsi que les transactions relatives à ces applications logicielles.
- (118) La Commission a estimé que la valeur nette de la vente des licences constituait une variable indicative appropriée pour mesurer la «complexité» des besoins des grandes entreprises. Il est apparu qu'une valeur nette d'un million d'euros pour les licences constituerait une valeur de référence appropriée pour les solutions LAE présentant un degré élevé de complexité. Compte tenu des résultats de l'enquête de la Commission en termes de valeur des appels d'offres lancés par les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes les plus caractéristiques, la valeur d'un million d'euros peut être considérée comme une variable indicative significative de la valeur d'un appel d'offres lancé par un client de ce type pour un ensemble de fonctionnalités RH et/ou SGF. Néanmoins, il ressort de l'analyse des plus récentes données sur les appels d'offres fournies par Oracle le 27 septembre 2004 (en réponse à la demande de renseignements de la Commission adoptée par décision au titre de l'article 11, paragraphe 5, du règlement sur les concentrations, le 11 avril 2004, après l'audition) que cette valeur peut être considérée comme appropriée, mais que les appels d'offres qui n'atteignent pas tout

---

<sup>61</sup> Voir le témoignage du professeur Elzinga, transcription des débats du procès américain du 18 juin 2004, p. 2142.

<sup>62</sup> Voir le témoignage de Michael Gorritz, responsable du service Systèmes informatiques d'entreprise de DaimlerChrysler, transcription des débats du procès américain du 15 juin 2004, p. 1367.

à fait cette valeur ne doivent pas nécessairement être exclus, pour cette seule raison, du marché des solutions RH et SGF haute fonctionnalité.

- (119) Cela peut être vrai, même si les données d'Oracle ne semblent pas être représentatives des marchés des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité. Les données d'Oracle concernent 728 appels d'offres lancés entre 2001 et 2003, avec des licences d'une valeur moyenne de 708 851 euros. Ces données couvrent plusieurs appels d'offres pour des produits de niche et des «solutions optimales» ne relevant pas du marché de produits et pour lesquels la valeur des licences est beaucoup plus faible (il y a, par exemple 235 offres avec des licences dont la valeur se situe entre 2 000 et 100 000 euros). Oracle n'a donc pas été en mesure de préciser quels étaient les modules sur lesquels portaient ces offres, la Commission n'a pas pu vérifier si elles relevaient des marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité. En outre, dans son témoignage lors du procès américain, le professeur Helzinga a cité un seuil de 500 000 euros comme caractéristique des marchés relatifs aux applications SGF et RH haute fonctionnalité<sup>63</sup>.
- (120) Se fondant sur les résultats de son enquête ainsi que sur les données relatives aux appels d'offres communiquées par Oracle, la Commission a utilisé comme variable indicative de la valeur des marchés relatifs à des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité des droits de licence nets d'un montant d'un million d'euros. Toutefois, compte tenu de ce qui précède, on peut supposer sans risque de se tromper que toute entreprise remportant un marché supérieur à 1 million d'euros pour des applications RH et SGF peut être considérée comme un fournisseur de solutions SGF et RH haute fonctionnalité.
- (121) La Commission a complété cette variable indicative en faisant entrer les acheteurs de ce type de solutions logicielles, permettant de répondre à la complexité de l'ensemble de leurs besoins, dans une catégorie qu'elle a qualifiée de «grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes». La grande majorité des participants à son enquête ont confirmé qu'un seuil équivalant à 10 000 salariés ou à un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros pouvait constituer une variable indicative appropriée pour qualifier, avec une marge d'erreur réduite, une entreprise de grande entreprise aux besoins fonctionnels complexes. Le seuil de 10 000 salariés est également mentionné dans certains rapports sectoriels, par exemple celui du groupe Gartner<sup>64</sup>. D'autres analystes utilisent également la distinction milieu de gamme/haut de gamme. Giga définit le marché milieu de gamme comme regroupant les organisations employant entre 100 et 5 000

---

<sup>63</sup> Voir la transcription du témoignage du professeur Elzinga du 18 juin 2004, pp. 2174-2175.

<sup>64</sup> Gartner Group, Large-Enterprise HRMS Magic Quadrant, 2002 (10 octobre 2002). Oracle affirme que dans un autre rapport portant la même date, Gartner utilise, pour définir les grandes entreprises, le seuil de 2 500 salariés ou plus. Oracle déclare notamment que dans son rapport, Gartner applique ses critères d'évaluation aux éditeurs du «Quadrant magique des systèmes de gestion des ressources humaines aux grandes entreprises». Il est effectivement vrai que Gartner adopte un certain nombre de grands critères d'évaluation dans son analyse des éditeurs. Mais il n'en demeure pas moins que dans le rapport cité par la Commission, Gartner dit ceci: «Nous regroupons les grandes entreprises en deux catégories distinctes: les entreprises de 2 500 à 10 000 salariés et les entreprises de plus de 10 000 salariés.» Il n'y a donc rien de contradictoire à ce que la Commission adopte la deuxième catégorie citée par Gartner comme variable indicative pertinente pour les grandes entreprises complexes. .

personnes<sup>65</sup>. Le fait qu'il soit difficile de déterminer la taille exacte de ces entreprises tient également à ce que les éditeurs ne suivent pas spécifiquement leurs clients en fonction, par exemple, de certains critères reflétant cette complexité, tels que le nombre de salariés ou l'importance du chiffre d'affaires.

- (122) En outre, il convient de tenir compte du fait que c'est précisément la complexité des besoins de certains clients en matière de LAE qui est à l'origine de l'existence d'un tel marché des logiciels haute fonctionnalité, ainsi qu'en témoigne notamment la simple taille des «projets» auxquels l'éditeur devra répondre. À ce propos, les entreprises dont le chiffre d'affaires est peu élevé et dont le nombre de salariés est inférieur à celui indiqué dans les valeurs représentatives ci-dessus pourraient elles aussi posséder les nombreuses unités, les processus complexes et les exigences globales requérant de telles solutions LAE complexes (et, partant, remplir les conditions nécessaires pour être considérées comme de grandes entreprises complexes).
- (123) Compte tenu de ce qui précède, la Commission estime que ces variables indicatives peuvent être utilisées pour une première qualification des appels d'offres. Toutefois, il conviendra de tenir compte des réserves exprimées lors de l'appréciation des données relatives aux appels d'offres, en vérifiant si chacun des marchés considérés comporte ou non des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité. C'est notamment le cas des appels d'offres correspondant uniquement aux variables indicatives délimitant les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, c'est-à-dire les ventes à une entreprise de plus de 10 000 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros. Dans de tels cas, lorsque la valeur de la licence n'est pas supérieure à un million d'euros, il est possible d'établir si les appels d'offres englobent des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité, c'est-à-dire s'ils englobent des logiciels RH et/ou SGF pour toute la société ou pour des divisions ayant des caractéristiques de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. Cela peut notamment présenter de l'intérêt pour les éditeurs pour lesquels il n'est pas possible de déduire du seul nombre des appels d'offres ayant une valeur élevée qu'ils fournissent des applications RH et SGF haute fonctionnalité. Cette approche très prudente, qui sélectionne les appels d'offres sur la base d'un ensemble complémentaire de variables indicatives ainsi qu'en fonction des circonstances propres à chacun d'entre eux, enlève toute pertinence à la critique d'Oracle selon laquelle le seuil d'un million d'euros pour la valeur de la licence est arbitraire et le choix des seuils d'un milliard d'euros pour le chiffre d'affaires et 10 000 salariés pour les effectifs en tant que variables indicatives pour catégoriser les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes n'est pas du tout corroboré par l'ensemble des personnes ayant répondu à l'enquête<sup>66</sup>. De même, la Commission n'essaie pas «d'éliminer les autres éditeurs de LAE en fixant le seuil des appels d'offres à un million d'euros», mais utilise le chiffre d'un million d'euros

---

<sup>65</sup> Voir, par exemple, Giga, Paul Hamerman, Market Overview 2002: Human Resources Management Systems - Breaking Away From the Back Office, étude publiée le 30 août 2002, p. 4.

<sup>66</sup> Lawson décrit le marché à plusieurs niveaux, au moment où elle a admis sans équivoque l'existence d'un «marché spécifique de la fourniture de LAE à de grandes entreprises...». Voir réponse non confidentielle de Lawson à un questionnaire aux concurrents, reçue par la Commission le 7 décembre 2003, dans laquelle Lawson déclare qu'il existe un marché spécifique de la fourniture de LAE à de grandes entreprises, en ajoutant cette précision: «... nous définissons les grandes entreprises comme les entreprises employant plus de 10 000 salariés et/ou réalisant un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'USD...».

pour la valeur des licences uniquement comme variable indicative pour une première appréciation des appels d'offres.

- (124) À l'aide de ces variables indicatives la Commission a analysé les appels d'offres auxquels les éditeurs de LAE ont participé en 2001 et en 2002, ainsi que les appels d'offres communiqués par Oracle, après l'audition, le 27 septembre 2004, en réponse à la demande de renseignements que lui avait adressée la Commission. Elle a également analysé les documents relatifs à des appels d'offres provenant du procès engagé aux États-Unis, afin d'établir qui sont les fournisseurs de ce type de logiciels.

#### *3.1.4.2 Éditeurs de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité*

- (125) Dans la communication des griefs, la Commission est parvenue à la conclusion préliminaire selon laquelle, sur le marché mondial des solutions RH et SGF à haute fonctionnalité normalement achetées par les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, on peut considérer, en substance, que seuls trois acteurs sont présents, à savoir Oracle, PeopleSoft et SAP. Ces trois acteurs ont été désignés par au moins 90 % des clients interrogés comme fournisseurs possibles de solutions SGF ou RH à haute fonctionnalité. Comme autre fournisseur de solutions LAE pour grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, les clients interrogés ont désigné JD Edwards. Ce dernier a toutefois été éliminé entre-temps en tant qu'acteur indépendant et a été repris par PeopleSoft.
- (126) Ces résultats semblent confirmés par l'analyse des données sur les appels d'offres de 2001 et 2002. Au total, SAP a mentionné [50-100], PeopleSoft [>150] et Oracle [>150] offres destinées à des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes ayant un effectif supérieur à 10 000 personnes et un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros, qui englobaient également en partie des modules LAE autres que des logiciels SGF et RH. La valeur de ces appels d'offres allait de 1 million d'euros (Oracle) à [plus de 2 millions d'euros] (SAP), PeopleSoft se situant au milieu avec [de 1 à 2 millions d'euros]. SAP a remporté [35-50] des appels d'offres, PeopleSoft [100-150] et Oracle [100-150]. Dans sa dernière communication, Oracle a fourni des données relatives à 728 appels d'offres, d'une valeur moyenne de 708 851 euros. Toutefois, ainsi qu'il a été dit ci-dessus, les données d'Oracle communiquées après le 27 septembre 2004 ne peuvent pas être considérées comme entièrement fiables.
- (127) Toutefois, Oracle a fourni à la Commission des exemples d'éditeurs autres que SAP, Oracle et PeopleSoft qui fournissent actuellement des fonctionnalités de base SGF et RH à de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes et qui représenteraient, selon elle, des alternatives crédibles, bien établies et réelles par rapport aux trois grands éditeurs sur le marché haut de gamme. Ces concurrents seraient notamment Microsoft, Kronos, Sage, Lawson, SSA/Baan, Meta4, Ramco, Geac, IFS, Intentia, Tesseract, QAD et Ultimate Software<sup>67</sup>. Ainsi, certaines entreprises (considérées comme grandes) seraient, selon Oracle, clientes des éditeurs de LAE susmentionnés. Oracle a souligné cet argument dans sa réponse à la communication des griefs, en faisant valoir que plusieurs autres éditeurs de LAE

---

<sup>67</sup> Cf. «Submission on Market Definition and Competitive Assessment regarding EAS for Large Enterprises», Oracle Corporation, affaire M-3216, 5 novembre 2003, paragraphes 75-83.

fournissent des sociétés qui pourraient être qualifiées de grandes entreprises complexes et/ou pourraient aisément se «repositionner» sur le marché haut de gamme en réaction à la concentration. Ces éditeurs seraient SSA Global/Baan, Lawson, Meta4, RebusHR, Intentia, System Union, QAD et, aujourd'hui déjà, Microsoft qui, avec Oracle, PeopleSoft et SAP, opère dans l'«espace des entreprises».

#### *3.1.4.3 Données relatives aux appels d'offres provenant de l'enquête de la Commission*

- (128) La Commission a tenté de vérifier cette assertion lors de son enquête et aussi en se basant sur les données fournies par Oracle dans sa réponse à la demande de renseignements que lui a adressée la Commission après l'audition. À cet effet, elle a examiné les appels d'offres auxquels ces éditeurs avaient participé en 2001 et 2002 pour les fonctionnalités RH et SGF ainsi que d'autres piliers LAE, et qui concernaient des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. Dans ce contexte, la Commission a demandé à ces éditeurs de fournir des données sur les appels d'offres auxquels ils avaient participé et qu'ils avaient, le cas échéant, remportés.
- (129) L'enquête a montré qu'outre Oracle, PeopleSoft et SAP, quatre autres éditeurs avaient à l'occasion remporté des marchés d'une valeur supérieure à 1 million d'euros, en l'occurrence, IFS, QAD, Lawson et Microsoft. Toutefois, il ne s'agissait que de six appels d'offres au total, plus un appel d'offres tout juste inférieur à 1 million d'euros, alors que le nombre des appels d'offres d'une valeur supérieure à un million d'euros remporté individuellement par Oracle, PeopleSoft et SAP était beaucoup plus important. L'enquête a également révélé que ces éditeurs, ainsi que Rebus, avaient participé au total à 16 appels d'offres concernant les piliers RH et SGF et portant sur une licence d'une valeur supérieure à 1 million d'euros<sup>68</sup>.

#### *3.1.4.4 Données relatives aux appels d'offres fournies par Oracle*

- (130) Les données communiquées par Oracle le 27 septembre 2004 confirment les résultats mentionnés ci-dessus, bien que, ainsi que nous l'avons déjà dit précédemment, cet ensemble de données ne semble pas représentatif des marchés en cause. En effet, il comprend plusieurs appels d'offres qui concernent des produits de niche (par exemple un appel d'offres concernant la gestion des actions de motivation du personnel pour JP Morgan ou la gestion des avantages sociaux pour British Telecom), des appels d'offres qui ont été remportés par des fournisseurs ne proposant pas de solution RH et/ou SGF (comme Siebel) ou des appels d'offres concernant des licences dont la valeur se situe entre 2 000 et

---

<sup>68</sup> IBM HR Access a également remporté des appels d'offres d'une valeur supérieure à un million d'euros au cours des années concernées. Toutefois, HR Access a été racheté par le sous-traitant Fidelity à l'automne 2003. Fidelity souhaite utiliser HR Access comme plateforme à partir de laquelle elle fournira à l'avenir ses services de sous-traitance dans le domaine des ressources humaines, mais non plus pour fournir des services à des entreprises individuelles; témoignage de Michael Sternklar, président directeur général adjoint de Employer Services Company, transcription des débats du procès américain, p. 3153. De toute façon, HR Access n'avait pas de couverture internationale pour ses applications RH, qui n'étaient notamment pas adaptées aux États-Unis.

100 000 euros. Ce type d'appels d'offres ne semble pas relever des marchés en cause. Toutefois, ni pour ces appels d'offres ni pour certains autres, la Commission n'a été en mesure de vérifier s'ils relevaient ou non du marché des applications RH et SGF haute fonctionnalité, dans la mesure où Oracle n'a pas pu préciser quels modules faisaient partie des différents appels d'offres. Il serait donc inapproprié de tirer des conclusions de l'ensemble de ces données, dans la mesure où il n'est notamment pas possible de calculer d'une façon fiable combien de fois des éditeurs autres qu'Oracle, PeopleSoft et SAP ont participé à des appels d'offres avec Oracle pour les solutions RH et SGF haute fonctionnalité ou combien d'appels d'offres ces éditeurs ont remportés par rapport à Oracle, SAP et PeopleSoft.

- (131) Néanmoins, ces données contiennent des détails secondaires sur les différents appels d'offres, qui montrent que des fournisseurs autres qu'Oracle, PeopleSoft et SAP ont été en mesure de remporter des appels d'offres lancés par des grandes entreprises complexes pour des applications RH et SGF, y compris des appels d'offres portant sur des licences d'une valeur supérieure à un million d'euros. Il s'agit de Lawson, qui a remporté un appel d'offres concernant une licence de 2 millions d'euros lancé par la société française Schlumberger (dont le chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 15 milliards d'euros) pour des applications SGF; d'Intentia, qui a remporté un marché de 2,8 millions d'euros portant sur un ensemble PGI complet pour la société de Singapour Flextronics, qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 milliards d'euros; d'IFS, qui a remporté un marché de 630 000 euros portant notamment sur des applications SGF et RH destinées à la société norvégienne Vinmonopolet (qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros). À partir des informations communiquées par Oracle, on peut supposer que les logiciels sur lesquels portent ces appels d'offres relevaient des applications RH et SGF destinées à l'ensemble de l'entreprise, et qu'ils possédaient les caractéristiques de logiciels haute fonctionnalité.
- (132) En outre, les données montrent que ces sociétés sont arrivées en deuxième position dans certains appels d'offres auxquels Oracle a participé. D'après Oracle, Lawson est arrivé en deuxième position dans un cas et a participé à la sélection finale dans 11 autres cas (dans trois cas, la valeur des licences était supérieure à 1 million d'euros, le montant maximum atteint en la matière étant de 1,8 million d'euros), pour des applications SGF et RH ou pour des ensembles PGI complets. Selon Oracle, IFS est arrivée en deuxième position dans cinq marchés relatifs à des applications SGF et à des ensembles PGI complets, dont les valeurs allaient jusqu'à 2,5 millions d'euros; elle a participé à la sélection finale de six autres appels d'offres lancés par des grandes entreprises complexes (dans cinq cas, la valeur de la licence était supérieure à 1 million d'euros). Intentia a participé à la sélection finale dans deux appels d'offres, dont l'un d'une valeur de 2,65 millions d'euros. D'après les données fournies par Oracle, Microsoft n'a pas remporté d'appels d'offres, mais a participé à la sélection finale dans 12 cas, pour des licences d'une valeur normalement inférieure à 500 000 euros, mais, dans deux cas, supérieure à 1 million d'euros, l'une d'entre elles atteignant même 7,7 millions d'euros.
- (133) D'après ces données, les sous-traitants n'ont, pour leur part, remporté que 2 appels d'offres, d'une valeur de 32 000 euros et 62 000 euros respectivement.

#### *3.1.4.5 Preuves provenant du procès engagé devant la District Court de Californie du Nord*

- (134) Oracle a également communiqué à la Commission un document interne PeopleSoft de juillet 2003, qui faisait partie des preuves produites lors du procès engagé aux États-Unis (pièces n° D 6236 et D 6236 A). Ce document énumère plusieurs appels d'offres qui ont eu lieu aux États-Unis et auxquels PeopleSoft a participé. Les concurrents de PeopleSoft qui ont pris part à ces appels d'offres sont répartis en deux catégories: le «marché des entreprises» et le «marché milieu de gamme». D'après un résumé des données concernées, PeopleSoft a été confronté à la concurrence de Lawson dans environ 8 % des appels d'offres sur le «marché des entreprises» (27 appels d'offres sur un total de 353) et à Microsoft dans 1 % des appels d'offres sur ce même marché (3 appels d'offres sur un total de 353). Toutefois, il n'est pas possible de tirer des conclusions précises de ce document. Lors de son témoignage, le responsable américain de PeopleSoft ne se souvenait d'aucune autre information qu'il aurait pu donner sur les appels d'offres en question<sup>69</sup>.

#### *3.1.4.6 Conclusion*

- (135) Sur la base des considérations qui précèdent et de l'enquête réalisée sur le marché, on peut conclure qu'Oracle, PeopleSoft et SAP sont les principaux opérateurs sur les marchés des solutions SGF et RH à haute fonctionnalité pour grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. Toutefois, les données de la Commission et les renseignements communiqués par Oracle le 27 septembre 2004 montrent que d'autres opérateurs remportent parfois aussi des appels d'offres portant sur des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité répondant aux exigences de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. Ces autres éditeurs de logiciels RH et/ou SGF haute fonctionnalité sont Lawson, Intenia, IFS, QAD et Microsoft. Bien que ces éditeurs n'aient remporté qu'un nombre limité d'appels d'offres, ils se sont souvent classés en deuxième position pour les logiciels SGF et RH haute fonctionnalité ou ont participé à un plus grand nombre d'appels d'offres où la valeur des licences était supérieure à 1 million d'euros. Compte tenu de ces données et du fait que la variable indicative d'un million d'euros pour les droits de licences nets, choisie pour considérer qu'un appel d'offres contient des solutions SGF et RH haute fonctionnalité, était plutôt élevée, certains indices préliminaires permettent de penser que Lawson, Intenia, IFS, QAD et Microsoft opèrent sur le marché de l'édition de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité, à côté d'Oracle, PeopleSoft et SAP.

#### **3.1.5 Analyse d'impact de l'identité des soumissionnaires**

- (136) En plus de l'analyse de l'identité des participants aux appels d'offres ainsi que des lauréats, la Commission a également réalisé une analyse économétrique afin de vérifier si les données révélaient qu'Oracle se comportait différemment, au cours

---

<sup>69</sup> Voir Richard Berquist, SVP, PeopleSoft, transcription des débats du procès américain, 8 juin 2004, pp 377, 378.

des appels d'offres, selon l'identité des concurrents encore présents lors de la sélection finale. S'il s'avérait qu'Oracle avait généralement plus tendance à proposer des remises agressives lorsque soit SAP soit PeopleSoft étaient présentes lors de la sélection finale plutôt que lorsqu'elle était confrontée à d'autres concurrents, cela constituerait une preuve indirecte du fait que la concurrence s'exerce essentiellement entre les trois grands fournisseurs de logiciels, et que seuls Oracle, SAP et PeopleSoft sont des éditeurs de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité destinés à répondre aux exigences des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes.

- (137) La Commission a essentiellement basé cette analyse sur la réponse donnée par Oracle à la demande de renseignements qu'elle lui avait transmise après l'audition. Pour chaque appel d'offres portant sur des logiciels qui appartenaient aux deux catégories prédéterminées par la Commission (soit le marché portait sur un très gros achat<sup>70</sup>, soit les acquéreurs étaient une entité très importante<sup>71</sup>), Oracle a fourni des informations détaillées sur les circonstances entourant l'appel d'offres. Il s'agissait notamment du prix de barème de l'appel d'offres, du nombre et de l'identité des concurrents, de la situation géographique de l'acquéreur, des éléments de l'appel d'offres, de la remise quantitative automatique proposée, des remises complémentaires discrétionnaires, etc. L'analyse a notamment consisté à essayer de savoir si et comment chacun des différents types d'informations concernant chaque appel d'offres pouvait, d'une manière générale, contribuer à expliquer le niveau des remises qu'Oracle était disposée à proposer dans chaque cas.
- (138) Dans le cadre de la procédure engagée devant la District Court de Californie du Nord, la Commission a également eu accès à trois ensembles de données différents qui concernaient le comportement d'Oracle au cours d'appels d'offres ayant eu lieu aux États-Unis.
- (139) L'un de ces ensembles de données se composait de renseignements extraits des formulaires internes d'autorisation des remises d'Oracle. Il s'agissait de 431 observations relatives à des appels d'offres ayant porté sur des logiciels de gestion des ressources humaines, de gestion des systèmes financiers ou de commerce électronique<sup>72</sup>.
- (140) Un autre ensemble de données était basé sur un croisement entre les formulaires d'autorisation des remises d'Oracle et les appels d'offres pour lesquels des renseignements complémentaires pouvaient être obtenus à partir d'une étude réalisée auprès des représentants de commerce d'Oracle pour l'Amérique du Nord (étude NASRS)<sup>73</sup>. Cet ensemble de données ne comporte que 122 observations, mais il contient des informations relativement détaillées sur chaque appel d'offres. Il a été réuni sur la base de critères différents de ceux imposés à Oracle pour

---

<sup>70</sup> Droits de licence supérieurs à un million d'euros ou d'USD.

<sup>71</sup> La société ou l'entité commerciale en cause soit réalisait un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros, soit avait plus de 10 000 salariés.

<sup>72</sup> Extrait de 040804\_Hausmann\_backuptable.doc.

<sup>73</sup> L'étude NSARS demande notamment aux représentants le nom des plus proches concurrents d'Oracle lors de chaque appel d'offres. Voir p. 2 de la pièce APP. II-1 du Livre blanc «Proposed Acquisition by Oracle of PeopleSoft: Analysis of Competitive Effects», communiquée par le ministère américain de la justice le 30 janvier 2004 (reçu par la Commission le 5 février 2004).

l'ensemble de données communiqué à la Commission. Le chevauchement entre les deux ensembles de données est relativement faible (seuls 28 appels d'offres sont mentionnés dans les deux ensembles de données).

- (141) L'expert économique du ministère américain de la justice a également fourni des régressions sur un autre ensemble de données réuni par M. Ciandrini, le responsable d'Oracle pour les ventes d'applications en Amérique du Nord, à des fins internes, avant le projet de concentration. Cet ensemble de données contient 126 observations. Compte tenu du fait que les informations sur la taille précise de chaque opération étaient insuffisantes, la Commission n'a pas pu utiliser ces données.
- (142) Pour estimer l'incidence de la concurrence sur le comportement des sociétés lors des appels d'offres, il convient de décider si les remises quantitatives automatiques accordées par Oracle sur le prix de barème peuvent être prises en compte pour déterminer l'ampleur des remises accordées. La Commission note que puisque les remises automatiques sont accordées quelle que soit la pression concurrentielle, on peut intrinsèquement les considérer comme faisant partie du prix de barème. Le but de l'analyse est d'identifier les facteurs qui ont une incidence sur le comportement d'Oracle et, à cet égard, c'est la remise complémentaire qui est susceptible de constituer le paramètre le plus clair du comportement discrétionnaire d'Oracle.
- (143) Parce que cela présente un intérêt particulier pour l'identification de acteurs du marché pertinents en l'espèce, la Commission a cherché à savoir si la présence d'un nombre élevé de concurrents leaders du marché (SAP et PeopleSoft) était plus susceptible d'inciter Oracle à proposer une remise élevée que la présence d'un nombre élevé d'autres soumissionnaires. La Commission a réalisé cette analyse à partir de l'ensemble de données qui lui avaient été communiqué par Oracle et à partir de deux des ensembles de données communiqués à la District Court de Californie du Nord. Or, cette analyse a essentiellement révélé que, dans les trois ensembles de données, l'on ne pouvait mettre en évidence aucune différence significative entre le comportement qui était celui d'Oracle lorsqu'il se trouvait en concurrence avec SAP et PeopleSoft et son comportement vis-à-vis d'autres soumissionnaires,
- (144) En se basant sur cette analyse, et indépendamment de la question de savoir si l'ensemble de données qui lui a été communiqué est réellement représentatif du marché en cause, la Commission est parvenue à la conclusion que les données relatives aux appels d'offres ne permettent pas de conclure à l'existence d'un marché étroit des grandes entreprises ne comprenant qu'Oracle, PeopleSoft et SAP.

### ***3.1.6 Profil des autres éditeurs en cause***

- (145) La Commission a également examiné si le résultat de l'appréciation des données relatives aux appels d'offres était confirmé par les qualités des produits des éditeurs, et donc si Lawson, Intentionia, IFS, QAD et Microsoft étaient, d'une manière générale, en mesure de répondre aux exigences des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes dans le domaine des applications SGF et RH. C'est pourquoi elle a cherché à recueillir de nouvelles données exhaustives permettant de déterminer si ces éditeurs pouvaient ou non être considérés comme des fournisseurs crédibles d'applications SGF et RH haute fonctionnalité susceptibles

de répondre aux exigences des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes pour ce qui est des paramètres suivants: i) fonctionnalités (étendue et profondeur); ii) modularité, fiabilité et qualité; iii) technologie; iv) dimension mondiale; vi) notoriété, vente et service après-vente.

### 3.1.6.1 *Lawson*

- (146) Lawson est une société américaine qui propose des produits dans le domaine financier et dans celui des ressources humaines, ainsi que plusieurs logiciels d'applications dans des domaines tels que les achats, le merchandising, la gestion des produits et des performances des entreprises. Elle se décrit elle-même comme répondant aux besoins d'entreprises de taille moyenne à grande dans le domaine des soins de santé, du détail, des services publics, des services professionnels et des services financiers. Dans la communication des griefs, la Commission avait exclu Lawson, à titre préliminaire, des opérateurs présents sur le marché en cause, en particulier parce qu'elle a un rayon d'action régional limité (essentiellement l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni), parce que la Commission avait des doutes quant à l'étendue et à la profondeur des fonctionnalités qu'elle propose et parce que sa présence sur le marché des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes est très limitée.
- (147) Au cours de la procédure, Oracle a communiqué des preuves indiquant que Lawson avait vendu des applications RH et SGF à de nombreuses sociétés comptant parmi les plus importantes au monde, qui figuraient au classement Fortune des 100 plus grandes sociétés américaines, au classement Global des 500 plus importantes sociétés au monde et au classement Forbes des 500 plus importantes sociétés privées. Dans sa réponse à la communication des griefs de la Commission, Oracle a également souligné que dans au moins trois cas concrets, elle avait perdu des appels d'offres au profit de Lawson pour des solutions RH destinées à de grandes entreprises (Flying J, Mayo Clinic, TCF Bank<sup>74</sup>). Se fondant sur ces données, Oracle a contesté la décision de la Commission d'exclure Lawson du marché des éditeurs de solutions SGF et RH haute fonctionnalité.
- (148) D'après Oracle, les produits Lawson seraient tout à fait adaptés, en termes d'étendue et de profondeur des fonctionnalités, pour répondre aux besoins des grandes entreprises complexes. Dans sa réponse à la communication des griefs, elle a soumis un rapport d'Accounting Software Advisors LLC (un évaluateur indépendant des fonctionnalités LAE). Oracle affirme que l'ASA Key Features Report (une étude des fonctionnalités RH et SGF dans les applications LAE de plusieurs éditeurs) prouve que les fonctionnalités de Lawson dans le domaine des RH et des SGF (en versions «prêtes à l'emploi») sont au moins équivalentes à celles de PeopleSoft, Oracle et SAP. Toutefois, ce rapport ne peut être considéré comme une preuve concluante du fait que les produits Lawson possèdent des fonctionnalités identiques à celles des produits PeopleSoft, Oracle et SAP. Le rapport intégral d'Accounting Software Advisors porte sur 4 342 fonctions. Dans le rapport communiqué par Oracle, manquent notamment les 93 fonctions figurant sous le titre «Multinational» (qui couvrent des fonctions telles que l'assistance locale, le formatage des données, la TVA européenne, un nombre illimité de

---

<sup>74</sup> Il s'agit de société réalisant un chiffre d'affaires global de plus d'un milliard d'USD et employant plus de 10 000 salariés.

monnaies, le tri et l'édition par monnaie), les 276 fonctions figurant sous le titre «Questions générales» (qui couvrent des fonctions telles que les différents systèmes d'exploitation sur lesquels elles tournent, les langages de programmation qu'elles supportent, la formation en ligne, les bases de données «connaissances») et les 176 fonctions figurant sous le titre «Questions techniques générales» (qui concernent la modularité et la configuration exigée). Or, l'appréciation de ces fonctionnalités semble être particulièrement importante pour savoir si oui ou non les applications de Lawson peuvent être considérées comme ayant des fonctionnalités similaires à celles des logiciels d'Oracle, SAP et PeopleSoft pour ce qui est des paramètres de la haute fonctionnalité définis ci-dessus (en particulier la dimension mondiale). Il n'est donc pas possible, sur la base de ce rapport fragmenté, de conclure que les applications de Lawson sont équivalentes à celles de PeopleSoft, Oracle et SAP pour les paramètres relatifs aux solutions mondiales SGF et RH haute fonctionnalité.

- (149) D'après ses propres déclarations faites au cours de l'enquête de la Commission, Lawson est en mesure de fournir les principales fonctionnalités des logiciels SGF et RH aux États-Unis et dans la Communauté. Les performances et le débit de ses produits répondraient aux besoins d'une entreprise réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros ou employant plus de 10 000 salariés, notamment en ce qui concerne le traitement de gros volumes d'opérations. L'architecture se compose de couches séparées. Le produit supporte la séparation des fonctions courante dans les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes et comporte des interfaces pour les données et la programmation. Les langues couvertes par Lawson sont l'anglais, le français, l'allemand, l'espagnol et le néerlandais<sup>75</sup>, mais ni le japonais ni le chinois. Les produits RH et SGF de Lawson sont conformes aux réglementations nationales d'un grand nombre de pays et supportent un nombre illimité de monnaies. Si les acquéreurs le souhaitent, ils peuvent acheter une assistance 24 heures sur 24/7 jours sur 7.
- (150) En outre, le procès engagé devant la District Court de Californie du Nord a apporté de nouvelles preuves sur la clientèle de Lawson. Au cours du procès, il a été confirmé que PeopleSoft était l'un des principaux concurrents de Lawson, que Lawson était en concurrence avec PeopleSoft pour presque chaque client et qu'elle avait également pour clients de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes réalisant un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'USD et employant plus de 10 000 salariés, ainsi que des clients figurant au classement Fortune 1000<sup>76</sup>. Lors du procès, Lawson a confirmé que ses applications RH et SGF étaient installées chez Health Care America (HCA), un opérateur hospitalier qui possède des installations au Royaume-Uni et en Suisse, réalise un chiffre d'affaires de 20 milliards d'USD et emploie plus de 250 000 salariés; en outre, ses applications financières sont installées dans deux autres groupes hospitaliers employant respectivement 40 000 et 70 000 personnes et exploitant des sites multiples. Lawson a par ailleurs déclaré, lors du procès, qu'il avait pour clients plusieurs chaînes de détaillants, tels que Safeway et Walgreen, dont chacune réalise un chiffre d'affaires de 30 milliards d'USD et emploie plus de 100 000 personnes. Il a également été dit que Ralph Lauren, un détaillant dont le chiffre d'affaires est

---

<sup>75</sup> Voir Jay Coughlan, PGD de Lawson, transcription des débats du procès américain du 28 juin 2004, p. 3744.

<sup>76</sup> Voir Jay Coughlan, PGD de Lawson, transcription des débats du procès américain du 28 juin 2004, pp. 3595, 3596. Voir également pièce n° 6236, transcription des débats, p. 1859.

supérieur à 10 milliards d'USD, utilise les progiciels financiers et RH de Lawson et que McDonald utilise l'ensemble RH complet de Lawson aux États-Unis<sup>77</sup>. Il a en outre été confirmé que les applications financières de Lawson étaient utilisées par plusieurs grands établissements financiers, notamment le réseau des banques de la Réserve fédérale américaine et la compagnie d'assurances canadienne Manulife, qui réalise un chiffre d'affaires de 8,7 milliards d'USD (bien que Manulife ait décidé d'utiliser le logiciel sans le faire personnaliser, ce qui n'est pas l'approche normale adoptée par les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes)<sup>78</sup>. Lawson a en outre confirmé que Johnson & Johnson, une société multinationale du secteur des soins de santé qui emploie environ 100 000 salariés, utilise les applications RH de Lawson, bien qu'elle soit peut être en train de migrer vers SAP<sup>79</sup>.

- (151) En outre, certains analystes, comme Meta Group, considèrent Lawson comme un rival possible sur le segment des grandes entreprises complexes pour ce qui est des fonctions RH et SGF.
- (152) Compte tenu de ce qui précède, les logiciels RH et SGF de Lawson, en dépit de certaines carences sur le plan des performances relatives aux paramètres internationaux, possèdent en général les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de certaines grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, du moins dans les secteurs industriels dans lesquels Lawson est le plus présent. Les preuves présentées au cours du procès américain ainsi que l'ensemble de données communiqué par Oracle après l'audition montrent que Lawson a non seulement participé à des appels d'offres portant sur des solutions RH et SGF pour lesquelles la valeur des licences était supérieure à 1 million d'euros, mais qu'il en a remporté certains, et qu'il a vendu ses produits à des clients qui peuvent être qualifiés de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, bien que ces clients soient essentiellement situés en Amérique du Nord. Lawson ne peut donc être exclu du marché des éditeurs de solutions SGF et RH haute fonctionnalité. C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que, aux fins de l'appréciation de cette affaire, Lawson pourrait exercer des pressions concurrentielles sur Oracle, PeopleSoft et SAP, tout au moins dans les secteurs industriels dans lesquels il est le plus présent, et qu'il doit être considéré comme un éditeur opérant sur le marché des applications SGF et RH haute fonctionnalité.

### 3.1.6.2 IFS

- (153) IFS est un éditeur de solutions LAE ayant son siège en Suède. L'offre de produits d'IFS est très vaste, puisqu'elle comprend des fonctionnalités qui s'étendent sur différents secteurs industriels (tels que l'aérospatiale et la défense, le secteur automobile, l'aviation commerciale, l'énergie et les services publics, la haute

---

<sup>77</sup> Voir Jay Coughlan, PGD de Lawson, transcription des débats du procès américain du 28 juin 2004, pp. 3604-3608.

<sup>78</sup> Voir Jay Coughlan, PGD de Lawson, transcription des débats du procès américain du 28 juin 2004, pp. 3617-3623.

<sup>79</sup> Voir Jay Coughlan, PDG de Lawson, transcription des débats du procès américain du 28 juin 2004, pp. 3630-3631, 3722-3723.

technologie, le secteur manufacturier, les infrastructures, les sciences de la vie). Ses produits semblent essentiellement correspondre aux besoins des entreprises moyennes. D'après ses propres déclarations lors de l'enquête de la Commission, les performances de ses produits pourraient répondre aux exigences des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes au même titre que les produits d'Oracle, PeopleSoft et SAP pour ce qui est de la conception de l'architecture, de l'étendue et de la profondeur des fonctionnalités et des temps de réponse. L'architecture se compose de couches séparées. Le produit supporte la séparation des fonctions courante dans les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes et comprend des interfaces pour les données et la programmation. Les produits SGF et RH couvrent de nombreuses langues, dont le japonais et le chinois, et sont conformes à la réglementation nationale de nombreux pays, y compris les pays européens et les États-Unis. Ils supportent toutes les monnaies et jusqu'à trois monnaies à la fois. Toutefois, les fonctionnalités SGF et RH de ces produits semblent présenter certaines limites quant à leur capacité d'être utilisées à l'échelle internationale<sup>80</sup>. Si les acquéreurs le souhaitent, ils peuvent acheter une assistance 24 heures sur 24/7 jours sur 7. En fait, IFS apparaît comme une sorte de «Lawson européen», solidement ancré sur le marché milieu de gamme, doté d'une bonne réputation dans la sphère européenne et dont l'offre est susceptible d'être retenue, très occasionnellement, par des clients haut de gamme, essentiellement des entreprises européennes.

- (154) Compte tenu de la description ci-dessus des fonctionnalités offertes par les produits RH et SGF d'IFS, ses logiciels possèdent en général les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de certaines grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, du moins dans les secteurs industriels dans lesquels IFS est le plus présent. Les preuves provenant de l'ensemble de données communiqué par Oracle après l'audition ainsi que de l'enquête de la Commission montrent que IFS a non seulement participé à des appels d'offres portant sur des solutions RH et SGF pour lesquelles la valeur des licences était supérieure à 1 million d'euros, mais qu'elle en a remporté certains, et qu'elle a vendu ses produits à des clients qui peuvent être qualifiés de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. IFS ne peut donc être exclu du marché des éditeurs de solutions SGF et RH haute fonctionnalité. C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que, aux fins de l'appréciation de la présente affaire, IFS pourrait exercer des pressions concurrentielles sur Oracle, PeopleSoft et SAP, tout au moins dans les secteurs industriels dans lesquels il est le plus présent, et qu'il doit être considéré comme un éditeur opérant sur le marché des applications SGF et RH haute fonctionnalité.

### 3.1.6.3 *Intentia*

- (155) Intentia est un autre éditeur de LAE suédois qui vend des logiciels SGF et RH. Il opère essentiellement sur le marché milieu de gamme, avec des entreprises moyennes comme clients (y compris des filiales ou des divisions de multinationales). D'après ses propres déclarations lors de l'enquête de la Commission, les performances de ses produits pourraient répondre aux exigences des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes au même titre que les

---

<sup>80</sup> Voir réponse d'IFS au questionnaire adressé par la Commission aux concurrents (phase II).

produits d'Oracle, PeopleSoft et SAP ce qui est de la conception de l'architecture, de l'étendue et de la profondeur des fonctionnalités et du traitement de gros volumes d'opérations. L'architecture se compose de couches séparées. Le produit supporte la séparation des fonctions courantes dans les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes et comprend des interfaces pour les données et la programmation. Les produits SGF et RH couvrent de nombreuses langues, y compris le japonais et le chinois, et sont conformes à la réglementation nationale de 41 pays, y compris les pays européens, les États-Unis et les pays asiatiques. Ils supportent toutes les monnaies et jusqu'à trois monnaies à la fois. Intenia offre une assistance 24 heures sur 24/7 jours sur 7<sup>81</sup>.

- (156) Compte tenu de la description ci-dessus des fonctionnalités offertes par les produits RH et SGF d'Intenia, ses logiciels possèdent en général les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de certaines grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, bien qu'Intenia vise plutôt les entreprises moyennes. Les preuves provenant de l'ensemble de données communiqué par Oracle après l'audition montrent que Intenia a non seulement participé à des appels d'offres portant sur des solutions RH et SGF pour lesquelles la valeur des licences était supérieure à 1 million d'euros, mais qu'elle en a remporté certains, et qu'elle a vendu ses produits à des clients qui peuvent être qualifiés de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, bien que ces clients soient essentiellement situés en Amérique du Nord. Intenia ne peut donc être exclu du marché des éditeurs de solutions SGF et RH haute fonctionnalité. C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que, aux fins de l'appréciation de la présente affaire, Intenia pourrait exercer des pressions concurrentielles sur Oracle, PeopleSoft et SAP, en dépit des limites de sa gamme de produits, et qu'il doit être considéré comme un éditeur opérant sur le marché des applications SGF et RH haute fonctionnalité.

#### 3.1.6.4 QAD

- (157) QAD (une société américaine) fournit des fonctionnalités SGF (mais pas RH) à certaines industries manufacturières (automobile, produits de consommation, produits alimentaires et boissons, électronique, produits industriels, secteur médical). QAD vise normalement les entreprises moyennes ou les divisions de grandes entreprises susceptibles d'utiliser des produits QAD dans leurs processus de fabrication. Néanmoins, d'après ses propres déclarations lors de l'enquête de la Commission, il n'est pas nécessaire de modifier l'architecture de ses produits pour atteindre des performances et des débits correspondant aux exigences des entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros et employant plus de 10 000 salariés. L'architecture se compose de couches séparées. Le produit supporte la séparation des fonctions courante dans les grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes et comprend des interfaces pour les données et la programmation. Les produits SGF couvrent 26 langues, dont le japonais et le chinois, et sont conformes à la réglementation nationale de nombreux pays, y compris les pays européens, les États-Unis et les pays asiatiques. Les applications supportent 80 monnaies ainsi que l'utilisation simultanée de monnaies.

---

<sup>81</sup> Voir réponse d'Intenia au questionnaire adressé par la Commission aux concurrents (phase II).

QAD offre une assistance 24 heures sur 24/7 jours sur 7<sup>82</sup>. Les solutions QAD sont conçues pour des opérations commerciales à l'échelle mondiale ainsi que pour une flexibilité maximum (couverture de sites, monnaies et entités multiples), et elles sont utilisées dans plus de 80 pays. C'est pourquoi QAD dispose également d'un grand nombre de clients figurant au classement Fortune 1000.

- (158) Compte tenu de la description ci-dessus des fonctionnalités offertes par les produits SGF de QAD, ses logiciels possèdent en général les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de certaines grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, du moins dans le secteur manufacturier, bien que QAD vise essentiellement les entreprises moyennes. Les preuves provenant de l'enquête de la Commission montrent que QAD a non seulement participé à des appels d'offres portant sur des solutions RH et SGF pour lesquelles la valeur des licences était supérieure à 1 million d'euros, mais qu'elle en a remporté certains, et qu'elle a vendu ses produits à des clients qui peuvent être qualifiés de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. QAD ne peut donc être exclu du marché des éditeurs de solutions SGF et RH haute fonctionnalité. C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que, aux fins de l'appréciation de la présente affaire, QAD pourrait exercer des pressions concurrentielles sur Oracle, PeopleSoft et SAP, en dépit des limites de sa gamme de produits, et qu'il doit être considéré comme un éditeur opérant sur le marché des applications SGF et RH haute fonctionnalité.

#### 3.1.6.5 *Microsoft*

- (159) Microsoft n'est entrée que récemment dans le secteur de la vente de solutions LAE par l'acquisition du producteur américain de logiciels d'entreprise Great Plains Software Inc. («Great Plains») en 2000 et celle du fournisseur danois de solutions PGI Navision a/s («Navision») en 2002. Microsoft a réuni ces entreprises pour créer la nouvelle division «Microsoft Business Solutions» («MBS») en juillet 2002; elle a ensuite considérablement élargi son offre et propose aujourd'hui des solutions qui couvrent l'analyse de l'activité, les portails destinés aux entreprises, la gestion financière et la gestion des ressources humaines<sup>83</sup>. Ses principales gammes de produits sont Great Plains et Solomon (qui provenait à l'origine de Great Plains) ainsi que Navision et Axapta (qui provenait à l'origine de Navision).

---

<sup>82</sup> Voir réponse de QAD au questionnaire adressé par la Commission aux concurrents (phase II).

<sup>83</sup> Analyse de l'activité: Microsoft Analytics–Axapta Microsoft Analytics–Great Plains Microsoft Business Solutions Analytics Enterprise Reporting Microsoft Business Solutions for Analytics–Navision Microsoft Business Solutions for Analytics–Solomon. Portails destinés aux entreprises: Microsoft Axapta Enterprise Portal Microsoft Business Portal–Great Plains Microsoft Business Solutions Business Portal–Solomon Microsoft Business Solutions–Navision Portals. Gestion financière: Microsoft Business Solutions for Financials–Navision Microsoft Business Solutions for Financials–Small Business Manager Microsoft Business Solutions for Financials–Solomon Microsoft Financial Management–Axapta Microsoft Financial Management–Great Plains. Gestion des ressources humaines: Microsoft Business Solutions for HR Management–Navision Microsoft Business Solutions for Human Resource Management–Solomon Microsoft HR Management–Axapta Microsoft HR Management–Great Plains.

- (160) MBS a pour objectif déclaré de «*développer des applications et des services pour les détaillants, les fabricants, les grossistes et les sociétés de services actifs tant au niveau national que dans de nombreux pays différents*». Elle propose des «*applications intégrées destinées aux petites et moyennes entreprises et aux divisions des grandes entreprises par le biais d'un réseau mondial de partenaires*»<sup>84</sup>.
- (161) Pour développer son secteur «applications», Microsoft a engagé un projet de recherche-développement appelé «Project Green», dont l'objectif est de créer une solution qui remplacera à l'avenir les produits milieu de gamme de Microsoft. Sa première version, qui sera un sous-ensemble des fonctionnalités actuellement présentes dans les gammes GPI de Microsoft Axapta, Solomon, Great Plains et Navision, devrait être lancée en 2008. Au cours du procès américain, Microsoft a confirmé que 70 des 1 200 développeurs que compte actuellement MBS travailleront sur le projet Green en 2004<sup>85</sup>.
- (162) Dans la communication des griefs, la Commission avait considéré, à titre préliminaire, que Microsoft ne faisait pas partie des opérateurs présents sur le marché en cause, notamment parce que Microsoft axait surtout son activité sur le milieu de gamme et qu'il avait déclaré qu'au cours de l'enquête menée sur le marché que «les produits de MBS diffèrent, par leurs caractéristiques techniques, de ceux d'éditeurs tels qu'Oracle, PeopleSoft et SAP» et «pour ce qui est de l'usage auquel ils sont destinés, les produits de MBS sont optimisés pour répondre aux besoins des entreprises et offrir le niveau de fonctionnalité requis pour prendre en charge l'information des petites et moyennes entreprises».
- (163) Au cours du procès américain, Microsoft a confirmé que, de ses quatre gammes de produits qui se chevauchent, Axapta était celle qui possédait l'architecture la plus robuste, ce qui lui permettait de répondre aux besoins soit de divisions de grandes organisations ou de filiales indépendantes ainsi que ce que Microsoft appelle le «corporate account space», c'est-à-dire des organisations comptant jusqu'à 5 000 salariés. Axapta pourrait être adaptée aux besoins de divisions et de filiales d'entreprises grandes et très grandes en termes de salariés et de chiffres d'affaires, si celles-ci sont organisées comme une holding et possèdent une approche décentralisée vis-à-vis de leurs division et filiales<sup>86</sup>. La gamme est conforme aux exigences commerciales, juridiques et linguistiques de 37 pays et elle est utilisée par des sociétés opérant dans de très nombreux pays<sup>87</sup>. En 2005, plus de 200 développeurs travailleront probablement sur Axapta<sup>88</sup>. Axapta, comme les autres produits MBS, n'est généralement pas vendue directement par Microsoft,

---

<sup>84</sup> [http://www.microsoft.com/BusinessSolutions/Highlights/buyers\\_guide.aspx](http://www.microsoft.com/BusinessSolutions/Highlights/buyers_guide.aspx).

<sup>85</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, p. 3060.

<sup>86</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, p. 3004.

<sup>87</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, pp. 3085-3086.

<sup>88</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, p. 3084.

mais par des partenaires de Microsoft, bien que Microsoft possède, aux États-Unis, certains commerciaux qui vendent directement ses produits aux entreprises<sup>89</sup>.

- (164) Microsoft a déclaré que la gamme Axapta possédait environ 4 000 clients et que les produits des gammes Great Plains et Axapta ont parfois pu être vendus à des clients n'appartenant pas au marché milieu de gamme et aux «corporate account space», c'est-à-dire, selon la terminologie Microsoft, les organisations de plus de 5 000 salariés. Les deux plus gros clients semblent être Esselte et Old Castle<sup>90</sup>. Les ventes à Esselte se sont élevées à environ 10 millions d'USD (y compris la valeur de la licence et les coûts d'implémentation); la valeur de la licence à elle seule est bien supérieure à 1 millions d'USD<sup>91</sup>. La valeur de l'opération et les caractéristiques correspondent aux variables indicatives caractérisant la vente de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité à de grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, bien que les logiciels vendus comprennent des fonctionnalités autres que les fonctionnalités RH et SGF et qu'ils ne soient pas destinés à être installés dans l'ensemble de la société Esselte, mais à être déployés de façon décentralisée, dans au moins cinq, voire plus, filiales de taille moindre.
- (165) Microsoft a également confirmé lors du procès qu'elle est en train de tenter de vendre la solution Axapta à un producteur de vêtements qui réalise un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'USD et emploie plus de 15 000 personnes dans le monde, ainsi qu'à une division d'un producteur de filtres à huile et de systèmes d'échappement qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard d'USD<sup>92</sup>.
- (166) Compte tenu de ce qui précède, la Commission est parvenue à la conclusion que Microsoft opérait essentiellement sur le marché milieu de gamme, mais que ses produits pouvaient également être adaptés aux exigences de certaines grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes. Si l'on tient également compte du fait que Microsoft a remporté des appels d'offres portant sur des solutions RH et SGF dont la licence avait une valeur supérieure à un million d'USD et que l'ensemble de données fourni par Oracle après l'audition montre que Microsoft a participé à plusieurs appels d'offres concernant des grandes entreprises aux besoins fonctionnels complexes, avec dans certains cas une licence dont la valeur était supérieure à un million d'euros, il n'est pas possible d'exclure Microsoft du marché des éditeurs de solutions SGF et RH haute fonctionnalité. C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que, aux fins de l'appréciation de la présente affaire, Microsoft pourrait exercer des pressions concurrentielles sur Oracle, PeopleSoft et SAP, en dépit des limites de sa gamme de produits et qu'il doit être considéré comme un éditeur opérant sur le marché des applications SGF et RH haute fonctionnalité.

---

<sup>89</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, p. 2989.

<sup>90</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, pp. 3016, 3100.

<sup>91</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, p. 3100.

<sup>92</sup> Témoignage de Doug Burgum, vice-président de Microsoft, transcription des débats du procès américain du 23 juin 2004, p. 3103.

### **3.1.7 Solutions ou logiciels RH et SGF milieu de gamme**

- (167) Oracle et PeopleSoft (y compris JD Edwards) sont également des opérateurs bien implantés sur le marché des PGI spécialement adaptés aux besoins des entreprises de taille moyenne et achetés par celles-ci.
- (168) La Commission a découvert des éléments indiquant que le marché des applications logicielles pour entreprises moyennes (qui correspondent à peu près à celles dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 30 millions et 1 milliard d'euros) pourrait être distinct non seulement des marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité, mais également des marchés des applications destinées aux petites entreprises (c'est-à-dire celles réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 30 millions d'euros). En ce qui concerne la délimitation du marché des logiciels milieu de gamme par rapport à celui des logiciels SGF et RH haute fonctionnalité, il convient de rappeler que le chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, qui définit la taille type du client, n'est utilisé que comme variable indicative, le critère essentiel qui distingue le marché haut de gamme du marché milieu de gamme étant la complexité des besoins des clients qui achètent des logiciels ou solutions SGF et RH haute fonctionnalité. Les applications adaptées aux besoins des entreprises moyennes sont généralement des solutions prêtes à l'emploi, qui ne sont pas nécessairement configurées en profondeur pour correspondre à la structure et aux besoins de chaque entreprise. Elles comportent le plus souvent un nombre limité de fonctions, c'est-à-dire que les fonctions SGF et RH sont limitées tant en ce qui concerne leur nombre que leur étendue et qu'elles sont optimisées pour s'adapter facilement à de telles organisations. En ce qui concerne le segment inférieur du marché, la Commission a trouvé des éléments indiquant que les logiciels d'application destinés aux petites entreprises ne couvraient que les besoins fondamentaux d'une entreprise ayant une structure organisationnelle uniforme.
- (169) La Commission a également trouvé les éléments indiquant que, pour les applications logicielles les plus adaptées aux besoins des entreprises moyennes et achetées par celles-ci, il était possible de considérer que les solutions SGF et RH appartenaient à des marchés distincts (de ceux des autres logiciels LAE). En effet, bien que les clients puissent acheter des solutions prêtes à l'emploi couvrant plusieurs piliers, y compris les piliers SGF et RH, pour les entreprises moyennes, les fonctionnalités SGF et RH ne sont pas substituables sur le plan de la demande, ni entre elles, ni avec d'autres fonctionnalités liées à d'autres piliers (GRC, GCL, etc.). De même, du point de vue de l'offre, certains éditeurs n'opèrent que sur le marché des SGF ou sur celui des RH.
- (170) En tout état de cause, la délimitation exacte des marchés de produits pour les solutions RH et SGF milieu de gamme, notamment en ce qui concerne la taille des entreprises concernées, peut être laissée en suspens, dans la mesure où l'opération ne suscitera pas de problème de concurrence, quelle que soit la définition du marché adoptée parmi celles qui sont envisageables.

### **3.1.8 Conclusion concernant les marchés de produits en cause**

- (171) Compte tenu de ce qui précède, les marchés de produits en cause sont donc ceux des solutions SGF et RH haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises ayant des besoins fonctionnels complexes. Les principaux opérateurs sur ces

marchés sont SAP, Oracle et PeopleSoft. Toutefois, la Commission est parvenue à la conclusion que plusieurs autres éditeurs ne pouvaient être exclus du marché des applications SGF et RH haute fonctionnalité. Aux fins de la présente opération, Lawson, Intentia, IFS et Microsoft seront considérés comme des éditeurs d'applications SGF et RH haute fonctionnalité et QAD uniquement comme un éditeur de solutions SGF haute fonctionnalité.

- (172) En outre, il existe des marchés distincts pour les solutions RH et SGF milieu de gamme.

### **3.1.9 Marchés géographiques**

#### *3.1.9.1 Marchés des solutions ou logiciels RH et SGF*

- (173) Dans le cadre de la procédure engagée par la Commission, Oracle a suggéré que le marché géographique des solutions LAE s'étendait à l'ensemble de l'EEE, alors qu'au cours du procès américain, il a fait valoir que ce marché était de dimension mondiale<sup>93</sup>.
- (174) Dans des décisions antérieures, la Commission a estimé que le marché des systèmes LAE couvrait à tout le moins l'EEE, sans toutefois définir avec exactitude sa portée géographique<sup>94</sup>.
- (175) L'enquête menée sur le marché montre clairement que le marché des solutions RH et SGF à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises complexes a une dimension mondiale. La plupart des clients, parmi les entreprises les plus complexes lançant des appels d'offres, examineront d'abord les offres de solutions LAE soumises par des fournisseurs (ou des filiales d'éditeurs), établis dans l'EEE, aux États-Unis ou dans d'autres régions du monde, sans se préoccuper de la région d'où est originaire la société. En outre, il n'existe pas de barrières spécifiques ou d'autres obstacles techniques limitant en principe les possibilités qu'ont les fournisseurs de systèmes LAE de répondre effectivement à des offres lancées par de grandes entreprises, quelle que soit leur implantation géographique. Cela n'exclut pas que, d'un point de vue régional ou national, la situation des éditeurs et leurs force ou parts de marché relatives puissent également varier fortement. Il ne s'agit cependant pas d'un élément susceptible de donner à penser qu'il convient de fournir une description plus restreinte de la dimension géographique du marché de produits en cause.
- (176) La Commission a également utilisé les données relatives aux appels d'offres communiquées par Oracle après l'audition, afin d'examiner si le comportement d'Oracle différait selon l'endroit d'où émanait l'appel d'offres. Ces données ne permettent pas de penser que les remises moyennes proposées dans l'EEE diffèrent de celles offertes aux États-Unis ou dans le reste du monde. La Commission en conclut donc que l'existence d'un marché mondial est confirmée par les données sur les appels d'offres communiquées à la Commission par Oracle ainsi que par l'affirmation d'Oracle selon laquelle la dimension du marché géographique en

---

<sup>93</sup> Dossier Oracle postérieur au procès, pp. 22-24.

<sup>94</sup> Décision de la Commission du 23.11.1998, affaire IV/M.1114 - SAP/Heidelberger.

l'espèce est «si manifestement [mondiale] que des gens raisonnables ne devraient même pas s'interroger à ce propos»<sup>95</sup>.

### 3.1.9.2 *Marchés des solutions ou logiciels RH et SGF milieu de gamme*

- (177) La Commission a découvert des éléments indiquant que les marchés des solutions RH et SGF adaptées aux besoins des entreprises moyennes et achetées par celles-ci pouvaient être d'une dimension géographique plus restreinte que les marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité. Les clients ne sont pas des entreprises opérant à l'échelon mondial, mais plus souvent des entreprises de taille moindre, qui opèrent généralement dans un secteur géographique plus limité, dans lequel elles achètent également les logiciels dont elles ont besoin. De même, les éditeurs de solutions SGF et RH milieu de gamme ont un champ d'activité plus régional: ils ne vendent généralement pas leurs applications directement, en utilisant leurs propres forces de vente, comme le font les fournisseurs de solutions RH et SGF haute fonctionnalité, mais par l'intermédiaire de partenaires et de revendeurs couvrant une zone géographique limitée, ce qui fait que la puissance des éditeurs sur un territoire donné dépend dans une large mesure des revendeurs qu'ils auront choisis pour ce territoire.
- (178) La Commission a donc découvert des éléments indiquant que les marchés des solutions RH et SGF milieu de gamme pouvaient ne pas aller au-delà de l'EEE. Toutefois, la question de la détermination du marché géographique peut être laissée en suspens, dans la mesure où, quelle que soit la délimitation choisie, l'opération ne posera pas de problème de concurrence.

## 3.2 *Conclusion relative aux marchés en cause*

- (179) Les marchés en cause aux fins de l'appréciation de l'opération sont les marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité destinées à répondre aux exigences des grandes entreprises ayant des besoins fonctionnels complexes. Les principaux opérateurs sur ces marchés sont SAP, Oracle et PeopleSoft. Toutefois, il existe plusieurs autres éditeurs qui ne peuvent être exclus des marchés des applications RH et SGF haute fonctionnalité. Aux fins de la présente opération, Lawson, Intentia, IFS et Microsoft seront considérés comme des éditeurs d'applications SGF et RH haute fonctionnalité et QAD uniquement comme un éditeur de solutions SGF haute fonctionnalité. Les marchés géographiques des deux produits sont de dimension mondiale.
- (180) Les autres marchés en cause aux fins de l'appréciation de l'opération sont les marchés des solutions SGF et RH milieu de gamme. La dimension géographique de ces marchés peut être laissée en suspens.

---

<sup>95</sup> Dossier Oracle postérieur au procès, p. 22.

## B. EFFETS DE LA CONCENTRATION

### (1) Taille des marchés et parts de marché

- (181) Le calcul de la taille du marché s'est révélé particulièrement difficile en ce qui concerne les marchés en cause, étant donné que ni les études sectorielles librement accessibles ni les parties ne fournissent une ventilation du chiffre d'affaires des éditeurs selon la segmentation du marché (marché haut de gamme ou des grandes entreprises, marché milieu de gamme ou des entreprises moyennes et marché des petites entreprises)<sup>96</sup>. Seule une étude sectorielle<sup>97</sup> ventile le revenu des licences relatives à des PGI en fonction de la taille des clients. Le revenu généré par les grandes sociétés (définies dans ce rapport comme celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'USD) représentait 28 % du revenu total des licences relatives à des PGI enregistré en 2002 (6,1 milliards d'USD), soit environ 1,7 milliard d'USD.
- (182) Si l'on applique un quota similaire (28 %) aux chiffres indiqués dans le formulaire CO pour les produits SGF et les produits RH, on obtient des revenus à l'échelle mondiale d'environ 0,5-0,6 milliard d'USD pour les premiers (Gartner 2002) et 0,3 milliard d'USD pour les seconds (Gartner 2002). Ces chiffres doivent être pris avec une certaine prudence, dans la mesure où l'accent est plus mis sur les «gros clients» que sur les produits vendus.
- (183) Les problèmes évoqués ci-dessus au sujet de la délimitation du marché se posent aussi pour le calcul précis des parts de marché, en raison de la difficulté qu'il y a, comme il est expliqué plus haut, à définir exactement une grande entreprise aux besoins fonctionnels complexes et faute d'informations sur les ventes de logiciels haute fonctionnalité provenant directement des éditeurs de solutions LAE.
- (184) Les éditeurs ne classent normalement pas leurs clients selon leur chiffre d'affaires ou leur effectif. C'est pourquoi la Commission a cherché à déterminer la puissance des éditeurs, tels qu'ils ont été définis dans la section relative à la définition des marchés, sur la base de leur chiffre d'affaires total, indépendamment du fait qu'il ait été réalisé sur le marché haut de gamme ou sur le marché milieu de gamme. Les parts (arrondies) indiquées dans le tableau 1 ci-dessous sont basées sur les chiffres publiés par Gartner pour 2002 à l'échelle mondiale:

Tableau 1

Chiffre d'affaires total sur les licences LAE en 2002 à l'échelle mondiale	SGF	RH
Oracle	16%	13,5%
PeopleSoft	9%	30%
JD Edwards	3%	2,5%
<b>Oracle/PeopleSoft/JD Edw. Parts cumulées</b>	<b>28%</b>	<b>46%</b>

<sup>96</sup> En outre, les estimations de la taille totale du marché des LAE diffèrent largement d'un rapport sectoriel à l'autre (Gartner, IDC).

<sup>97</sup> AMR Research, The Enterprise Resource Planning Report, 2002-007, voir le tableau 7.

SAP	51%	40%
Lawson	4%	9%
Intentia	1,5%	1,5%
IFS	0,5%	1%
QAD	1%	-
Microsoft MBS	14%	2,5%

Source: Gartner, ERP Market Experiences Further Decline: Market Statistics, 2002, publié en 2003

- (185) La Commission a en outre apprécié la puissance relative d'Oracle, de PeopleSoft et de JD Edwards (parts individuelles et cumulées) ainsi que celle de SAP pour les solutions SGF et RH à partir des données communiquées par Oracle, PeopleSoft/JD Edwards et SAP en réponse aux questionnaires de la Commission<sup>98</sup>. Ces données incluent le chiffre d'affaires réalisé avec l'ensemble des licences vendues (y compris, par conséquent, celles vendues aux entreprises moyennes), à l'exclusion des frais de maintenance ou d'installation. Ces parts, qui ne sont pas des parts de marché dans la mesure où les autres opérateurs n'ont pas été pris en considération, sont indiquées au tableau 2 ci-dessous:

Tableau 2

Chiffre d'affaires total sur les licences LAE en 2002 à l'échelle mondiale	SGF	RH
Oracle	19%	18%
PeopleSoft	12%	33%
JD Edwards	4%	2%
<b>Oracle/PeopleSoft/JD Edw. Parts cumulées</b>	<b>35%</b>	<b>53%</b>
SAP	65%	47%

Source: Réponses aux questionnaires de la Commission: données sur le revenu total des licences en 2002 reçues d'Oracle, PeopleSoft, JD Edwards et SAP (tous clients confondus).

- (186) Il convient de noter que les parts figurant dans les deux tableaux ne reflètent pas nécessairement les parts de marché respectives des éditeurs présents sur les marchés des applications SGF et RH haute fonctionnalité; la Commission les utilise à titre de première indication de la puissance relative des différents éditeurs sur le marché. Les tableaux montrent qu'Oracle, PeopleSoft (y compris JD Edwards) et SAP sont les principaux opérateurs tant sur le marché SGF que sur le marché RH et que la part des autres acteurs est de l'ordre de 10 à 15 %. SAP resterait le numéro un du marché des SGF, devant l'entité fusionnée Oracle/PeopleSoft, alors que celle-ci prendrait la tête du marché des RH.

<sup>98</sup> Le total des parts de marché atteint donc 100 %.

**(2) Création d'une position dominante ayant comme conséquence qu'une concurrence effective serait entravée de manière significative**

**A. Solutions ou logiciels RH et SGF à haute fonctionnalité**

*2.1. Effets non coordonnés*

- (187) Dans la communication des griefs, la Commission estimait que les problèmes de concurrence étaient en partie liés au fait que l'opération entraînerait des effets non coordonnés importants. Dans sa réponse à la communication des griefs, Oracle contestait que la Commission ait la compétence requise pour apprécier de tels effets en vertu du critère de la position dominante figurant dans le règlement (CEE) n° 4064/89. Il n'est pas nécessaire de répondre aux déclarations d'Oracle relatives à l'absence de compétence puisque, après avoir reçu de nouvelles preuves à la suite de l'audition, la Commission est parvenue à la conclusion que la concentration n'était pas susceptible de susciter de tels effets anticoncurrentiels.
- (188) Dans la communication des griefs, la Commission motivait en partie ses préoccupations par le fait qu'un groupe important de clients ne pourrait plus s'adresser qu'à un seul fournisseur après l'opération. Cette préoccupation se fondait sur la définition d'un marché qui, une fois la concentration réalisée, ne comprendrait plus qu'Oracle et SAP.
- (189) Le groupe de clients qui n'auraient plus qu'un choix particulièrement limité après la concentration comprend notamment les clients suivants: ceux qui estiment que l'un des deux produits n'est pas adapté à leurs besoins; ceux qui préfèrent faire tourner leurs logiciels sur une base de données autre qu'une base Oracle<sup>99</sup>; ceux qui souhaiteraient mettre fin à leurs relations avec l'une des deux sociétés; ceux qui, pour ne pas dépendre d'un seul fournisseur, préfèrent acheter leurs logiciels SGF et RH auprès de deux fournisseurs différents et enfin ceux qui préféreraient ne pas acheter le logiciel et la base de données auprès du même fournisseur.
- (190) Compte tenu des conclusions relatives à la définition du marché, il n'est plus possible, pour la Commission, de maintenir sa conclusion préliminaire selon laquelle ce groupe de clients sera confronté à une absence de choix de fait après la concentration.

*2.1.1 Simulation des effets susceptibles de se produire*

- (191) Avant de publier la communication des griefs, la Commission avait élaboré un modèle afin de simuler les effets de l'opération sur les prix et, plus largement, l'avantage économique que retireraient les clients d'une participation au marché. Ces simulations indiquaient que, dans la mesure où la concentration ramènerait de trois à deux le nombre des candidats viables lors des appels d'offres, elle était

---

<sup>99</sup> Les logiciels d'Oracle ne tournent que sur une base de données Oracle, alors que les logiciels PeopleSoft et SAP tournent également sur des bases autres que les bases Oracle.

susceptible d'être très défavorable aux clients, par l'effet conjoint d'un choix réduit et de prix plus élevés.

- (192) Dans sa réponse à la communication des griefs, Oracle a soulevé plusieurs objections à l'utilisation de modèles de simulation en général et à la pertinence du modèle proposé dans ce cas en particulier.
- (193) Sur un plan général, Oracle estime que l'utilisation de modèles de simulation est contestable, en raison de la nécessité inévitable de procéder à des hypothèses simplificatrices. À cet égard, un modèle de simulation peut au mieux être considéré comme un indicateur brut, mais pas comme une preuve solide<sup>100</sup>. La Commission est d'accord sur le fait que l'utilisation d'un modèle de simulation dépend tout à fait de la capacité du modèle à bien représenter les mécanismes fondamentaux qui sont à l'origine du comportement des différents acteurs et que, en principe, le fait de savoir si tel est le cas dans une affaire donnée peut être discuté. Pour qu'un modèle puisse être traité mathématiquement, il est nécessaire de procéder à des hypothèses simplificatrices et, dans ce contexte, il convient de s'assurer que les mécanismes essentiels repris dans le modèle reflètent bien la réalité.
- (194) Toutefois, le débat sur la question de savoir quelles sont les simplifications qui peuvent être admises dans le modèle ne doit pas faire perdre de vue le fait que toute analyse prospective des effets d'une concentration sera, par essence, basée sur des hypothèses. Une prédiction des effets d'une concentration effectuée dans le cadre d'un modèle repose sur une transparence élevée pour ce qui est de la cohérence logique de la prédiction ainsi que des hypothèses qui la sous-tendent. Une analyse prospective effectuée en dehors du cadre d'un modèle économique basé sur une appréciation qualitative repose elle aussi, bien que d'une façon moins transparente et implicite, sur un certain nombre d'hypothèses et peut donc tout autant être soumise au même type de critiques.
- (195) C'est pourquoi la Commission confirme de façon générale que ce type de modèle de simulation peut constituer un outil utile pour l'aider à procéder à une appréciation économique des effets probables d'une concentration.
- (196) Dans la présente affaire, il est clair que le modèle de simulation était basé sur l'hypothèse selon laquelle trois soumissionnaires seulement sont présents sur le marché. Compte tenu des nouvelles conclusions relatives à la définition du marché, cette hypothèse doit être abandonnée. La Commission estime désormais qu'il ne serait pas opportun de s'appuyer sur les résultats de ce modèle pour démontrer les effets nuisibles de la concentration sur un marché défini de façon plus large. Il n'est donc pas nécessaire de procéder à une appréciation détaillée des critiques particulières à l'encontre du modèle formulées par Oracle dans sa réponse à la communication des griefs.

### *2.1.2 Données relatives aux appels d'offres*

- (197) Dans la communication des griefs, la Commission s'était appuyée en partie sur l'analyse économétrique d'un ensemble de données contenant des informations sur les remises accordées par PeopleSoft dans 101 appels d'offres. Ces données

---

<sup>100</sup> Réponse d'Oracle à la communication des griefs de la Commission, pp. 215-216.

semblent montrer qu'il existe une relation entre le nombre des soumissionnaires participant à un appel d'offres et la remise proposée par PeopleSoft<sup>101</sup>. La Commission avait noté que la méthode d'analyse sur laquelle ces résultats étaient fondés semblait être plutôt rudimentaire et simplifiée, et que l'analyse reposait sur un nombre d'appels d'offres quelque peu limité.

- (198) Après l'audition, Oracle a entrepris de réunir un ensemble de données similaire basé sur les appels d'offres auxquels elle avait participé. Les informations fournies par Oracle concernaient des offres pour des ensembles LAE comprenant les fonctionnalités RH et SGF au cours de la période 2001-2003, dans lesquels la société ou sa division en cause employait plus de 10 000 salariés ou réalisait un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'USD.
- (199) La Commission a réalisé plusieurs régressions sur l'ensemble de données fourni directement par Oracle, sur les deux ensembles de données d'Oracle provenant du procès américain mentionnés dans la section relative à la définition des marchés ainsi que sur l'ensemble des données PeopleSoft mentionné dans la communication des griefs. Le but de cette analyse était de déterminer dans quelle mesure la situation de la concurrence lors d'un appel d'offres donné (mesurée par le nombre de soumissionnaires en présence lors de la sélection finale) influe sur les remises offertes par le vendeur concerné (c'est-à-dire PeopleSoft pour les ensembles de données PeopleSoft et Oracle pour les ensembles de données Oracle).
- (200) D'une manière générale, la Commission a constaté qu'il y avait une relation très forte entre l'importance du marché et la remise proposée. Les marchés qui tendaient à impliquer des prix de barème très élevés suscitaient généralement aussi des remises très importantes. La Commission a également découvert que dans plusieurs régressions où cette relation entre l'importance du marché et les remises n'avait pas été correctement prise en considération, les concurrents semblaient avoir des effets sur le comportement en matière de remises. Or, la conclusion initiale mentionnée dans la communication des griefs était effectivement basée sur une telle régression.
- (201) Dès lors que l'importance du marché était prise en considération dans l'analyse<sup>102</sup>, le nombre des soumissionnaires en présence lors de la sélection finale ne constituait plus un élément explicatif supplémentaire du niveau de remise proposé et il n'était plus possible de dire que, de façon générale, la présence d'un concurrent donné entraînait des remises particulièrement élevées<sup>103</sup>.
- (202) Le fait d'établir, comme c'est le cas en l'espèce, que le nombre et l'identité des concurrents dans un appel d'offres donné ne semblent pas avoir d'effet sur le comportement des sociétés, ne prouve pas en soi que la concentration n'aura pas un effet défavorable pour les clients. Un tel effet peut être absent des données sur les appels d'offres pour un grand nombre de raisons, dont toutes ne sont pas liées à l'incidence défavorable de la concurrence.

---

<sup>101</sup> Analyse de régression PeopleSoft communiquée le 10.3.2004.

<sup>102</sup> Mesurée sous forme de logarithme de l'importance de la valeur brute de la licence.

<sup>103</sup> Certains éléments semblent indiquer, dans l'un des ensembles de données, que la présence de JD Edwards a incité Oracle à proposer des remises plus élevées.

- (203) L'une des raisons pour lesquelles les données ne permettent pas de mettre certains effets en évidence pourrait être que les données sont de faible qualité ou qu'il y a eu un biais lors de la sélection. Il se pourrait aussi qu'Oracle (de même que ses concurrents), au moment de définir son offre, ne considère pas que les informations sur ses concurrents réels soient suffisamment fiables pour les laisser influencer sur son comportement. Une troisième raison pourrait être que l'identité des soumissionnaires présents lors de la sélection finale donne une image incomplète du processus concurrentiel réel<sup>104</sup>.
- (204) Toutefois, il n'est pas nécessaire que la Commission parvienne à une conclusion sur ce point, dans la mesure où il est clair que le fait que le nombre ou l'identité des concurrents en présence lors de la sélection finale n'ait pas d'effet sensible sur le comportement d'Oracle, rend les données sur les appels d'offres inadaptées en tant que preuve déterminante d'un effet anticoncurrentiel de la concentration.
- (205) Compte tenu de la conclusion mentionnée ci-dessus et du fait que la Commission a établi que les acquéreurs mettent en oeuvre des procédures complexes pour acquérir des logiciels, qu'ils peuvent structurer le processus d'appel d'offres à leur gré afin d'exercer des pressions concurrentielles sur les soumissionnaires, y compris réinviter des soumissionnaires précédemment exclus de la procédure, qu'ils contrôlent les informations communiquées aux soumissionnaires sur les autres offres en présence, qu'après la concentration, le marché comprendra toujours un nombre de soumissionnaires plus important que celui que les acquéreurs invitent généralement à participer à la sélection finale et que SAP demeure un concurrent très puissant, il est impossible de conclure qu'Oracle sera probablement en mesure d'augmenter sensiblement les prix après la concentration.

## *2.2 Effets coordonnés*

- (206) Dans la communication des griefs, la Commission avait également fondé ses préoccupations sur la conclusion selon laquelle, outre les effets non coordonnés, les deux opérateurs qui resteraient sur le marché seraient en mesure d'atténuer plus encore la concurrence en coordonnant leur comportement concurrentiel. La théorie de la coordination du comportement reposait sur une définition d'un marché qui, après la concentration, ne comprendrait plus qu'Oracle et SAP, et s'appuyait en particulier sur la symétrie des parts de marché d'Oracle/PeopleSoft, d'une part, et

---

<sup>104</sup> Parfois, la pression concurrentielle influe effectivement sur le prix qu'un client peut obtenir, même s'il n'y a pas appel d'offres direct. M. Wesson, le PDG du plus important propriétaire et exploitant d'immeubles de rapport aux États-Unis, AIMCO, a expliqué devant le tribunal californien comment AIMCO avait pu obtenir une remise très substantielle de PeopleSoft (70 %), parce qu'elle avait accepté de conclure l'affaire très rapidement (PeopleSoft souhaitait que l'affaire soit conclue rapidement pour pouvoir l'inclure dans les ventes de ce trimestre-là). Une telle affaire semble n'avoir pas impliqué de concurrents, mais il est peu probable qu'AIMCO ait pu obtenir une remise similaire si PeopleSoft n'avait pas été soumise à des pressions concurrentielles importantes. En outre, l'élimination de l'un des soumissionnaires avant la sélection finale ne peut pas toujours être considérée comme une décision définitive, de telle sorte que les soumissionnaires présents lors de la sélection finale peuvent se sentir plus incités à proposer un prix attractif s'ils ont l'impression qu'en proposant un prix trop élevé, ils pourraient inciter le client à reconsidérer des options déjà éliminées. M. Chianowicz a témoigné que Nextel n'avait pas invité SAP à participer à la sélection finale. Pourtant, il a précisé ceci: «Nous avons cependant estimé que le fait qu'il existait trois solutions viables nous donnait toujours la possibilité de reconsidérer SAP si les négociations avec PeopleSoft ou Oracle devaient ne pas aboutir» (transcription des débats du procès américain, 061404.txt 1068:13-17).

de SAP, d'autre part, et sur une concordance de leurs motifs d'action due au fait que SAP est de loin le plus important revendeur de bases de données Oracle. La Commission avait estimé que les paramètres suivants favoriseraient l'adoption d'une politique commune: répartition des clients au sein d'un duopole, réduction de la concurrence par les prix et entente en vue de ralentir l'ajout de fonctionnalités supplémentaires et l'amélioration des produits.

- (207) Compte tenu des conclusions relatives à la définition du marché, la Commission n'est plus en mesure de conclure que la concentration entraînerait la création d'une position dominante collective de l'entité fusionnée Oracle/PeopleSoft et de SAP résultant d'effets coordonnés.
- (208) Conformément à l'arrêt du Tribunal de première instance dans l'affaire Airtours<sup>105</sup>, pour qu'il y ait position dominante collective, les sociétés doivent parvenir à une position commune sur les conditions de coordination et les trois conditions suivantes doivent être remplies pour que la coordination soit durable. Premièrement, les sociétés qui coordonnent leur comportement doivent pouvoir vérifier si les conditions de cette coordination sont respectées. Deuxièmement, il faut qu'un mécanisme dissuasif soit prévu, en cas de non-respect de ces conditions. Troisièmement, les réactions d'entreprises qui ne participent pas à la coordination, telles que les concurrents actuels ou futurs, ainsi que les réactions des clients, ne devraient pas pouvoir remettre en cause les résultats attendus de la coordination<sup>106</sup>.
- (209) Sur un marché sur lequel, outre Oracle, PeopleSoft et SAP, d'autres éditeurs d'applications SGF et RH haute fonctionnalité, tels que Lawson, Intentia, IFS, QAD et Microsoft, sont également présents, il semble difficile de faire valoir que ces opérateurs pourraient parvenir à s'entendre sur les paramètres mentionnés ci-dessus. Il leur sera notamment impossible de se répartir les clients par région ou par secteur, en raison de la présence d'un nombre plus important d'éditeurs éventuels de ce type de logiciels. En outre, il semble difficile que sept soumissionnaires crédibles puissent parvenir à conclure et à maintenir un accord sur l'atténuation de la concurrence par les prix et le ralentissement de l'amélioration des produits. La difficulté qu'il y aurait à parvenir à un accord tient notamment au fait que les logiciels RH et SGF haute fonctionnalité sont des produits différenciés. Les différences qui les distinguent existent non seulement au niveau des différents éditeurs, mais également entre les produits vendus par un éditeur à divers clients, en raison de la nécessité d'adapter les produits aux exigences de chaque client. Le nombre important des éditeurs en présence réduit également la transparence du marché et rendrait des représailles plus difficiles.
- (210) En outre, les opérateurs ne détiennent plus des parts de marché symétriques, les éditeurs autres qu'Oracle, PeopleSoft et SAP détenant des parts de marché considérablement plus faibles. Ceux-ci ne possèdent pas non plus les mêmes liens structurels que SAP et Oracle dans le domaine des bases de données. La revente de bases de données Oracle par Lawson semble marginale comparée aux reventes de ces mêmes bases de données par SAP, et Microsoft utilise de toute façon ses propres bases de données pour ses produits PGI.

---

<sup>105</sup> Tribunal de première instance, affaire T-342/99, Airtours/Commission, Rec. 2002, p. II-2585, point 59.

<sup>106</sup> Affaire T-342/99, Airtours/Commission, point 61.

- (211) C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que l'opération n'était pas susceptible de donner lieu à des effets coordonnés entre l'ensemble des éditeurs d'applications SGF et RH haute fonctionnalité.
- (212) La Commission ne peut pas non plus considérer que la concentration entraînera une coordination uniquement entre l'entité fusionnée Oracle/PeopleSoft et SAP. Les caractéristiques des marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité rendent toute coordination du comportement concurrentiel des éditeurs difficiles. Les produits proposés sont très hétérogènes et il y a des différences entre les produits vendus par un éditeur à ses divers clients. Cela réduit considérablement la transparence du marché. La différenciation de produits évolue également dans le temps, avec les améliorations apportées aux produits et l'ajout de fonctionnalités aux applications. En outre, la conclusion d'un accord visant à atténuer la concurrence par les prix est rendue plus compliquée par le fait que des remises considérables sont accordées sur ce marché, ce qui réduit la transparence des prix.
- (213) Dans un marché de ce type, où la transparence est réduite notamment par le caractère très hétérogène des produits, les éditeurs auraient du mal à coordonner leur comportement concurrentiel. Néanmoins, la Commission n'exclut pas qu'une coordination puisse être concevable sur de tels marchés s'il n'y avait que deux acteurs et qu'aucun autre concurrent ne puisse déstabiliser ce duopole. Toutefois, il n'est pas nécessaire de poursuivre l'examen de ce point, puisque la Commission a établi qu'en l'espèce, les autres éditeurs mentionnés dans la section relative à la définition du marché, c'est-à-dire Lawson, Intentia, IFS, QAD et Microsoft, semblent constituer des solutions de remplacement viables à la double entité Oracle/PeopleSoft et SAP, et aussi des soumissionnaires crédibles. Les données dont dispose la Commission, ainsi que l'ensemble de données communiquées par Oracle le 27 septembre 2004, montrent que ces éditeurs ont remporté des appels d'offres relatifs à des logiciels sur les marchés en cause, pour lesquels ils étaient en concurrence avec SAP, Oracle et PeopleSoft, et qu'ils ont été invités à participer à un grand nombre de sélections finales, même si leur part respective semble plutôt faible.
- (214) C'est pourquoi la Commission est parvenue à la conclusion que la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft et SAP ne pourraient pas durablement coordonner leur comportement concurrentiel - que ce soit par la répartition des clients au sein d'un duopole, par la réduction de la concurrence par les prix ou par une entente en vue de ralentir l'ajout de fonctionnalités supplémentaires et l'amélioration des produits - sur les marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité.

### ***B. Solutions ou logiciels RH et SGF milieu de gamme***

- (215) Oracle et PeopleSoft (y compris JD Edwards) sont également des opérateurs bien implantés sur le marché des solutions RH et SGF adaptées aux besoins des entreprises moyennes et généralement achetées par celles-ci.
- (216) Sur les marchés des solutions logicielles RH et SGF milieu de gamme, le nombre des opérateurs est beaucoup plus important que sur les marchés des solutions SGF et RH haute fonctionnalité. Les fournisseurs des sociétés de taille moyenne comprennent ceux décrits en détail ci-dessus, à savoir SAP, Lawson, Intentia, IFS, QAD, Microsoft MBS, mais également Sage, SSA Baan, Unit4 Agresso (SGF et

RH), Hyperion, Systems Union ou «Sun Systems» (SGF uniquement), Kronos, Ultimate, Midland, Meta4 et Rebus (RH uniquement). Bien que l'on ne dispose pas de parts de marché précises pour les applications milieu de gamme, les chiffres d'affaires globaux réalisés en 2002 (qui figurent dans des rapports établis par des analystes<sup>107</sup>) indiquent qu'à l'échelle mondiale, SAP demeurerait l'opérateur le plus puissant sur le marché SGF, suivi par la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft. Parmi les autres grands opérateurs, figuraient Sage, Microsoft MBS, Hyperion, Systems Union et Lawson. En ce qui concerne les solutions RH milieu de gamme, c'est la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft qui deviendrait le numéro un de ce marché, suivie de près par SAP. Les autres acteurs importants sur ce marché des RH seraient Kronos, Lawson, Sage et Microsoft MBS.

- (217) Au niveau européen, l'incidence de l'opération semble encore moins préoccupante si l'on se base sur les chiffres d'affaires globaux réalisés en Europe en 2002, tels qu'ils figurent dans des rapports établis par des analystes<sup>108</sup>. La position de SAP serait plus puissante en Europe qu'à l'échelle mondiale, sur le marché tant des SGF que des RH, alors que la position de la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft serait plus faible. Sur le marché SGF, la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft ne serait que le numéro 4, après SAP, Sage et Microsoft MBS. Les autres concurrents présents sur ce marché seraient Hyperion, Systems Union, Unit4, Agresso, SSA Baan et Intentia. Sur le marché RH, la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft arriverait en deuxième position, avec moins de la moitié du chiffre d'affaires de SAP. Elle serait suivie par Sage, Microsoft MBS, Midland, Meta4, Intentia, Unit4, Agresso et Rebus.
- (218) Compte tenu de la puissance limitée de la nouvelle entité Oracle/PeopleSoft sur les marchés des applications RH et SGF adaptées aux besoins des entreprises moyennes et généralement achetées par celles-ci, ainsi que des nombreux autres acteurs présents sur ces marchés, il est possible d'exclure que l'opération entraîne des problèmes de concurrence sur les marchés des applications RH et SGF milieu de gamme, quelle que soit la délimitation précises de ces marchés.

## V. CONCLUSIONS

- (219) Pour les raisons énoncées plus haut, il y a lieu de conclure que la concentration proposée ne crée ni ne renforce une position dominante ayant pour conséquence qu'une concurrence effective serait entravée de manière significative dans le marché commun ou une partie substantielle de celui-ci. L'opération de concentration doit dès lors être déclarée compatible avec le marché commun, conformément à l'article 8, paragraphe 2, du règlement sur les concentrations et à l'article 57 de l'accord EEE.

---

<sup>107</sup> Gartner, ERP Market Experiences Further Decline: Market Statistics 2002, publié le 2 juillet 2003.

<sup>108</sup> Gartner, Enterprise Resource Planning Software Market: Europe 2002, publié en 2003.

A ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DÉCISION:

*Article premier*

L'opération notifiée, par laquelle Oracle Corporation acquiert le contrôle, au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement (CEE) n° 4064/89, de PeopleSoft Corporation est déclarée compatible avec le marché commun et avec le fonctionnement de l'accord EEE.

*Article 2*

**Oracle Corporation**

500 Oracle Parkway  
USA-94065 Redwood Shores, CA  
United States of America

est destinataire de la présente décision.

Fait à Bruxelles, le 26 octobre 2004

Par la Commission

Mario MONTI  
Membre de la  
Commission

## TABLE DES MATIÈRES

<b><u>I.</u></b>	<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>II.</u></b>	<b><u>LES PARTIES</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>II.</u></b>	<b><u>CONCENTRATION</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>III.</u></b>	<b><u>DIMENSION COMMUNAUTAIRE</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>IV.</u></b>	<b><u>APPRÉCIATION EN VERTU DE L'ARTICLE 2 DU RÈGLEMENT SUR LES CONCENTRATIONS</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>A.</u></b>	<b><u>LES MARCHÉS EN CAUSE</u></b> .....	<b>4</b>
(1)	<u>PRÉSENTATION DES LAE</u> .....	5
(2)	<u>CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DES LAE</u> .....	6
2.1	<u>LE PROCESSUS D'ACHAT DES SOLUTIONS LAE</u> .....	7
2.2	<u>DURABILITÉ DES SOLUTIONS LAE</u> .....	8
2.3	<u>RÉPARTITION DES SOLUTIONS LAE</u> .....	8
2.4	<u>LA DÉTERMINATION DES PRIX ET LES FACTEURS DE CONCURRENCE DANS LE SECTEUR DES LAE</u> .....	9
2.5	<u>ÉDITEURS DE LAE</u> .....	11
2.6	<u>FOURNISSEURS DE SERVICES EXTERNALISÉS</u> .....	12
2.7	<u>CONSULTANTS/INTÉGRATEURS DE SYSTÈMES</u> .....	13
(3)	<u>MARCHÉS EN CAUSE AUX FINS DE L'APPRÉCIATION DE LA PRÉSENTE OPÉRATION</u> .....	13
3.1	<u>L'ENQUÊTE DE LA COMMISSION</u> .....	13
3.1.1	<b><u>Les solutions ou logiciels RH et SGF haute fonctionnalité</u></b> .....	14
3.1.1.1	<u>Caractéristiques des logiciels LAE RH et SGF haute fonctionnalité</u> .....	16
3.1.1.2	<u>Fonctionnalités requises pour les logiciels RH et les SGF</u> .....	16
3.1.1.3	<u>Performances des produits</u> .....	17
	<u>Volumes d'opérations</u> .....	17
	<u>Flux de travaux et séparation des fonctions</u> .....	17
	<u>Conformité avec les nombreux régimes juridiques/comptables et linguistiques différents</u> .....	18
3.1.1.4	<u>Assistance produits</u> .....	19
3.1.1.5	<u>Architecture sous-jacente</u> .....	19
	<u>Architecture multiniveau et architecture plus simple</u> .....	19
	<u>Interfaces et/ou API</u> .....	20
3.1.2	<b><u>Demandes de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité</u></b> .....	20
3.1.3	<b><u>Le critère de l'augmentation légère, mais significative et permanente, du prix</u></b> .....	22
a)	<u>Logiciels RH et SGF de milieu de gamme</u> .....	23
b)	<u>Logiciels constituant des solutions optimales</u> .....	24
c)	<u>Sous-traitance des logiciels RH et SGF</u> .....	26
d)	<u>Consultants et intégrateurs de systèmes</u> .....	30
e)	<u>Logiciels en place</u> .....	31
3.1.4	<b><u>Éditeurs présents sur les marchés en cause</u></b> .....	32
3.1.4.1	<u>Introduction et variables indicatives utilisées</u> .....	32
3.1.4.2	<u>Éditeurs de logiciels SGF et RH haute fonctionnalité</u> .....	35
3.1.4.3	<u>Données relatives aux appels d'offres provenant de l'enquête de la Commission</u> .....	36
3.1.4.4	<u>Données relatives aux appels d'offres fournies par Oracle</u> .....	36
3.1.4.5	<u>Preuves provenant du procès engagé devant la District Court de Californie du Nord</u> .....	38
3.1.4.6	<u>Conclusion</u> .....	38
3.1.5	<b><u>Analyse d'impact de l'identité des soumissionnaires</u></b> .....	38
3.1.6	<b><u>Profil des autres éditeurs en cause</u></b> .....	40
3.1.6.1	<u>Lawson</u> .....	41
3.1.6.2	<u>IFS</u> .....	43
3.1.6.3	<u>Intentia</u> .....	44
3.1.6.4	<u>QAD</u> .....	45
3.1.6.5	<u>Microsoft</u> .....	46
3.1.7	<b><u>Solutions ou logiciels RH et SGF milieu de gamme</u></b> .....	49

<u><b>3.1.8</b></u> <u><b>Conclusion concernant les marchés de produits en cause</b></u> .....	49
<u><b>3.1.9</b></u> <u><b>Marchés géographiques</b></u> .....	50
<u><b>3.1.9.1</b></u> <u><b>Marchés des solutions ou logiciels RH et SGF</b></u> .....	50
<u><b>3.1.9.2</b></u> <u><b>Marchés des solutions ou logiciels RH et SGF milieu de gamme</b></u> .....	51
<u><b>3.2</b></u> <u><b>CONCLUSION RELATIVE AUX MARCHÉS EN CAUSE</b></u> .....	51
<b>B.</b> <u><b>EFFETS DE LA CONCENTRATION</b></u> .....	<b>52</b>
(1) <u><b>TAILLE DES MARCHÉS ET PARTS DE MARCHÉ</b></u> .....	52
(2) <u><b>CRÉATION D'UNE POSITION DOMINANTE AYANT COMME CONSÉQUENCE QU'UNE CONCURRENCE</b></u> <u><b>EFFECTIVE SERAIT ENTRAVÉE DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE</b></u> .....	54
<u><b>A.</b></u> <u><b>Solutions ou logiciels RH et SGF à haute fonctionnalité</b></u> .....	54
<u><b>2.1. Effets non coordonnés</b></u> .....	54
<u><b>2.1.1</b></u> <u><b>Simulation des effets susceptibles de se produire</b></u> .....	54
<u><b>2.1.2</b></u> <u><b>Données relatives aux appels d'offres</b></u> .....	55
<u><b>2.2 Effets coordonnés</b></u> .....	57
<u><b>B.</b></u> <u><b>Solutions ou logiciels RH et SGF milieu de gamme</b></u> .....	59
<b>V.</b> <u><b>CONCLUSIONS</b></u> .....	<b>60</b>



COMMISSION EUROPÉENNE

Le Conseiller-auditeur

**RAPPORT FINAL DU CONSEILLER-AUDITEUR**  
**DANS L'AFFAIRE COMP/M.3216 – ORACLE/PEOPLESOFT**

**(conformément à l'article 15 de la décision 2001/462/CE, CECA de la Commission du 23 mai 2001 relative au mandat du conseiller-auditeur dans certaines procédures de concurrence - JO L162 du 19.06.2001, p. 21)**

Le 14 octobre 2003, la Commission a reçu la notification d'un projet de concentration conformément à l'article 4 du règlement (CEE) n° 4064/69 du Conseil, modifié par le règlement (CE) n° 1310/97 («le règlement sur les concentrations»), par laquelle l'entreprise Oracle Corporation United States («Oracle») devait acquérir, au sens de l'article 3, paragraphe 1, point b), du règlement sur les concentrations, le contrôle exclusif de l'entreprise PeopleSoft Inc. United States («PeopleSoft»), au moyen d'une offre publique d'achat.

Le 17 novembre 2003, la Commission a décidé d'engager la procédure dans cette affaire, conformément à l'article 6, paragraphe 1, point c), du règlement sur les concentrations et à l'article 57 de l'accord EEE.

Le 6 janvier 2004, la procédure a été suspendue parce qu'Oracle n'avait pas fourni dans les délais impartis les renseignements demandés par décision formelle de la Commission. Dès réception de ces renseignements, le 12 février 2004, la procédure a été reprise.

Au cours de l'enquête approfondie menée par la Commission, Oracle a demandé plusieurs documents, en se fondant sur le Code de bonnes pratiques sur le déroulement de la procédure de contrôle des concentrations de la Commission. Oracle n'a pas reçu tous les documents demandés, mais la Commission a néanmoins fait des efforts considérables pour s'assurer que les principaux documents demandés lui soient communiqués, notamment les communications non confidentielles fournies par PeopleSoft.

Une communication des griefs a été envoyée à Oracle le 12 mars 2004. À sa demande, une prorogation du délai de réponse jusqu'au 29 mars 2004 lui a été accordée.

Le 12 mars 2004, un accès au dossier par CD-Rom a été accordé à Oracle.

Les données confidentielles sur les appels d'offres et les marchés ont été supprimées des réponses communiquées par les concurrents, mais elles ont été transmises à Oracle sur un tableur, dans une version non confidentielle. Les données sur les appels d'offres fournies par des clients ont été communiquées sous forme d'un document Word dans lequel figurait une analyse des réponses des clients, accompagné d'un tableur comportant des données compilées à partir des réponses, présentées sous une forme non confidentielle.

Une salle des données a été mise en place afin de permettre aux économistes d'Oracle de vérifier les informations relatives aux appels d'offres de PeopleSoft qui ont été utilisées pour l'analyse de régression soumise à la Commission. Cela a été possible par ce que les économistes d'Oracle ont signé un accord de confidentialité, avec le consentement de PeopleSoft. En outre, le 22 mars 2004, les économistes d'Oracle ont pu avoir accès à des chiffres plus précis sur les appels d'offres, qui figuraient dans les réponses des concurrents et des clients. Toutefois, les noms de ces concurrents et clients n'ont pas été divulgués.

Oracle estime que ces mesures n'étaient pas suffisantes pour lui permettre de bénéficier d'un accès adéquat aux informations. Elle souhaitait notamment vérifier l'exactitude des chiffres figurant dans les tableurs et faire analyser par ses économistes des informations fournies par PeopleSoft et par d'autres acteurs du marché, qu'elle estimait utiles à sa défense. Elle a notamment demandé à avoir connaissance des noms des concurrents et des clients ayant fourni des réponses.

À l'époque, j'avais estimé que l'accès aux données accordé à Oracle était suffisant pour lui permettre d'exercer ses droits de la défense à ce stade de la procédure.

Lorsqu'un accès plus étendu lui a été refusé, Oracle a exposé en détail son opinion à ce propos dans sa réponse à la communication des griefs, ce qui aurait appelé une réaction argumentée.

Toutefois, en l'espèce, le fait que les objections de la Commission à l'encontre du projet de concentration aient depuis lors été abandonnées signifie que la question de l'accès au dossier est devenue sans objet. Il convient également de noter qu'après la réponse à la communication des griefs et après l'audition, les faits sur lesquels reposaient l'enquête de la Commission et l'appréciation au regard des règles de concurrence ont été complétés par des informations supplémentaires fournies par Oracle en réponse à une demande de renseignement de la Commission et aussi par des informations publiées lors du procès qui a eu lieu aux États-Unis.

En ce qui concerne PeopleSoft, elle a, en tant que partie à la concentration, reçu une version non confidentielle de la communication des griefs, conformément à l'article 13, paragraphe 3, deuxième alinéa, du règlement n° 447/98 (règlement d'application). Certains documents complémentaires communiqués par Oracle au cours de la procédure ont également été divulgués dès que des versions non confidentielles ont été disponibles. À sa demande, PeopleSoft a aussi reçu une version non confidentielle de la réponse d'Oracle à la communication des griefs, mais le 3 mai 2004 seulement.

L'audition a eu lieu le 30 mars et le 1<sup>er</sup> avril 2004. Outre Oracle et PeopleSoft, SAP, ING Europe et SSA Global ont également été admises à participer en tant que tiers intéressés. L'équipe chargée du dossier leur a remis une version non confidentielle de la communication des griefs.

Le 13 avril 2004, la Commission a suspendu la procédure une deuxième fois, parce qu'Oracle n'avait pas respecté le délai fixé pour fournir certains renseignements demandés par décision formelle de la Commission. Cette demande lui avait été faite afin de compléter les données relatives aux faits sur lesquelles la Commission pouvait fonder son

appréciation au regard des règles de concurrence. À sa demande, PeopleSoft a reçu une copie de la décision de la Commission envoyée à Oracle. La Commission a repris la procédure le 7 octobre, après avoir reçu les informations demandées.

Sur la base d'une analyse complémentaire effectuée à partir de l'ensemble des éléments de preuve réunis, la DG Concurrence est parvenue à la conclusion que les objections soulevées dans la communication des griefs ne pouvaient être maintenues.

Compte tenu de ce qui précède, je considère que le droit d'être entendues de l'ensemble des parties à la présente procédure a été respecté.

Bruxelles, le 19 octobre 2004.

*(signé)*  
Karen WILLIAMS



## **AVIS**

**du comité consultatif en matière de concentrations,  
rendu lors de sa 129<sup>ème</sup> réunion du 19 octobre 2004,  
concernant un avant-projet de décision**

**dans l'affaire COMP/M.3216-Oracle/PeopleSoft**

---

1. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle l'opération notifiée constitue une concentration au sens du règlement sur les concentrations (CEE) n° 4064/89 et possède une dimension communautaire au sens de ce règlement.
2. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle il existe un marché de produits en cause pour:
  - a. des solutions de gestion des ressources humaines (RH) à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises complexes;
  - b. des solutions de gestion financière (SGF) à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises complexes..
3. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle les logiciels constituant des solutions ponctuelles ne font pas partie des marchés des solutions SGF et RH à haute fonctionnalité.
4. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle les sous-traitants n'exercent pas de pressions concurrentielle sur les marchés des logiciels RH et SGF à haute fonctionnalité.
5. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle les consultants et les intégrateurs de systèmes, tout comme les systèmes internes aux entreprises, n'exercent pas de pressions concurrentielles substantielles sur les marchés des LAE.
6. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle les marchés de produits mentionnés ci-dessus sont de dimension mondiale.
7. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle Oracle, PeopleSoft et SAP sont les principaux acteurs opérant sur les marchés des solutions SGF et RH à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises complexes, mais il ne peut être exclu que Lawson, Intenia, IFS, Qad et Microsoft soient présents sur ces marchés en tant qu'éditeurs.
8. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle la concentration prévue n'entraînera pas la création ou le renforcement d'une position dominante individuelle sur les marchés des solutions SGF et RH à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises complexes.

9. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle la concentration prévue n'entraînera pas la création ou le renforcement d'une position dominante collective sur le marché des solutions SGF et RH à haute fonctionnalité destinées aux grandes entreprises complexes.
10. Le comité partage l'opinion de la Commission selon laquelle la concentration prévue ne renforcera et ne créera pas de position dominante ayant comme conséquence qu'une concurrence effective serait entravée de façon significative dans le marché commun ou dans une partie substantielle de celui-ci, et la concentration peut donc être déclarée compatible avec le marché commun et avec l'accord EEE.
11. Le comité recommande la publication du présent avis au Journal officiel de l'Union européenne.
12. Le comité invite la Commission à tenir compte de l'ensemble des autres éléments soulevés au cours de la discussion.

<b><u>BELGIË/BELGIQUE</u></b>	<b><u>ČESKÁ REPUBLIKA</u></b>	<b><u>DANMARK</u></b>	<b><u>DEUTSCHLAND</u></b>	<b><u>EESTI</u></b>
(Signed)			(Signed)	
V. HABILS	----	---	E. MÜLLER	---
<b><u>ELLADA</u></b>	<b><u>ESPAÑA</u></b>	<b><u>FRANCE</u></b>	<b><u>IRELAND</u></b>	<b><u>ITALIA</u></b>
		(Signed)		(Signed)
---	---	S. MARTIN	---	M.G. PAZZI
<b><u>KYPROS/KIBRIS</u></b>	<b><u>LATVIJA</u></b>	<b><u>LIETUVA</u></b>	<b><u>LUXEMBOURG</u></b>	<b><u>MAGYARORSZÁG</u></b>
---	---	---	---	---
<b><u>MALTA</u></b>	<b><u>NEDERLAND</u></b>	<b><u>ÖSTERREICH</u></b>	<b><u>POLSKA</u></b>	<b><u>PORTUGAL</u></b>
	(Signed)	(Signed)		(Signed)
---	A. WESSELS	D. PAPARELLA	---	F. MATOS
<b><u>SLOVENIJA</u></b>	<b><u>SLOVENSKO</u></b>	<b><u>SUOMI-FINLAND</u></b>	<b><u>SVERIGE</u></b>	<b><u>UNITED KINGDOM</u></b>
		(Signed)	(Signed)	(Signed)
---	----	A. IHAMÄKI	O. BERGSTRÖM	I. NITSCHKE