

**Décision n°18-D-09 du 21 juin 2018  
relative au respect des engagements pris par la société Randstad  
dans la décision du Conseil de la concurrence n° 09-D-05  
du 2 février 2009 \***

L'Autorité de la concurrence (section III),

Vu la décision n° [09-D-05](#) du 2 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire ;

Vu la décision n° 15-SO-05 du 5 mai 2015, enregistrée sous le numéro 15/0046 R, par laquelle l'Autorité de la concurrence s'est saisie d'office de l'examen du respect des engagements souscrits par la société Randstad (Vediorbis) dans la décision du Conseil de la concurrence n° 09-D-05 du 2 février 2009 ;

Vu le livre IV du code de commerce ;

Vu les décisions de secret d'affaires n° 17-DSA-300 du 24 juillet 2017, n° 17-DSA-332 du 14 août 2017, n° 17-DSA-367 du 4 septembre 2017, n° 17-DSA-395 du 2 octobre 2017, n° 17-DSA-402 du 5 octobre 2017, n° 17-DSA-411 du 12 octobre 2017, n° 17-DSA-419 du 17 octobre 2017 ;

Vu la décision de déclassement n° 17-DEC-518 du 29 novembre 2017 ;

Vu les observations présentées par les sociétés Groupe Randstad France SAS, Randstad SAS, Randstad Holding NV et Randstad France SASU et le commissaire du Gouvernement ;

Vu les autres pièces du dossier ;

La rapporteure, le rapporteur général adjoint, le commissaire du Gouvernement et les représentants des sociétés Groupe Randstad France SAS, Randstad SAS, Randstad Holding NV et Randstad France SASU, entendus lors de la séance de l'Autorité de la concurrence du 19 avril 2018 ;

Adopte la décision suivante :

**\* Version publique**

## Résumé<sup>1</sup>

*Par la décision ci-après, l'Autorité de la concurrence inflige solidairement aux sociétés Groupe Randstad France SAS, Randstad SAS, Randstad Holding NV et Randstad France SASU une sanction de 4,5 millions d'euros pour non-respect des engagements souscrits par elles et rendus obligatoires par la décision du Conseil de la concurrence n° 09-D-05 du 2 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire.*

*Par la décision n° 09-D-05, le Conseil avait sanctionné les entreprises Adecco, Manpower et VediorBis pour s'être entendues, entre mars 2003 et novembre 2004, afin de limiter la concurrence entre elles vis-à-vis de leurs clients « grands comptes ». Les entreprises en cause échangeaient des informations - notamment sur les coefficients de facturation appliqués aux salaires des intérimaires, sur les remises de fin d'année ou encore sur le niveau des rétrocessions aux entreprises utilisatrices des allègements de charges – voire discutaient du montant de leurs offres respectives.*

*Aux termes de la décision n° 09-D-05, le Groupe Randstad France (anciennement dénommé Groupe Vedior France) et Randstad (anciennement dénommé VediorBis) n'avaient pas contesté les griefs et avaient souscrit trois catégories d'engagements :*

- *les premiers étaient consacrés à la formation et à l'encadrement du personnel ;*
- *les deuxièmes portaient sur des mesures « de nature à réduire la transparence du marché » ;*
- *les troisièmes visaient à assurer l'efficacité des deux catégories d'engagements précédentes (par exemple à travers le recrutement d'un responsable juridique concurrence et le renforcement du rôle du directeur juridique corporate).*

*Dès 2009, Randstad avait relevé que la commercialisation de certaines prestations dites outils multi-ETT (Entreprise de Travail Temporaire), dont l'outil « e-flex », était susceptible d'engendrer un risque de circulation et d'exploitation d'informations confidentielles de ses concurrents sur le marché du travail temporaire. Randstad s'était ainsi, dans le cadre de la deuxième catégorie d'engagements mentionnés ci-dessus, engagée « à commercialiser e-Flex, via une filiale indépendante du Groupe Vedior France [Groupe Randstad France], Advisio Services [RSR], disposant de son propre personnel et de son support technique isolé ».*

*L'Autorité a constaté que Randstad n'avait pas respecté cet engagement [de commercialiser l'outil « e-flex » via une filiale indépendante disposant de son propre personnel] en nommant simultanément, pendant plus d'un an, le directeur de la stratégie et du développement du Groupe Randstad France comme directeur d'Advisio Services.*

*L'Autorité a suivi sa pratique décisionnelle constante selon laquelle le non-respect d'engagements constitue « une pratique grave en elle-même. Une telle pratique est d'autant plus grave que la prise d'engagements a lieu à l'initiative des parties mises en cause qui les proposent ». Elle a relevé qu'en l'espèce, le manquement était intervenu à peine deux mois après l'entrée en vigueur des engagements et que Randstad n'avait pas immédiatement tenu compte de l'avertissement adressé à ce sujet par le rapporteur général adjoint de l'Autorité.*

---

<sup>1</sup> Ce résumé a un caractère strictement informatif. Seuls font foi les motifs de la décision numérotés ci-après.

## SOMMAIRE

<b>I. Les constatations.....</b>	<b>4</b>
A. RAPPEL DE LA PROCÉDURE .....	4
1. LA DÉCISION N° 09-D-05 DU 2 FÉVRIER 2009.....	4
2. LA PRÉSENTE PROCÉDURE.....	4
B. LE SECTEUR ET L'ENTREPRISE CONCERNÉS .....	5
C. LES ENGAGEMENTS PRIS PAR RANDSTAD DANS LA DÉCISION N° 09-D-05 DU 2 FÉVRIER 2009 .....	6
D. LES PRATIQUES CONSTATÉES .....	8
1. LA NOMINATION ET LA DIRECTION SIMULTANÉE DE LA FILIALE ADVISIO SERVICES (RSR) PAR UN DIRECTEUR DU GROUPE RANDSTAD.....	8
2. LE RÔLE DU DIRECTEUR D'ADVISIO SERVICES (RSR) DANS LA GESTION DE LA FILIALE.....	9
3. LE CONTEXTE D'ENTREPRISE PARTICULIER DANS LEQUEL S'EST INSCRITE LA DOUBLE APPARTENANCE DE M. X... ..	14
a) Le développement des services MSP après 2009 .....	14
b) La mobilité de cadres d'Advisio Services vers Randstad.....	18
c) L'existence de ventes croisées (« cross selling ») des services proposés par les filiales du GRF .....	18
E. CONCLUSION DU RAPPORT.....	20
<b>II. Discussion.....</b>	<b>21</b>
A. RAPPEL DES PRINCIPES APPLICABLES EN MATIÈRE DE RESPECT DES ENGAGEMENTS.....	21
B. APPRÉCIATION EN L'ESPÈCE .....	22
1. SUR LA PÉRIODE D'AVRIL À DÉCEMBRE 2009.....	23
2. SUR LA PÉRIODE DE DÉCEMBRE 2009 À MARS 2010 .....	23
3. SUR LA PÉRIODE DE MARS 2010 À FIN AVRIL 2010 .....	24
4. CONCLUSION SUR LE RESPECT DE L'ENGAGEMENT E-FLEX.....	25
C. SUR L'IMPUTABILITÉ.....	25
1. SUR L'IMPUTABILITÉ EN CAS DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE .....	25
2. SUR L'IMPUTABILITÉ AU SEIN D'UN GROUPE DE SOCIÉTÉS .....	26
D. SUR LA SANCTION .....	27
1. SUR LE MAXIMUM LÉGAL DE LA SANCTION.....	28
2. SUR LA GRAVITÉ DES MANQUEMENTS .....	28
3. SUR L'INCIDENCE DES MANQUEMENTS CONSTATÉS SUR LA CONCURRENCE QUE LES ENGAGEMENTS VISAIENT À PRÉSERVER .....	29
4. SUR LE MONTANT DE LA SANCTION.....	29
<b>DÉCISION .....</b>	<b>30</b>

# I. Les constatations

## A. RAPPEL DE LA PROCÉDURE

### 1. LA DÉCISION N° 09-D-05 DU 2 FÉVRIER 2009

1. Par la décision n° [09-D-05](#) du 2 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire, le Conseil de la concurrence a sanctionné les entreprises Adecco, Manpower et VediorBis pour s'être entendues, entre mars 2003 et novembre 2004, afin de limiter la concurrence entre elles vis-à-vis de leurs clients « grands comptes ».
2. Les entreprises en cause se coordonnaient fréquemment sur les différents éléments de leur politique commerciale et tarifaire vis-à-vis de leurs clients « grands comptes ». Selon les cas, elles échangeaient des informations - par exemple sur les coefficients de facturation appliqués aux salaires des intérimaires, sur les remises de fin d'année ou encore sur le niveau des rétrocessions aux entreprises utilisatrices des allègements de charges – voire discutaient du montant de leurs offres respectives, dans le but d'atténuer la concurrence par les prix.
3. Les sociétés Adecco France et Adia (sociétés du groupe Adecco) d'une part, Groupe Vedior France et VediorBis (sociétés du groupe Vedior) d'autre part, n'ont pas contesté les griefs et ont pris pour l'avenir des engagements visant à améliorer le fonctionnement concurrentiel du marché, bénéficiant à ce titre d'une réduction de leur sanction. À l'inverse, les sociétés du groupe Manpower ont contesté les griefs notifiés.
4. Au terme de ladite décision, le Groupe Randstad France (anciennement dénommé Groupe Vedior France) et Randstad (anciennement dénommée VediorBis) ont souscrit des engagements pouvant être catégorisés en trois groupes :
  - le premier consacré à la formation et à l'encadrement du personnel ;
  - le deuxième portant sur des mesures « *de nature à réduire la transparence du marché* » ;
  - le troisième contenant des mesures visant à assurer l'efficacité des deux catégories précédentes (par exemple à travers le recrutement d'un responsable juridique concurrence et le renforcement du rôle du directeur juridique corporate).
5. En contrepartie des engagements pris, Randstad a bénéficié d'une réduction du montant de la sanction encourue de 6,55 millions d'euros, soit 26,46 %.
6. Les recours exercés contre cette décision ont été rejetés (arrêt de la cour d'appel de Paris du 26 janvier 2010, Adecco France SAS e.a., n° 2009/03532 et arrêt de la Cour de cassation du 29 mars 2011, Manpower France holding e.a., n°s 10-12.913 et 10-13.686).

### 2. LA PRÉSENTE PROCÉDURE

7. Par la décision n° 15-SO-05 du 5 mai 2015, enregistrée sous le numéro 15/0046 R, l'Autorité de la concurrence (ci-après « l'Autorité ») s'est saisie d'office de l'examen du respect des engagements souscrits par Randstad (Vediorbis) [dans la décision du Conseil de la concurrence n° 09-D-05 du 2 février 2009].
8. Cette saisine fait suite aux investigations conduites en 2011 par les services d'instruction sur l'activité des filiales des grands groupes de travail temporaire au cours desquelles ont eu lieu

des opérations de visites et saisies, notamment dans des locaux de Randstad France et de plusieurs sociétés du groupe Randstad, les 10 et 11 juillet 2013.

9. Au vu des éléments recueillis et sur proposition de la rapporteure générale, le collège de l'Autorité a ouvert deux saisines d'office :
  - une saisine relative aux pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire, enregistrée sous le n° 15/0045 F ;
  - une autre saisine concernant l'examen du respect des engagements souscrits par la société Randstad [dans le cadre de la décision n° 09-D-05 du 2 février 2009 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du travail temporaire] enregistrée sous le n° 15/0046 R.
10. La présente décision statue sur la saisine enregistrée sous le n° 15/0046 R relatif au respect des engagements souscrits par la société Randstad.
11. Les services d'instruction se sont intéressés plus particulièrement au respect de la deuxième catégorie d'engagements souscrits par Randstad aux termes de la décision n° 09-D-05 précitée, visant à réduire la transparence du marché.
12. Conformément aux dispositions de l'article R. 464-9 du code de commerce, un rapport a été notifié aux sociétés Groupe Randstad France SAS, Randstad SAS, Randstad Holding NV, Randstad France SASU et au commissaire du Gouvernement le 5 décembre 2017.

## **B. LE SECTEUR ET L'ENTREPRISE CONCERNÉS**

13. Ainsi que l'indique la décision n° 09-D-05 précitée, le travail temporaire ou intérimaire permet aux employeurs de recourir, pour des missions provisoires dont la nature et les conditions sont limitativement énoncées dans le code du travail, à des travailleurs qu'ils n'emploient pas directement, mais qui sont employés par des entreprises spécialisées dites « de travail temporaire ». La prestation de travail temporaire est ainsi une relation tripartite réunissant l'entreprise utilisatrice (ci-après « EU ») qui exprime un besoin provisoire de personnel, l'entreprise de travail temporaire (ci-après « ETT ») qui recrute un intérimaire en le rémunérant pour effectuer une mission momentanée dans l'entreprise utilisatrice, et le travailleur intérimaire lui-même (décision n° 09-D-05 précitée, paragraphe 3).
14. En mai 2008, les groupes Randstad et Vedior se sont rapprochés au niveau mondial après le succès de l'offre publique d'achat et d'échange. Après une série de réorganisations capitalistiques opérées par les entités Vedior et Randstad, en mars 2009, VediorBis et Randstad ont fusionné pour créer le Groupe Randstad France (ci-après « groupe Randstad »). Les sociétés Groupe Vedior France et VediorBis sont donc désormais dénommées respectivement « Groupe Randstad France » et « Randstad ».
15. Le groupe Randstad dispose de cinq filiales principales en France dont les activités sont dédiées au placement des intérimaires : Randstad, Select TT, JBM Bureau Médical, Atoll et SAM « Secrétariat et Services ».
16. Le groupe Randstad détient également une filiale en charge de la gestion externalisée du travail temporaire, la société Randstad Sourceright.
17. Au départ dénommée Adivisio Services, elle a changé une première fois de dénomination sociale le 21 mars 2011 pour devenir Randstad Management Services (ou « RMS »), puis une seconde fois le 28 août 2012 pour devenir Randstad Sourceright (ou « RSR »).

18. RSR est détenue à 100 % par la société Groupe Randstad France, elle-même détenue à 100 % par la société Randstad France, cette chaîne de détention étant restée inchangée entre 2009 et 2016 (cote 6666).
19. Jusqu'au mois d'avril 2014, RSR avait ses locaux à la même adresse que sa société mère, la société Groupe Randstad France, et d'autres filiales du groupe, notamment l'ETT Randstad SAS.
20. La filiale RSR intervient entre les clients « grands comptes » (les entreprises utilisatrices) et les ETT. Elle propose des services de gestion externalisée des intérimaires multi-ETT placés chez les clients grands comptes par le biais de l'outil « e-flex », système de logiciel en ligne fondé sur une technologie de type Internet, mais également à travers l'activité dite « *Managed Services Provider* » (ci-après « MSP »), qui s'est développée après 2009.
21. Dans le cadre de son activité MSP, RSR peut être amenée en tant qu'intermédiaire mandaté par le client, à gérer :
  - « *la distribution des commandes aux différentes ETT déjà référencées chez le client après avoir vérifié la présence des motifs de recours et des délais de carence. RSR répartit généralement les commandes entre les différentes ETT en fonction de la clé de répartition résultant des volumes négociés à l'avance entre le client et chacune des ETT, étant précisé que le MSP en a connaissance via le client ou le VMS dans lequel elle est paramétrée ;*
  - la réception des CVs transmis par les ETT et les envois au client afin que ce dernier sélectionne le(s) intérimaire(s) ;*
  - la communication des documents administratifs nécessaires (et notamment les visites médicales, les certifications et cartes de séjour) ;*
  - le contenu des contrats de mise à disposition (et notamment la présence des critères convenus entre l'ETT et le Client comme par exemple la période de contrat, le montant de la rémunération, la qualification du candidat, etc...), le contrat étant signé in-fine par le client dans tous les cas.*
  - l'intégration des intérimaires » (cote 6668) ;*
  - la gestion et le suivi des ETT : RSR « *peut se voir ainsi confier pour mission de contrôler : le nombre de commandes fournies sur le nombre total de commandes reçues par les ETT ; le nombre de commandes fournies dans les temps sur le nombre de commandes qui restent à fournir ; le nombre de contrats de mise à disposition intégrés dans le VMS par les ETT dans les temps* » (cotes 6668 et 6669) ;
  - le contrôle des heures et des factures (cotes 6668 et 6669).
22. Les services proposés par RSR aux clients « grands comptes » impliquent un accès aux informations confidentielles des ETT concurrentes. Ainsi, RSR a connaissance des volumes d'ETP (Equivalent Temps Plein) réalisés, du nombre d'intérimaires placés, des parts de marché réalisées (en volume et en valeur) et des coefficients multiplicateurs appliqués par chaque ETT auprès d'un client donné.

**C. LES ENGAGEMENTS PRIS PAR RANDSTAD DANS LA DÉCISION N° 09-D-05 DU 2 FÉVRIER 2009**

23. Le 2 février 2009, le Conseil a accepté et rendu obligatoires les engagements proposés par le groupe Randstad pouvant être catégorisés en trois groupes :

- le premier consacré à la formation et à l'encadrement du personnel ;
- le deuxième portant sur des mesures « de nature à réduire la transparence du marché » ;
- le troisième contenant des mesures visant à assurer l'efficacité des deux catégories précédentes (par exemple à travers le recrutement d'un responsable juridique concurrence et le renforcement du rôle du directeur juridique corporate).

24. Les engagements de la deuxième catégorie sont ainsi libellés :

*« Le groupe Vedior commercialise en France des outils permettant aux entreprises utilisatrices de gérer leurs flux d'intérimaires dans une perspective multi-ETT. Ces services de gestion administrative, fondés sur des outils informatiques, permettent aux entreprises utilisatrices de centraliser la gestion des contrats, des heures et des factures de tous leurs intérimaires. L'existence de ces outils est un avantage considérable pour le bon fonctionnement du marché du travail temporaire puisqu'ils facilitent, pour les clients, le passage d'une ETT à l'autre à tout moment ou le travail simultané avec plusieurs ETT. Ces outils sont donc pro-concurrentiels.*

*Cependant, en recherchant tous les problèmes pouvant éventuellement exister sur le marché et qui pourraient être résolus afin de garantir aux autorités un fonctionnement optimal, Groupe Vedior France et VediorBis se sont aperçus que les avantages de ces outils pouvaient coexister avec des inconvénients. En effet, ces outils ne peuvent fonctionner que si leur mémoire électronique comporte de nombreuses informations relatives aux ETT concernées. Dès lors, l'entreprise qui commercialise ces outils (en l'occurrence, le groupe Vedior) dispose ipso facto d'informations telles que les conditions contractuelles de ses concurrents ou les volumes d'affaires entre ses concurrents et ses clients.*

*Il existe donc un risque, au moins théorique, que ces outils contribuent à augmenter la transparence du marché. Ainsi, leurs avantages pro-concurrentiels pourraient-ils, d'un certain point de vue, être négativement compensés par cet accroissement de transparence.*

*Groupe Vedior France et VediorBis s'engagent donc à remédier aux risques théoriques de la circulation d'informations que peuvent engendrer les "services de gestion administrative multi-ETT " qu'elles commercialisent sous le nom de Flex Manager et e-flex auprès des entreprises utilisatrices.*

*Comme indiqué ci-dessous, Groupe Vedior France et VediorBis proposent deux systèmes de gestion administrative : un système de logiciel installé directement chez les clients (Flex Manager) et un système de logiciel en ligne fondé sur une technologie de type Internet (e-flex).*

*S'agissant de Flex Manager, il existe un risque théorique de circulation d'informations sensibles nettement plus significatif dans la mesure où, en cas de problème de maintenance, les entreprises utilisatrices font appel à des techniciens de paramétrage qui se rendent sur place et qui sont susceptibles, par le biais de codes d'accès utilisateur, d'avoir directement accès à des données confidentielles concernant les ETT concurrentes. Un tel accès leur est au surplus nécessaire lorsque les problèmes techniques proviennent justement de difficultés dans le paramétrage des données issues des ETT concurrentes. Pour des raisons géographiques évidentes, ces personnels sont implantés à un niveau relativement local, ce qui rend difficile un contrôle permanent de la confidentialité des informations auxquelles ils pourraient avoir accès.*

*Groupe Vedior France et VediorBis s'engagent dès lors à offrir la première garantie suivante :*

- *Retirer de la commercialisation Flex-Manager au profit d'e-Flex : l'arrêt de la commercialisation et la désinstallation physique de Flex Manager chez les clients utilisateurs aura lieu au plus tard le 30 juin 2008. Pour un service équivalent, les clients seront désormais invités à utiliser le système e-flex. En effet, e-flex, étant fondé sur une technologie Internet, n'exige aucune installation chez le client et aucun passage de techniciens. Les clients et les ETT concurrentes se voient dotés d'un code d'accès permettant à chacun de rentrer confidentiellement ses données. Les ETT n'ont accès, en utilisant leur code qu'à leurs propres données. De plus, le système est géré de façon centralisée, ce qui facilite considérablement la mise en place de règles de sécurité solides. S'agissant d'e-flex, les risques suivants ont cependant été identifiés : il convient toujours de faire circuler des informations relatives aux ETT concurrentes vers le système et de les y conserver. Il subsiste donc des risques théoriques que ces informations soient portées à la connaissance du personnel commercial de VedioBis.*

*Pour éviter tout risque, Groupe Vedio France et VedioBis s'engagent :*

- *A commercialiser e-Flex, via une filiale indépendante du Groupe Vedio France, Advisio Services, disposant de son propre personnel et de son support technique isolé.*
- *A faire signer à l'ensemble des techniciens d'Advisio susceptibles d'intervenir sur la base de données en cas d'éventuels dysfonctionnements, et d'avoir ainsi accès à des informations sensibles, ainsi qu'aux techniciens de la Direction des Services Informatiques de Groupe Vedio France susceptibles d'être en relation avec ces derniers pour la maintenance de ces systèmes, une déclaration écrite d'engagement de confidentialité. Cet engagement leur interdit de faire part des informations ainsi accessibles à tout personnel de VedioBis ou en général disposant de responsabilités commerciales, quel que soit son rang. Cette déclaration sera remise nominativement en double exemplaire, l'un des exemplaires étant conservé par son destinataire, le second devant être restitué dûment daté et signé à la Direction des Ressources Humaines, où il sera conservé.*
- *Par ailleurs, la transparence du marché peut également résulter de fuites existantes au niveau d'outils équivalents commercialisés par les ETT concurrentes. Groupe Vedio France et VedioBis s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pour vérifier que les outils multi-ETT concurrents dans lesquels ils pourraient être amenés à introduire des données commerciales, possèdent, d'une façon ou d'une autre, des règles de sécurité offrant le même niveau de protection qu'e-flex ».*

## **D. LES PRATIQUES CONSTATÉES**

### **1. LA NOMINATION ET LA DIRECTION SIMULTANÉE DE LA FILIALE ADVISIO SERVICES (RSR) PAR UN DIRECTEUR DU GROUPE RANDSTAD**

25. Dans le cadre de la réponse au questionnaire des services d'instruction en date du 7 juillet 2015, Randstad a indiqué avoir nommé comme directeur d'Advisio Services, entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 30 avril 2010, M. X..., directeur de la stratégie et du développement de Groupe Randstad France (cote 6667). M. X... a donc exercé ces deux fonctions de manière simultanée, pendant plus d'un an.



26. Plusieurs mois après cette nomination, par lettre du 22 décembre 2009, le conseil de Randstad a informé le Président de l'Autorité de la concurrence de l'intention du Groupe Randstad France (ci-après « GRF ») de mettre en place des mesures susceptibles d'avoir un impact sur un des engagements souscrits en 2009 :

*« Randstad envisage de changer l'hébergement pour le système e-flex [...]. En raison de l'augmentation des volumes et des niveaux de service clients, et pour bénéficier d'infrastructures mutualisées plus sécurisées, l'hébergement serait confié à l'hébergeur principal de Randstad (Bull), et la gestion des contrats de services resterait attribuée à la Direction des services informatiques (DSI) du Groupe Randstad France (GRF), dans le strict respect des principes de séparation des bases de données. Apparente contradiction avec la lettre des engagements : L'organisation envisagée comporte ainsi quelques différences par rapport à ce qui est décrit dans les engagements. Pour ces derniers, la DSI de GRF est en effet supposée n'intervenir que pour « la maintenance » des systèmes et non pour la gestion permanente des bases de données » (cotes 4008 et 4009).*

*« Il est envisagé que le directeur général d'Advisio soit salarié à la fois de cette dernière société et de GRF (Groupe Randstad France). Il exercera sa fonction de directeur général d'Advisio par le biais d'une délégation de pouvoir. Apparente contradiction avec la lettre des engagements : Cette hypothèse pose la question de sa compatibilité avec l'obligation d'indépendance d'Advisio et surtout avec l'obligation pour Advisio de disposer de son propre personnel [...]. Le candidat envisagé par GRF étant actuellement son directeur de la stratégie et du développement, GRF aimerait donc qu'il le demeure après sa nomination au poste de directeur général d'Advisio ».*

27. Par lettre du 9 mars 2010, le rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence a notamment signalé l'incompatibilité de la double appartenance du directeur général d'Advisio avec les engagements souscrits en 2009 « (...) S'agissant de la « double casquette » qu'aurait le directeur général d'Advisio, la fiche de poste correspondant à son rôle de directeur de la stratégie et du développement de l'organisation de Groupe Randstad France indique qu'il a vocation à intervenir au niveau national sur l'ensemble du groupe et mentionne notamment les tâches de contribuer à l'élaboration des stratégies commerciales à mettre en œuvre et de piloter les organes chargés de leur déclinaison opérationnelle, ainsi que d'assurer « le benchmark », ce qui semble incompatible avec l'objectif tel qu'il ressort clairement de l'engagement d'instaurer au sein du groupe une stricte séparation entre les fonctions commerciales liées à la fourniture de personnel intérimaire et les fonctions de commercialisation et de gestion d'outils d'administration multi-ETT proposés aux entreprises utilisatrices » (cotes 4017 et 4018).

## **2. LE RÔLE DU DIRECTEUR D'ADVISIO SERVICES (RSR) DANS LA GESTION DE LA FILIALE**

28. Au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 9 mars 2010, date de la réponse du rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence, il est constaté que M. X..., directeur de la stratégie et du développement de Groupe Randstad France, a pris une part active aux décisions commerciales de la filiale Advisio, comme en atteste le tableau ci-dessous :

Eléments	Contenu	Cote
Courriels échangés les 10 et 17 juin 2009 entre M. X... et la Directrice juridique de GRF	<p>- Le 10 juin 2009 : « <i>Bonjour Z..., Un client du Guichet Unique d'Advisio, [...], nous sollicite de manière totalement impromptu pour une visite en nos locaux avec un cabinet d'audit. Cette demande, faite par téléphone, m'apparaît suspicieuse. Je ne vois aucun inconvénient à ce qu'un client, voire un cabinet dûment mandaté, puisse examiner avec précision notre prestation de service, je suis un peu moins enclin à ce qu'un tiers « non identifié » puisse venir dans nos murs. En dépit de demandes de notre part, le client nous a, à ce jour, formulé aucune demande écrite et de surcroît ne nous a pas communiqué le nom de prestataire ni le motif de la visite. Le rendez-vous étant fixé pour le 2/07/09, je souhaite faire un mail à ce client, en lui demandant de m'adresser les motifs précis de sa visite, ainsi qu'une lettre de mission mentionnant l'identité et les missions de ce cabinet. Ceci me permettra de voir qu'il ne s'agit pas notamment d'un concurrent. X..., Directeur Advisio Services »</i></p> <p>- le 17 juin 2009 : « <i>Merci de ta réactivité et de ta proposition. Voici la version que j'ai retravaillée avec B.... Je te remercie par avance pour ta relecture avant que je ne l'adresse en AR ».</i></p>	782, 788-789
Courriel du 17 juillet 2009 adressé par M. X...	M. X... prend position au sujet d'une demande du client [...] relative aux services proposés par Advisio : « <i>[...]. Aussi, pour toutes ces raisons, et pour éviter tout malentendu ou incohérence, je souhaite que ces questions ne soient abordées en clientèle que par B..., ou par moi-même en son absence. En l'espèce, je reprends contact avec A... la semaine prochaine ».</i>	1026
Courriel du 20 juillet 2009 de M. X... venant en réponse au courriel du directeur du Pôle Public du GRF	M. X... donne des instructions quant aux mesures à prendre pour répondre à la demande d'un client d'Advisio nécessitant un règlement des heures non payées datant de 2006 à 2008 et donc archivées. Son courriel vient en réponse au mail du directeur du Pôle Public du GRF qui écrit : « <i>J'ai bien vu les échanges de mail, notamment la demande de C... à D..., mais B... a-t-il été mis dans la boucle ? C'est lui qui arbitre les décalages entre heures effectuées et heures payées, et les éventuelles régularisations, sachant que le Guichet Unique se base sur les RH reçus. Sinon, je mets volontairement en copie X..., nouveau directeur d'Advisio Services depuis début mars ».</i>	793
Courriel du 23 juillet 2009 envoyé par M. X... à F...	Courriel concernant la mise à jour de l'application e-flex chez le client [...]. Est joint à ce courriel un dossier client établi par Advisio contenant une extraction de données d'e-flex avec des détails sur les coefficients applicables par [...] au 26 juin 2009 par catégorie d'intérimaires (p. 28 et 29), la liste des salaires, les codes salaires et leurs montants (p. 30 et 31), la liste des contrats en cours avec les codes coefficients (p. 33 et s.).	244-312

Courriels échangés entre M. X... et H... en juillet 2009	Les échanges portent sur la mise en place de l'interopérabilité entre [...] et Advisio.	1016-1023
Courriel du 18 août 2009 de B... à M. X...	Bilan sur le chiffre d'affaires et la facturation d'Advisio concernant des clients grands comptes.	1638-1639, 1642-1670
Courriel du 9 septembre 2009 transféré par M. X... à Mme Z..., directrice juridique de GRF	M. X... transfère à Mme Z... pour relecture le contrat de prestation de service d'Advisio au client [...] .L'envoi initial a été fait par B... (le responsable du guichet unique Advisio-Services) à M. X... lui demandant la validation de ce contrat et une relecture par le service juridique. En annexe B du projet de contrat figure le « <i>Service level agreement</i> » qui détaille les services fournis par Advisio et notamment le service de gestion et contrôle de la facturation, la réalisation des tableaux de bord et la réalisation de « <i>reporting</i> » mensuel basé sur les bons de commande, les feuilles de relevé d'heures, les factures émises par chaque ETT afin de présenter une analyse exhaustive et détaillée.	314, 330-331
Courriel du 9 octobre 2009 de G... à I... et en copie à M. X...	Le courriel est relatif au futur rattachement de G... (travaillant au sein de la Direction de la Coordination Commerciale de GRF) à Advisio.	873-874
Courriel du 14 octobre 2009 de M. X... à J... et I...	M. X... intervient pour défendre la réputation d'Advisio : « <i>Bonjour, en prenant connaissance des échanges de mails précédents, je ne peux pas accepter de tels propos concernant Advisio, dévalorisant pour la qualité de sa prestation, alors même que L... n'a jamais travaillé avec Advisio. Pour information et avant de revenir au besoin dans le détail, Advisio n'est pas mandaté pour faire du reporting pour [...]. Je souhaite que nous abordions tous les 3 le mode de fonctionnement avec Advisio. Je vous propose que nous en reparlions tous les 3. Deux dates à vous proposer : mardi 20 à 11 h, ou vendredi matin avant le Codir. Je remercie de me confirmer</i> ».	1005
Présentation du 2 novembre 2009 de M. X...	M. X... présente la nouvelle offre d'Advisio au sein du COCOCOM du GRF : « [...] ».	2541
Courriel du 4 novembre 2009 de M. X... à B... et à G...	M. X... transfère un appel d'offre du client [...] à B... et à G... en leur demandant de l'examiner et lui dire si Advisio est concernée.	863
Contrat de prestation de services entre Advisio et le client [...] du 1 <sup>er</sup> février 2010	Advisio est représentée par son directeur M. X....	1905

Echanges de courriels du 2 février 2010 entre M. X..., G..., B... et L...	Les échanges sont relatifs à la gestion d'Advisio et la motivation financière des commerciaux.	995-996
Echanges de courriels du 8 mars 2010 entre M. X..., G..., et les commerciaux de Randstad (K... et A...)	Les échanges sont relatifs à la commercialisation de l'offre de RMS auprès des clients [...].	999-1000

29. À la suite de la réponse du rapporteur général adjoint de l'Autorité le 9 mars 2010, signalant que la « double casquette » de M. X... « semble incompatible avec l'objectif » visé par l'engagement, M. X... a continué d'exercer simultanément ses fonctions au sein d'Advisio et de Randstad, à tout le moins jusqu'à la nomination d'un nouveau directeur d'Advisio, le 1<sup>er</sup> mai 2010, ainsi qu'en atteste le tableau ci-dessous :

Eléments	Contenu	Cote
Courriels échangés le 8 avril 2010 entre M. Y... et M. X...	M. Y... écrit à M. X... : « Notre CODIR vient de se terminer avec des échanges tout à fait fructueux. J'ai pris en note une bonne liste de courses que je souhaite échanger avec toi le 13/04 (j'espère que notre rendez-vous tient toujours...). J'en ai profité pour rencontrer E... et je lui ai mis le marché en mains !!!!! Pour le prochain CODIR, nous avons tous de libre les 12 et 18/05, es-tu disponible à l'une de ces dates????? ». M. X... répond : « Je suis ravi de voir que les choses se sont bien déroulées. Le 18 mai est pour l'heure encore disponible dans mon agenda. Je te confirme en outre notre rendez-vous de mardi matin. »	2209
Agenda de M. Y...	M. X... a participé au CODIR d'Advisio du 14 avril 2010.	2616-2617
Courriel du 19 avril 2010 de G... à M. Y... et M. X...	G... fait un point sur l'activité d'Advisio à M. Y... et à M. X... et pose une question à M. X... : « X..., Dans cette optique, nous avons échangé très rapidement autour d' [...] un jour, et si ce dernier était un de nos fournisseurs, penses-tu qu'ils pourraient nous donner quelques inputs sur notre approche de l'externalisation des processus métier (process, méthodologie projet...). [...] ».	989-991
Echanges de courriels du 19 avril 2010 entre M. X... et B...	Dans un courriel du 19 avril 2010, M. X... s'adresse à Advisio en demandant au sujet du client [...]: « Pourquoi y a-t-il tant de difficultés ? Et pourquoi Randstad ne recevra que peu de commandes ? ». B... répond : « Et pour répondre à la question pourquoi Randstad n'aura pas la majeure partie des commandes [...] ».	2194-2195, 2199
Courriel du 28 avril 2010 du client [...] à M. X...	Le courriel a été envoyé par le client [...] à M. X... en sa qualité de directeur général d'Advisio.	1988
Echange de courriels du 20 et 21 mai 2010	G... écrit à M. X... et M. Y... : « X..., Y..., Comme évoqué par mail, j'ai proposé à M... la possibilité qu'Advisio puisse faire un Audit des processus de recrutement de Randstad. »	91

entre G... et M. X... et M. Y...		
Agenda de M. Y...	M. X... a participé à une réunion le 20 mai 2010 avec G..., M. Y... et N... (de RMS International) au sujet de RMS (ancienne dénomination de RSR).	1206-1207
Courriel du 20 mai 2010 de O..., Directrice générale adjointe, en charge de la branche Experts & Professionnels Randstad à M. X... et M. Y...	O... invite M. X... et M. Y... à fixer les objectifs annuels de P..., responsable du développement d'Advisio.	1990
Courriel du 24 mai 2010 de M. Y... à M. X...	M. Y... envoie à M. X... la documentation relative à l'activité d'Advisio pour le prochain CODIR. Dans ces documents figurent : la liste des clients d'Advisio ([...]) ; l'offre de service (à distance ou sur site) ; le niveau de l'engagement avec chaque client ; le potentiel de chaque client en terme de chiffre d'affaires ; les enjeux pour Randstad pour chaque client («[...]») ; Présentation des services proposés par Advisio – gestion externalisée multi-ETT et une présentation de l' « accès aux pdf des factures via [...] ».	103-104, 106-110
Courriel du 24 mai 2010 de G... à Q..., M. X... (Randstad), B... (Advisio), R... et S... (Randstad) avec en copie M. Y... (Advisio) et T... (Randstad)	Ce courriel est relatif à la stratégie commerciale vis-à-vis du client [...] et l'installation d'Advisio chez ce client.	1354-1355
Courriel du 25 mai 2010 de M. X... à U... et à M. Y...	M. X... envoie à U... et à M. Y... les documents de présentation au CODIR de l'activité d'Advisio pour le mois de mai 2010 contenant des informations relatives aux services proposés par Advisio ; une indication des dépenses en intérim de chaque client ; le chiffre d'affaires facturé par Advisio et le « <i>business review des clients</i> » avec les objectifs commerciaux d'Advisio relatifs aux parts de marché et chiffre d'affaires par client.	898, 901-905
Courriel du 27 mai 2010 d'B... à P..., M. Y... et en copie M. X...	Le courriel est relatif à la « <i>réorganisation des portefeuilles chargées de compte Advisio</i> ».	1205
Courriels échangés le 1 <sup>er</sup> juin 2010 entre M. Y... et M. X...	M. Y... demande à M. X... : « <i>Le prochain CODIR est le 15/06, souhaites-tu y assister ????</i> » qui répond : « <i>Je suis en principe disponible jusqu'à 15h. Mais je ne veux pas faire d'ingérence dans tes affaires !</i> ».	2205
Compte-rendu du COCOGROUPE du 2 juin 2010	M. X... et M. Y... ont participé à cette réunion ensemble avec des chargés commerciaux de Randstad au cours duquel est discutée l'activité d'Advisio. [...]	2545-2546
Courriel du 7 juin 2010 de M. X...	M. X... demande la suppression de sa boîte mail Advisio en raison de l'évolution de ses « <i>responsabilités au sein du groupe qui ne couvrent plus Advisio Services</i> ».	1807

Ordre du jour du CODIR d'Advisio du 15 juin 2010	L'ordre du jour prévoit la participation de M. X..., M. Y..., V..., G..., P..., W... et E... Il est question d'un point sur l'activité d'Advisio : [...]».	1362-1363
Courriels échangés mi-juin 2010 entre N... (RMS International), M. X..., M. Y... et G...	Les échanges concernent l'adaptation de l'offre de services du RMS au marché français.	198-199
Projet de courriel du 7 juillet 2010 de G...	G... fait le point sur l'avancement des discussions avec M. Y... et M. X... au sujet de l'adaptation de l'offre de RMS au marché français.	2212-2215
Courriel du 9 juillet 2010 de G...	G... envoie à M. X... et à M. Y... une présentation sur le développement stratégique et le positionnement d'Advisio.	2405-2406
Courriel du 8 octobre 2010 de G... à M. Y... et M. X...	Le courriel est relatif à l'adaptation de l'offre Managed Services pour la France. [...]	909, 926, 934-935

### 3. LE CONTEXTE D'ENTREPRISE PARTICULIER DANS LEQUEL S'EST INSCRITE LA DOUBLE APPARTENANCE DE M. X...

#### a) Le développement des services MSP après 2009

30. Il ressort des éléments du dossier qu'au-delà de l'outil e-flex, Randstad a développé après 2009 des services de gestion externalisée, dénommés « *services MSP* », qui donnent accès à un volume et une granularité fine d'informations confidentielles des ETT concurrentes.
31. Ainsi, RSR a eu connaissance des volumes d'ETP réalisés, du nombre d'intérimaires placés, des parts de marché réalisées (en volume et en valeur) et des coefficients multiplicateurs appliqués par chaque ETT auprès d'un client donné.
32. En premier lieu, plusieurs bilans annuels d'activité réalisés par RSR pour ses différents clients, présentés dans le tableau ci-après, en attestent :

Eléments	Contenu	Cote
Bilan 2010 [...]	Le bilan contient les parts de marché et le chiffre d'affaires des ETT – Randstad, [...] - avant et après la renégociation de l'accord-cadre avec ce client.	3460-3463
Bilan 2011 [...]	Le bilan contient des informations sur la répartition des parts de marché entre Randstad et [...] au mois par mois, le chiffre d'affaires par mois et les parts de marché mensuelles par ETT.	3480-3481
Bilan 2011 [...]	Le bilan contient des informations par ETT ([...]) et par établissement du client ([...]) sur le chiffre d'affaires, les parts de marché sur le chiffre d'affaires, les heures et parts de marchés basées sur les heures.	3690-3691
Bilan 2012 [...]	Le bilan contient des informations sur la répartition des contrats entre Randstad [...] au mois par mois et les parts de marché mensuelles.	3483-3484

Tableau récapitulatif sur l'activité en 2012	Tableau récapitulatif pour chaque site des clients [...] et par ETT des sommes facturées, du nombre d'heures, du nombre d'intérimaires et des ETP.	3841-3855
Tableau de suivi de l'activité 2011-2012 [...]	Le tableau contient des informations sur la date de la réception de la commande, l'ETT de placement, l'identité de l'intérimaire, la date de début et de fin de la mission, la qualification, la grille de salaire, le taux horaire, le coefficient applicable par l'ETT, le chiffre d'affaires et les parts de marché des ETT ([...], Randstad, [...]) ; recoupement dans un onglet séparé des coefficients de délégation et de gestion des ETT par qualification.	452-488
Bilan annuel 2013 [...]	Le bilan contient des détails sur les montants facturés par Randstad et [...] par catégorie de postes et total général pour chaque mois de l'année.	3865-3870

33. En deuxième lieu, les bilans mensuels de suivi d'activité contiennent des informations confidentielles sur l'activité commerciale des ETT concurrentes auprès des clients « grands comptes », comme en atteste le tableau ci-dessous :

Eléments	Contenu	Cote
Bilans mensuels pour le client [...] relatifs à l'activité de placement effectuée par [...] pour le mois de janvier 2009 et [...] pour le période de janvier à novembre 2009	Les bilans contiennent des informations sur les identités des intérimaires placés, leur qualification, le durée du contrat, le taux horaire, le nombre d'heures facturées, le montant du chiffre d'affaires brut et le coefficient appliqué par l'ETT.	2920
Bilan avril 2010 [...]	Le bilan contient la liste des intérimaires placés par Randstad, [...], la durée de la mission, la qualification et le montant facturé.	3822-3826
Bilan octobre 2010 [...]	Le bilan contient des informations de [...] –sur l'identité des intérimaires, la durée de la mission, la période précise de placement, la qualification, le nombre d'heures travaillées, le taux horaire, le coefficient multiplicateur appliqué par [...] et le montant facturé.	3799
Bilan septembre 2011 [...]	Le bilan comprend la liste des intérimaires par ETT avec des informations sur la durée de la mission, le taux horaire applicable et le coefficient multiplicateur par ETT.	3730
Tableaux relatifs au suivi des placements de décembre 2011 à mai 2012 chez le client [...] par [...]	Les tableaux comportent des informations sur les périodes travaillées, la qualification et le coefficient en fonction des postes.	2759-2760
Bilan mensuel d'activité janvier 2012 [...] auprès du client [...]	Le bilan mensuel d'activité [...] auprès du client [...] comporte des informations sur le nombre de contrats et le chiffre d'affaires pour le mois de janvier 2012.	3749-3750

Bilan d'activité avril 2012 avec un suivi des contrats intérim	Le bilan contient la liste des intérimaires placés par Randstad, [...] et des informations sur l'identité des intérimaires, la durée de la mission, la qualification, le nombre d'heures travaillées, le taux horaire, le coefficient et le montant facturé.	3803-3806
Bilans de suivi d'activité de placements 2011-2012 réalisés par [...] chez [...]	Les bilans contiennent des informations sur les identités des intérimaires, les périodes de placement, le taux horaire de base, la qualification et le coefficient multiplicateur.	2771
Bilan des placements de mars et avril 2013 chez le client [...]	Le bilan contient des informations relatives à la liste des intérimaires placés par Randstad [...], la durée de la mission, la qualification, le nombre d'heures travaillées, le taux horaire, le coefficient multiplicateur de l'ETT et le montant facturé.	3743-3746

34. En troisième lieu, plusieurs bilans hebdomadaires d'activité préparés par RSR contiennent des informations confidentielles sur les activités des ETT concurrentes de Randstad comme le met en évidence le tableau ci-dessous :

Eléments	Contenu	Cote
Extraction hebdomadaire « e-flex » concernant les contrats de placement de [...] au cours de la semaine n° 38 de 2011	Ils contiennent des informations sur la date de début et de fin de la mission, le total facturé, la base horaire, le nombre d'heures travaillées.	3439-3458
Tableaux par ETT sur les contrats de placement	Les tableaux contiennent des informations sur la durée de la mission, la qualification, le brut payé et le coefficient appliqué concernant les contrats de placement de [...] et de Randstad.	3426, 3428, 3432, 3437, 3386, 3389, 3392, 3430, 3384, 3395, 3398, 3402
Suivi hebdomadaire 2013 des chiffres d'affaires	Suivi hebdomadaire 2013 des chiffres d'affaires réalisés par les ETT ([...], Randstad et [...]) chez le client [...] (par établissement - [...]).	3696-3698

35. En quatrième lieu, des tableaux mensuels de suivi de la facturation, présentés dans le tableau ci-après, comprennent des informations confidentielles sur les ETT concurrentes :

Eléments	Contenu	Cote
Tableau de suivi juillet 2010 pour les différents sites du client [...]	Dans le tableau figurent les montants totaux facturés par ETT (Randstad, [...]), le nom de l'intérimaire et le numéro de la facture.	3521-3522
Tableaux de suivi de la facturation au cours du mois de décembre 2011 pour le client [...]	Dans le tableau figurent la liste des intérimaires placés par les ETT (Randstad, [...]), la durée de la mission, le nombre d'heures travaillées, le taux horaire de facturation, le montant facturé.	3524-3527



Tableau de suivi de la facturation de [...] pour le mois d'août 2012	Le tableau contient la liste des intérimaires placés par [...], la durée de la mission, le nombre d'heures travaillées, le coefficient contrat, le taux de base, le taux horaire de facturation, le montant facturé, la qualification.	3505-3519
--	--	-----------

36. En dernier lieu, au cours des opérations de visites et saisies, des documents comprenant des informations confidentielles sur les ETT concurrentes ont été saisis sur le serveur de la société Randstad, comme le met en évidence le tableau ci-après :

Eléments	Contenu	Cote
Fiche sur les « <i>Nouvelles conditions tarifaires [...] 2009-2011</i> »	La fiche contient la liste des coefficients de délégation applicables par [...] pour le client [...] par profil d'intérimaire délégué pour la période de 2009-2011 ainsi que la liste des barèmes des remises de fin d'année.	3859-3860
Fiche sur les « <i>Nouvelles conditions tarifaires [...] 2009-2011</i> »	La fiche contient la liste des coefficients de délégation applicables par [...] pour le client [...] par profil d'intérimaire délégué pour la période de 2009-2011 ainsi que la liste des barèmes des remises de fin d'année.	3862-3863
Factures de [...] pour le client [...] de juillet à novembre 2009 et de [...] pour mai et juin 2011	Les factures contiennent des informations sur l'identité de l'intérimaire, les heures travaillées, le taux horaire et le net à payer.	620, 621, 623, 627, 632, 636, 640, 615-618, 533-549, 608-610, 612-613, 2670, 2672, 2674
Fiches de commande d'intérimaires relatives au placement chez le client [...] de décembre 2010 à mai 2013	Les fiches contiennent des informations sur le poste occupé, l'identité de l'intérimaire, la période de placement et le coefficient multiplicateur de l'ETT concernée : [...]	3318-3319, 3348, 3352, 3342, 3337, 2922, 3325, 3340, 3091, 3335, 3350, 2909, 2866, 2799, 3344
Grille des coefficients des ETT par qualification applicables au 1 <sup>er</sup> octobre 2011	Grille des coefficients des ETT par qualification applicables au 1 <sup>er</sup> octobre 2011 chez le client [...] concernant [...], Randstad, [...].	3675
Liste des coefficients de gestion et de délégation des ETT pour le client [...]	Liste des coefficients de gestion et de délégation des ETT pour le client [...] ([...], Randstad, [...]).	3677-3678
Liste des coefficients de gestion et de délégation des ETT applicables à	Liste des coefficients de gestion et de délégation des ETT applicables à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2012 pour le client [...] ([...], Randstad, [...])..	3118

partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2012 pour le client [...]		
Dossiers d'extraction « e-flex » 9 novembre 2011	Dossiers d'extraction « e-flex » [...] relatifs au client [...] avec les coefficients applicables par ces deux ETT au 9 novembre 2011 par type de qualification.	2723-2746, 2801-2824
Présentation de 2011 de l'activité de l'intérim chez le client [...]	La présentation comprend des informations sur les coefficients appliqués par les ETT [...].	3832-3833
Taux de facturation applicables au 1er juillet 2012 pour le site [...]	Le document comprend la liste des taux horaires (par qualification), les coefficients de délégation et de gestion, et les coefficients de facturation des primes, des jours fériés et les heures supplémentaires applicables par les ETT ([...], Randstad, [...]).	3857
Dossiers préparatifs d'installation d'« e-flex » chez différents clients	Les dossiers contiennent des informations relatives aux coordonnées des ETT référencées et des tableaux avec les coefficients multiplicateurs applicables (aux missions, aux heures travaillées, aux jours fériés, aux primes, coefficients de gestion).	3700-3703, 3705-3711, 3713-3717, 3719-3722, 3724-3728
Tableau récapitulatif des coefficients applicables par les ETT en 2012	Tableau récapitulatif des coefficients applicables par les ETT en 2012 par type de coefficient (gestion, délégation, formation, jour férié) et par type de qualification.	3886

#### **b) La mobilité de cadres d'Advisio Services vers Randstad**

37. Il ressort d'un échange de courriels du 19 juin 2009 entre M. X... et Mme 1..., chargée des ressources humaines de Randstad Industries, qu'une employée d'Advisio, Mme 2..., a été transférée vers la filiale Randstad Industries (cote 1687).
38. En outre, dans sa réponse au questionnaire des services d'instruction du 4 juillet 2017, Randstad indique que :
- Mme P... a été transférée de l'ETT Randstad à Advisio en qualité de responsable développement, poste qu'elle a occupé du 1<sup>er</sup> mai 2010 jusqu'au 29 février 2012. Puis, à partir du 1<sup>er</sup> mars 2012, elle est retournée au sein de l'ETT Randstad en tant que directrice de zone (cotes 5065-5066) ;
  - M. B... a travaillé pour Advisio jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2010, date à laquelle il a exercé le poste de coordinateur régional chez GRF (la société mère). Puis, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012, il est devenu responsable d'agence au sein de l'ETT Randstad (cote 5067).

#### **c) L'existence de ventes croisées (« cross selling ») des services proposés par les filiales du GRF**

39. Les éléments présentés dans le tableau ci-dessous attestent de l'existence de ventes croisées entre les services proposés par Advisio (RSR) et les filiales dédiées au placement des intérimaires de GRF :

Eléments	Contenu	Cote
Courriel du 21 octobre 2009 de G... (Randstad) à M. X... (Randstad et Advisio) et I... (Randstad)	Le courriel évoque les difficultés liées à la vente des services d'Advisio avec ceux des autres filiales du groupe : «[...]».	2078
Echanges de courriels du 25 février 2010 entre les commerciaux de Randstad (R... 3..., I...) et ceux d'Advisio (G... – ayant rejoint Advisio le 1 <sup>er</sup> février 2010)	Les échanges sont relatifs à la réponse à l'AO commune [...].	1058-1062
Echanges de courriels du 8 mars 2010 entre M. X... (Randstad et Advisio), G... (Advisio), et les commerciaux de Randstad (K... et A...)	Les échanges portent sur la commercialisation de l'offre d'Advisio auprès des clients de Randstad [...].	999-1000
Echanges de courriels du 19 avril 2010 entre M. X... (Randstad et Advisio) et B... (Advisio)	Dans un courriel du 19 avril 2010, M. X... s'adresse à Advisio en demandant au sujet du client [...] : « Pourquoi y a-t-il tant de difficultés ? Et pourquoi Randstad ne recevra que peu de commandes ? » ; B... répond : « Et pour répondre à la question pourquoi Randstad n'aura pas la majeure partie des commandes : [...]... ».	2194-2195, 2199
Courriel du 20 mai 2010 de G... (Advisio) à M. X... (Randstad) et M. Y... (Advisio)	« Comme évoqué par mail, j'ai proposé à M... la possibilité qu'Advisio puisse faire un Audit des processus de recrutement de Randstad. Au-delà de la cartographie des processus, l'idée serait de travailler sur les leviers d'optimisation et de gains de productivité pour le Groupe... ».	91
Courriel du 24 mai 2010 de M. Y... (Advisio) à M. X... (Randstad)	M. Y... envoie à M. X... les documents relatifs à la présentation de l'activité d'Advisio au prochain CODIR dans lesquels se trouvent des informations sur le suivi des affaires en cours d'Advisio, et notamment un objectif chiffré pour la filiale de Randstad en charge du placement des intérimaires pour chaque client (« [...] »).	103, 106
Courriel en date du 24 mai 2010 de G... (Advisio) à Q..., M. X... (Randstad), B... (Advisio), R...(Randstad), S... (Randstad). En copie du courriel figurent : M. Y... (Advisio) et T... (Randstad)	Le courriel est relatif à la gestion commerciale commune d'Advisio et Randstad du client [...].	1354-1355
Echanges de courriels en mai 2010 entre M. X... (Randstad), G... (Advisio) et M. Y... (Advisio)	En pièce jointe figurent les documents de présentation de l'activité d'Advisio au prochain CODIR contenant notamment des informations sur les objectifs commerciaux d'Advisio [...]	898, 901-905

Echange de courriels internes en mai 2010 entre les commerciaux de Randstad et ceux d'Advisio	Les échanges sont relatifs à la présentation de l'offre commerciale d'Advisio à un client de Randstad. En pièces jointes de ce courriel figurent une présentation des services proposés par Advisio (v. p. 4, 5, 8 - la liste des clients ADVISIO, p. 11 - sur le contrôle des contrats cadres et les factures, p. 15 - sur les tableaux de bord) et un modèle de contrat de prestation de services Advisio/Client avec une Annexe sur la nature de la prestation à effectuer par Advisio (p. 9 et 10 - sur le contrôle des factures et les <i>reportings</i> personnalisés).	1129-1132, 1138-1139, 1142-1145, 1149-1161
Courriel du 1 <sup>er</sup> juin 2010 de G... (Advisio) à 4... (Randstad), M. Y... (Advisio), V... (Advisio)	En pièce jointe figure une présentation de l'installation d'Advisio chez le client [...].	1607
Courriel du 10 juin 2010 de la responsable des Grands Comptes de Randstad, 5..., à 6... (Randstad)	Le courriel porte sur l'offre Advisio au client [...]. En pièce jointe figure une présentation de l'offre d'Advisio et son coût. Les personnes de contact indiquées sont G... (responsable commercial d'Advisio) et P... (responsable du développement d'Advisio).	1993, 1996, 2003
Courriel du 24 juin 2010 de 7... (Randstad)	Le courriel porte sur une action commerciale commune à l'ETT Randstad et à Advisio relatif à l'organisation d'une conférence sur le thème du lien social, courriel transmettant aux commerciaux des deux filiales du GRF la liste des contacts « grands comptes » récupérés à cette occasion.	878-879
Présentation sur les services proposés par Advisio envoyée le 8 octobre 2010 par G... (Advisio) à M. X... (Randstad) et à M. Y... (Advisio)	Cette présentation contient des explications sur le positionnement et la stratégie d'Advisio : «[...]».	911, 915-918, 925, 929-930

## E. CONCLUSION DU RAPPORT

40. Aux termes du rapport du 1<sup>er</sup> décembre 2017, les services d'instruction considèrent que « *le non-respect des engagements relatifs à l'outil e-flex constitue une violation de l'article L. 464-2 du code de commerce et peut donner lieu à une sanction au titre de l'article L. 464-3 du même code.*

*Ce non-respect se traduit d'une part, par l'incapacité continue de RSR d'avoir un fonctionnement indépendant vis-à-vis de sa société mère le Groupe Randstad France mais aussi vis-à-vis de ses sociétés sœurs actives dans le secteur de placement temporaire et permanent de personnel, tant en termes de politique commerciale qu'en ce qui concerne son indépendance matérielle et financière.*

*D'autre part, le non-respect des engagements est caractérisé par l'accès des employés du groupe Randstad aux données commercialement sensibles et confidentielles des ETT concurrentes par le biais de l'outil e-flex ce qui a pour résultat d'augmenter la transparence dans le secteur du travail temporaire et d'aller à l'encontre de l'objectif visé par les engagements pris en 2009.*

*Ces pratiques sont d'une exceptionnelle gravité, compte tenu notamment du fait qu'elles ont été mises en place malgré la désapprobation de l'Autorité, et ce d'autant qu'en contrepartie des engagements qui n'ont pas été respectés, Randstad avait bénéficié d'une réduction de la sanction en application des dispositions du III de l'article L. 464-2 du code de commerce ».*

## **II. Discussion**

41. Seront successivement examinés les principes applicables en matière de respect des engagements (A), l'appréciation en l'espèce du respect des engagements souscrits par Randstad (B), l'imputabilité des pratiques (C) et la sanction (D).

### **A. RAPPEL DES PRINCIPES APPLICABLES EN MATIÈRE DE RESPECT DES ENGAGEMENTS**

42. Selon la pratique décisionnelle de l'Autorité, *« les engagements, comme les injonctions, sont d'interprétation stricte »* (décisions n° [15-D-02](#) du 26 février 2015, relative au respect par le GIE *« Les Indépendants »*, des engagements pris dans la décision du Conseil de la concurrence n° [06-D-29](#) du 6 octobre 2006, paragraphe 99, et n° [10-D-21](#) du 30 juin 2010 relative au respect par les sociétés Neopost France et Satas des engagements pris dans la décision du Conseil de la concurrence n° [05-D-49](#) du 25 juillet 2005, paragraphe 69).
43. Il convient néanmoins d'apprécier le respect d'un engagement ou d'une injonction au regard de ses finalités. Le principe d'interprétation stricte ne restreint pas la sanction aux seuls manquements formels. La cour d'appel de Paris a ainsi estimé à propos du respect d'injonctions enjoignant la suppression de clauses d'un contrat type que *« c'est sans excéder ses pouvoirs que le Conseil [...] a vérifié si les clauses supprimées n'avaient pas été remplacées par d'autres stipulations qui, bien que formulées différemment, auraient produit les conséquences juridiques prohibées »* (cour d'appel de Paris 21 février 2006, SEMUP e.a., n° 2005/14774, p. 6).
44. Dans la décision n° 15-D-02 précitée, l'Autorité avait considéré en l'espèce que si les engagements n'excluaient pas *« [d]es évolutions ultérieures des dispositions concernées »*, c'était à la condition que ces évolutions *« répondent à des justifications non anticoncurrentielles »* et *« que la substance des réponses aux préoccupations de concurrence exprimées [...] soit clairement préservée »* (paragraphe 59 de la décision).
45. Le contrôle de l'exécution de la décision doit donc porter sur le respect des engagements pris individuellement et dont chacun a valeur obligatoire. La circonstance que certains engagements aient été partiellement respectés ne saurait faire échec à un constat d'inexécution. Le respect formel de la lettre d'un engagement peut également être insatisfait s'il s'avère que des modifications parallèles aboutissent à le vider en tout ou partie de sa portée. En matière d'engagements pris par application de l'article L. 430-5 du code de commerce, le Conseil d'État a jugé en ce sens que *« l'Autorité de la concurrence est en droit de rechercher si, alors même que serait assuré le respect formel des critères expressément prévus par un engagement que l'évolution du marché n'a pas privé de son objet, les parties ayant pris cet engagement auraient adopté des mesures ou un comportement ayant pour conséquence de le priver de toute portée et de produire des effets anticoncurrentiels qu'il*

*entendait prévenir* » (Conseil d'État, 21 décembre 2012, *Groupe Canal Plus e.a.*, n° 353856, point 29).

## **B. APPRÉCIATION EN L'ESPÈCE**

46. Ainsi que vu précédemment, aux termes de la décision n° [09-D-05](#) précitée, le Conseil de la concurrence a accepté et rendu obligatoires trois catégories d'engagements proposés par le groupe Randstad :
  - les premiers consacrés à la formation et à l'encadrement du personnel ;
  - les deuxièmes portant sur des mesures « *de nature à réduire la transparence du marché* » ;
  - les troisièmes contenant des mesures visant à assurer l'efficacité des deux catégories précédentes (par exemple par le recrutement d'un responsable juridique concurrence ou par le renforcement du rôle du directeur juridique corporate).
47. Les mesures mises en place concernant la formation et l'encadrement du personnel et celles relatives au renforcement du rôle du directeur juridique corporate et au recrutement d'un responsable juridique concurrence sont conformes aux engagements pris en 2009.
48. Il est en revanche fait grief à Randstad de ne pas avoir respecté une partie des engagements de la deuxième catégorie, portant sur les mesures de nature à réduire la transparence du marché.
49. S'agissant de cette deuxième catégorie d'engagements, Randstad avait identifié que les outils multi-ETT « *ne peuvent fonctionner que si leur mémoire électronique comporte de nombreuses informations relatives aux ETT concernées. Dès lors, l'entreprise qui commercialise ces outils (en l'occurrence le groupe Vedior) dispose ipso facto d'informations telles que les conditions contractuelles de ses concurrents ou les volumes d'affaires entre ses concurrents et ses clients. Il existe donc un risque, au moins théorique, que ces outils contribuent à augmenter la transparence du marché* ». Randstad s'était engagé « *à remédier aux risques théoriques de la circulation d'informations que peuvent engendrer "les services de gestion administrative multi-ETT" qu'elles commercialisent sous le nom de Flex Manager et e-flex auprès des entreprises utilisatrices* ».
50. A cette fin, Randstad s'était notamment engagée « *à commercialiser e-Flex, via une filiale indépendante du Groupe Vedior France [Groupe Randstad France], Advisio Services [RSR], disposant de son propre personnel et de son support technique isolé* ».
51. Afin d'apprécier le respect de cet engagement, il convient d'analyser la question de la double appartenance d'un cadre de direction, M. X..., qui a simultanément occupé les fonctions de directeur de la stratégie et du développement de Groupe Randstad France et de directeur d'Advisio Services (RSR).
52. Dans sa réponse au questionnaire des services d'instruction en date du 7 juillet 2015, Randstad confirme que M. X... a exercé les fonctions de directeur général de la société Advisio (devenue RMS puis RSR) du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 avril 2010 pour pallier la vacance de ce poste (cote 6667). Néanmoins, Randstad conteste avoir manqué à son engagement, et rappelle à cette fin le contexte et les conditions dans lesquels M. X... aurait exercé les fonctions de direction d'Advisio en distinguant notamment trois périodes successives : (i) la période d'avril à décembre 2009 ; (ii) la période de décembre 2009 à mars 2010 ; (iii) la période de mars 2010 à fin avril 2010.

## 1. SUR LA PÉRIODE D'AVRIL À DÉCEMBRE 2009

53. Randstad soutient qu'il s'agissait d'une phase de transition complexe faisant suite au rapprochement de Randstad et Vedior. Elle précise qu'entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 30 avril 2010, le poste de directeur d'Advisio était vacant et qu'il était difficile de recruter un nouveau directeur. Pour pallier cette vacance, M. X..., directeur de la stratégie et du développement de GRF, a été amené à prendre en charge la direction d'Advisio temporairement et à temps partiel, comme en attesterait l'absence de mandat social et de contrat de travail le liant à celle-ci.
54. Randstad précise également que M. X... était salarié de la holding GRF qui n'exerçait pas d'activité de travail temporaire, contrairement à Randstad TT, et que ses responsabilités stratégiques et commerciales, en tant que directeur de la stratégie et du développement de GRF, s'exerçaient à un niveau très élevé au sein du groupe, et non pas de façon concrète au niveau commercial des sociétés de travail temporaire du groupe.
55. Une telle argumentation ne saurait conduire à écarter le grief.
56. En premier lieu, sans méconnaître qu'il puisse être difficile de recruter un directeur, cette circonstance n'implique pas que le directeur nommé à titre transitoire soit affecté simultanément dans deux structures.
57. En deuxième lieu, le fait d'être simultanément à la tête d'Advisio et dans une autre structure du groupe constitue une violation de l'engagement, peu importe qu'il s'agisse de GRF ou de Randstad TT. À cet égard, Randstad précise elle-même que M. Y..., le successeur de M. X... en tant que Directeur Général d'Advisio Services « *n'exerce pas d'autres fonctions au sein du groupe Randstad en France* » (cotes 4302 et 4303).
58. En troisième lieu, il est démontré que M. X... a participé directement à l'activité commerciale de la filiale Advisio. Ainsi, la fiche de poste du directeur de la stratégie et du développement communiquée par Randstad indique qu'il « *contribue à l'élaboration des stratégies commerciales à mettre en œuvre et pilote les organes chargés de la déclinaison opérationnelle* » (cote 4012). Il ressort également des éléments du dossier que M. X... était en charge du suivi et du pilotage des grands comptes concernant l'intérim et le recrutement, assurés par les filiales de travail temporaire du Groupe Randstad France, en suivant notamment l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires et le taux de marge brut pour chaque client (cotes 368 à 441).

## 2. SUR LA PÉRIODE DE DÉCEMBRE 2009 À MARS 2010

59. Randstad explique qu'une fois la phase de transition complexe achevée, il a été envisagé de pérenniser et de formaliser sur un plan juridique le rôle de M. X... au sein d'Advisio. Par courrier du 22 décembre 2009, Randstad a alors consulté le Président de l'Autorité, une telle démarche témoignant, selon elle, de sa bonne foi et de son souci de transparence vis-à-vis de l'Autorité.
60. Randstad précise qu'elle a jugé nécessaire de consulter l'Autorité alors même qu'elle n'avait décelé aucun problème pendant la période de transition, et ce pour deux raisons : d'une part, elle rappelle qu'en raison de la situation complexe suivant le rapprochement et de l'urgence, aucune analyse juridique de la situation provisoire n'avait été effectuée ; d'autre part, la nouvelle situation devait s'inscrire dans la durée et ne plus être une solution transitoire.
61. Randstad rappelle enfin qu'il a fallu trois mois à l'Autorité pour répondre à sa lettre, période pendant laquelle Randstad a considéré que la période de transition se poursuivait.

62. Toutefois, l'ensemble de ces arguments n'exonère pas Randstad de sa responsabilité, notamment au regard de la durée de 9 mois s'étant écoulée entre la prise de fonction de M. X... à la tête d'Advisio et l'envoi d'un courrier à l'Autorité.
63. En outre, il convient de relever que dans le courrier du 22 décembre 2009, le conseil de Randstad envisage une future nomination de M. X..., alors même que celui-ci exerçait déjà les fonctions de directeur général d'Advisio depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009 : « *il est envisagé que le directeur général d'Advisio soit salarié à la fois de cette dernière société et de GRF [...] le candidat envisagé par GRF étant actuellement son directeur de la stratégie et du développement, GRF aimerait donc qu'il le demeure après sa nomination au poste de directeur général d'Advisio* » (cote 4009). Les termes utilisés dans le courrier adressé à l'Autorité ne reflétaient donc pas la réalité des responsabilités prises par l'intéressé à la tête d'Advisio.
64. Au surplus, il ressort d'un courriel du 20 juillet 2009 de M. 8..., directeur du pôle public du GRF, que M. X... a pu prendre ses fonctions de directeur général d'Advisio avant même le 1<sup>er</sup> avril 2009 : « *Sinon, je mets volontairement en copie X..., nouveau directeur d'Advisio Services depuis début mars* » (cote 793).
65. M. X... a donc pris la tête de la filiale Advisio à tout le moins dès le 1<sup>er</sup> avril 2009, soit neuf mois avant le courrier du 22 décembre 2009 en informant l'Autorité.
66. Le contexte et l'urgence ne peuvent justifier un tel manquement aux engagements que Randstad a elle-même souscrits, et ce d'autant que ce manquement est intervenu deux mois seulement après la décision d'engagements.
67. Enfin, le délai de réponse de l'Autorité, outre qu'il ne saurait exonérer en tout état de cause le manquement par Randstad aux obligations découlant de l'engagement, ne paraît pas déraisonnablement long pour une pratique qui durait à tout le moins depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009.

### 3. SUR LA PÉRIODE DE MARS 2010 À FIN AVRIL 2010

68. Randstad rappelle avoir nommé, dès le 1<sup>er</sup> mai 2010, M. Y... à la tête d'Advisio, en remplacement de M. X..., soit moins de deux mois après la réponse de l'Autorité, alors même que le courrier en réponse du rapporteur général adjoint en date du 9 mars 2010 aurait été « ambigu ».
69. Néanmoins, contrairement à ce que soutient Randstad, le courrier en réponse du rapporteur général adjoint est dépourvu de toute ambiguïté : « *S'agissant de la "double casquette" qu'aurait le directeur général d'Advisio, la fiche de poste correspondant à son rôle de directeur de la stratégie et du développement de l'organisation de Groupe Randstad France indique qu'il a vocation à intervenir au niveau national sur l'ensemble du groupe et mentionne notamment les tâches de contribuer à l'élaboration des stratégies commerciales à mettre en œuvre et de piloter les organes chargés de leur déclinaison opérationnelle, ainsi que d'assurer « le benchmark », ce qui semble incompatible avec l'objectif tel qu'il ressort clairement de l'engagement d'instaurer au sein du groupe une stricte séparation entre les fonctions commerciales liées à la fourniture de personnel intérimaire et les fonctions de commercialisation et de gestion d'outils d'administration multi-ETT proposés aux entreprises utilisatrices* » (cotes 4017 et 4018).
70. Par conséquent, ce courrier imposait à Randstad de prendre immédiatement les mesures adéquates, en mettant fin à tout le moins à la « double casquette » de M. X...



#### 4. CONCLUSION SUR LE RESPECT DE L'ENGAGEMENT E-FLEX

71. Les engagements pris par Randstad avaient pour objectif de cloisonner l'information entre les trois principaux acteurs du secteur très concentré du travail temporaire, les groupes Adecco, Manpower et Randstad (Etude Xerfi d'avril 2017 sur le marché du travail temporaire, p. 9 et 54, cotes 6510 et 6512).
72. Dès 2009, Randstad avait identifié que l'outil « e-flex » était susceptible d'engendrer un risque de circulation au sein du groupe d'informations sensibles couvertes par le secret des affaires de ses concurrents sur le marché du travail temporaire, particulièrement celles relatives aux conditions contractuelles d'autres ETT et aux volumes d'affaires entre ses concurrents et ses clients, contribuant ainsi à augmenter la transparence du marché.
73. Il résulte des éléments précédemment développés qu'en nommant M. X..., directeur de la stratégie et du développement du Groupe Randstad France, à la tête d'Advisio, à tout le moins du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 avril 2010, soit moins de deux mois après la décision d'engagements, Randstad n'a pas respecté son engagement de commercialiser e-flex *via* une filiale indépendante, disposant de son propre personnel.
74. Au surplus, cette nomination s'est inscrite dans un contexte d'entreprise particulier et évolutif, susceptible d'accroître le risque de « *circulation d'informations* » (selon les propres termes de l'engagement) : tout d'abord, Randstad a décidé de développer, au-delà de l'outil « e-flex », les services MSP, donnant accès à un volume et à une granularité fine de données confidentielles ; ensuite, plusieurs cadres ont été transférés de RSR à Randstad ; enfin, il existait des ventes croisées entre les services proposés par Advisio (RSR) et les filiales dédiées au placement des intérimaires de Groupe Randstad France.
75. Le risque de circulation d'informations sensibles s'est d'ailleurs matérialisé à l'occasion de l'envoi à M. X... d'un dossier d'extraction e-flex relatif au client [...] contenant les coefficients multiplicateurs de [...] par type de qualification, qui l'a transféré à Mme F..., à l'époque directrice back office & solution client de la société Groupe Randstad France (cotes 244-312).
76. Au vu de ces différents éléments, l'Autorité conclut que l'engagement a donc été méconnu à tout le moins du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 avril 2010.

#### C. SUR L'IMPUTABILITÉ

##### 1. SUR L'IMPUTABILITÉ EN CAS DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

77. Il ressort d'une jurisprudence constante que tant que la personne morale responsable de l'exploitation de l'entreprise qui a mis en œuvre des pratiques enfreignant les règles de concurrence subsiste juridiquement, elle doit être tenue pour responsable de ces pratiques, même si les éléments matériels et humains ayant concouru à la commission de l'infraction ont été cédés à une tierce personne.
78. Si cette personne morale a changé de dénomination sociale ou de forme juridique, elle n'en continue pas moins à répondre de l'infraction commise.
79. En revanche, lorsque la personne morale responsable de l'exploitation de l'entreprise qui a commis les pratiques a cessé d'exister juridiquement, ces pratiques doivent être imputées à la personne morale à laquelle l'entreprise a juridiquement été transmise, c'est-à-dire celle

qui a reçu les droits et obligations de la personne auteur de l'infraction, et, à défaut d'une telle transmission, à celle qui assure en fait sa continuité économique et fonctionnelle (arrêts de la Cour de cassation du 23 juin 2004, *BNP Paribas e.a.*, n° 01-17896 et 02-10066 et de la cour d'appel de Paris du 14 janvier 2009, *Eurelec Midi Pyrénées e.a.*, n° 2008/01095, p. 5).

80. C'est en particulier le cas lorsqu'une personne morale est absorbée par une autre. Dans ce cas, les pratiques dont la société absorbée est l'auteur sont imputées à la personne morale qui a absorbé cette dernière. Il peut également en être de même pour la société ou l'organisme résultant de la fusion entre l'auteur des pratiques et une autre entité (voir notamment la décision de l'Autorité n° [13-D-12](#) du 28 mai 2013 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la commercialisation de commodités chimiques, paragraphe 829).
81. En l'espèce, le rapport des services d'instruction faisant état des pratiques de non-respect d'engagements a été notifié aux sociétés Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS en tant qu'auteurs des pratiques et aux sociétés Randstad Holding NV et Randstad France SASU en tant que sociétés mères des sociétés Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS.
82. Les engagements rendus obligatoires par le Conseil de la concurrence dans la décision n° 09-D-05 précitée avaient été pris par les sociétés Groupe Vedior France et VediorBis devenues, après le rapprochement avec le groupe Randstad au niveau mondial et les opérations de restructuration menées en 2008 et 2009, respectivement Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS.
83. Le non-respect des engagements de 2009 est dès lors imputable aux sociétés Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS en tant qu'auteurs.

## 2. SUR L'IMPUTABILITÉ AU SEIN D'UN GROUPE DE SOCIÉTÉS

84. Les règles d'imputabilité des infractions, édictées par la jurisprudence européenne et adaptées en droit national, notamment la présomption d'imputabilité à la société mère des agissements de sa filiale, sont applicables en l'espèce.
85. Au sein d'un groupe de sociétés, le comportement d'une filiale peut être imputé à la société mère notamment lorsque, bien qu'ayant une personnalité juridique distincte, cette filiale ne détermine pas de façon autonome son comportement sur le marché, mais applique pour l'essentiel les instructions qui lui sont données par la société mère, eu égard en particulier aux liens économiques, organisationnels et juridiques qui unissent ces deux entités juridiques (TPICE, 12 décembre 2007, *Akzo Nobel e.a. / Commission*, affaire T-112/05, point 58, TPICE, 31 mars 2009, *ArcelorMittal Luxembourg / Commission*, affaire T-405/06, point 96, TPUE, 17 mai 2011, *Elf Aquitaine / Commission*, affaire T-299/08, point 54, et cour d'appel de Paris, 29 mars 2012, *Lacroix Signalisation e.a.*, n° 2011/01228, p. 18 et 19).
86. Dans le cas particulier où une société mère détient, directement ou indirectement par le biais d'une société interposée, la totalité ou la quasi-totalité du capital de sa filiale auteur d'un comportement infractionnel, il existe une présomption selon laquelle cette société mère exerce une influence déterminante sur le comportement de sa filiale (CJCE, 10 septembre 2009, *Akzo Nobel e.a./Commission*, C-97/08 P, point 60, CJUE, 20 janvier 2011, *General Quimica e.a. / Commission*, affaire C-90/09 P, point 42, CJUE, 29 septembre 2011, *Arkema / Commission*, C-520/09 P, point 42, et cour d'appel de Paris, *Lacroix Signalisation e.a.*, précité, p. 19).

87. Dans cette hypothèse, il suffit pour l'autorité de concurrence de rapporter la preuve de cette détention capitalistique pour imputer le comportement de la filiale auteur des pratiques à la société mère (CJCE, Akzo Nobel e.a. / Commission, précité, point 61, TPUE, 17 mai 2011, Elf Aquitaine / Commission, affaire T-299/08, point 57, et Lacroix Signalisation e.a., précité, p. 19).
88. Il est possible à la société mère de renverser cette présomption, en apportant des éléments de preuve susceptibles de démontrer que sa filiale détermine de façon autonome sa ligne d'action sur le marché. Si la présomption n'est pas renversée, l'autorité de concurrence sera en mesure de tenir la société mère solidairement responsable pour le paiement de la sanction infligée à sa filiale (CJUE, Arkema / Commission, précité, points 40 et 41, et Lacroix Signalisation e.a., précité, p. 20).
89. Dans ses décisions n° [11-D-02](#) du 26 janvier 2011 et n° [11-D-13](#) du 5 octobre 2011, l'Autorité a rappelé que, s'agissant d'une règle de fond, il convient d'assurer la mise en œuvre de règles d'imputabilité homogènes, et notamment, d'un standard de preuve unique, lorsque l'Autorité applique le seul droit interne de la concurrence ou lorsqu'elle applique simultanément le droit interne et le droit communautaire.
90. Dans un arrêt du 19 mai 2016, la cour d'appel de Paris a retenu que cette présomption d'imputabilité est applicable par l'Autorité « *même lorsqu'elle applique exclusivement le droit national de la concurrence, pour des raisons de cohérence juridique* » (arrêt de la cour d'appel de Paris du 19 mai 2016, Mobilias SA, n° 2014/25803, p. 6).
91. En l'espèce, le capital de Randstad SAS est contrôlé par la société Groupe Randstad France à hauteur de 97,6 % et les 2,3 % restant sont détenus par Randstad France SASU qui contrôle de son côté 100 % du capital de la société Groupe Randstad France. Randstad France SASU est pour sa part sous le contrôle indirect de la tête du groupe Randstad Holding NV. Il ressort des informations communiquées par Randstad que, depuis 2009, aucun changement n'est intervenu dans le contrôle du capital de Randstad SAS et Groupe Randstad France SAS.
92. Par conséquent, il convient d'imputer aux sociétés Randstad Holding NV et Randstad France SASU les pratiques de non-respect d'engagements mises en œuvre par les sociétés Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS en raison de leur qualité de société mère ayant exercé une influence déterminante sur le comportement de leur filiale pendant la période de manquement aux engagements.

#### **D. SUR LA SANCTION**

93. L'article L. 464-3 du code de commerce dispose que « *si les mesures, injonctions ou engagements prévus aux articles L. 464-1 et L. 464-2 ne sont pas respectés, l'Autorité de la concurrence peut prononcer une sanction pécuniaire dans les limites fixées à l'article L. 464-2* ».
94. Les dispositions de cet article se réfèrent au seul maximum légal de la sanction pécuniaire prévu par l'article L. 464-2 du code de commerce, sans renvoyer expressément aux critères de détermination des sanctions prévus par le même article en cas de pratique anticoncurrentielle. Néanmoins, l'exigence d'individualisation et le principe de proportionnalité de la sanction conduisent à prendre en considération les faits et le contexte propre à cette affaire afin de déterminer la sanction en fonction de la gravité du comportement reproché à Randstad, d'une part, et de l'incidence que ce comportement a pu avoir sur la concurrence que les engagements visaient à préserver, d'autre part (décisions

n° 15-D-02 du 26 février 2015 relative au respect, par le GIE « Les Indépendants » des engagements pris dans la décision du Conseil de la concurrence n° 06-D-29 du 6 octobre 2006, confirmée par l'arrêt de la cour d'appel de Paris du 6 octobre 2016, GIE Les Indépendants, n° 2015/06776 ; n° 11-D-10 du 6 juillet 2011 relative au respect, par la ville de Marseille, des engagements pris dans la décision du Conseil de la concurrence n° 08-D-34 du 22 décembre 2008 ; n° 11-D-12 du 20 septembre 2011 relative au respect des engagements figurant dans la décision autorisant l'acquisition de TPS et CanalSatellite par Vivendi Universal et Groupe Canal Plus et n° 12-D-05 du 24 janvier 2012 relative au respect par la société SRR de l'injonction prononcée par la décision n° 09-MC-02 du 16 septembre 2009).

## 1. SUR LE MAXIMUM LÉGAL DE LA SANCTION

95. Conformément au I de l'article L. 464-2 du code de commerce, lorsque le contrevenant est une entreprise, le montant maximum de la sanction pécuniaire est de 10 % du chiffre d'affaires mondial hors taxes le plus élevé réalisé au cours d'un des exercices clos depuis l'exercice précédant celui au cours duquel les pratiques ont été mises en œuvre. Si les comptes de l'entreprise concernée ont été consolidés ou combinés en vertu des textes applicables à sa forme sociale, le chiffre d'affaires pris en compte est celui figurant dans les comptes consolidés ou combinés de l'entreprise consolidante ou combinante.
96. En l'espèce, le chiffre d'affaires du Groupe Randstad France et de Randstad SAS est consolidé au sein de Randstad Holding NV.
97. Le chiffre d'affaires le plus élevé enregistré en 2017 étant d'une valeur de 23,272 milliards d'euros, le montant maximal de la sanction pécuniaire encourue est de 2,3 milliards d'euros.

## 2. SUR LA GRAVITÉ DES MANQUEMENTS

98. L'Autorité a considéré de manière constante le non-respect d'engagements comme « *une pratique grave en elle-même. Une telle pratique est d'autant plus grave que la prise d'engagements a lieu à l'initiative des parties mises en cause qui les proposent* » (décision n° 10-D-21 du 30 juin 2010 relative au respect, par les sociétés Neopost France et Satas, des engagements pris dans la décision du Conseil de la concurrence n° 05-D-49 du 25 juillet 2005, paragraphes 103 et 104 et décision 15-D-02 du 26 février 2015, GIE Les Indépendants, précitée, paragraphe 192).
99. Dans le même sens, la cour d'appel de Paris a estimé que le non-respect d'injonctions constitue, « *en soi [...] une pratique d'une gravité exceptionnelle* » (arrêt de la cour d'appel de Paris du 11 janvier 2005, France Télécom, n° 2004/11023).
100. En l'espèce, il convient de relever que la violation est intervenue deux mois à peine après l'entrée en vigueur des engagements et que Randstad n'a pas tenu compte immédiatement de l'avertissement du rapporteur général adjoint dans sa lettre du 9 mars 2010, laquelle précisait que les mesures envisagées par Randstad « *n'en respectent pas la lettre* ».

### 3. SUR L'INCIDENCE DES MANQUEMENTS CONSTATÉS SUR LA CONCURRENCE QUE LES ENGAGEMENTS VISAIENT À PRÉSERVER

101. Dans la décision n° [15-D-02](#) précitée, l'Autorité a considéré qu'indépendamment de la gravité intrinsèque de l'infraction, il convenait d'apprécier l'incidence que le comportement de Randstad a pu avoir sur la concurrence que les engagements visaient à préserver. Cet exercice ne se confond pas avec un examen des effets actuels ou même potentiels de l'infraction constatée, sur le marché ou plus généralement sur l'économie. Indépendamment de tels effets, qui peuvent éventuellement être pris en considération, c'est nécessairement par rapport à la situation concurrentielle que la décision visait à préserver qu'il faut raisonner (paragraphe 198 de la décision n° 15-D-02).
102. Ainsi que vu précédemment, les engagements pris par Randstad avaient pour objectif d'éviter « *d'augmenter la transparence* » sur le secteur très concentré du travail temporaire, dans lequel les groupes Adecco, Manpower et Randstad occupent les trois premières places (Etude Xerfi d'avril 2017 sur le marché du travail temporaire, p. 9 et 54, cotes 6510 et 6512).
103. En ne respectant pas l'engagement de commercialiser l'outil « e-flex » par le biais d'une filiale indépendante disposant de son propre personnel, Randstad a augmenté le risque de transmission d'informations confidentielles relatives à des ETT concurrentes.
104. Ce risque de circulation d'informations sensibles s'est d'ailleurs matérialisé à l'occasion de l'envoi à M. X... d'un dossier d'extraction e-flex relatif au client [...] contenant les coefficients multiplicateurs de [...] par type de qualification, qui l'a transféré à Mme F..., à l'époque directrice back office & solution client de la société Groupe Randstad France (cotes 244-312).

### 4. SUR LE MONTANT DE LA SANCTION

105. En fonction des éléments exposés ci-dessus, il y a donc lieu d'infliger solidairement aux sociétés Groupe Randstad France SAS, Randstad SAS, Randstad Holding NV et Randstad France SASU une sanction de 4,5 millions d'euros.

## DÉCISION

**Article 1<sup>er</sup>** : Il est établi que les sociétés Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS, en tant qu'auteurs des pratiques, et que les sociétés Randstad Holding NV et Randstad France SASU, en leur qualité de sociétés mères des sociétés Groupe Randstad France SAS et Randstad SAS, ont méconnu l'engagement de commercialiser l'outil « e-flex » *via* une filiale indépendante du Groupe Randstad France disposant de son propre personnel, souscrit par elles et rendus obligatoires par la décision du Conseil de la concurrence n° 09-D-05 du 2 février 2009.

**Article 2** : Au titre du manquement visé à l'article 1<sup>er</sup>, il est infligé solidairement aux sociétés Groupe Randstad France SAS, Randstad SAS, Randstad Holding NV et Randstad France SASU une sanction pécuniaire de 4,5 millions d'euros.

Délibéré sur le rapport oral de Mme Milena Sabeva, rapporteure et l'intervention de M. Umberto Berkani, rapporteur général adjoint, par M. Emmanuel Combe, vice-président, président de séance, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon et Mme Carol Xueref, membres.

La secrétaire de séance,  
Armelle Hillion

Le président de séance,  
Emmanuel Combe