

Les territoires aux défis de la concentration des entreprises

***La fabrique d'oligopoles qui transforme le capitalisme français
et les économies locales
(2000-2025)***

**Nicolas Portier,
Professeur affilié à l'Ecole urbaine de Sciences Po**

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
SANTE : LES NOUVEAUX EMPIRES DU SOIN	13
Cliniques privées : la bande des quatre.....	13
Radiologie, ophtalmologie, optique : une même mise en groupes	15
Soins dentaires à la chaîne.....	15
Maisons de retraite : les champions du quatrième âge	16
Le thermalisme : les acteurs du marché	18
Santé animale, activités vétérinaires : l'essor du « pet business »	18
CULTURE, INFORMATION, EDUCATION : LES INDUSTRIES DE LA CREATION ET DE L'ESPRIT	20
Disques, concerts, festivals : le règne des maxi-labels.....	20
Le cinéma à l'heure des multiplex et du streaming	22
Médias audiovisuels : des actionnariats multi-marques.....	23
Presse quotidienne régionale : un concert de sextuor.....	24
Inquiétudes sur la « bibliodiversité »	24
Marché de l'Art : une histoire de duopole	25
L'enseignement privé : le marché du diplôme	26
LES ACTEURS DU TOURISME, DES LOISIRS ET DES JEUX	29
Hôtellerie : histoires de chaînes	29
Le nouveau monde du camping	30
Les parcs d'attractions : prime à la taille	31
Domaines skiables : le règne de la Compagnie.....	32
Jeux d'argent : le cartel casinotier	33
SERVICES AUX ENTREPRISES ET AUX COLLECTIVITES.....	35
Relations publiques, publicité : les grands acteurs de l'influence	35
Activités financières : banques et assurances en format XXL	37
Les travaux publics en mode « major »	40
Les géants de l'eau et des déchets : les maxi-groupes	42
Transports : des univers en fusion	43
Fret maritime : les géants des mers	45
Services logistiques terrestres : les grands intégrateurs.....	45
Les titans de la restauration collective	46
Communication extérieure et affichage public : ententes suspectes	47
Interim, conseil, audit, digital, certification... Les constellations des services « corporate ».....	47
SERVICES AUX PERSONNES, ACTION SOCIALE, UNIVERS ASSOCIATIF.....	53
Les grandes franchises de l'emploi à domicile	53
Les réseaux de crèches privées.....	54
Les nouvelles firmes associatives.....	55
COMMERCE DE DETAIL ET DISTRIBUTION	58
Grande distribution alimentaire : le contrôle aval de l'accès au marché	58
L'extension des domaines des foncières	62
Les réseaux de distribution spécialisés : concessions automobiles et pièces détachées	62
Activités de location : l'hégémonie des grandes enseignes.....	64
Le paradis des franchises : entre groupes et indépendance	65
FILIERES INDUSTRIELLES ET AGRO-ALIMENTAIRES : ENTRE DESINTEGRATION VERTICALE ET FUSIONS HORIZONTALES	70
Mobilités et transports : une peau de chagrin de constructeurs	70
Les industries de matériaux	73
La grande famille de l'énergie	76
Chimie et pharmacie.....	78
Télécommunications : le monde fermé des opérateurs et équipementiers.....	79
Biens de consommation : de la production à la distribution.....	80
Industries du luxe : des vieilles maisons historiques aux marques planétaires.....	82
Filières alimentaires : le changement de dimension de l'agro-business.....	84
CONCLUSION.....	89
ANNEXE : LE PORTRAIT IMAGINAIRE D'UNE AGGLOMERATION	93

Introduction

En portant un regard rétrospectif sur les transformations du système productif français et des économies régionales depuis le début des années 2000¹, nous avons été assez progressivement conduit à nous intéresser au processus de **concentration spatiale des valeurs ajoutées** qui s'est traduit par une reprise marquée des divergences de trajectoires socio-économiques entre régions, mesurée à l'aune des PIB par habitant. Une dissociation productive tend à creuser les écarts entre les « surperformances » de quelques territoires et les régions piégées dans ce que certains géographes appellent la « *trappe du développement* »².

Notre exploration nous a également amené à décrypter le phénomène concomitant de concentration « organique » (et capitaliste) intervenu depuis le tournant des années 2000. Ces premiers constats ont été synthétisés dans une série d'articles publiés au premier trimestre 2024 par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) sur son blog³. Ils nous ont incité à effectuer une plongée au sein des divers secteurs de l'économie française et à comprendre les mécanismes sous-jacents qui ont amplifié, dans la plupart d'entre eux, la constitution d'oligopoles.

En l'espace d'un quart de siècle, le « **capitalisme français** »⁴ a en effet été marqué par une **reconfiguration profonde** à travers **l'internationalisation accélérée de ses majors**, **l'accumulation de l'emploi salarié privé** dans les plus grandes entreprises, la **recentralisation des systèmes décisionnels** par la financiarisation. C'est à ces processus que s'intéressent les pages qui suivent. Nous y illustrons par de nombreux exemples le puissant mouvement de consolidation qui a affecté la plupart des secteurs, suscitant la multiplication de configurations oligopolistiques. En combinant des sources variées, nous avons voulu mettre en récit ces concentrations et en proposer une généalogie sommaire tout en évoquant leurs principaux acteurs pour gagner en incarnation.

Bien que le processus de concentration soit quasi-généralisé, il n'en présente pas le même degré d'intensité d'un sous-marché à l'autre et n'intervient pas dans le même pas de temps. La consolidation peut remonter aux années 1995-2000 dans certains univers, et n'intervenir ailleurs qu'au cours de la dernière décennie, voire depuis la séquence post-covid. Les **ratios de concentration**, à savoir les parts de marché captées par les acteurs dominants, diffèrent encore entre chaînes de valeur. Pour autant, leur direction est commune et ne souffre guère de contre-exemples. Exceptionnels sont les secteurs dans lesquels peut être constaté un surcroît de concurrence en 2025 par rapport aux débuts du siècle. En nous inspirant d'une formule que le sociologue Roberto Michels a popularisé au début du siècle dernier pour décrire une autre dynamique sociale⁵, nous pouvons parler de « **loi d'airain de l'oligopolisation** » de l'économie contemporaine, sous l'effet d'un faisceau de facteurs convergents.

- L'un de ces facteurs nous semble tenir à la **déformation de l'économie hexagonale**, en l'espace d'un quart de siècle, **au profit des activités dites « présentes »** et de moteurs fondés sur la consommation qui accordent une prime élevée aux segments aval de la distribution (voir cartes dans l'encadré suivant). C'est le modèle qui atteint son apogée avec la loi de modernisation de l'économie (« LME ») de 2008 et qui conforte les grands réseaux compresseurs de prix avec leurs centrales d'achat, leur force de frappe publicitaire, la puissance de leurs foncières... Ces modèles font florès et incitent de nombreux acteurs, dans d'autres gammes d'activités, à créer de la valeur par extension de leur pouvoir de marché. Bien que l'économie « présente » soit aussi caractérisée par un foisonnement de très petites entreprises indépendantes intervenant dans les univers de l'artisanat, du bâtiment, des professions libérales... nous verrons qu'elle n'échappe pourtant pas à la vague de « fusionnisme ». Les univers de la santé, des services à la personne, du commerce, de la culture, du loisir et du tourisme... sont des champs d'expansion privilégiés des dynamiques agrégatives contemporaines. Notre revue des secteurs commencera d'ailleurs par ces derniers car ils ont porté les plus importantes créations d'emplois intervenues depuis 25 ans.

¹ Notre travail d'analyse du modèle économique qui s'est déployé au cours du cycle ouvert à partir des années 1990-2000 fait l'objet d'un projet d'essai (à paraître).

² Andreas Diemer, Simona Iammarino, Andrés Rodríguez-Pose & Michael Storper (2022): *The Regional Development Trap in Europe*, Economic Geography ; Andrés Rodríguez-Pose, Lewis Dijkstra & Hugo Poelman (17 Apr 2024): *The Geography of EU Discontent and the Regional Development Trap*, Economic Geography,

³ <https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/letat-des-disparites-socio-territoriales-francaises>

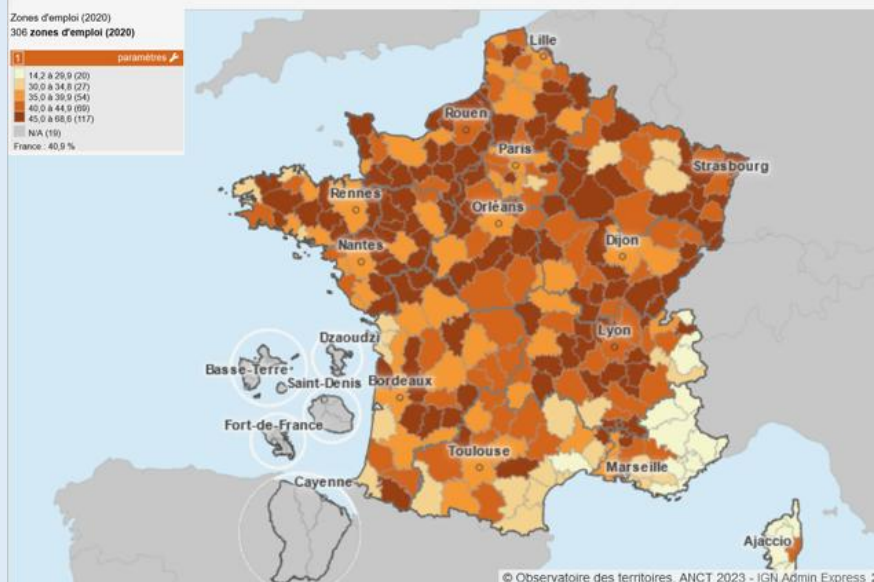
⁴ Nous employons dans ce rapport l'expression « capitalisme français », que certains pourront trouver ambivalente, pour décrire l'appareil productif national et les acteurs dominants sur les marchés intérieurs. Ces acteurs sont pour beaucoup des filiales françaises de groupes étrangers. La nationalité des groupes devient de fait une question complexe, surtout lorsque l'on observe la composition de leur actionnariat et le poids atteint par les fonds d'investissement dans leur gouvernance.

⁵ Roberto Michels, *Les Partis Politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Flammarion, 1914. Michels a développé dans son ouvrage célèbre la notion de « *loi d'airain de l'oligarchie* » à travers le processus de bureaucratisation des organisations (syndicats, partis politiques...).

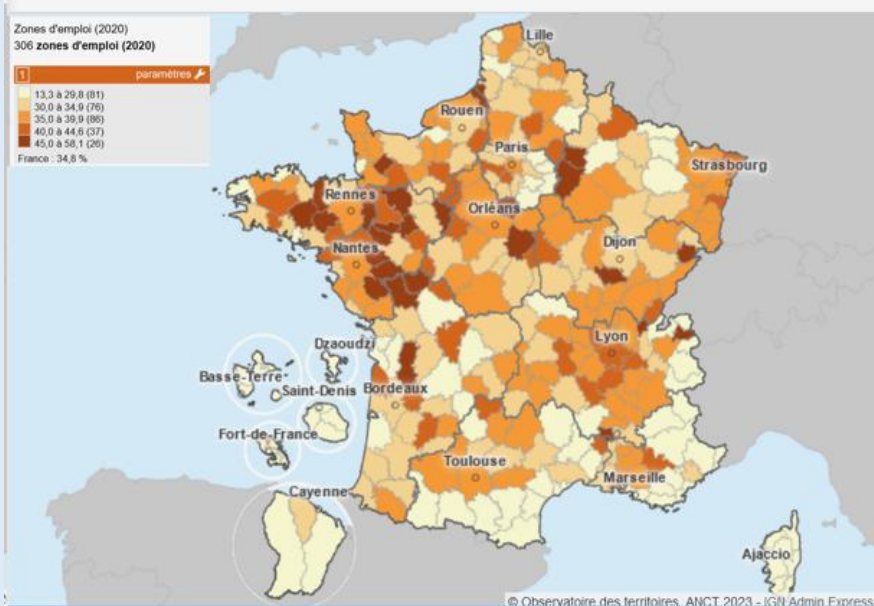
La déformation des économies locales (2000-2020) :

Deux décennies d'érosion de la sphère productive

1 Part des emplois de la sphère présentielle et de la sphère productive (%) - Sphère productive 2000 ▼



1 Part des emplois de la sphère présentielle et de la sphère productive (%) - Sphère productive 2020 ▼



Source : cartes réalisées par l'auteur à partir de l'Observatoire des territoires de l'ANCT

Commentaires : Ces deux cartes traduisent la vigueur de la transformation de l'économie française en l'espace de deux décennies à travers l'essor considérable des activités « présentielles » et la compression de la sphère dite « productive ». En 2020, 186 zones d'emploi sur 306 décomptent plus de 40% d'emplois situés dans la sphère productive. Elles ne sont plus que 63 dans ce cas en 2000, soit trois fois moins. Le nombre de zones d'emplois comprenant plus de 45% de salariés dans la sphère productive passent de 117 à 26 soit une réduction par plus de quatre. Les régions du Grand Ouest, suivies d'Auvergne Rhône-Alpes, sont celles qui résistent le mieux à l'érosion de la base productive. Pour rappel, l'Insee distingue la « sphère publique » (administrations et services publics), la « sphère présentielle » (liée à l'économie dite également « résidentielle », à savoir les services marchands aux personnes, assurés en proximité) et la « sphère productive » qui regroupe des activités orientées vers des marchés extérieurs (production de biens manufacturés ou alimentaires et services associés à ces filières).

- Un deuxième facteur explicatif tient à la **préférence tacite des pouvoirs publics nationaux pour les stratégies de rationalisation du tissu économique et d'agrégation moléculaire des entreprises**. Cette consolidation doit faire émerger quelques grands acteurs de taille européenne ou planétaire, des « *global players* » censés se projeter à l'international pour y trouver des relais de croissance. La course à l'« hyper-scalabilité » n'est en rien spécifique à la France, cela va de soi. Les fusions de taille XXL ont remodelé la plupart des économies développées. Pour autant, le processus a revêtu dans la patrie de Colbert une intensité exceptionnelle, étendue à toutes les sphères marchandes⁶, amplifiée par un environnement fiscal et normatif favorisant. C'est ce qu'il est question de mieux comprendre. Tout en mesurant les conséquences directes et indirectes de ces processus sur le développement régional et la structure des économies locales.
- Enfin, un troisième facteur, sans doute le principal, est imputable à la **baisse des taux d'intérêt qui a stimulé les modèles de croissance externe**, reposant sur les fusions-acquisitions et les techniques à effet de levier (de type *Leverage buy out* - LBO), **d'avantage que sur la croissance organique**. La France a été un terrain de jeu attractif pour ces modèles et pour la croissance financée à crédit, les ratios financiers et couvertures demandés par les réglementations bancaires étant très favorables aux emprunteurs. L'endettement de ses entreprises privées est à ce jour, selon les données du FMI ou de la Banque de France, l'un des plus élevés au monde⁷. Les achats d'entreprises se sont opérés très souvent à des niveaux élevés de valorisation accompagnés de « multiples » impressionnants (10 à 12 voire 15 fois l'Ebitda). Comme dans l'immobilier, les patrimoines professionnels ont connu un **âge d'or dans cette fabrique de plus-values**.

Du fordisme au « walmartisme »

Alors que certains observateurs préoyaient il y a trente ans, à travers la notion de « *spécialisation flexible* », le retour des PME et la miniaturisation des tissus productifs, incarnés par les petites entreprises innovantes et les start-up de la « Tech », force est de constater l'expansion des empires et le triomphe écrasant des entités XXL. Le processus de financiarisation et de globalisation porté par le cycle économique qui s'est ouvert dans les années 1990 (consensus de Washington, création de l'OMC, stabilité des parités monétaires, accumulation d'actifs financiers...) a paradoxalement appauvri l'émulation concurrentielle. **Le système nerveux central de l'économie est de plus en plus ordonné par les oligopoles** et exposé aux risques de cartellisation. Le contrôle de l'accès au client final, par la densité du maillage commercial, l'efficacité de la chaîne logistique, la publicité et les plateformes numériques, surdimensionne l'influence des grands réseaux de distribution dans le pilotage des chaînes de valeur du consumérisme contemporain. Le monde de Walmart⁸ a détrôné celui d'Henry Ford.

Ce processus de concentration a été initialement occulté par le **mouvement concomitant de réorganisation des firmes** qui les a vues se scinder en unités opérationnelles (« *business units* ») de plus en plus nombreuses. Ces découpages des groupes, encouragés par les professions du chiffre (comptables, cabinets d'audit, agences de notation...) et le néo-capitalisme actionnarial pour mieux isoler les centres de profit et identifier les activités déficitaires, ont donné lieu à des organisations très ramifiées, faites de cascades de filiales et de liens capitalistiques complexes qui opacifient ou « floutent » les contours des entreprises. Les **schémas de planification fiscale**, déployés à très grande échelle, ont permis aux pratiques d'optimisation d'atteindre des niveaux élevés de sophistication à travers les flux financiers entre entités des groupes (régime mère-fille notamment) et les prix dits « de transfert », pratiqués hors-marché. Les directions financières et les holdings de tête ont le plus souvent pris le pas sur les directions opérationnelles dans les grands choix stratégiques.

Ces réorganisations en « galaxies » ont imposé aux administrations fiscales et aux organismes statistiques de redéfinir le périmètre des entreprises en tenant compte des liens financiers entre sociétés. En France, **la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008** est ainsi venue transposer les méthodes européennes

⁶ La propension française historique au « championnisme » est très largement illustrée par les discours politiques et le commentaire économique. Elle joue un rôle puissant dans les recompositions récentes des tissus entrepreneuriaux à travers la prime accordée aux « leaders » et numéros un. Elle correspond à la logique des grands contrats signés lors des déplacements des chefs d'Etat. La culture du rang, lointaine héritière de l'« étiquette » de la société de Cour, y contribue certainement. Voir Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989, 288 p.

⁷ Le taux d'endettement des entreprises françaises était de 73% du PIB fin 2023 pour une moyenne de 56% en zone euro et de 50% aux Etats-Unis. Cf. Banque de France, *L'endettement financier des entreprises*, L'écho en bref, janvier 2025.

⁸ Le géant Walmart, entreprise créée par Sam Walton en 1969 en Arkansas, est devenue l'incarnation emblématique du capitalisme consumériste américain. D'une capitalisation de plus de 420 milliards de dollars en 2024, Walmart emploie plus de deux millions de salariés dans le monde et affiche des chiffres d'affaires annuels dépassant les 600 milliards de dollars (plus de 80% aux Etats-Unis), ce qui en fait la première entreprise américaine. Ce groupe a développé son modèle à partir d'une politique de prix bas et de répercussion au profit du consommateur des rabais obtenus des fournisseurs en contrepartie de l'augmentation de leurs volumes de ventes.

(Eurostat) de **détourage des entreprises**, en les distinguant des « unités légales »⁹. Alors qu'une unité légale correspond à une société dotée de son immatriculation et de sa propre personnalité morale, une entreprise correspond à « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision* ». De fait, une entreprise peut être constituée de différentes unités légales. En sens inverse, une filiale ou une succursale détenue à 100% par une maison-mère et totalement subordonnée à ses choix stratégiques n'est plus considérée comme une entreprise au sens économique et statistique.

Cette évolution réglementaire a accompagné la **nouvelle taxinomie** également créée par la loi LME et employée par l'Insee pour catégoriser les entreprises par taille à travers les microentreprises (moins de 10 salariés), les PME (entre 10 et 249 salariés), les entreprises de taille intermédiaire dites « ETI » (entre 250 et 4999 salariés¹⁰) et les grandes entreprises (5000 salariés et plus). Ces nouvelles définitions et nomenclatures ont conduit à **proposer un tableau des tissus productifs profondément renouvelé** en mettant en évidence les phénomènes de concentration. Les dernières données disponibles révèlent que l'appareil productif français était constitué en 2021 de 300 grandes entreprises, 6600 ETI, 158 000 PME et 4,33 millions de microentreprises. Les grandes entreprises et ETI représentent de fait un parc réduit de 6900 entreprises mais qui rassemblent en réalité près de 100 000 sociétés distinctes. Leurs effectifs consolidés représentent 53,5% des salariés du secteur privé marchand en France. **Plus de la moitié des emplois marchands repose de fait en France sur seulement 0,15% des entreprises actives**, qu'elles soient filiales de groupes étrangers ou entreprises tricolores. Cette concentration est encore plus marquée à l'aune de la valeur ajoutée (56%), de l'investissement (62,6%), des chiffres d'affaires (63,7%), des exports (86,2%). Les dépenses de R&D sont également portées pour les quatre cinquièmes par les grandes entreprises (54%) et les ETI (25%)¹¹.

Le poids respectif des différentes strates d'entreprises

	Nombre d'entreprises	Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaire (en % du total)	Valeur ajoutée (en % du total)	Effectif salarié (en % du total)
Microentreprises	4 332 400	4 398 700	14 %	18,9 %	17,5 %
PME	158 600	304 600	22,3 %	23,1 %	29 %
ETI	6 600	69 500	29,4 %	25,2 %	25,2 %
GE	300	28 100	34,3 %	32,8 %	28,3 %

Source : Insee, *Les entreprises en France*, édition 2023.

Nous avons pu montrer, dans le cadre d'un autre travail, que la concentration de l'emploi dans les plus grandes entreprises s'opère essentiellement par croissance externe, en particulier depuis la crise de 2008¹². A périmètre constant, les grands groupes (contrairement aux ETI qui préservent une assez forte croissance organique) ont eu tendance à rationaliser leurs effectifs et à détruire davantage d'emplois en France qu'ils n'en créaient. Les fusions-acquisitions (M&A) et les opérations à levier de type LBO sont souvent suivies de restructurations qui valorisent les entités augmentées.

Depuis une dizaine d'années, un encouragement spécifique est donné aux ETI, en raison des performances de cette strate d'entreprises d'une part, du lobbying efficace de leur fédération nationale (le METI) mais aussi de leur nombre jugé insuffisant en analyse comparée avec les économies voisines, et notamment l'Allemagne, forte de son célèbre « *Mittelstand* ». Le point aveugle de ces analyses est de ne pas mesurer le métabolisme rapide des ETI¹³ et leur propension à franchir assez vite le seuil des 5000 salariés. Définie par les seuls critères

⁹ La LME transpose, avec 15 ans de retard, la règlement (CEE) du Conseil européen du 15 mars 1993 utilisé pour définir les entreprises au sens économique, afin notamment d'analyser leur pouvoir de marché mais également pour calculer, de manière consolidée, les aides publiques reçues par leurs différentes composantes.

¹⁰ La notion d'ETI est spécifique à la France et ne connaît pas de réel équivalent chez nos voisins (ni au sein de l'OCDE) qui caractérisent les grandes entreprises à partir de 250 salariés. L'OCDE distingue les microentreprises (moins de 10 salariés), les petites entreprises (de 11 à 49 salariés) et les moyennes (50 à 249 salariés).

¹¹ En termes de brevets, les 20 principales entreprises déposantes effectuent en France 53% des dépôts, les grands champions étant Stellantis, Safran et l'Oréal qui en ont déposé 3245 sur 15 458 à eux trois en 2024, soit plus de 20%. Cette concentration se retrouve très largement dans le « stock » des brevets en vigueur, avec un podium occupé par Safran, Valéo et Stellantis. Cf. Inpi, *Palmarès 2024 des déposants et titulaires de brevets auprès de l'INPI*, mars 2025, 7 p.

¹² Voir Nicolas Portier, *Les TPE : une force économique pour le développement des territoires*, Institut Terram, 2024, 52 p.

¹³ Cf. la *Stratégie Nation ETI* lancée par le chef de l'Etat en janvier 2020. Sur le rôle spécifique des ETI dans l'économie française et leur densité jugée insuffisante voir France stratégie, « *Les ETI, fer de lance de l'économie française depuis trente ans* », La note d'analyse, n°152, avril 2025. Il est rarement relevé que si le nombre d'ETI s'avère plus réduit en France

du nombre de salariés et des chiffres d'affaires, la catégorie des ETI est en fait assez différente de la définition du « *Mittelstand* » en Allemagne, marquée surtout par la composition du capital des entreprises et la place des entreprises familiales, dites patrimoniales¹⁴.

Il n'existe pas d'idéal-type dans la structuration des tissus entrepreneuriaux. Les profils méditerranéens (Espagne, Italie...) sont davantage marqués par le poids significatif des PME familiales, le Royaume-Uni par la prédominance des très grandes entreprises multinationales, l'Allemagne par son *Mittelstand* industriel domestique. **La France a été historiquement marquée par les grands champions nationaux** constitués au cours des Trente glorieuses mais dont beaucoup étaient très diversifiés dans leurs activités et présentaient de fait une forme conglomérale. Les recentrages sur les « cœurs de métier » intervenus au cours des années 1990-2000 ont conduit à resserrer les terrains de jeu des groupes et à multiplier les « *pure players* » tout en accroissant les degrés de concentration propres aux différents marchés. C'est ce double mouvement de recentrage-domination qui conduit, à nos yeux, à la généralisation de modèles oligopolistiques qui menacent le renouvellement entrepreneurial.

Quel mandat politique confié à l'antitrust français ?

Justifié par l'engouement pour les entreprises « superstars », supposées les plus productives, le processus de concentration atteint pour autant des seuils limites qui soulèvent des questions légitimes sur **la diversité des tissus économiques**, les risques d'éloignement de la décision, **l'appauvrissement de la concurrence par des pouvoirs de marché exorbitants** des majors. Les « fièvres acquisitives » qui ont marqué les transformations du capitalisme français, au prix d'un endettement très élevé des groupes nationaux, interrogent également l'autonomie décisionnelle des territoires.

Les lignes directrices et « doctrines » des autorités de la concurrence prennent de fait **une dimension très politique**, au sens originel et très noble du terme, pour **définir ce qui est le plus juste dans la vie des affaires et de la Cité**. Alors que la Commission européenne agit à partir de lignes directrices soumises annuellement au Parlement de l'Union (et à ses résolutions¹⁵), le mandat confié en France par le décideur politique à l'Autorité de la concurrence n'est pas toujours d'une limpidité exemplaire. On peut de fait regretter l'attrition du débat public français en matière d'optimum concurrentiel et de préservation de la « biodiversité » entrepreneuriale. La scène politique nationale semble n'avoir qu'une appétence de second ordre pour cette question et le contrôle parlementaire ne lui accorder qu'un intérêt épisodique, focalisé sur certains sujets critiques (médias, gestion de l'eau...). L'interventionnisme de la puissance publique semble s'opérer à géométrie variable, et de manière assez discrétionnaire au sein des « arcanes » du pouvoir, pour adouber ou bloquer les opérations de concentration.

Les analyses de marché de l'anti-trust français constituent pourtant des ressources d'une exceptionnelle richesse qui constitue un véritable observatoire des dynamiques de concentration. Au-delà des abus de position dominante caractérisés voire des comportements clairement illicites (ententes, cartels...), la question de l'optimum concurrentiel devrait constituer une question démocratique ouverte, au regard des intérêts du consommateur en aval d'une part, du fournisseur en amont d'autre part, mais aussi d'autres considérations d'intérêt public tout aussi légitimes : aménagement du territoire, cohérence des filières économiques, densité des emplois... Les salariés eux-mêmes peuvent se retrouver privés de tout pouvoir de négociation salariale en cas de concentration des employeurs. Il est également de bonne politique de ne pas multiplier les entreprises à risques systémiques, surtout lorsque s'accumulent les situations de conflits d'intérêt.

Le matériau de leurs avis, jurisprudences, études... permet de mesurer combien les autorités antitrust, parfois injustement perçues comme les chevaux de Troie du « néo-libéralisme », forment en réalité les **derniers remparts contre les méga-concentrations économiques contemporaines**. Autorité de la concurrence en France, Commission européenne à l'échelle de l'Union, Federal Trade Commission (FTC) aux Etats-Unis s'efforcent de traquer les abus de position dominante, les barrières à l'entrée, les pratiques d'entente et de cartellisation, les collusions tacites (et désormais algorithmiques)... qui se multiplient sous la pression des réorganisations des chaînes de valeur¹⁶.

qu'ailleurs, ce n'est pas tant en raison du faible flux « entrant » par croissance de PME que de l'importance du flux « sortant » qui conduit, par le haut, nombre d'ETI à franchir le seuil des 5000 salariés par croissance organique et/ou externe voire à rejoindre des grands groupes. ETI et grandes entreprises sont numériquement moins nombreuses mais leur poids dans l'emploi en France est parmi les plus élevés de l'OCDE.

¹⁴ En France, le mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) fait aujourd'hui explicitement référence à la catégorie statistique des ETI mais reste marqué par son héritage. Il est issu de l'Association des moyennes entreprises patrimoniales (ASMEP), créée en 1995 par Yvon Gattaz, ancien président du CNPF (devenu MEDEF), pour défendre un environnement fiscal plus favorable aux transmissions intra-familiales.

¹⁵ Voir par exemple la Résolution du Parlement européen du 8 mai 2025 sur la politique de concurrence – rapport annuel 2024. La résolution indique les secteurs à surveiller et les marchés jugés trop peu concurrentiels.

¹⁶ Il convient de souligner l'engagement opiniâtre de personnalités comme Isabelle de Silva, présidente de l'Autorité de la concurrence française de 2016 à 2021, de Benoit Coeuré, son successeur, mais aussi de Margrethe Vestager, commissaire européenne à la Concurrence de 2014 à 2024, connue pour son inflexibilité dans ses combats contre les concentrations excessives. Il faut également mentionner Lina Khan, présidente de la Federal Trade Commission (FTC) sous la présidence

Les métriques de la concentration

Les méthodes utilisées par les autorités antitrust et les recherches universitaires pour analyser la concentration d'un marché utilisent principalement deux types d'indicateurs une fois délimité le marché « pertinent » (secteur, produit ou service, périmètre géographique) :

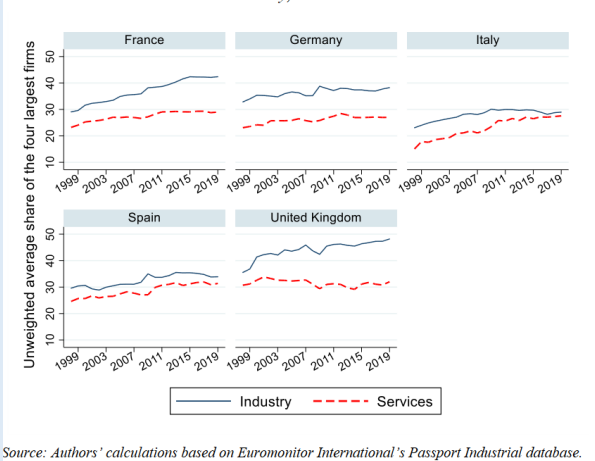
i) - **L'indice Herfindahl-Hirschmann (IHH)** repose sur un calcul (la somme au carré) des parts de marché des entreprises actives dans un secteur donné et géographiquement délimité. Etabli de 0 à 1, l'indice est ensuite multiplié par 10 000. Plus il tend vers 1 (ou 10 000), plus il s'approche d'une situation de monopole. Plus il tend vers la valeur 0, plus la concurrence sur le marché est ouverte. Les autorités de la concurrence commencent à parler de concentration élevée à partir de 2500 d'indice IHH.

ii) - Un **ratio de concentration (CR)** qui évalue les parts de marché des acteurs prédominants. Si l'on souhaite par exemple observer l'influence des quatre acteurs principaux on évalue leur poids global en parts de marché cumulées pour calculer le ratio de concentration CR4. Si l'on veut obtenir la même chose avec les dix principaux acteurs (le ratio CR10), on rapporte les chiffres d'affaires des dix acteurs principaux à la totalité des chiffres d'affaires du marché considéré.

Les analyses conduites au sein des économies avancées tendent à mettre en lumière le renforcement de la concentration dans nombre d'entre elles. Dans *The Great reversal*, ouvrage paru aux Etats-Unis en 2019, **Thomas Philippon** a mis en évidence la puissance du phénomène outre-Atlantique. L'ouvrage a provoqué un important débat sur les risques d'abus de position dominante et les préjudices subis par les consommateurs américains¹⁷. En miroir de la réalité américaine, en net regain de concentration, Philippon défendait les pratiques des autorités de concurrence en Europe et leur surveillance attentive des risques de cartellisation. Il considère l'économie de l'Union beaucoup moins concentrée, ce qui est assez documenté à cette échelle d'analyse.

Pour autant, **l'Union européenne n'est pas une économie pleinement intégrée**. Les marchés nationaux restent largement cloisonnés dans les faits. Les marchés « pertinents » de nombre de biens et services doivent de fait s'observer à l'échelle nationale, voire infranationale (à l'échelle d'une agglomération pour certains types de services banals). A ces échelles, les processus de concentration sont également à l'œuvre, avec des degrés divers, au sein des Etats-membres de l'Union. Des études conduites par la direction générale de la concurrence de la Commission européenne le confirment (voir ci-dessous)¹⁸. Dans l'industrie, l'indice de concentration CR4 (parts de marchés des quatre acteurs principaux dans chaque secteur) est passé en France en moyenne de 26% en 1999 à près de 40% en 2019. Il s'est hissé de 35% à 45% au Royaume-Uni sur la même période. Il progresse en Allemagne mais reste à un niveau de 35%. Il est encore plus bas en Italie (29%).

Figure 14 Evolution of average industry concentration in industry and services, by country, 1998-2019



Source: Authors' calculations based on Euromonitor International's Passport Industrial database.

Biden, qui s'est efforcée durant quatre ans de renouer avec les doctrines antitrust américaines de la « *Progressive era* » du début du XXème siècle, en partie démantelées par le reaganisme.

¹⁷ Voir la traduction française Thomas Philippon, *Les gagnants de la concurrence ; Quand la France fait mieux que les Etats-Unis*, Seuil, 2022, 416 p.

¹⁸ Gabor Koltay, Szabolcs Lorincz, Tommaso Valletti, « *Concentration and Competition : Evidence from Europe and implications for policy*, Cesifo working papers », 9640, mars 2022.

Au-delà des considérations tenant à l'intensité de la concurrence et aux intérêts du consommateur, il y a lieu également de s'interroger sur les effets territoriaux de cette métabolisation de l'appareil productif. L'hyperconcentration tend à affaiblir l'ancrage des tissus économiques et des sites de production. Elle se traduit par une **recentralisation progressive des lieux décisionnels** et contribue à la « **recolonisation** » latente des **économies régionales** (pour faire allusion à un rapport célèbre de Michel Rocard qui a préparé la décentralisation¹⁹). La subordination des économies locales se traduit par la « succursalisation » d'un nombre très significatif d'entités entrepreneuriales naguère autonomes. La part de la valeur ajoutée rémunérant le capital tend elle-même à subir un processus d'extraction qui déforme la répartition du PIB entre les régions, sans réel rapport avec la productivité du travail²⁰ ; une productivité qui devient elle-même plus abstraite dans une économie dominée par les prestations immatérielles.

Dans une direction diamétralement opposée aux efforts accomplis depuis les années 1980 en matière de dévolution de compétences économiques aux collectivités territoriales (principalement aux régions et intercommunalités désormais), l'oligopolisation des tissus productifs tend à renforcer l'emprise des grands états-majors parisiens sur la vie économique nationale. L'essentiel des transactions de cette dernière s'organise dans un périmètre de 15 à 20 km² entre le parvis de la Défense et le triangle d'Or du « Quartier central des affaires » (VIII^{ème} et IX^{ème} arrondissements...). Véritable **poste de commandement de l'économie française, la région Ile-de-France** concentre les sièges de décision des principales entreprises tricolores et des filiales françaises des groupes étrangers. Les plus récents calculs de l'Insee évaluent à 5 millions les emplois salariés dépendant de centres de décision franciliens dont 2,3 millions situés hors Ile-de-France soit un emploi de province sur cinq en moyenne, avec des pourcentages plus élevés dans des régions comme la Normandie, le Centre Val de Loire, les Hauts de France...²¹

Taux de dépendance à l'Île-de-France
en %

17 21 25

Région

© IGN/Insee 2015

Lecture : En 2022, 27,1 % des emplois de la région Centre-Val de Loire dépendent de centres de décision situés en Île-de-France.
Champ : Emplois salariés (EQTP) des établissements de France hors Mayotte ; hors agriculture et administration publique.
Sources : Insee, Lfi et Flores 2022.

¹⁹ Michel Rocard (sous le pseudonyme de Georges Servet) , *Décoloniser la province*, 1966, Rapport général, Rencontre socialiste de Grenoble, 42 p.

²⁰ La part croissante prise par la finance et la rémunération des actifs immatériels dits « intangibles » (brevets, licences...) dans le partage de la valeur ajoutée, phénomène amplifié par le numérique, explique cette déformation de la géographie des PIB. Ce processus prend une dimension caricaturale en Europe à travers l'explosion du PIB de l'Irlande et du Luxembourg depuis le début du siècle. Le PIB irlandais a par exemple rebondi de 25% en 2015 sous le seul effet du changement des règles comptables des Etats-Unis appliquées aux multinationales américaines. La perte de signification du PIB a conduit l'Irlande à prendre le revenu national brut (RNB) comme nouvelle référence à partir de 2017.

²¹ Insee analyses Ile-de-France, « Un salarié sur cinq de province dépend d'un centre de décision francilien », n°199, février 2025.

A ces taux de contrôle de l'emploi régional par des sièges franciliens de groupes français **doivent être ajoutés** ceux relevant des **centres de décision internationaux** de groupes étrangers ou de multinationales françaises ayant délocalisé leur siège à Bruxelles, Amsterdam, Luxembourg ou Londres. Ce taux de dépendance extérieure peut ainsi doubler. A titre d'exemple, un emploi salarié privé sur deux de la région Centre Val de Loire dépend désormais de lieux décisionnels extérieurs²². D'autres facteurs d'éloignement du « halo » décisionnel tiennent d'une part à la progression de l'emploi rattaché aux **coopératives XXL** des filières agro-alimentaires et, dans de nombreux secteurs, au nombre très élevé d'entreprises indépendantes sur le papier, d'un point de vue strictement juridique, mais en pratique très insérées dans des groupes nationaux ou internationaux à travers les contrats commerciaux des **réseaux de franchises**.

Enfin, l'un des facteurs d'éloignement tient à la composition du capital, à sa structure et à son origine. Le monde des affaires s'est caractérisé depuis le début du siècle par une **exigence d'alignement** beaucoup plus strict des intérêts des dirigeants d'entreprises avec ceux des actionnaires et notamment des fonds d'investissement²³. Ces derniers prennent de fait une part de plus en plus active dans la gestion opérationnelle des entreprises et leurs choix stratégiques. Cette nouvelle couche décisionnelle accentue l'éloignement des centres de commandement et la distanciation salariés-directions tout en mettant en tension les strates de management intermédiaires. La financiarisation contribue en outre à une très forte **extraction de valeur ajoutée** au profit des holdings de tête et à la reprise des divergences de PIB/habitant entre régions françaises.

Au-delà du retour d'une **dialectique Paris-province** dans le commandement de l'économie nationale se joue par ailleurs une concentration des pouvoirs économiques au profit d'acteurs très fortement internationalisés, pour lesquels le marché intérieur français et les sites de production hexagonaux tendent à devenir minoritaires voire marginaux. Certains spécialistes s'intéressent ainsi à proposer des indicateurs d'« **enracinement** » des groupes nationaux historiques et notamment des principales cotations françaises (cf. encadré ci-après).

Les grandes entreprises françaises cotées : des effets d'entraînement distendus sur l'économie nationale

Des travaux d'analyse sont régulièrement conduits pour évaluer l'intensité des attaches des grands groupes cotés en France avec leur base domestique. L'Institut français de gouvernement des entreprises, situé au sein de l'EM Lyon Business School, propose un certain nombre de critères afin de **mesurer l'« enracinement » des groupes**²⁴. Sont prises en compte la répartition géographique des effectifs salariés et des chiffres d'affaires, la nationalité des gouvernants (direction, conseil d'administration) et celle des actionnaires, la localisation des sièges sociaux. Leur **périmètre d'analyse est celui du SBF 120** dont sont retirées les cotations multiples, les entreprises des secteurs financier et immobilier. L'échantillon final retenu est constitué de **85 très grandes entreprises** qui emploient **5,2 millions de salariés dont 39% en France**. Sur les 1400 milliards d'euros de chiffres d'affaires qu'ils affichent en consolidé, **seulement 345 milliards sont réalisés en France soit 25%**, avec des écarts allant de 86% (TF1) à 4%.

82% des dirigeants de ces 85 entreprises sont de nationalité française. Au sein des 15 entreprises dont le dirigeant est étranger, la présidence du conseil d'administration ou du conseil de surveillance revient en général à une personnalité française. Dans 91% des cas, plus de la moitié des sièges d'administrateurs reviennent à des nationaux. **La part moyenne de l'actionnariat français dans ces entreprises est d'environ un tiers (34%)**. 98% d'entre elles ont leur siège en France. Ce critère de localisation du siège devient ainsi le plus déterminant dans l'ancrage territorial des entreprises, suivi de la nationalité du dirigeant. Sur la composition de l'actionnariat, il serait sans doute utile d'affiner les analyses car une proportion importante du capital peut relever de filiales de groupes français opérant dans les pays à fiscalité avantageuse, notamment des filiales des groupes bancaires et compagnies d'assurances français implantées au Luxembourg ou aux Pays-Bas.

L'internationalisation renforcée des grands groupes français se retrouve naturellement au sein du **CAC 40**. Le baromètre financier réalisé chaque année par le cabinet EY indique que les chiffres d'affaires réalisés en France par les entreprises du panel ne représentent plus que 22,7% en 2023. Même la proportion des activités

²² Insee Analyses Centre Val de Loire n°82, décembre 2021.

²³ C'est ce que certains auteurs ont appelé la logique « disciplinaire » du néo-capitalisme actionnarial avec le triomphe des thèses de Milton Friedman et le durcissement des obligations fiduciaires des dirigeants d'entreprises, menacés de poursuites pénales en cas de choix divergents avec les intérêts des actionnaires.

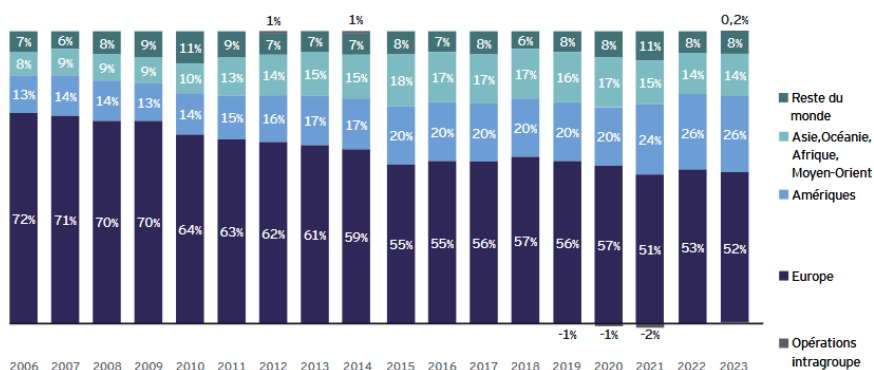
²⁴ Sébastien Winston, Haitem Nagati, Bertrand Valiorgue, *Gouvernance et empreinte économique des entreprises françaises cotées*, Institut français de gouvernement des entreprises, EM Lyon, Preuves à l'appui n°7, octobre 2024. Pierre-Yves Gomez et Simon Rossi, *Les grandes entreprises sont-elles (encore) françaises ?*, Institut français de gouvernement des entreprises, EM Lyon, Preuves à l'appui n°6, novembre 2017.

réalisées en Europe tend à se réduire continûment depuis deux décennies passant de 72% en 2006 à 52% en 2023 (cf. graphique ci-après). Le renforcement de leur pouvoir de marché au cœur de l'économie française peut ainsi s'opérer en parallèle d'une **réduction du poids relatif de l'hexagone dans leurs recettes et bénéfices**. Outre le sujet sensible de l'optimisation fiscale (y compris dans ses pratiques légales), les controverses récurrentes sur le taux réel d'imposition des grands groupes sont en fait souvent parasitées par la confusion entre leurs bénéfices mondiaux et ceux taxables en France au titre de l'impôt sur les sociétés.

La répartition géographique des chiffres d'affaires des entreprises du CAC 40

Répartition géographique du chiffre d'affaires

En % du chiffre d'affaires total - hors banques, assurances et foncières



Source : EY, Profil financier du CAC 40, année 2023, 28 p.

Pour autant, notre rapport porte moins sur la transformation des groupes tricolores et leur impressionnant redéploiement à l'international - sujet auquel nous envisageons de consacrer d'autres travaux - que sur les recompositions des marchés intérieurs. Comme nous allons le constater, le mouvement de concentration n'est pas le seul fait des grandes entreprises cotées du CAC 40 ou du SBF 120. Elle n'est pas non plus une simple affaire de groupes nationaux car prédominant désormais, dans de nombreux secteurs, les filiales françaises de multinationales étrangères. Par commodité de lecture, nous employons le terme d'oligopole pour décrire les marchés les moins concurrentiels, au sein desquels une part très importante des chiffres d'affaires est captée par un nombre réduit de firmes. **Dans certains cas, le terme le plus approprié aurait été celui d'« oligopsonne »**²⁵ car la concentration s'opère surtout par l'aval, à travers les centrales d'achat et les grands acteurs de la distribution qui contrôlent l'accès au client final.

Nous avons rédigé cette étude en souhaitant lui apporter des prolongements et des approfondissements ultérieurs, dans un contexte qui sera sans doute marqué par de nouveaux référentiels et des moteurs économiques différents. Tensions géopolitiques, retour des barrières douanières, enjeux de réindustrialisation, remontée des taux d'intérêt, transitions énergétiques et écologiques, directives européennes sur la responsabilité des entreprises (CRSD...) et les règles de conformité, durcissement des règles antitrust... modifient la toile de fond. Il est sans doute trop tôt pour savoir si cette nouvelle donne va amplifier le processus d'oligopolisation décrit dans les chapitres qui suivent ou en modifier les soubassements.

En tout état de cause, la recomposition permanente des périmètres des groupes sous l'effet des acquisitions et cessions, la fréquence des changements de patronymes, l'essor des fonds et des réseaux de franchises... inviteront à une actualisation régulière de ce travail exploratoire, exposé sans cela à une obsolescence programmée. Un outillage méthodologique plus performant, notamment sur le plan statistique, mériterait d'être construit en ce sens par des spécialistes plus qualifiés. Nous pensons néanmoins que ce premier aperçu instantané, accompagné d'un regard rétrospectif et généalogique, peut offrir des clefs de lecture utiles aux **transformations des économies régionales et aux mutations récentes du capitalisme français**. Il vise également à **nourrir le débat public** et les réflexions consacrées aux seuils de concentration manifestement excessifs, ceux à partir desquels se dégradent les conditions de concurrence et d'accès au marché pour d'éventuels challengers. Dans un moment marqué, sur l'autre rive de l'Atlantique, par le surgissement d'un nouveau féodalisme oligarchique incarné sous une forme caricaturale et autistique par les géants de la « big tech », réfléchir aux grands équilibres à ordonner dans le fonctionnement des marchés et la protection de l'équité concurrentielle n'est sans doute pas une préoccupation superflue.

²⁵ On parle d'oligopsonne pour décrire un marché dans lequel la concentration est située du côté de la demande et non de l'offre.

Santé : les nouveaux empires du soin

D'un poids croissant dans l'économie des pays riches et technologiquement développés (325 milliards d'euros en France soit autour de 12% du PIB, 13% en Allemagne, 18% aux Etats-Unis) la santé est l'une des illustrations les plus saisissantes des processus décrits dans ce cahier. Elle est néanmoins très spécifique en raison de la forte solvabilisation des dépenses par les caisses de l'assurance-maladie (qui laisse un très faible reste à charge pour les patients²⁶) et la coexistence des secteurs publics et privés, faite de concurrences et de complémentarités dans une logique de « coopération ».

Cliniques privées : la bande des quatre

Alors que le système de santé français est présenté, à la veille des années 2000, comme l'un des plus performants au monde, se mettent en branle à cette époque de puissantes forces tectoniques. Les cliniques privées indépendantes entament la première phase d'affiliation à des grands groupes. Doté d'une filiale dédiée créée en 1987 (la **Générale de santé**), le puissant conglomérat Générale des eaux se lance dans une politique d'acquisitions très active au cours de la décennie suivante, avant d'être revendue à un fonds d'investissement luxembourgeois. Cotée en bourse en 2001, l'entreprise va être progressivement contrôlée par des Italiens puis rachetée en 2014 par un pool constitué de l'australien Ramsay Santé et de Predica, une filiale dédiée du Crédit agricole. La nouvelle entité contrôle alors 124 établissements en France, 25 services d'urgence et emploie 22 000 salariés dont 6000 médecins libéraux. **L'hospitalisation privée à but lucratif** va reprendre son mouvement de **consolidation financière et capitalistique** quelques années après la crise financière, **sous l'influence de LBO** lancés par des fonds d'investissement. Constitué d'un millier d'établissements et d'un chiffre d'affaires cumulé de plus de 15 milliards d'euros par an, le secteur privé à but lucratif représente une part très importante de l'activité hospitalière, dont une opération chirurgicale sur deux et un tiers de l'offre de soins des établissements de médecine-chirurgie-obstétrique. La crise de l'hôpital public renforce la part du secteur privé, passée de 25% à 35% de l'offre de soins en une décennie.

L'hyperréglementation du secteur par les autorités de santé n'est en rien antinomique avec la logique de financiarisation, bien au contraire. L'absence de liberté d'installation et l'encadrement tarifaire nécessitent des modèles économiques adéquats pour préserver une certaine rentabilité. Les regroupements de services-supports, les mutualisations d'achats, l'optimisation du patrimoine immobilier, le raccourcissement des durées de séjour... constituent **les leviers pour faire face aux baisses de tarifs imposées par l'objectif national de dépenses de l'assurance maladie (ONDAM)**. En l'espace de trente ans, les médecins libéraux investisseurs qui constituaient l'actionnariat principalement « médical » des cliniques françaises ont fortement reculé au profit d'investisseurs institutionnels. Une quarantaine de groupes réunissaient 600 cliniques dès 2012, soit 58% des établissements et plus des deux tiers de l'offre globale de lits. L'« agrégationnisme » reprend en 2014-2015 avec la concentration de 300 établissements dans les mains des groupes dominants, adossés aux grands fonds d'investissement internationaux. **A la veille de la crise sanitaire, ne restent sur le devant de la scène que quatre acteurs majeurs** : Ramsay Santé²⁷, Elsan, Vivalto et Almayviva qui assurent à eux seuls un tiers de l'offre d'hospitalisation privée en France et la moitié du secteur médecine-chirurgie obstétrique (MCO). Les établissements indépendants n'ont pour seule solution que de se regrouper également en choisissant éventuellement la voie coopérative comme SantéCité, qui réunit sous ce statut une centaine d'établissements affiliés pour 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les cliniques privées totalement indépendantes, dont l'actionnariat demeure médical, pèsent encore 40% du marché mais nombre d'entre elles se rapprochent ou se lient sur le plan capitalistique pour résister à la concentration.

Biologie médicale : les grappes de laboratoires

Un mouvement similaire s'est enclenché dans **les activités de biologie médicale** comme l'a montré l'Autorité de la concurrence dans ses avis et décisions relatifs à des opérations de rachat²⁸. Depuis 1992 est autorisée par décret la création du statut de société d'exercice libéral (SEL) de biologie médicale. En 2001, la loi MURCEF assouplit les modalités de détention du capital des laboratoires. La restriction de l'exercice à un seul site est ensuite levée en 2010, la liberté pouvant d'abord s'exercer jusqu'à cinq sites puis être totale dans la limite de trois territoires de santé. La **réforme de la biologie médicale décidée en 2013** pour assurer une offre de qualité, rémunérée à sa juste valeur, se traduit par des restructurations rapides du tissu préexistant. La réforme **favorise cette concentration**, les créations et transferts de sites devenant libres pour les sociétés

²⁶ Le reste à charge des patients est de 9,2% (données Drees) en 2022 soit le plus faible des pays de l'OCDE derrière le Luxembourg et la Croatie. Le calcul tient compte de la couverture par les systèmes publics d'assurance-maladie et les complémentaires santé.

²⁷ Ramsay Générale de Santé devient Ramsay Santé après son acquisition du groupe suédois Capio fin 2018. Déjà leader en France, le groupe devient l'un des principaux acteurs européens.

²⁸ Autorité de la concurrence, *Avis n°19-A-08 du 4 avril 2019 relatif aux secteurs de la distribution du médicament en ville et de la biologie médicale privée. Décision n°21-DCC-261 du 23 décembre 2021 relative à la prise de contrôle exclusif du groupe Labexa par le groupe Cerba. Décision n°22-DCC-35 du 27 avril 2022 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Bio Pôle Antilles par le groupe Inovie.*

accréditées. En l'espace de quelques années, les laboratoires de proximité vont multiplier les regroupements géographiques pour former des « grappes » de 10 à 15 laboratoires. Une deuxième étape de consolidation, d'échelle plutôt régionale, va résulter à partir de 2004-2005 du rapprochement de ces sociétés pour former des groupes de plusieurs dizaines de millions de chiffre d'affaires, parfois davantage, comme Inovie, Biogroupe ou Novescia²⁹. Le recours à la technique du LBO pour financer les rachats est alors très largement répandu. L'importance des barrières réglementaires à l'entrée, l'absence de concurrence véritable sur les prix et les technologies, l'atomisation initiale du marché vont favoriser l'intervention d'institutionnels, intéressés par la croissance structurelle du secteur. Par effet de levier, les opérateurs financiers comme Eurofins ou Synlab proposent des prix très avantageux et des niveaux d'endettement jusqu'à huit fois l'excédent d'exploitation. Le paysage capitalistique est alors totalement transformé. En dix ans, la moitié du capital a changé de mains. Alors que les autorités en charge de la concurrence préconisent de nouvelles libéralisations réglementaires, le marché reste très attractif pour les investisseurs. Toute une génération de biologistes approche de la retraite et débloque le capital en direction des fonds d'investissement. Une forte valorisation des laboratoires et des outils professionnels encourage le mouvement. La valeur vénale d'un laboratoire était auparavant de l'ordre d'une année de chiffre d'affaires. Les prix de rachat s'envolent à 140% voire 150% dans les années 2010. Une troisième phase de consolidation intervient enfin, à partir de 2018, avec les ventes en nombre des groupes de deuxième génération. **Le business model de la biologie se transforme à nouveau sous l'effet d'un mouvement de rachats par des groupes leaders**, déployés désormais au niveau national avec des chiffres d'affaires de plus de 500 millions d'euros. Les systèmes de tarification unique et la libéralisation des conditions d'installation ou d'exercice encouragent la course au gigantisme et le changement d'échelle dans une stratégie de « build-up », à savoir la croissance par rachats de concurrents et/ou partenaires. Le terrain de jeu national ne semble qu'une étape avant une concentration européenne.

Nécessitant d'importants investissements alors que les tarifs des actes baissent, les regroupements et adossements à des institutions financières étaient en partie programmés par l'inéluctable effet de ciseau auquel étaient confrontés les acteurs, avec une érosion constante de leurs marges³⁰. Les avantages comparatifs des laboratoires multisites, propriétaires de plateaux techniques sophistiqués et d'équipements de dernière génération, seront de pouvoir **automatiser massivement les analyses** et accroître leurs capacités de traitement. Il est également d'augmenter le pouvoir de négociation dont ils disposent à l'égard de leurs fournisseurs. Assurance-maladie et fonds d'investissement voient leurs intérêts converger.

La **crise sanitaire va naturellement amplifier et accélérer le mouvement** avec la production industrielle de tests de dépistage. Estimé à près de cinq milliards d'euros en 2019, le marché des dépenses d'analyse en laboratoires connaît une hausse de 37% en 2020 et demeurera à un niveau élevé en 2021. **3900 laboratoires physiques** sont alors recensés par l'Assurance-maladie mais ils recouvrent en fait 600 laboratoires multisites. Le nombre d'entités juridiques a ainsi été divisé par sept en l'espace d'une décennie. Surtout, **l'immense majorité de ces laboratoires dépendent des mêmes groupes**. Et le mouvement s'accroît. A titre d'illustration, l'entreprise Biogroup a racheté en 2020 deux autres entités de taille régionale comme Laborizon, fort d'une centaine de sites dans l'ouest de la France, et Dyomedea-Neolab, qui dispose de 43 implantations en Auvergne Rhône-Alpes. Le rachat reçoit le feu vert de l'Autorité de la concurrence sous réserve de quelques cessions à opérer en Vendée et à Lyon. Le dirigeant du nouveau groupe met alors en avant les synergies développées pour financer des équipements coûteux. Mais il affirmera surtout sa volonté de massifier les achats et disposer d'un moyen de pression sur les fournisseurs. La fusion conduira à un nouvel ensemble de 750 laboratoires, doté d'un chiffre d'affaires représentant en 2020 plus d'un milliard soit 20% du marché à lui seul. Cinq ans plus tard, le groupe franchit les deux milliards d'euros de revenus (450 millions d'excédents d'exploitation) avec ses 11 000 salariés. De son côté, le groupe d'origine nantaise Eurofins acquiert la même année des laboratoires de Synlab en Bretagne, avec des regroupements et restructurations à la clef qui soulèvent les inquiétudes locales³¹. Accroissement du pouvoir de marché, économies d'échelle sur les fonctions-supports, **la logique de la grande distribution s'applique à la biologie médicale**. La pandémie amplifie le mouvement avec les tests de dépistage qui hissent les performances moyennes d'exploitation en 2021 à près de 34%, ce qui permet des investissements dans les plateaux techniques. En 2018, les douze principaux acteurs intervenant en France totalisaient 57% des chiffres d'affaires. Trois ans plus tard leurs parts seront évaluées à 72%. A eux seuls, les six groupes de tête (Biogroup, Cerba Healthcare, Inovie, Synlab,

²⁹ Sur ces concentrations successives voir Philippe Taboulet, « Laboratoires de biologie médicale privée : une concentration en trois temps », Biologiste infos, juin-juillet-août 2019, pp. 36-38.

³⁰ Sur l'évolution de la profession et du marché voir Roland Berger, *Etude du secteur des laboratoires de biologie médicale libérale française*, septembre 2024, 55 p.

³¹ Créé à Nantes en 1987 par Gilles Martin pour industrialiser des méthodes d'analyse innovantes mises au point par ses parents chercheurs, Eurofins est au départ une petite structure familiale spécialisée dans la vérification de produits de consommation. Son développement très rapide passera par le rachat de plusieurs dizaines de concurrents et son introduction en bourse en 1997. 17 acquisitions seront recensées sur la seule année 2014. Son réseau est aujourd'hui constitué de plus de 1000 filiales et 950 laboratoires dans 62 pays pour un effectif de plus de 63 000 personnes. Porté par la séquence Covid, Eurofins a rejoint le CAC 40 en 2021, où il remplace Atos, et affiche un chiffre d'affaires consolidé de 6,5 milliards. A travers ses différents métiers, le groupe est devenu le numéro un mondial du secteur de la bio-analyse. Son siège est à Luxembourg.

Unilabs, Eurofins), tous adossés à des fonds, couvrent une part prépondérante du marché avec 60% des 4200 laboratoires recensés (représentant au total plus de 47 000 salariés)³².

À l'issue de ce remembrement conduit à coups de fusions et de LBO, la France des laboratoires apparaît divisée en zones d'influence des grands groupes qui se répartissent les territoires. Un **Atlas de la biologie médicale privée** réalisé par la société Ekipaj met en évidence ces différents « fiefs ». Le secteur privé contrôle 70% de l'activité aux côtés des laboratoires hospitaliers. Ils sont organisés en trois étages à travers le maillage fin des sites où s'opèrent les prélèvements et la préparation des échantillons avant que ne soient validés et interprétés les résultats, les laboratoires proprement dits qui sont les entités juridiques centrales effectuant les phases d'analyse, et enfin les groupes qui mutualisent certaines fonctions et les analyses les plus spécialisées. La remontée des taux d'intérêt et le durcissement des conditions de remboursement de l'assurance-maladie en 2024 fragilisent certains modèles surendettés.

Radiologie, ophtalmologie, optique : une mise en groupes similaire

Un processus similaire est à l'œuvre au sein des cabinets de radiologie qui empruntent, avec quelques années de décalage, le chemin de la biologie. Concernés par des petits regroupements locaux de structures au cours des années 1990-2000, le plus souvent à l'échelle d'une agglomération ou d'un bassin de vie, les centres de radiologie rencontrent les **mêmes enjeux de mutualisation à large échelle des plateaux techniques** et des frais fixes. L'évolution rapide des technologies et des réglementations invite également à l'exercice en groupe. Mais c'est surtout la démographie médicale qui va provoquer la disparition d'indépendants et de petits cabinets sans reprenneur, ouvrant vers 2017-2018 une deuxième phase de concentration. Les acteurs seront à la fois les groupes de cliniques (Ramsay, Elsan, Vivalto...) intéressés par les activités d'imagerie, des groupes présents dans la biologie médicale en quête d'élargissement de leurs portefeuilles d'activités santé ainsi que de nouveaux acteurs financiers à travers les fonds d'investissement. Parmi les acteurs intéressés se retrouvent soit des fonds minoritaires, dont la stratégie reste passive, avec une gestion opérationnelle laissée aux radiologues, soit des fonds « intégrateurs » qui entendent constituer des groupes à grande échelle et en assurer directement la gestion. Dernier type de structures, initiées par la profession elle-même dans une logique défensive, des groupements de sociétés d'imagerie médicale (comme Vidi ou l'Alliance française de radiologie), voient le jour pour atteindre un effet de taille sans perdre le contrôle médical des opérations.

L'ophtalmologie et l'optique sont également des marchés en très forte mutation, de l'amont à l'aval de la filière visuelle, du diagnostic et du traitement médical à la distribution de lunettes. Une tendance au regroupement des ophtalmologistes se dessine très nettement depuis 2015, accélérée par le renouvellement générationnel avec **85% des praticiens de moins de 40 ans exerçant en cabinets de groupes** contre 60% en moyenne générale. Le développement du travail en équipe (infirmiers, assistants médicaux...), en lien avec les orthoptistes, se généralise. Avec environ 6000 ophtalmologistes recensés, la France parvient difficilement à répondre à la demande et à assurer une couverture satisfaisante du territoire, malgré l'apport de praticiens étrangers. Dans un rapport consacré à la filière visuelle en 2020, deux inspections générales formulaient des recommandations pour mieux l'organiser dans le cadre, notamment, de la prise en charge complète des frais d'optique (formule « 100% santé »)³³. L'essor des cabinets dits secondaires et des pratiques collaboratives a contribué à améliorer l'accès aux soins, en repensant les protocoles organisationnels, les partages de tâches entre professionnels et usages numériques. Les évolutions réglementaires ont favorisé les coopérations entre ophtalmologistes et orthoptistes. Les praticiens du syndicat professionnel s'inquiètent néanmoins de l'arrivée des **nouveaux centres de santé « ophtalmiques »** qui, selon eux, financiarisent le secteur à l'excès et le détournent de sa vocation.

Soins dentaires à la chaîne

Les soins dentaires n'échappent pas au mouvement général. Malgré les dérapages qui ont défrayé la chronique à plusieurs reprises (à travers les scandales des réseaux Dentexia en 2014 puis de Proxidentaire en 2020) et les efforts d'encadrement par le législateur³⁴, le **développement des centres dentaires est fulgurant depuis la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires (HPST)** et les encouragements donnés aux centres de santé. Évalués à 380 vers 2010-2011, leur nombre approche les 1200 entités dix ans plus tard selon une étude de la société Xerfi qui prévoit la création de 200 nouveaux centres par an au cours de la décennie 2020. 5000 chirurgiens-dentistes y travaillent désormais, soit 12% du nombre de professionnels. Surveillés de près par

³² Un groupe comme Inovie voit son chiffre d'affaires passer de 50 à 900 millions entre 2010 et 2023.

³³ Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et Inspection générale de l'enseignement supérieur et de la recherche (IGESR), *La filière visuelle : modes d'exercice, pratiques professionnelles et formations*, 2020. Voir aussi IGAS, *Restructuration de la filière visuelle*, 2015.

³⁴ Une loi visant à améliorer l'encadrement des centres de santé est publiée au Journal officiel le 20 mai 2023 après avoir été adoptée par l'Assemblée nationale à l'unanimité. Elle rétablit notamment la prérogative des agences régionales de santé (ARS) pour agréer l'ouverture des centres de santé et ophtalmologiques après un examen renforcé de leurs dossiers et une période provisoire d'un an.

l'assurance maladie, ces centres sont attractifs pour les praticiens en quête de situation stable, salariée, bien située dans les centres villes. Leur modèle économique repose néanmoins sur des flux d'activité très élevés qui permettent d'amortir des frais fixes d'installation et l'immobilier. Des modèles complexes, organisés avec des sociétés satellites qui facturent des prestations à la société principale, permettent des optimisations fiscales.

Devant les **dérives des centres de soins dits « low cost »**, mais souvent très rémunérateurs pour les praticiens et très coûteux pour l'assurance maladie, ministres, parlementaires, agences régionales de santé, assurance maladie, inspection générale (IGAS) ont décidé de mettre fin aux abus et réglementer le secteur. 80 centres ont été placés sous contrôle au début de l'année 2022 dans l'objectif d'assainir les pratiques et d'éviter d'autres scandales. Les pronostics des experts sont néanmoins ceux de l'hyper-croissance du phénomène et de l'expansion d'un modèle de « chaîne dentaire » déjà très largement répandu en Europe. La force de ce modèle est de concilier les intérêts des pouvoirs publics nationaux et locaux, des praticiens et des patients. Les premiers voient dans les nouveaux centres un moyen d'améliorer l'accessibilité aux soins en **réduisant le reste à charge pour les patients**. Les professionnels gagnent en qualité de vie et en temps de travail, fonctionnent en équipe et n'ont pas d'investissements lourds à amortir. Les patients se satisfont de prix bas et de délais d'attente réduits. De statut associatif dans deux tiers des cas, les centres s'insèrent dans des réseaux locaux ou régionaux. Mais leur progression fulgurante a attiré les fonds d'investissement qui ont commencé à entrer au capital de certains groupes pour accélérer leur montée en puissance. MBO&CO a pris des parts dans Dentyli, Caravelle dans Docali, Qualium dans Clinadent. Une deuxième phase de consolidation est anticipée par les analystes avec le durcissement des réglementations.

Ces **modèles de centres fleurissent également dans la médecine générale** et apportent des **réponses capacitaires** aux engorgements des urgences. Des centres de soins non programmés, fonctionnant avec une large amplitude horaire, se déploient dans la région Sud Provence Alpes Côte d'Azur à partir de 2005 sur un modèle original conçu par le médecin Jérémie Chaumoitre. Le modèle est ensuite répliqué en Bretagne. Ouverts tous les jours, de 9h à 22h, ces centres déchargent les médecins des tâches administratives et optimisent les charges immobilières. Plusieurs dizaines de Centres médicaux 7/7 sont recensés début 2025 lorsqu'ils se mettent en grève contre les effets tarifaires de la nouvelle convention médicale définie par l'Assurance maladie pour réguler leur prolifération et éviter leur concurrence avec les maisons médicales.

Maisons de retraite : les champions du quatrième âge

Janvier 2022. **Les Français découvrent l'importance prise par quelques groupes privés dans la gestion de maisons de retraite**, rebaptisées établissements d'hébergement des personnes âgées dépendantes (EHPAD) depuis la loi du 24 janvier 1997. La révélation, par une enquête d'investigation à fort retentissement³⁵, des pratiques de la société Orpea suscitent de virulentes polémiques et la mise en place d'une commission d'enquête parlementaire. Une vague de plaintes provoque une enquête judiciaire accompagnée de perquisitions. Encore mal connu du grand public à l'époque, le nom d'Orpea est celui d'une société multinationale française, numéro un dans le monde, qui occupe la deuxième place en France des groupes gestionnaires d'EHPAD. Avec 223 établissements en gestion et 19 700 lits en France (90 000 dans le monde, 72 000 salariés), Orpea talonne Korian dans l'hexagone (571 établissements, 35 500 lits). Ils forment, aux côtés de quelques autres groupes (DomusVi, Colisée, Maisons de famille, Domidep) ces **nouveaux géants de la dépendance et de la silver economy apparus au cours des années 2000-2010**, qui exploitent maisons de retraite, résidences seniors, cliniques spécialisées, services d'hospitalisation à domicile, réseaux d'aide...

Depuis une loi de 1997 régissant le secteur, les acteurs privés lucratifs se retrouvent sur un pied d'égalité avec les collectivités locales ou les intervenants de l'économie sociale³⁶. Les financements publics et socialisés ne sont plus réservés à ces derniers. **Le conventionnement avec les financeurs publics devient fondé exclusivement sur le niveau de dépendance des publics accueillis**³⁷. Les procédures d'autorisation sont ouvertes à tous types de structures qui se voient habilitées à accueillir des personnes allocataires de la prestation spécifique dépendance (PSD), transformée en allocation personnalisée d'autonomie (APA) en 2002, ou des prestations de leurs caisses de retraite. Cette mise en concurrence des structures va être également accentuée par la loi Hôpital, patients, santé et territoires (HPST) qui confiera aux agences régionales de santé (ARS) la charge de lancer des appels à projets en direction des candidats potentiels. **La sélection s'opère en fonction du « mieux offrant »** en termes de qualité de service et de tarifs.

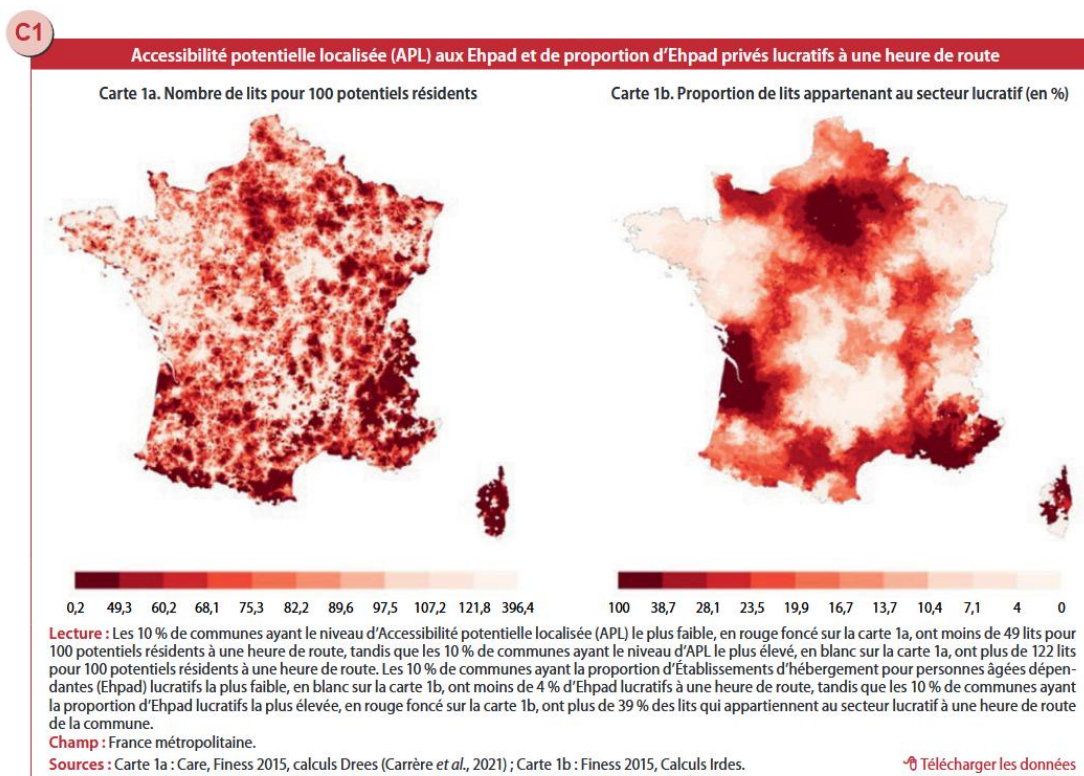
³⁵ Victor Castanet, *Les fossoyeurs*, Fayard, 2022. 2^{ème} édition, J'ai lu, 2023, 507 p.

³⁶ Ilona Delouette et Laura Nirello, « *La régulation publique dans le secteur des Ehpad. Quelles conséquences pour l'avenir des établissements de l'ESS ?* », Revue internationale de l'économie sociale, 2017/2, n°344, pp. 58-72.

³⁷ La tarification des Ehpads est composée de trois tarifs journaliers : le forfait soins dont le financement relève de l'assurance maladie, le tarif dépendance fixé pour un an par le président du conseil départemental et qui couvre les frais liés à l'assistance de la personne dans sa vie quotidienne (évalués en fonction de leur niveau de dépendance à partir d'un groupe iso-ressources), le tarif hébergement qui est à la charge du résident qui, selon son niveau de revenus, pourra bénéficier de l'aide sociale à l'hébergement.

Les autorités de tutelle cherchant à encourager le maintien à domicile et à recentrer les structures collectives sur les personnes aux niveaux de dépendance les plus élevés, les systèmes de financement vont se complexifier pour tenir compte des taux de dépendance moyens. **Les agences régionales de santé veillent à restreindre les capacités d'accueil tout en rendant les établissements plus sélectifs**, réorientés vers la grande dépendance. Cette politique exacerbe les concurrences et favorise les concentrations pour amortir des coûts d'équipements élevés avec le renforcement de la médicalisation. Les structures lucratives privées sont mieux préparées pour cette évolution, et faire face aux transformations immobilières qu'elle impose. Les taux de dépendance élevés permettent d'augmenter leurs tarifs sur la partie résidence. Sont également encouragés les regroupements par les ARS qui souhaitent réduire le nombre d'interlocuteurs et obtenir des économies d'échelle. Des outils de coopération *ad hoc* seront créés pour permettre aux acteurs de l'économie sociale de s'inscrire dans ces mutualisations, mais beaucoup de ces structures vont renoncer pour rallier des grands groupes du secteur ou abandonner leur statut. Même si les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) gérés par les entreprises du secteur lucratif sont encore minoritaires, de l'ordre de 25% (avec de fortes variations régionales cf. cartes ci-dessous), parmi les 8000 établissements recensés, contre 44% publics et 31% sous statut associatif, les évolutions réglementaires récentes tendent plutôt à les favoriser. **La part des nouvelles places créées depuis deux décennies et qui ont été allouées au privé sont ainsi évaluées à 40%.**

Pour autant, une récente étude publiée par l'Institut de recherche et documentation en économie de la santé (IRDES) a mis en évidence que la **qualité des établissements** était **peu corrélée avec leurs tarifications ou leur caractère lucratif**³⁸. En analysant des critères tenant à l'encadrement et au personnel, à la qualité des bâtiments et du cadre de vie, aux coordinations avec l'hôpital et la médecine de ville, les auteurs concluent, à niveau de prestation comparable, à une nette sur-tarification (686 euros par mois) des établissements lucratifs. Les prix de l'immobilier expliquent une part non-négligeable (20%) des écarts tarifaires entre établissements comparables. Le sous-dimensionnement de l'offre constaté dans certains territoires, en accroissant le pouvoir de marché des acteurs présents, contribue également à cette inflation des tarifs.



Source cartes : Anne Penneau et Zeyner, voir note de bas de page

³⁸ Anne Penneau et Zeyner, « Les Ehpads les plus chers ne sont pas les meilleurs », n°295, Questions d'économie de la santé, décembre 2024.

Le thermalisme : les acteurs du marché

La France dispose de 113 établissements thermaux (et 90 stations), répartis dans plusieurs régions de l'hexagone mais aussi en Corse ou à la Réunion. La moitié d'entre eux font désormais partie de réseaux d'établissements constitués à partir de la fin des années 1990³⁹. **Cinq groupes forment l'oligopole**, le premier d'entre eux étant la Chaîne Thermale du Soleil qui gère 20 établissements dans les Pyrénées, le Massif central, le littoral atlantique, les Vosges, la Savoie... Son principal concurrent est Valvital avec ses douze établissements (Aix-les-Bains, Enghien, Thonon...). Suivent trois autres groupes, de plus petite taille, avec Arenadour (très implanté à Dax), France Thermes et Eurothermes, mais en phase d'expansion.

Dans son rapport public annuel de 2019 la Cour des Comptes consacrait un chapitre au thermalisme en Occitanie et attirait l'attention sur **l'extrême dépendance de ce secteur aux financements de l'assurance-maladie** et la nécessité de diversifier les ressources de ces établissements⁴⁰. Le coût total des cures thermales était évalué à 290 millions d'euros pour la sécurité sociale, avec une progression de 17% entre 2012 et 2016. 75% du chiffre d'affaires des établissements d'Occitanie en dépendaient. La profession s'est elle-même mobilisée pour élargir et justifier le service médical rendu (prévention, traitement des anxio-dépresseurs, sevrages, vieillissement en bonne santé...) tout en réfléchissant à une diversification des offres de services des stations avec le thermoludisme et les activités de bien-être (spas, gastronomie, cours de yoga...). Après des années de forte progression qui ont conduit à un pic d'activité en 2019 (600 000 curistes et dix millions de journées de soins) la crise sanitaire a durablement affecté le volume d'activités. Cinq ans après le premier confinement, ce dernier restait inférieur de 20% à la période d'avant-crise. L'enjeu est de **retirer au thermalisme son image surannée** et de trouver un nouveau public solvable, jeune et branché, attiré par des médecines alternatives, avec des investissements conséquents pour transformer les équipements Second Empire ou Belle époque en « resorts » modernes et fonctionnels. La perspective de déremboursement, total ou partiel, des bénéficiaires des cures thermales agite à nouveau la filière à l'été 2025 à la suite de nouvelles recommandations de la Cour des Comptes sur la maîtrise des dépenses d'assurance-maladie⁴¹.

Santé animale, activités vétérinaires : l'essor du « pet business »

Le marché de la santé animale et des filières vétérinaires représente, selon les périmètres retenus, de l'ordre de 3 à 5 milliards d'euros de chiffres d'affaires. Marqué par un développement soutenu et relativement protégé des dynamiques de fusion jusqu'à une période récente, ce **marché est entré à son tour en phase de consolidation sur un modèle très répandu en Europe du Nord**. Le capital-investissement en a fait une cible de choix en accompagnant la constitution de groupes sur un modèle déjà emprunté par la biologie médicale ou la radiologie. Avec ses traditions d'élevage mais aussi l'importance de sa population d'animaux domestiques (un foyer sur deux possède un animal de compagnie), le **marché français est une cible stratégique**. Le marché du soin animal progresse de 68% entre 2010 et 2020. Une dizaine de groupes multiplient les acquisitions auprès de professionnels intéressés par des valorisations de leur cabinet qui vont jusqu'à dix fois l'excédent brut d'exploitation. Alors que des cessions entre confrères s'opéraient à des niveaux de valorisation voisins de deux à trois fois l'excédent brut, les rachats par des groupes élèvent la valeur des cabinets à des niveaux jamais vus (plus de dix fois l'Ebitda).

Le modèle économique a été très bien expliqué par des revues spécialisées. L'exercice en libéral voit l'excédent brut d'exploitation imposé à des taux progressifs en fonction des revenus ce qui n'encourage pas le développement de l'activité et l'optimisation de l'organisation une fois que sont atteints des niveaux corrects de rémunération des associés. La gestion des cabinets par les groupes donne lieu au contraire à une fiscalité proportionnelle à travers l'impôt sur les sociétés. Une facturation plus rigoureuse et le développement de services complémentaires accroissent fortement la rentabilité⁴². L'exercice en groupe intégrant les rémunérations des praticiens dans les charges d'exploitation, **l'excédent brut devient un profit principalement destiné aux actionnaires et taxé de manière fixe**. Toute profitabilité supplémentaire accroît la valeur d'un cabinet d'où les prix d'achat très élevés proposés aux cédants. Le développement d'activités de prévention et d'une offre de produits de Pet-food (aliments premium voire super-premium), adossées à des mutualisations d'achats, s'avère également très rentable.

La rationalisation de l'activité amplifie le recentrage sur les cœurs urbains et les animaux domestiques, tout en fragilisant le maillage historique des vétérinaires ruraux. Le modèle économique des nouveaux groupes, mis

³⁹ Marc Lohez, « Thermalisme et tourisme : les évolutions récentes en France », L'information géographique, année 2000, Vol. 64 n° 4, pp. 314-321

⁴⁰ Une cure standard dure trois semaines, six jours sur sept, pour un coût moyen de 1100 euros dont 680 euros pris en charge par l'assurance maladie selon les calculs du Conseil national des établissements thermaux. A l'été 2025, le gouvernement envisage de baisser les niveaux de remboursement des cures, mettant en cause leur faible « service médical rendu » notamment pour les patients en affection longue durée (ALD).

⁴¹ Cour des Comptes, *L'objectif national des dépenses maladies (ONDAM) : Maîtriser sa progression en veillant à la qualité des soins*, note de synthèse, Contribution à la revue des dépenses publiques, avril 2025, 80 p.

⁴² Lucas Frayssinet et Philippe Baralon, « Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein des grands groupes : bilan du phénomène », La Dépêche vétérinaire, 21 mars 2020

au point par le géant américain Mars PetCare est ainsi de développer des services nouveaux et des prestations accessoires, notamment les produits alimentaires, où se réalisent les marges principales. Avec ses six groupes, ses 14 000 vétérinaires, ses 2300 cliniques réparties dans 17 pays, Mars PetCare dispose de ses propres marques d'aliments comme Royal Canin, Frolic, Whiskas... C'est sur ce modèle que d'autres acteurs, comme **CVS** ou **VetPartners**, vont engager la consolidation dans les pays scandinaves, le Royaume-Uni, les Pays-Bas. Les pays méditerranéens, de même que l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, la Belgique, la France demeurent encore en retrait. Mais le mouvement de concentration y est enclenché grâce à la **levée de certaines barrières réglementaires**. Longtemps réfractaire à la concentration, la France impose que la majorité du capital et des droits de vote d'une structure de soin animal demeure détenue par des vétérinaires en exercice⁴³. Cette règle ne fait pas obstacle à des fusions et à l'émergence de groupes. Le principal acteur français est Sevety's, créé en 2017 sous le nom de VetDev, et déjà fort d'un réseau de plus de 200 cliniques pour un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros. 80 cliniques l'ont rejoint en 2022, année au cours de laquelle est entré à son capital le fonds d'investissement Eurazeo. D'autres groupes nationaux se développent également comme MonVéto (316 cliniques et 2500 praticiens), Argos (110 cliniques), VetOne (22 cliniques), Fovea-Vet (50 cliniques et perspectives de triplement en trois ans). Des consolidations se dessinent en outre à des échelles régionales. Les indépendants se regroupent à travers des sociétés d'exercice libéral par actions simplifiée (SELAS) comme Univetis (120 cliniques et cabinets). Des groupes étrangers pénètrent le marché français comme le leader européen anglo-suédois IVC Evidensia qui a pris le contrôle de cinq cliniques quand un autre acteur suédois, Anicura, présent dans 450 villes d'Europe, en détient une vingtaine en sus de plusieurs cabinets⁴⁴. Comme dans bien d'autres domaines, cette transformation des pratiques professionnelles se traduit par des équipements high tech (laser, ultra-son, hydrothérapie...) et un nouvel immobilier sur-mesure développé par des promoteurs spécialisés. Une formule de « drive » vétérinaire surgit même dans le pays de Bray. Alors que la profession ne comptait **au début des années 2000 que 2% de salariés** parmi les vétérinaires spécialisés dans les animaux de compagnie, ils dépassent les 24% au tournant des années 2020. **Sur l'ensemble des 20 800 vétérinaires inscrits à l'ordre, toutes spécialités confondues, 39% étaient salariés fin 2023**⁴⁵.

Réagissant contre cette dérive de la profession et des irrégularités multiples (pertes de contrôle par les professionnels, envolées des tarifs, présence d'acteurs de l'industrie agroalimentaire dans l'actionnariat...), le Conseil de l'Ordre va procéder à de **nombreuses radiations** (250 structures et 1400 praticiens) en l'espace de trois ans, contestées par les groupes devant les juridictions administratives. A l'été 2023, à travers trois décisions simultanées, le Conseil d'Etat donne raison au Conseil national de l'Ordre et valide ses décisions de radiation dans les cas d'espèces examinés⁴⁶.

⁴³ Lucile Frayssinet, Philippe Baralon, « Pourquoi les groupes valorisent-ils les entreprises vétérinaires beaucoup plus chers que les usages professionnels ? », La Dépêche vétérinaire, 23 mai 2020.

⁴⁴ Dans des secteurs spécialisés, à l'image de la filière équine, émergent également des groupes tels que la Clinique du Cheval, dotée de plusieurs établissements en Occitanie et en Provence, ou le groupe Equine Care Group, d'origine belge, en phase active de déploiement en France. Des indépendants se regroupent dans des réseaux comme Pegas pour faire face à cette concurrence.

⁴⁵ *Atlas démographique de la profession vétérinaire, édition 2024*, Conseil national de l'ordre des vétérinaires, 106 p.

⁴⁶ Décisions du Conseil d'Etat du 10 juillet 2023 concernant les radiations des sociétés Univetis, Clinique vétérinaire Saint Roch et Oncovet (Evidensia) pour non-respect des règles relatives au contrôle majoritaire du capital par des professionnels.

Lorsque les autorités de la concurrence font obstacle coup sur coup, au printemps 2022, aux rapprochements de TF1 et de M6 d'une part, mais aussi de Vivendi et Editis, un coup d'arrêt semble donné aux logiques d'hyper-concentration qui prévalent depuis trois décennies dans les médias audio-visuels, l'édition et, plus largement, les activités culturelles. Il s'avère que c'est au sein de ces secteurs qu'est aujourd'hui la plus usitée **la notion « d'oligopole à frange concurrentielle »**, conçue par l'économiste américain George Stigler en 1968. L'expression caractérise un marché dominé par un nombre réduit de très grands acteurs, les *majors*, qui captent la part principale de l'activité mais qui restent entourés de petites structures ou labels indépendants présents sur des segments de niches. Les différents marchés culturels et audiovisuels français répondent bien à cette définition. Observée très tôt dans les univers du cinéma, de l'édition, de la musique, **l'apparition de vastes conglomérats a été analysée comme le moyen de contrôler les réseaux de distribution**, de proposer à une échelle démultipliée de nouvelles offres culturelles tout en diversifiant les risques d'exploitation ou de commercialisation par une large gamme de produits.

Les phénomènes de concentration au sein des activités culturelles et informationnelles se sont manifestés de manière précoce au XX^{ème} siècle, notamment dans l'entre-deux guerres puis au cours des années cinquante avec l'entrée dans la « *civilisation des loisirs* » dont le sociologue **Joffre Dumazedier** décryptera l'émergence à travers la « *révolution culturelle du temps libre* ». La réduction progressive des horaires de travail va libérer du temps pour les activités éducatives, informationnelles et artistiques, en élargissant leur accès aux catégories sociales les plus modestes. A la même époque les théoriciens de l'Ecole de Francfort comme **Theodor W. Adorno et Max Horkheimer** forment l'expression de *Kulturindustrie* pour désigner, sous forme d'oxymore, l'extension du profit capitaliste aux activités de l'esprit⁴⁷. La culture de masse et de consommation transforme à leurs yeux l'art en marchandise, en s'appuyant notamment sur la force de diffusion des nouveaux médias (cinéma, TSF, radios puis télévision). En France, **Edgar Morin** analysera également cette « *industrie culturelle* » en pleine expansion, proposant un large éventail de nouveaux produits comme ceux de la presse féminine ou de la littérature enfantine à travers la bande dessinée et les *comics*⁴⁸. Le sociologue parle alors de « *seconde industrialisation* », pour caractériser celle « *qui s'attaque non plus aux choses, mais aux images et aux rêves* ». Il considère cette industrie « *ultralégère* » en termes d'outillage mais « *très concentrée techniquement et économiquement* », à travers « *quelques groupes de presse, quelques grandes chaînes de radio et de télévision, quelques sociétés cinématographiques* » ou par des grands monopoles d'Etat.

La France nourrit historiquement une forte ambition culturelle et la place au cœur de son identité nationale. Les grandes années de l'Education populaire et du « **moment Malraux** » seront poursuivies, à partir des années 1980, par ce que certains appelleront les « *trente glorieuses culturelles* » préparées par les **politiques de démocratisation de Jacques Duhamel** puis de **Jack Lang** lorsque ce dernier obtiendra le doublement du budget du ministère en 1982. Plus tard, les 35 heures viendront aussi dégager du temps libre pour les pratiques culturelles et les loisirs. Dans les postes de consommation des Français analysés sur longue période, la part de leur budget affectée aux loisirs et à la culture atteint alors près de 10% contre 6,5% en 1960. C'est un pic historique qui sera suivi ensuite d'un tassement au profit des dépenses de communication portées par les nouveaux médias numériques. Selon le baromètre des industries culturelles régulièrement réalisé par France créative, le chiffre d'affaires total de ces industries représentait plus de 91 milliards d'euros avant la crise Covid, en croissance de 6,7% en cinq ans. La valeur ajoutée est quant à elle évaluée autour de 45 milliards d'euros, soit 2 % de l'économie nationale, suscitant un flux de revenus profitant de manière directe ou indirecte, principale ou ponctuelle, à 1,3 million de personnes.

Disques, concerts, festivals : le règne des maxi-labels

Emblématique de l'oligopolisation culturelle l'industrie du disque atteint des indices de concentration très élevés dès le tournant du siècle, au terme des fusions des dix années précédentes. Au sein d'un marché français dynamique, les multinationales (Universal, Sony, Warner, EMI, BMG) captent 90% des ventes de disques « physiques ». Sur la frange, les producteurs indépendants se regroupent via leurs organisations professionnelles et s'allient au niveau européen dans un réseau d'environ deux milliers de labels indépendants : Impala (*Independent Music Publishers and Labels Association*)⁴⁹. Bloqués par les règles anti-trust, les rapprochements entre EMI et Warner puis BMG et EMI avorteront mais la concentration va se prolonger en aval de la filière, à travers les réseaux de distribution. Les disquaires traditionnels rendent alors les armes et ferment peu à peu. Ils n'assurent plus que 6% du marché français des ventes de disques au milieu

⁴⁷ Cf. Olivier Voirol, « Retour sur l'industrie culturelle », Réseaux 2011/2, n°166, pp. 125-157.

⁴⁸ Edgar Morin, « L'industrie culturelle », Communications, Année 1961, 1, pp. 38-59.

⁴⁹ Voir Christophe Pecnard et Marine Nossereau, « Concurrence et concentrations sur le marché du disque : les enjeux européens », Legicom, 2004/3, n°32, p. 53-63.

des années 2000, remplacés par la Fnac, Virgin mégastore et la grande distribution généraliste. La chute du disque physique, concurrencée par la diffusion numérique, impose également **des fusions verticales entre maisons de disques et distributeurs**, comme EMI et Virgin qui ont rapproché très tôt leurs catalogues et leurs contrats d'artistes. Le **pouvoir croissant des réseaux de distribution** provoque les concentrations des producteurs en amont, dans une logique inversée.

Avec l'essor des plateformes (Spotify, Deezer), des téléchargements et des vidéos en ligne, la dématérialisation de la musique va imposer de nouveaux canaux de diffusion pour les artistes. Les **concerts et les festivals** entrent dans une logique industrielle de rayon mondial et consacrent l'hégémonie de deux très grands acteurs : **Live nation et AEG**. Leurs contrats d'exclusivité avec les artistes en font les maîtres du jeu et leur permettent de devenir, après la crise de 2008, des **organismes décisifs de la filière de la scène en France**, rachetant des lieux et des événements. Issu en 2005 d'une scission de l'annonceur Clear Channel imposée par l'antitrust américain puis d'une fusion avec le site de billetterie Ticketmaster, le groupe *Live nation* s'implante dans l'hexagone en 2007 et prend le contrôle de sociétés de production (Jackie Lombard, France Leduc, Nous production...). La France est une cible de choix compte tenu de la densité de festivals (2500 environ) et d'événements culturels, notamment musicaux, qui s'y déroulent⁵⁰. Engagé dans un processus de concentration à la fois horizontale et verticale, *Live nation* reprend la gestion de Main Square à Arras, lance son festival Lollapalooza à l'hippodrome de Longchamp à partir de 2017 et organise les tournées de grands groupes internationaux ou d'artistes français. Le groupe déploie son activité dans quatre directions : la production d'événements, la billetterie, le management des artistes et le marketing⁵¹. Son concurrent AEG, également américain, prend position à partir de 2013 en devenant un actionnaire décisif de la société d'économie mixte d'exploitation du Palais Omnisport de Paris-Bercy qui gère également le Bataclan et le projet d'Arena porte de la Chapelle, dans le nord de Paris. La filiale française d'AEG rachète en outre la moitié des parts du festival Rock-en-Seine. Par une prise en charge complète des événements et des produits dérivés, ces multinationales imposent de **nouveaux modèles économiques extrêmement puissants**. *Live nation* organise 30 000 concerts par an dans 40 pays, AEG plusieurs milliers de concerts ainsi que des grandes rencontres sportives. Ils multiplient les événements « mondiaux » et gèrent des salles de 20 000 places dans les villes prestigieuses (Los Angeles, New York, Londres, Berlin...). Les maxi-concerts des tournées mondiales des plus grandes stars de la scène, organisés dans les stades iconiques et les lieux insolites, provoquent un nouveau tourisme culturel transfrontière et une industrie du « *all inclusive* » très florissante. Le surgissement de ces modèles impose aux acteurs français de la scène musicale comme Fimalac, Lagardère ou Vivendi, mais aussi aux indépendants, de conforter leurs positions pour ne pas être à leur tour absorbés. En l'espace d'une décennie, le caractère relativement artisanal des concerts et festivals de musiques actuelles s'efface pour entrer dans une logique industrielle. Emblématique de l'aménagement culturel du territoire et du renouveau de très nombreuses localités⁵², le maillage très dense des festivals (rock, jazz, rap, musique classique, techno, métal, chanson française, musiques traditionnelles...) subit une très forte hiérarchisation et des regroupements⁵³.

La densité des programmations répond à la nécessité pour les artistes de se produire plus souvent, en présence de publics étoffés, afin de compenser les pertes de revenus du disque. L'inflation des cachets et des « prix de cession » attendus par les têtes d'affiche les plus attractives accélère la concentration du secteur partout dans le monde. La France n'y échappe plus. Confrontés aux baisses des soutiens des collectivités et à l'inflation des coûts (assurances, matériels, cachets...), **près d'un festival sur deux se retrouve déficitaire en 2024** selon le Centre national de la Musique, malgré des jauges correctes en termes de fréquentation (90%) grâce à des prix d'entrée accessibles. Par effet de ciseau, le déficit moyen atteint 115 000 euros (73% d'augmentation sur un an). Un certain nombre d'événements ferment leurs portes (Check-in-Party à Guéret, Essonne en scène...), revoient à la baisse leurs programmations ou réagencent leur modèle économique pour moins dépendre des subventions.

Une étude de la Direction générale de la création artistique du ministère de la culture a permis de chiffrer la **progression de la concentration dans le secteur des festivals de musiques actuelles** en analysant les parts de marchés des principaux acteurs (*Live nation*, AEG, Sony, Vivendi, Morgane, LNEI) sur plusieurs marchés « pertinents »⁵⁴. Parmi les grands festivals de l'Ile-de-France, la présence capitaliste de ces groupes atteignait en 2020 un tiers des festivals et près de 65% en termes de billets vendus, contre 10% et 3% en 2009. Au niveau national, ces grands acteurs captaient près de 22% des recettes de billetterie des grands festivals contre seulement 7% en 2009. Ces résultats, antérieurs à la crise pandémique et aux défections qu'elle a

⁵⁰ Aurélien Djakouane, Emmanuel Négrier, *Festivals, territoire et société*, Ministère de la Culture. Deps, 260 p., 2021.

⁵¹ Sandrine Teixido, « *La puissance publique peut-elle réguler le phénomène de concentration dans la musique ?* », Nectart, 2019/2, n°9.

⁵² On peut penser aux succès emblématiques des Vieilles Charrues à Carhaix en Centre Bretagne (250 000 festivaliers), du Hellfest de Clisson, du festival interceltique de Lorient, des Eurockéennes de Belfort, du Printemps de Bourges, des Francofolies de La Rochelle, de Jazz in Marciac (Gers), du Cabaret Vert de Charleville-Mézières...

⁵³ Dans la musique classique, des organismes comme le Créa Folles journées de Nantes collectionnent les événements. Le Créa pilote 14 festivals (dont le festival de piano de La Roque d'Anthéron) et 1200 concerts par an en France et à l'étranger (Tokyo, Varsovie...).

⁵⁴ Direction générale de la création artistique du ministère de la culture, *Présence et stratégies d'intégration des groupes d'entreprises dans le secteur des festivals de musiques actuelles entre 2009 et 2017*, 2020.

suscités parmi les structures de dimension moyenne, donne une idée de la vitesse de concentration de ce secteur.

Selon des analyses de la société Xerfi consacrées à l'ensemble du spectacle vivant (musique, danse, théâtre, cirque...), **6% des productions assurent deux tiers des recettes**. 50 spectacles concentrent plus de la moitié de la billetterie, ce qui confirme l'effet « *blockbuster* » qui prédomine en matière culturelle. Malgré les soutiens publics reçus, la pandémie et les fermetures administratives ont provoqué de lourds dégâts parmi les entités les plus fragiles. Des goulets d'étranglement se sont formés lors des réouvertures et le public n'a repris le chemin des salles que de manière graduelle⁵⁵. Les plus petites structures sont devenues des proies pour les multipropriétaires. Dans le secteur du théâtre et des comédies musicales, la concentration des établissements reprend un rythme élevé en phase post-covid, notamment en région parisienne et à Avignon. En 2024, Jean-Marc Dumontet intègre la salle Gaveau dans son réseau déjà dense (Théâtre Antoine, Bobino, Le Théâtre libre, Le Grand et le Petit Point Virgule...). Arthur Jugnot ajoute Le Contrescarpe à la liste des théâtres qu'il co-détient avec un associé (La Renaissance, le Splendid, la Comédie de Paris, les théâtres des Béliers de Paris et d'Avignon). Ils retrouvent d'autres collectionneurs de théâtres ou de salles de spectacle comme Fimalac (Bouffes Parisiens, la Michodière, Porte Saint-Martin, Petit Saint-Martin, le Théâtre de Paris, Marigny, la Madeleine), Vivendi (Olympia, Folies bergères, Casino de Paris, théâtre de l'œuvre), Fleur et Thibaud Houdinière (La Bruyère Pascal Legros (Fontaine, Edouard VII, les Nouveautés...)).

Le cinéma à l'heure des multiplex et du streaming

De la production jusqu'à la distribution et l'exploitation des salles, **le cinéma est une industrie culturelle à coûts fixes élevés**. La réalisation d'un film, même modeste, représente un investissement lourd sans garantie de recettes, malgré les soutiens publics du Centre national du cinéma (CNC) quand on y accède. La construction et l'exploitation des salles nécessitent également des frais importants. Marqué par le poids historique des majors américaines, le cinéma français a pu largement bénéficier de l'« *exception culturelle* » défendue depuis 1945. Un maillage de cinémas et d'écrans plus dense que chez nos voisins européens, des volumes d'entrée très supérieurs, une production interne de films beaucoup plus abondante, matérialisent cette singularité culturelle et la protection dont elle a fait l'objet par la puissance publique au cours du XX^{ème} siècle.

Un rapport rédigé il y a quelques années par l'avocat Pierre Kopp, à la demande de la filière indépendante (avant même le surgissement des plateformes de diffusion en ligne), a néanmoins montré les menaces qui pesaient sur ce modèle avec les processus de concentration en cours, à la fois horizontale dans la distribution, et verticale dans l'intégration globale de la filière⁵⁶. Ce rapport soulignait la déformation de la chaîne de valeur, avec le **développement rapide des salles multiplexes** (40% des écrans et 60% des entrées déjà recensés il y a dix ans) et l'érosion tendancielle des salles indépendantes, à l'exception notable des salles Art et Essai qui tendent à mieux résister. Les lourds investissements des multiplexes sont portés par des grands circuits de salles et s'apparentent au modèle de la grande distribution, y compris dans la localisation géographique périurbaine de la majorité des implantations. Fragilisés par cette concurrence, **nombre d'indépendants vont céder leurs propres installations aux grands groupes de circuits de salles**, les trois premiers (Pathé Gaumont, CGR, UGC) représentant environ un tiers des écrans, 50% des entrées et 52% des recettes dès le milieu de la décennie 2010. Cette concentration du nombre d'écrans et des entrées place les **exploitants** dans une position de force par rapport aux distributeurs. Ces derniers font face à la forte concurrence des nombreux films produits et à des effets d'embouteillage qui imposent une rotation rapide des œuvres à l'affiche. Confrontés à des risques élevés, à des coûts moyens de promotion importants (554 000 euros par film) et à la concentration des entrées sur un nombre d'œuvres réduit, les réseaux de distribution sont également conduits au regroupement⁵⁷. Si le cinéma de niche parvient à résister, les films « médians » en nombre de copies voient leur modèle économique écrasé. **80% des films étant déficitaires pour un distributeur**, sa survie lui impose de disposer de « tickets gagnants », dans ce qui s'apparente à des jeux de paris.

Même si la **distribution** voit quelques nouveaux entrants apparaître sur le marché, le processus de concentration s'opère par rachats de concurrents, intégration de sociétés de production (amont), et constitution d'un réseau de salles ou adossement à une chaîne de télévision (aval). Les cinq premiers distributeurs représentaient 43% des recettes du secteur au milieu de la décennie 2010. Les six majors américaines (20th Century Fox, Warner Bros, Disney, Universal Pictures, Paramount, Sony Pictures) captent alors 39% des recettes quand 28% reviennent aux grands groupes français, filiales de chaînes (Studio Canal, TF1, SND-M6) ou de circuits de salles (Pathé, Gaumont, UGC). Fait notable, une quinzaine de réseaux

⁵⁵ Selon une étude réalisée par l'Association pour le soutien du théâtre privé (ASTP), le théâtre a concerné 10,2 millions de spectateurs différents au cours de la saison 2022-23 soit trois millions de moins que l'année précédente. Le théâtre mobilise en revanche un public plus assidu ce qui permet d'accroître le nombre d'entrées (+ 10% de billets par rapport à 2019), avec une offre qui progresse de 34% (plus de 56 470 représentations). *« Les Français et le théâtre »* (2e édition). Synthèse de l'étude publiée par l'Association pour le soutien du théâtre privé, juin 2023, 23 pages.

⁵⁶ Pierre Kopp, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration. Menaces sur la filière indépendante du cinéma français*, 7 juin 2016. 87 p.

⁵⁷ Sur une année (2014), deux tiers des entrées réalisées par des films français étaient concentrées sur 19 films.

indépendants parvenaient à préserver 29% du marché et à jouer une fonction d'aiguillon de la profession. En portant les productions originales et en détectant les talents nouveaux, ces réseaux constituent la frange du métier et lui apportent un « équivalent de R&D » expliquait le rapport Kopp qui repérait en outre, aux côtés de l'oligopole central et de sa « frange », une « queue de comète » constituée de tout petits distributeurs qui ne portent que trois ou quatre films en moyenne par an. La concentration a poursuivi son chemin depuis la publication de ce rapport. **Les cinq premiers distributeurs concentraient en 2023 plus de la moitié des recettes du box-office**, 70% étant captés par le top 10 (source : Statista).

Le **développement de la vidéo à la demande (VOD)** et l'arrivée des plateformes (Netflix, Disney+, Amazon Prime) contribuent également, depuis une décennie, à rebattre à nouveau les cartes avec l'obligation qui est faite à ces derniers d'investir dans la création et la production, en contrepartie de délais raccourcis pour avoir le droit de diffuser des films déjà sortis en salle. Les fermetures de salles obscures durant les épisodes pandémiques et la lenteur du retour du public vers les écrans réinterrogent un modèle économique du cinéma qui reposait jusque-là sur un pilotage par l'aval à travers les exploitants.

Médias audiovisuels : des actionnariats multi-marques

A la fin de l'année 2021, une commission d'enquête parlementaire est constituée au Sénat, sous la présidence de Laurent Lafon, sur la concentration des médias en France. Elle procède à une cinquantaine d'auditions durant l'hiver dans un moment marqué par les projets concomitants de rapprochement de TF1 et M6 d'une part, et d'OPA de Vivendi sur Lagardère en second lieu. La commission diffuse des conclusions alarmantes⁵⁸. Au terme de nombreuses auditions, elle dresse le constat d'une offre certes très diversifiée, « hyperconcurrentielle » à première vue, mais aussi marquée par une très **puissante concentration des pouvoirs actionnariaux**. Si la commission sénatoriale prend soin de souligner que le phénomène de concentration est commun à de nombreux pays démocratiques, elle précise néanmoins que nombre d'entre eux entendent faire évoluer leur législation pour introduire des régulations. Par ailleurs, elle met en lumière l'impact croissant des grandes plateformes numériques qui bousculent le paysage en captant la majeure partie des recettes publicitaires tout en façonnant les visions du monde et en influençant, de manière opaque, le débat démocratique. Le rapport de la commission fait alors état des arguments avancés par les acteurs des médias pour atteindre une taille critique afin d'affronter cette concurrence nouvelle.

La Haute Assemblée souligne la **stabilité des titres de presse** sur la période récente et une **progression en nombre des médias audiovisuels** mais elle **s'inquiète de les voir s'accumuler dans les mêmes mains**⁵⁹. Il est certes rappelé que les grands groupes de médias sont une réalité assez ancienne dans une nation marquée par l'histoire chahutée de l'« empire Hersant » puis les prises de participation des groupes Matra et Générale des eaux au cours des années 1990. Pour autant, la nouvelle séquence de concentration inquiète les sénateurs avec l'absorption du groupe Prisma par Vivendi et sa volonté d'acquisition de Lagardère, mais aussi avec l'élargissement des parts de marché de groupes comme BFM (détenu à l'époque par Altice), d'Iliad la société de Xavier Niel et de LVMH dans des stratégies d'intégration à la fois horizontale et verticale. La concentration s'opère en fait en parallèle de la diversification de l'offre. Trois ans après ce rapport, la concentration est montée d'un cran avec le poids nouveau pris par la filiale média du groupe CMA-CGM (rachat de BFM et RMC à Altice, participations dans M6, acquisition de la Provence et Corse matin, de la Tribune puis du média en ligne Brut...) et l'extension du domaine de Vincent Bolloré (Canal+, CNews, Europe 1, presse magazine du groupe Prisma, Journal du Dimanche...).

Moins sujettes au processus de concentration, un millier de radios privées continuent de coexister aujourd'hui, réparties sur environ 6000 fréquences attribuées par l'Arcom, ce qui reste un refuge pour la diversité dans l'audio-visuel. Au demeurant, le capital des principaux médias privés d'information est désormais détenu par une trentaine d'actionnaires seulement, parmi lesquels figurent les plus grandes fortunes françaises. **Les 19 chaînes privées de la télévision numérique terrestre relèvent de six groupes** (Altice puis CMA, TF1, Canal+, M6, Amaury, NRJ Group). Les fournisseurs d'accès à internet (Orange, Free, SFR...), les « infomédiaires » des réseaux sociaux (Google, Twitter, Facebook...) comme les **plates-formes de streaming** (Netflix, Disney+, Amazon) constituent les oligopoles. L'information généraliste, dans la télévision comme dans les quotidiens et périodiques, se retrouve progressivement aux mains d'une poignée de multimilliardaires.

L'audiovisuel, public comme privé, est par ailleurs marqué depuis un quart de siècle par une **puissante logique d'externalisation de la réalisation de ses contenus** tant de « flux » (animations, émissions de plateaux, jeux, talk shows...) que de « stock » (documentaires, fictions, reportages...). Une forte concentration des acteurs est là encore constatée avec la **prédominance de quelques sociétés de production**. Le journaliste indépendant Marc Endeweld a procédé à une analyse des achats de programmes par le groupe France

⁵⁸ Sénat, Rapport n°593 fait au nom de la commission d'enquête afin de mettre en lumière les processus ayant permis ou pouvant aboutir à une concentration dans les médias en France et d'évaluer l'impact de cette concentration dans une démocratie. Rapport remis au président du Sénat le 29 mars 2022. Président : Laurent Lafon. Rapporteur : David Assouline.

⁵⁹ Voir aussi les travaux de Julia Cagé et notamment *Sauver les médias : capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Le Seuil, La République des idées, 116 p., 2015

télévisions (France 2, France 3, France 4, France 5, et principal actionnaire d'Arte)⁶⁰. Sur ses trois milliards de recettes (dont 2,4 milliards de subventions publiques), le groupe en consacre près d'un tiers (943 millions d'euros) au financement de programmes, dont la principale composante est achetée à des prestataires extérieurs (856 millions d'euros). Les petites sociétés indépendantes de la « frange concurrentielle », très présentes au début des années 2000, sont progressivement éclipsées par des majors comme Mediawan (109 millions d'euros de prestations en 2023), société créée il y a une dizaine d'années par Xavier Niel et Mathieu Pigasse. Adossée désormais au fonds KKR, Mediawan s'est internationalisée et fédère désormais 80 sociétés de production opérant dans 13 pays sur différents continents, tout en se présentant comme le premier studio indépendant européen. Un autre acteur systémique est la société Banijay de Stéphane Courbit qui réalise un chiffre d'affaires de 87 millions d'euros avec France TV, soit plus de 10% de ses achats extérieurs. Banijay est devenue le premier producteur mondial de programmes de télévision, avec 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Outre Stéphane Courbit, actionnaire principal, le capital est détenu par d'autres magnats de l'économie française (Bernard Arnault, Vincent Bolloré, Ladreit de Lacharrière...) et des animateurs vedettes (Nagui, Cyril Hanouna). Marc Endeweld a calculé que **4 groupes se partagent à eux seuls plus de 250 millions d'achats du groupe public**. Les dix principaux fournisseurs sont passés de 37% à 41% des achats entre 2017 et 2023 malgré les efforts affichés par France télévision en termes de diversification de ses achats (683 prestataires).

Presse quotidienne régionale : un concert de sextuor

Forte de 150 titres au lendemain de la seconde guerre mondiale, la presse quotidienne régionale n'en compte plus qu'une centaine dans les années 1970 et seulement une cinquantaine de nos jours. Surtout, ces titres relèvent pour la plupart de **six groupes de presse principaux organisés par grands ensembles régionaux**, que complètent deux petits groupes locaux à Marseille (La Provence) et Nice (Nice matin). L'accélérateur des recompositions de périmètres sera en 2005 le rachat par Serge Dassault de la Socpresse, maison-mère du groupe Figaro et d'une dizaine de quotidiens régionaux (ancien groupe Hersant). Dans les mois qui suivent, l'industriel entre dans une politique de cession active de ces derniers, en répondant à des stratégies de regroupement régional. L'éditeur belge Rossel rachète *La Voix du Nord* et *Nord-Eclair*. Le pôle ouest de la Socpresse (*Courrier de l'Ouest*, *Le Maine Libre*, *Presse Océan*) est rétrocédé à la Sipa, société support du groupe Ouest France. En 2006, les éditions situées dans les régions Bourgogne et Rhône-Alpes (*Le Bien Public*, *Le Journal de Saône-et-Loire*, *Le Progrès* et *Le Dauphiné Libéré*) sont vendues au groupe Ebra (Est Bourgogne Rhône-Alpes) co-entreprise fondée par l'Est Républicain et le Crédit mutuel. Quelques mois plus tard, le groupe Lagardère, puis *Le Monde*, se retirent à leur tour de la presse quotidienne régionale pour recentrer leurs stratégies respectives. Le projet de rapprocher leurs forces en région est abandonné au profit d'investissements dans le numérique pour l'un, d'un effort de désendettement pour l'autre. Lagardère vend *La Provence*, *Nice-Matin*, *Var-Matin*, *Corse-Matin* et le *Marseille Plus* quand le groupe *Le Monde* abandonne *Midi Libre*, *L'Indépendant*, *Centre Presse Aveyron*, *Montpellier plus*.

Constitué principalement de ces six groupes (Ebra, Sipa Ouest-France, La Dépêche, Centre France, Sud-Ouest, La Voix du Nord), **l'oligopole se retrouve aujourd'hui confronté à la concurrence des médias numériques** et au vieillissement accéléré de son lectorat payant. Des mutualisations de contenus sont organisées entre les différents titres des mêmes groupes. Des offres en ligne ont été développées pour capter un nouveau public. Une diversification des activités est engagée pour trouver des sources de revenus dans l'événementiel, les grandes compétitions sportives, la valorisation de leur patrimoine immobilier à travers l'accueil de *startups*...

Inquiétudes sur la « bibliodiversité »

Confrontés à la déferlante d'Amazon et à son considérable pouvoir de fixation des prix, **les rapprochements s'opèrent également dans l'édition de la plupart des pays développés depuis plus d'une décennie**. Lorsqu'en 2013 Random House et Penguin, les filiales respectives de Bertelsmann et Pearson, annoncent leur fusion dans une nouvelle entité forte de trois milliards d'euros de chiffre d'affaires, c'est un **coup de tonnerre dans l'univers du livre**. La méga-fusion ébranle en France la communauté des auteurs qui redoutent la réduction des à-valoir et la perte de toute considération au sein d'une entité produisant 5000 titres par an. Le marché intérieur national est pourtant déjà fortement oligopolisé.

Dès 2008, des études conduites par la revue *Livres hebdo* révélaient que sur le chiffre d'affaires des 136 maisons d'édition et groupes répertoriés dans son panel, 79% relevaient des douze principales entités. Parmi ces douze « sœurs », l'une était déjà largement dominante à travers Lagardère SCA, maison mère d'Hachette-Livres, devant Editis (racheté par Vincent Bolloré en 2019), dont le chiffre d'affaires était trois fois moindre. Une quinzaine d'années plus tard, le Sénat va recenser pour sa part 8 339 éditeurs mais dont seulement un millier exercent une activité économique significative⁶¹. Selon les calculs des parlementaires **dix groupes contrôlent désormais 88% du marché**.

⁶⁰ Marc Endeweld, « Qui veut gagner des millions avec France télévision ? Le classement exclusif des producteurs », The big picture, 17 mai 2025.

⁶¹ Rapport du Sénat n° 593, op. cit

Quand Vivendi va se porter acquéreur de Lagardère en déclenchant une OPA, les autorités de la concurrence lui imposeront des cessions préalables avant de donner leur feu vert, ce qui se traduira par la cession du pôle Editis. Une procédure est néanmoins engagée par la Commission européenne à l'encontre de Vivendi en juillet 2023 pour prise de contrôle anticipée ; suspectant le PDG de l'entreprise d'avoir influencé les nominations des nouveaux dirigeants du groupe convoité. Le marché français représente plus de 4,4 milliards de chiffre d'affaires ⁽⁶²⁾. 85 000 ouvrages ont fait l'objet du dépôt légal à la Bibliothèque nationale de France (BNF) en 2024, dont 21 000 en autoédition et des milliers en provenance de petites maisons indépendantes. Cette profusion de surface masque en fait la concentration accélérée du secteur au niveau des ventes et l'inquiétude qui pèse sur l'avenir de la « *bibliodiversité* ».

Le planisphère de l'édition : les galaxies dominantes



Source graphique : *Le Monde diplomatique*, *Le vent se lève*, Agone

En mars 2025, la rédaction de *Le vent se lève*, en partenariat avec les éditions Agone et le soutien du *Monde diplomatique*, présente un planisphère des différentes galaxies de l'édition française qui permet de visualiser les collections détenues par les principaux groupes (Editis, Albin Michel, Madrigall-Gallimard, Hachette...).

Marché de l'Art : une histoire de duopole

Même s'il ne concerne qu'un faible public d'acheteurs, le marché de l'art est lui-même l'objet d'un impressionnante concentration au niveau mondial. Porté par une croissance de 1400% sur la période 2000-2017, il sert de refuge pour investisseurs dans une période de taux d'intérêts faibles, offre des options de placement et attire les nouvelles fortunes des pays émergents. Détrôné par New York et Londres durant les

⁶² Données 2024 de l'étude annuelle Nielsen IQ GfK qui fait état de tendances à la baisse des achats de livres depuis le pic de la période pandémique mais qui restent supérieurs à l'année 2015 (4,1 milliards d'euros de chiffres d'affaires). Les progrès de l'occasion (un livre vendu sur cinq) expliquent en partie la baisse, de même que la dématérialisation des ouvrages qui réduit le prix unitaire.

années 1990, le marché français (surtout parisien) va retrouver un peu de couleurs au cours des années 2010, mais en étant surtout porté par les antennes françaises du duopole que forment Sotheby's et Christie's (16% des transactions et 75% des produits des ventes au niveau mondial à elles deux)⁶³.

Devant le recul de la place de Paris, une consolation tricolore sera de voir les ancestrales maisons londoniennes, nées à la fin du XVIII^{ème} siècle, rachetées par les grands collectionneurs et multimilliardaires français. A travers sa holding Artemis François Pinault prend le contrôle de Christie's à la fin des années 1990. LVMH et Bernard Arnault achèteront en 1999 une autre prestigieuse maison de vente britannique, Phillips, avant de s'en désengager trois ans plus tard. Ces grands acteurs obtiendront à cette époque **la fin du monopole en France des commissaires-priseurs** sur les enchères publiques et rachèteront des études prestigieuses comme Tajan⁶⁴. Vingt ans plus tard, ce sera au tour de Patrick Drahi, à travers sa holding Altice, d'acquérir en LBO la majorité du capital de Sotheby's. Artcurial, créée en tant que galerie en 1975 par L'Oréal, devient une maison de vente aux enchères en 2002 après son rachat par la famille Dassault et un associé. Elle s'impose comme premier acteur hexagonal. Les vieilles dames des salles de ventes historiques ont en revanche disparu.

L'enseignement privé : le marché du diplôme

Parmi les **secteurs les plus créateurs d'emplois en France** figure l'enseignement dans lequel interviennent de plus en plus d'acteurs privés, d'entreprises et de fonds d'investissement. Le réseau Acadomia, filiale du groupe Domia spécialisé dans les services à domicile, a fortement **bénéficié des crédits d'impôt** mis en place dans ce domaine. Créé en 1997, Acadomia est centré sur les activités d'accompagnement éducatif qui connaissent un fort développement depuis le début des années 2000 et constituent l'un des viviers les plus dynamiques de la création d'entreprises. Devenu le numéro un du secteur en France, Acadomia propose du soutien scolaire à domicile mais également des stages en petits groupes et de l'enseignement en ligne. Se déployant désormais à l'international, Acadomia ouvre des collèges et lycées privés, développe des partenariats pour le sport-études, entre sur le marché des centres de loisirs. L'entreprise s'appuie sur 100 centres dans toute la France et travaille avec un réseau de 20 000 enseignants. Utilisé par environ 100 000 élèves, le succès de ce réseau illustre la transformation progressive du système éducatif français et la place croissante prise par l'enseignement privé non-confessionnel en auxiliaire de l'Education nationale, sur des missions proches de celles confiées par l'Etat au Centre national d'enseignement à distance (CNED) depuis 1937. Se développe ainsi en marge des institutions, un marché de ce que certains auteurs ont appelé l'« *école de l'ombre* » ou la « *shadow education* » à laquelle recourent divers profils de familles⁶⁵. L'évaluation du chiffre d'affaires de ce **marché éducatif parallèle** oscille entre deux et trois milliards d'euros par an selon les sources, ce qui place la France en pole position en Europe, sans doute en lien avec la générosité de ses incitations fiscales mais aussi du profil « compétiteur » de son système éducatif. S'il était très atomisé et encore marqué par un travail non-déclaré majoritaire, l'accompagnement éducatif a vu d'autres acteurs se renforcer ou apparaître avec le groupe Complétude, numéro deux en France, mais aussi Anacours, Ionis Up, Go & Live (Keepschool), Domicours, Superprof... Contrairement aux Cours Legendre qui salarient les enseignants, ces sociétés n'assurent que des mises en relation en jouant un rôle de plateforme de contact. Elles doivent assurer la satisfaction du client et lui apporter un service supplémentaire pour justifier l'intermédiation entre la famille et l'enseignant. Acadomia et Complétude couvrent déjà environ 15% d'un marché qui croît de 5% par an.

Dans le courant de l'année 2022, le groupe Galileo Global Education, spécialisé dans l'enseignement supérieur privé, annonce un investissement de 1,5 milliard d'euros intégralement financé par de la dette, pour poursuivre ses acquisitions à l'international : une école d'arts appliqués au Royaume-Uni, une école de design à Madrid, une autre d'infirmiers au Mexique. En l'espace d'une décennie ce groupe s'est imposé comme leader mondial, avec un **portefeuille de 61 écoles** présentes sur 106 campus dans des secteurs diversifiés, du célèbre cours Florent dans les Arts dramatiques, aux formations médicales en passant par les filières numériques. Sa fusion avec Studialis en 2015 a changé sa dimension. Fort de 5000 salariés, le groupe forme 210 000 étudiants et entend quintupler sa taille en cinq ans. Soutenu par des fonds d'investissement et de gestion d'actifs (Thétys Invest, CPPI⁶⁶), mais aussi la Banque publique d'investissement (BPI), il sera valorisé à cinq milliards d'euros à cette date. Il intègre dans son conseil d'administration des personnalités prestigieuses et influentes comme une ancienne ministre du Travail et de la formation professionnelle et l'ancien directeur de l'Assistance publique et des hôpitaux de Paris (APHP). En moins d'une décennie un géant est né⁶⁷. Il

⁶³ Alain Quemin, *Le marché de l'art : la mondialisation en trompe l'œil*, Questions internationales, n°42, mars-avril 2010, pp. 49-57.

⁶⁴ Sur les enjeux du marché de l'Art à cette période, voir le rapport du sénateur Yann Gaillard, *Marché de l'Art : les chances de la France*, Rapport d'information fait au nom de Commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, avril 1999.

⁶⁵ Thomas Colas, « *Le public du soutien scolaire privé. Cours particuliers et façonnement familial de la scolarité* », Revue française de sociologie, 2013/3, Vol. 54, pp. 465-506. Voir aussi Arnaud Galinié et Arthur Heim, *Inégalités scolaires : quels rôles jouent les cours privés ?*, Rapport du CNEO, 2016.

⁶⁶ En février 2020, le fonds américain Providence Equity vend sa participation majoritaire pour 2,5 milliards d'euros à un pool d'investisseurs dont le principal est Thétys Invest, fonds d'investissement de la famille Bettencourt-Meyers.

⁶⁷ Le groupe Galileo est au cœur de la polémique suscitée par la parution, en mars 2025, du livre-enquête de Claire Marchal, *Le Cube. Révélation sur les dérives de l'enseignement supérieur privé*, Flammarion, 2025, 384 p.

constitue le leader d'un quatuor qui se répartit l'essentiel du marché de l'enseignement supérieur privé aux côtés de Ionis, Eduservices et Omnes Education. Un autre groupe monte en puissance à travers AD Education qui, après avoir acquis l'Ecole supérieure d'ingénieurs Leonard de Vinci (ESILV) fin 2024 et SAE Institute en mars 2025, regroupe 21 écoles, déployées sur 42 sites, et 42 000 étudiants dans neuf pays. Comme dans beaucoup d'autres secteurs économiques, ces entreprises éducatives sont découpées en filiales dont certaines gèrent l'immobilier quand la holding de tête ou la société « amirale » facture des redevances pour utilisation de « marques-écoles ». Ces groupes ouvrent de nombreux campus, développent des résidences étudiantes, valorisent leurs locaux, tissent des relations à l'international... souvent de manière plus agile et pro-active que les universités et les CROUS. **Avec les maisons de retraite, l'enseignement supérieur privé surgit à partir des années 2021-2022 parmi les plus fortes valorisations en France**, jusqu'à 14 fois l'Ebitda. L'arrivée sur le « marché » des classes nombreuses issues du mini baby-boom des années 2000 se conjugue avec le prolongement des études à travers les cycles courts ou les masters du cycle LMD (licence-master-doctorat) pour accroître les effectifs dans l'enseignement post-bac. L'internationalisation des parcours se traduit également par l'implantation de campus à l'étranger, au contenu pédagogique souvent interrogé (notion de « *campus fantômes* »), mais qui conforte les marques et les offres adressées aux étudiants sur le marché universitaire. Les établissements français détiennent le record mondial des ouvertures de campus offshore, devant les universités et écoles américaines⁶⁸.

Les contraintes de financement de l'enseignement supérieur public (principe de gratuité de valeur constitutionnelle, gels budgétaires...) offrent un **rôle auxiliaire majeur aux établissements privés à but lucratif**, notamment dans les disciplines nouvelles et les secteurs en pénuries de compétences comme le numérique. La **loi Fioraso** du 22 juillet 2013 crée un statut d'« *établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général* » (EESPIG) pour leur permettre de « *concourir au service public* »⁶⁹. La réforme de l'apprentissage et la générosité des financements parapublics de la formation continue ouvrent des fenêtres d'opportunité pour l'enseignement privé qui multiplie les demandes de certification au registre national (RNCP). La révolution suscitée par la **procédure Parcoursup** pour accéder à l'enseignement supérieur, marquée par des tensions multiples lors de son lancement, ou la plateforme *Mon Master*, confortent les acteurs privés, conduits à **pallier l'insuffisance des offres publiques**. Le compromis de ces réformes est de préserver le monopole du public sur les certifications tout en diversifiant l'offre d'enseignement supérieur en formats courts et longs.

Trois millions d'étudiants dans l'enseignement post-bac

D'un peu plus de deux millions en l'an 2000, les inscriptions dans l'enseignement supérieur ont augmenté de près de moitié depuis lors (2,97 millions en 2023-2024), concernant aussi bien les classes préparatoires aux grandes écoles, les sections techniques supérieures (BTS) et IUT, les universités, les instituts et écoles de tous statuts. Les effectifs universitaires *stricto sensu* se hissent à 1,6 million, ce qui signifie que près de 1,4 million de parcours post-bac se déroulent en dehors de l'*Alma mater*. Environ 790 000 jeunes étudient dans l'enseignement supérieur privé (lucratif ou non lucratif), soit 26% de l'effectif global. Leur nombre a plus que doublé en vingt ans quand la progression du public s'est limitée à 17%. Porté par les réformes de la formation et le plan de relance post-covid, l'apprentissage prend son envol en sortie de pandémie. Il sera le principal stimulant des créations d'emplois lors de la reprise. Sur les **850 000 contrats d'apprentissage signés en 2023**, 62% concernent l'enseignement supérieur (soit 527 000) ce qui constitue un important marché, fortement solvabilisé par les aides publiques⁷⁰. La collecte de la taxe d'apprentissage, que les entreprises peuvent choisir de flécher vers les établissements ou des formations de leur choix, stimule le « *fundraising* » universitaire⁷¹.

Avec le déploiement du **compte personnel de formation (CPF)** et de l'opérateur **France compétences**, un formidable chantier s'ouvre en outre dans les universités et écoles pour offrir des catalogues de formation continue. Un nouveau modèle de financement de l'enseignement supérieur se met en place. Les premières évaluations réalisées sur l'utilisation du CPF par les salariés mettent en évidence les disparités territoriales des taux de recours à ce mécanisme de financement. Les actifs occupés des centres urbains denses, dotés de cartes

⁶⁸ Selon une étude consacrée à ce sujet, les campus offshore d'universités et de grandes écoles étaient évalués à 487 en 2019, à la veille de la pandémie covid-19 qui a très fortement percuté le modèle. Les établissements français en recensaient 122, devant les Etats-Unis (105) et le Royaume-Uni (73). L'essentiel des implantations ont eu lieu entre 2000 et 2016. Jana M. Kleibert, Alice Bobée, Tim Rottlieb, Marc Schulz, *Global geographies of offshore campuses*, Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung, 2020, 41 p.

⁶⁹ Cf. IGAENR, *Enseignement supérieur privé : propositions pour un nouveau mode de relations avec l'Etat*, 2015, 202 p.

⁷⁰ Dares résultats, n°72, novembre 2024, « *L'apprentissage en 2023. Un très fort ralentissement des entrées* ». Le coût pour les finances publiques va devenir très vite exorbitant avec les aides exceptionnelles du plan de relance, et imposer un plafonnement des systèmes d'aide, responsables de nombreux effets d'aubaine et d'une déformation de la structure des apprentissages au profit des formations supérieures. Cf. IGF-IGAS, *Revue des dépenses publiques d'apprentissage et de formation professionnelle*, mars 2024, 310 p. La dépense de formation professionnelle progresse de 51% entre 2020 et 2022 pour atteindre 32 milliards d'euros. Voir aussi Bruno Coquet, « *Apprentissage : un bilan des années folles* », OFCE, Policy brief n°117, juin 2023.

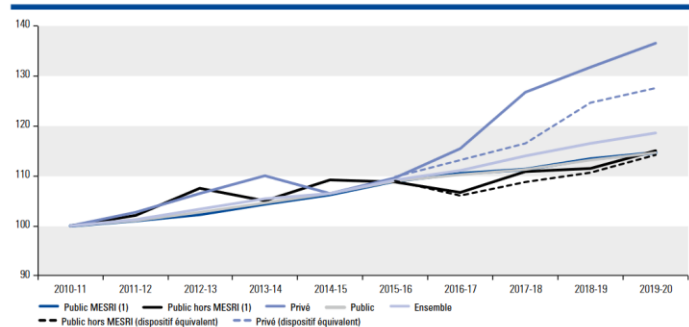
⁷¹ Nicolas Blais, Elise Kayser et Ronan Mathieu, « *La taxe d'apprentissage en 2023 : comment les entreprises répartissent-elles leur solde et quels sont les établissements bénéficiaires ?* », Caisse des Dépôts, Questions politiques et sociales, Les brèves n°31, décembre 2024.

de formation diversifiées, recourent 2,5 fois plus au CPF que ceux des espaces de très faible densité. La nature des activités économiques et la composition sociodémographique des territoires explique environ la moitié de ces écarts⁷².

Recomposés au cours des dernières années, les **principaux groupes d'enseignement privé ont attiré les fonds d'investissement anglo-saxons** (Apax Partner, Duke Street, Bregal Capital) pour leur rentabilité supposée et la solvabilité de la demande. Le chercheur Aurélien Casta⁷³ a décrypté le circuit de solvabilisation des nouveaux modèles économiques de l'enseignement supérieur privé ; possibilités d'obtenir des subventions de l'Etat et des collectivités, éligibilité des étudiants à des bourses, à l'assurance maladie ainsi qu'aux allocations logement, conditions de prêts étudiants « à taux avantageux » négociées avec des partenaires bancaires... sont les produits d'appel. Les sites internet et documents de promotion de ces établissements valorisent fortement ces options de financement pour faire face à des frais d'inscription plus élevés. Ils mettent en exergue les possibilités ouvertes par l'apprentissage, avant même sa dernière réforme.

L'expansion du marché de l'enseignement post-bac

GRAPHIQUE 1 - Évolution des effectifs d'inscrits dans l'enseignement supérieur, selon le secteur et la tutelle depuis 2010, base 100 en 2010 et hors inscriptions simultanées Licence-CPGE



1. MESRI : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.
Note : à partir de 2016, la forte augmentation des inscriptions dans l'enseignement privé est essentiellement due à une amélioration du dispositif de collecte. L'évolution à dispositif équivalent est représentée en pointillés.
Champ : France métropolitaine + DROM (Mayotte à partir de 2011).
Sources : MESRI SIES, Systèmes d'information SIES et Scolarité, enquêtes menées par le SIES sur les établissements d'enseignement supérieur, enquêtes spécifiques aux ministères en charge de l'agriculture, de la santé, des affaires sociales et de la culture.

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), Les effectifs d'étudiants dans le supérieur en 2019-2020, Note du SIES, décembre 2020.

Aurélien Casta souligne également le soin pris par ces établissements pour **valoriser des références publiques** et « gages de qualité », telles que la **certification au RNCP** (dépendante du ministère du Travail), davantage que les accréditations et affiliations à des organismes privés. Leur volonté de s'adosser aux diplômes officiels et aux titres délivrés par le public (ingénieur, « grade » de master) reste prévalente. Les écoles de ces groupes autorisées à délivrer les titres servent de marque-ombrelle et de référence pour les autres, jouant une fonction de « tête de gondole ». Dans le même temps se diffuse l'usage des intitulés inspirés des standards anglo-saxons à l'instar des *bachelors* et des *Master of business administration (MBA)* ou des *Master of Science*⁷⁴. Ils n'ont pas en soi d'équivalence juridique en France avec les appellations protégées mais ils donnent une image de sérieux en sortie de cursus et sont censés offrir des crédits ECTS pour les équivalences sur le marché européen. Leur prolifération tend à jeter le trouble parmi les candidats, les familles et les recruteurs⁷⁵, suscitant un marché de l'orientation fait de salons, plateformes, publicités, démarchages ciblés pour répondre aux familles déboussolées et fabriquer de l'enchantement⁷⁶. Il s'agit aussi de faire progresser la réputation de la marque afin d'accroître les débouchés en sortie de cursus. La certification des formations et leur inscription au RNCP étant fondée sur des critères d'insertion professionnelle, convaincre les employeurs de la qualité des formations délivrées s'avère tout aussi important que les jugements académiques⁷⁷.

⁷² Gabin Langevin et Ronan Mathieu, « Le recours au CPF : une analyse territoriale », Caisse des Dépôts Groupe, Questions politiques et sociales n°40, Les études Formation professionnelle, mars 2023.

⁷³ Aurélien Casta, « L'enseignement supérieur à but lucratif en France à l'aune des porosités public/privé : un état des lieux », Formation emploi, n°132, octobre-décembre 2015, pp. 71-90.

⁷⁴ L'expression « Mastère » est également utilisée pour sa proximité phonétique avec le « Master », diplôme national que seules les universités et les institutions membres de la Conférence des grandes écoles sont habilitées à délivrer.

⁷⁵ Voir l'interview de la nouvelle présidente de la Conférence nationale des grandes écoles, Delphine Manceau, Les Echos, 19 juin 2025.

⁷⁶ Sur ce travail de construction du marché, voir Mathis Daquino, *Des toboggans, des ChupaChups et une demande artificielle : création et captation d'une demande pour les écoles privées du supérieur*. Travaux universitaires de l'IEP de Bordeaux, 2024, 90 p.

⁷⁷ Des enquêtes conduites auprès de plusieurs dizaines d'établissements par la Direction générale de la concurrence, de la consommation, et de la répression des fraudes (DGCCRF) en 2020 puis en 2021-2022 vont conduire à de nombreux avertissements et à trois procès-verbaux. Les principaux manquements ne portent pas tant sur un usage abusif des labels

Les acteurs du tourisme, des loisirs et des jeux

Point fort de l'économie française avec sa position mondiale en flux annuel de visiteurs, le tourisme pèse entre **3% à 4% de son produit intérieur brut**, améliore de 15 à 20 milliards d'euros par an ses soldes extérieurs, et exerce des effets d'entraînement puissants sur des secteurs collatéraux (construction, mobilités, loisirs, gastronomie, art de vivre...). Il s'appuie sur une offre diversifiée de destinations, d'infrastructures, de grands événements pour des fréquentations tout au long de l'année. Après les chocs des confinements, le tourisme tricolore a su remarquablement rebondir dès 2022 pour atteindre 94,4 milliards d'euros de retombées économiques en termes de valeurs ajoutées⁷⁸. Tourisme balnéaire, sports d'hiver, salons et congrès, grands sites culturels ou naturels... permettent à la France de combiner diverses formes de pratiques touristiques, y compris celles répondant à des demandes intérieures de résidences secondaires, de courts séjours, d'excursions. Le tourisme stimule ainsi d'importants déversements de revenus d'une région à l'autre, désormais chiffrés avec précision. Ses flux financiers se combinent avec ceux des pratiques culturelles et sportives, à l'occasion des festivals, des grands événements ou des compétitions internationales. Les industries touristiques françaises ont logiquement donné naissance à des acteurs puissants, devenus des multinationales de l'hôtellerie, des parcs d'attraction, des jeux d'argent, des voyagistes.

Hôtellerie : histoires de chaînes

La capacité d'accueil de l'offre hôtelière française est repartie de l'avant à la suite de la crise financière de 2008 pour atteindre désormais plus de **1,3 million de lits**. La place occupée par les grandes chaînes hôtelières au sein de cette offre n'a cessé de croître. Derrière l'Espagne, marquée par les grands complexes balnéaires, la France détient le taux le plus élevé de pénétration du marché par les chaînes, avec 21% du parc des 17 800 établissements recensés par une étude réalisée quelques années avant la crise pandémique⁷⁹. Ce taux n'était alors que de 16% au Royaume-Uni, 15% en Allemagne, 5% en Suisse, 4% en Italie. **3800 hôtels français appartiennent à des chaînes contre 2900 en 2000**⁸⁰. Et si les hôtels indépendants prédominent en nombre (79% des établissements), leurs capacités d'accueil sont nettement plus diffuses et réduites. La concentration est en effet beaucoup plus saisissante lorsque l'on raisonne en chambres ou en lits. Avec plus de 300 000 chambres sous enseigne, soit la moitié du parc, et 62% des lits, les chaînes structurent très largement le secteur. A travers les groupes AccorHotels et Louvre Hotels Group, **un duopole historique configure le marché**. 82% des chambres sous enseigne appartiennent à leurs différentes marques dont les plus importantes sont Ibis, Mercure, Campanile... Accor dispose de plus de 1500 hôtels et 140 000 chambres⁸¹, Louvre Hotels respectivement 850 et 50 000. A la troisième place se positionne BSB sur un modèle *low cost*, avec environ 440 établissements en France (770 dans le monde) et plus de 20 000 chambres. Né en 1990 à Brest, le groupe a collectionné les acquisitions d'indépendants ou d'établissements franchisés. Il a, entre autres, absorbé le réseau Villages hôtels en 2007 et connu une rotation très rapide des fonds d'investissement dans son actionariat (Duke Street, Eurazeo, Carlyle, PAI Partner, Goldman Sachs...). Il se veut l'un des champions de l'optimisation des coûts et pratique un système de « gérance mandat » par lequel le fonds de commerce est confié à un dirigeant indépendant, rémunéré via une commission indexée sur le chiffre d'affaires. En plein développement, le groupe a ouvert 125 hôtels en 2024 et devient hégémonique sur son créneau.

Confrontés à l'émergence au début des années 2010 des **plateformes de réservation en ligne** (Booking, Expedia... puis le modèle Airbnb) et à l'extension considérable de leur pouvoir de marché, les groupes et réseaux disposent d'une meilleure capacité à résister à l'augmentation continue des commissions imposées par ces agrégateurs, acteurs de « l'hyperchoix », qui extraient des marges sans avoir à investir dans les murs⁸². A l'instar de la fédération professionnelle, l'Union des métiers et de l'industrie de l'hôtellerie (UMIH), Accor saisira directement l'Autorité de la concurrence pour obtenir la suppression de certaines clauses tarifaires (notamment la parité de prix entre l'annonce directe de l'hôtelier et celle figurant sur la plateforme) ; interdiction qui sera intégrée par amendement parlementaire dans la loi du 6 août 2015 pour la croissance,

que sur les pratiques de démarchage téléphonique, la vente à distance, les clauses contractuelles, des pratiques commerciales trompeuses. Des anomalies étaient recensées dans un peu plus d'un établissement sur deux.

⁷⁸ Voir Insee focus n°333, « La part du tourisme dans le PIB en 2022 », 26 septembre 2024.

⁷⁹ Horwath HTL, *Les chaînes hôtelières en France*, 2017

⁸⁰ La concentration des chaînes hôtelières est une tendance lourde en Europe. A elles seules, 4 chaînes hôtelières construisent la moitié des nouveaux hôtels selon une étude de Statista en 2022.

⁸¹ Accor tend à se recentrer sur le moyen et haut de gamme et à renforcer son internationalisation, le marché français étant passé de 60% à moins de 20% dans son chiffre d'affaire. Le groupe annonce sa décision, en février 2025, de céder sa marque historique Hôtelf1 qui regroupe les offres premier prix héritières des concepts Formule 1 très répandus dans les zones périurbaines. Le PDG du groupe Accor, Sébastien Babin, venu de l'univers du capital investissement (Colony Capital), a conduit depuis 2013 une politique de très forte croissance externe du groupe (achat de plus de 30 marques en six ans), pour en faire le second opérateur mondial derrière Marriott International. Sa stratégie d'acquisitions s'est notamment financée par la cession de l'immobilier (ventes de parts de la filiale immobilière d'Accor).

⁸² Christophe Nowak, « L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor », Le journal de l'école de Paris du management, 2018/3, n°131, pp. 15-21.

l'activité et l'égalité des chances économiques (loi dite « Macron »). AccorHotels créera sa propre plateforme, mise à disposition d'hôtels indépendants, avant de développer un partenariat avec Leboncoin.

Le nouveau monde du camping

L'hébergement de plein air (HPA) se transforme radicalement depuis deux décennies et monte en standing. Le vieux modèle du tout-pliable et démontable des premiers congés payés, déjà partiellement remplacé par l'essor du camping-car depuis les années 1980-1990, s'efface devant les installations permanentes, au confort augmenté. Les emplacements nus se raréfient au profit de mobil-homes, bungalows ou chalets tout équipés. Les campings se dotent de douches chauffées et de sanitaires privatifs, de piscines, de restaurants, de services optionnels (spa, massage, garde d'enfants...), d'animations. Cette **hôtellerie de nature a aussi ses niveaux de gamme** et multiplie les structures quatre ou cinq étoiles qui captent désormais l'essentiel du marché⁸³. La mode du « *glamping* », combinant « glamour » et camping, valorise les lieux insolites. 10 millions de Français et de touristes étrangers fréquentent les campings nationaux pour un volume de chiffres d'affaires du secteur d'environ 2,5 milliards d'euros et un nombre d'emplois évalué à environ 10 000 permanents et 40 000 saisonniers. Fréquentation et chiffres d'affaires ont progressé de 20% au cours de la dernière décennie (133 millions de nuitées en 2023 selon l'Insee). Si un tassement de cette croissance était remarqué avant la crise sanitaire, celle-ci a fortement redynamisé le modèle. **L'hébergement de plein air réalisera même plus de la moitié (52%) des nuitées touristiques françaises durant les confinements**. L'envie de nature se combine avec les régulations du camping sauvage et des bivouacs de pleine nature, en fort développement, pour redynamiser son modèle économique.



A la fois organisateurs et bénéficiaires de ce nouveau modèle à plus forte valeur ajoutée, groupes et réseaux de franchises prennent progressivement contrôle d'un secteur où prévalaient autrefois les petits indépendants. Selon les calculs de revues professionnelles effectués lors de la relance⁸⁴, groupes et chaînes totalisaient 36% des emplacements et 46% du volume d'affaires. 1 157 campings, offrant plus de 265 000 emplacements (locatifs ou résidentiels), relèvent ainsi de groupes et grands réseaux, pour un chiffre d'affaires global dépassant un milliard d'euros. **11 chaînes de franchises et 23 groupes sont recensés en France dans l'univers du camping**. Avec 115 sites, plutôt de pleine nature et de petite taille, Welcome Campings domine le secteur des

⁸³ En 2022, selon les données de l'INSEE, la France recense un peu plus de 6500 établissements classés. Les campings 1 étoile ont quasiment disparu (214) et ne représentent plus qu'une infime minorité d'emplacements et de nuitées (1% à 2%). En nombre d'établissements les 2 et 3 étoiles sont encore les plus nombreux (plus de 3500) contre plus de 1400 pour les 4 et 5 étoiles mais ces derniers assurent 58% des nuitées avec 43% des emplacements, grâce à des taux d'occupation plus élevés. Ils disposent en général des localisations les plus attractives. Cf. Données annuelles 2022, fréquentation des campings.

⁸⁴ Voir Décisions-HPA.com, « Les chaînes et groupes de camping représentent près de la moitié du volume d'affaires de la profession », 29 mars 2022.

franchises en nombre d'établissements mais se situe loin derrière Yelloh ! Village et Flower campings en nombre d'emplacements (9000 contre respectivement 25 000 et 16 000). Parmi les enseignes, Capfun prend le large en tant que numéro un avec 170 sites et près de 55 000 emplacements. Tohapi, Sandaya, Siblu (camping résidentiel), Marvilla Park, Huttopia (camping « vert »), GCU (associatif), Vacances André Trigano constituent les sept autres enseignes de taille significative (au moins 10 000 emplacements ou 30 campings). De puissants acteurs collectionnent en outre plusieurs marques, à l'instar du groupe d'origine aixoise European Camping Group (ECG, ex-Homair), devenu numéro un européen avec huit marques à son actif (Homair, Marvilla Parks, Tohapi, Eurocamp...) et 400 campings dans treize pays. Désormais détenu par le fonds PAI Partners, il représente plus de 5000 salariés en haute saison. Le maillage des petits campings indépendants, spécialisés dans le tourisme populaire, tend pour sa part à se rétracter. En avril 2025, la Fédération de l'hôtellerie de plein air (FHPA) lance à ce sujet un signal d'alarme en constatant que 18% des campings ont disparu depuis 2000 et 1600 terrains aménagés sur 9000⁸⁵.

Les parcs d'attraction : prime à la taille

Ce sont également les parcs d'attraction et les parcs à thèmes qui ont connu un très fort développement en France jusqu'à atteindre un point de saturation depuis quelques années. Ils subissent en outre la **concurrence d'autres formes de lieux récréatifs** comme les parcs *indoor*, les accrobranches, les *escape games*, les bowlings⁸⁶... Les parcs d'attraction se retrouvent contraints de se développer par extension et renouvellement de leur offre. Leurs modèles économiques sont **très capitalistiques**, gourmands en investissements, et représentent environ 2,25 milliards d'euros de chiffres d'affaires⁸⁷. Derrière les 4 765 entreprises recensées dans ce secteur, qui projettent une image d'éclatement de l'offre⁸⁸, la concentration est une réalité très prégnante dans les flux de clientèles. **Cinq parcs** (Disneyland, les Walt Disney Studios, le parc Asterix, le Futuroscope, le Puy du Fou) **représentent à eux seuls 60% des visiteurs**. Dans ce top 5, seul le parc vendéen échappe aux grands groupes gestionnaires que sont Disney, la Compagnie des Alpes (qui gère aussi France miniature, Walibi, Grévin...), Looping et le groupe espagnol Aspro Occio (parcs Waligator).

Dans les autres segments des activités de loisirs, la prolifération des nouvelles offres induit, là encore, des rassemblements au sein de réseaux sous enseigne. L'univers des **sports en intérieur** (*indoor*) est marqué par un renouvellement des tendances avec le succès, à titre d'exemple, des **salles d'escalade** dominées par le réseau Clim Up, doté de plus de trente sites en 2025 et qui cible la centaine à l'horizon 2031⁸⁹. Ces nouvelles pratiques enrichissent l'offre historique et très diffuse des **centres fitness**. Ce marché, que la société d'études Xerfi évalue en France à 2,5 milliards d'euros et 5600 salles, est dominé à ce jour par de grands opérateurs tels que les groupes étrangers Basic-Fit (néerlandais) et CrossFit (américain) forts chacun de plus de 800 salles (en propre ou sous franchise), et des acteurs nationaux (Fitness Park, Keepcol, Neones, L'Orange bleue...) détenteurs de plusieurs centaines d'espaces. Montée en gamme, diversification des offres (cryothérapie, électro-simulation...), extension du maillage territorial sont au cœur des **stratégies de différenciation des groupes dans un secteur en fort développement**, malgré les pertes de recettes subies lors des fermetures administratives de 2020-2021. Dans les loisirs *indoor* se développe également de manière fulgurante le concept des **kids parcs** déployés par des enseignes comme Gulli Parc, Royal Kids, Fun City, My Dreamland... Valorisant les activités de découverte et d'apprentissage, tout en les combinant avec d'autres pratiques (restauration, shopping...), ces lieux illustrent le concept de « *retailtainment* » (combinaison du « *retail* » et de l'« *entertainment* ») qui cherche à stimuler l'acte d'achat par les séquences de détente et à retenir la clientèle par des offres « multi-expérientielles ». **Le loisir en famille** demeure l'un des rares domaines dans lesquels les ménages continuent d'accroître leur consommation depuis trois ans. La très forte rentabilité de ces **kids parcs** attire les fonds d'investissement et favorise les concentrations, sous gestion directe ou en réseau franchisé. Créé en 2021 par le milliardaire controversé Pierre-André Sterin, le groupe Hadrena multiplie en quelques mois les acquisitions et les ouvertures (150 en Europe et aux Etats-Unis avec un objectif affiché d'un millier de sites à l'horizon 2030). Les sociétés Speedpark, Kojump, Koezio et Games Factory ont d'ores et déjà

⁸⁵ Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air, *Camping 2025 : permettre à chacun de profiter de vacances et de découvertes dans un contexte économique difficile*, Dossier de presse 2025.

⁸⁶ Les loisirs et sports *indoor* ont multiplié les offres et les types de pratiques (sportives, familiales, amicales, corporate...) depuis le début des années 2000 avec l'apparition de grands réseaux de franchises ou d'exploitation directe (Royal Kids, Intervilles Superparc, Youpi Parc, Prisoners...) et des centres multi-loisirs comme les Metropolis Bowling Laser.

⁸⁷ Cabinet Propulse, *Etude de marché des parcs d'attraction : chiffres et éléments*, mise à jour en janvier 2023.

⁸⁸ De nombreux parcs d'attraction ont un rayonnement local ou régional et restent portés par des entreprises familiales, à l'image de Dennlys Parc situé à Dennebrœucq (Pas-de-Calais) qui vise les 300 000 visiteurs annuels.

⁸⁹ La concentration concerne également les terrains de foot à cinq sur sol synthétique ou le déploiement fulgurant des pistes de padel (130 000 licenciés en 2024 contre 3000 en 2015). Ces terrains sont de pure initiative privée ou gérés en délégations de service public des collectivités. Leader français, le groupe Urban, issu de la fusion d'UrbanFootball et de SoccerFive au milieu des années 2010, détient 270 terrains de foot à cinq, répartis dans 35 centres, et plus de 100 padel. Il voit 83% de son capital rachetés en 2024 par la Compagnie des Alpes. Le groupe Players, issu de la fusion de Soccer Park et Le Five en 2016, exploite 35 complexes dont 12 sous franchise, 144 terrains de foot à cinq et 128 pistes de padel, discipline dans laquelle Le Five a joué un rôle pionnier en France. Il est adossé au fonds Vendis Capital depuis 2024. Très concurrentiel et marqué par une offre abondante au regard du nombre de pratiquants, le secteur du sport *Indoor* a vu de nombreux indépendants se retirer du marché et céder leurs actifs.

rallié son groupe. En seulement quatre années d'activités, il parvient à collectionner onze marques dans un groupe de plus 3000 salariés.

Domaines skiables : le règne de la Compagnie

Situés à l'entrecroisement des mondes du loisir, du tourisme et du sport, les domaines skiables représentent un enjeu considérable pour les économies locales des massifs montagnards. Développés à partir du début du XX^{ème} siècle puis entre-deux-guerres, les sports d'hiver vont se démocratiser au cours des années 1970 avec les incidences du **Plan neige porté à partir de 1964 par les politiques d'aménagement et de mise en valeur du territoire**. 150 000 lits seront créés en une décennie, profitant aussi bien aux familles qu'aux comités d'entreprises et aux groupes scolaires via les classes de neige. Les domaines de haute altitude, apparus pour certains *ex nihilo* (Flaine, La Plagne, Tignes, Isola 2000, Avoriaz, Les Arcs...) sur un modèle « intégré », vont apporter une manne considérable aux communes d'implantation des stations de sports d'hiver : le fameux « *or blanc* » des années 1970-80. L'offre de stations est en France extrêmement diversifiée et répartie sur l'ensemble de ses massifs (Alpes, Pyrénées, Massif central, Jura, Vosges...). Avec 50 à 55 millions de journées de ski vendues à dix millions de clients français et étrangers annuels, la France dispose de la **deuxième capacité d'accueil au monde après les Etats-Unis**. Le parc des installations mécaniques compte plus de 3000 remontées (télésièges, téléskis, télécabines...) soit 17% du parc mondial. Est néanmoins constatée une baisse tendancielle du nombre d'équipements (ils étaient 3700 en 2010) alors que leurs capacités d'export s'accroissent. De lourds investissements de productivité sont opérés pour réduire les temps d'attente et les coûts énergétiques par skieur.

Depuis deux décennies, les nouvelles attentes de la clientèle et les effets du réchauffement climatique tendent à déporter les pratiques du ski vers les domaines de haute altitude et à imposer la **reconversion de nombreuses stations historiques**, de profil familial ou à vocation sociale, en direction d'autres types d'activités de pleine nature (randonnée, VTT, trail, ski nordique...). La production de neige artificielle, de plus en plus gourmande en capitaux, devient hors d'atteinte pour les petits budgets⁹⁰. Selon le chercheur Pierre-Alexandre Métral, environ 170 domaines skiables (centres et stades de ski notamment) ont déjà disparu au cours de l'histoire récente des sports d'hiver, le plus souvent situés dans des massifs de moyenne montagne et des mini-stations peu adaptées aux attentes contemporaines, parfois très endettées. Parmi les 300 stations encore recensées en France, les **15 premières captent de fait 42% de la fréquentation nationale** et la part principale des chiffres d'affaires induits par ces activités (remontées mécaniques, locations de matériel, écoles de ski...) ⁹¹. Les prix de l'immobilier atteignent dans ces stations « premium » ceux des villes centres des principales métropoles.

Depuis la loi Montagne de 1985, la gestion proprement dite des domaines skiables et des remontées mécaniques est un service public relevant des collectivités locales concernées. Si beaucoup d'entre elles le gèrent en régie ou par le biais d'une entreprise publique locale (société d'économie mixte, société publique locale...), la délégation de service public reste très répandue parmi les domaines principaux. **La Compagnie des Alpes** joue en la matière un rôle majeur et s'est historiquement appuyée sur son expérience française pour devenir le premier opérateur mondial de remontées mécaniques⁹². Créée en 1989 par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), elle exploite à ce jour **dix des principaux domaines français**, les grands noms du massif alpin, et s'appuie sur plus de 5000 salariés. Son déploiement initial s'est opéré dans un moment difficile pour de nombreuses stations, confrontées à un plafonnement des fréquentations, à des années sans neige et à un coût de l'investissement renchéri par la désinflation. Fort de son adossement à la CDC, la Compagnie des Alpes a contribué à consolider l'exploitation de nombreux domaines, jusque-là fragmentés en petites stations villageoises et en myriades de sociétés de remontées mécaniques, tout en internationalisant son modèle (Suisse, Italie...) et en s'ouvrant à d'autres secteurs des loisirs comme les parcs d'attraction déjà évoqués. Elle enrichit son offre de services en montagne par des activités foncières et immobilières, mais aussi la commercialisation, l'ingénierie touristique et le numérique (applications, Wi-Fi sur les pistes...). Son emprise sur les stations où se concentrent les touristes à hauts revenus provenant des grands centres urbains est parfois perçue comme un facteur de « **disneylandisation de la montagne** » et de perte d'ancrage territorial des activités de sports d'hiver, dont tendent à se détourner les publics scolaires et les organismes sociaux. La capacité intégratrice de la Compagnie des Alpes répond pour autant à l'émiettement des stations classées et à leur hyper-concurrence. La perspective de voir le groupe chinois Fosun (propriétaire du Club Méditerranée) entrer dans le capital de la Compagnie des Alpes et la Caisse des dépôts en perdre le contrôle actionnarial a provoqué une forte mobilisation des élus locaux de la région Auvergne-Rhône Alpes dans les années 2016-2017. Les collectivités locales redoutaient de **perdre toute maîtrise sur la rente des grandes stations** et sur

⁹⁰ Sur la « dépendance au sentier » des stations de ski et les efforts d'investissement exigés pour maintenir la couche neigeuse voir Lucas Berard-Chenu, Hugues François, Samuel Morin, Emmanuelle George, « *The deployment of snowmaking in the French ski tourism industry: a path development approach* », *Current Issues in Tourism*, 26(23), 3853-3870.

⁹¹ Avec plus de 2,5 millions de nuitées la station de La Plagne figure en pole position des stations françaises, suivie des Arcs, de Val Thorens, Courchevel, Serre Chevalier, les Ménuires, Chamonix, Tignes, Val d'Isère, L'Alpe d'Huez... Une quinzaine de stations dépassent en France le million de nuitées lors des meilleures saisons.

⁹² Daniel Gilbert et Philippe Viguier, « *La Compagnie des Alpes : développement, stratégie et internationalisation d'un acteur majeur du tourisme et des loisirs en France* », *Géococonfluences*, mai 2018.

les choix d'investissement futurs les concernant⁹³. En sens contraire, il était alors reproché aux collectivités et à la puissance publique en général de ne proposer aucune vision stratégique prospective sur l'avenir de l'économie de la montagne et la transformation des activités ludo-sportives sous les effets du réchauffement climatique. Présenté au printemps 2021, en réponse aux lourds impacts des confinements sur l'activité des stations, le **Plan Avenir montagne** s'est efforcé d'apporter une première réponse à ce déficit de vision prospective⁹⁴.

Équipements sportifs

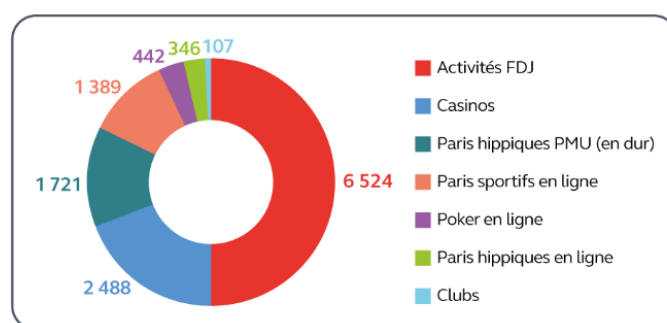
D'autres équipements récréatifs relevant des collectivités font l'objet de délégations à des groupes privés spécialisés qui prennent une dimension nationale voire internationale. Dans l'univers des piscines et centres aquatiques municipaux et intercommunaux, et plus largement des loisirs dits « actifs », des sociétés comme Récréa (110 équipements, 2400 employés), Vert marine (65 équipements, 1800 employés), Equalia (60 centres), Prestalis (16 équipements) se partagent les **délégations de services publics**.

Peu nombreux et essentiellement situés dans les métropoles, les grands stades restent en France la propriété des collectivités (ce qui est un modèle assez rare en Europe), bien que certains clubs aient commencé à se doter de leur propre équipement (Olympique lyonnais) ou aient racheté leur stade de résidence (Nîmes Olympique, Racing Club de Lens...). Les **modèles d'exploitation restent diversifiés**, à travers des entreprises publiques locales (détenues par la collectivité), des sociétés contractantes *ad hoc* dans le cadre d'un partenariat public-privé ou des groupes spécialisés dans l'évènementiel comme GL Events⁹⁵. En donnant le nom d'une marque à un stade, la pratique du « *naming* » permet aux collectivités de trouver des compléments de recettes.

Jeux d'argent : le cartel casinotier

Secteur très réglementé et surveillé, l'industrie française des casinos a suivi le mouvement général en donnant progressivement naissance à un **quatuor constitué des groupes Partouche, JOA, Tranchant et Lucien Barrière** depuis la fusion de ce dernier avec la filiale casinos du groupe Accor. Lors de la vente des parts d'Accor à la famille Desseigne-Barrière, en 2010, l'Autorité de la concurrence évaluera à plus de 58 % les parts de l'industrie des casinos contrôlées en France par ces quatre acteurs. Un rapport sénatorial un peu plus ancien consacré à l'évolution des jeux de hasard et d'argent⁹⁶ évaluait même à **76 % la part de produit brut des jeux (PBJ) revenant à ces quatre groupes** tout en décrivant la disparition rapide des casinos indépendants. Alors que ces derniers réalisaient 85 % du produit brut des jeux en 1996, leur part était réduite à moins de 10 % dix ans plus tard, sous l'effet de restructurations internes massives puis des fusions de groupes. Fragilisé au cours des années 2000 par la concurrence des jeux en ligne, des contraintes nouvelles (contrôle à l'entrée, interdiction de fumer...) et les effets de la crise de 2008-2009, le secteur a néanmoins connu un regain de forme avant la pandémie du Covid-19, avec une progression de près de 5 % entre 2018 et 2019 et 33 millions d'entrées. Plus de 200 établissements réalisent alors plus de 2,5 milliards de produit brut des jeux, profitant de nouvelles clientèles et du tourisme international. Le renouvellement des jeux et leur contenu plus électronique a transformé en profondeur l'univers casinotier.

La part du produit brut des d'opérateurs (source ; rapport Cour des Comptes)



Source : Cour des comptes d'après les données de l'ANJ, de la FDJ et du PMU. Les activités de la FDJ recouvrent les loteries, paris sportifs en ligne et poker en ligne

⁹³ En 2024, la station de Tignes a décidé de reprendre en direct la gestion du domaine en créant une société publique locale, modèle également suivi par la station des Deux Alpes.

⁹⁴ Le projet de suppression du Conseil national de la montagne (CNM), prévu par un projet de loi de simplification de la vie économique en mars 2025, fait néanmoins réagir très fortement les élus de la montagne et leur association (ANEM).

⁹⁵ GL Events emporte en décembre 2024 le renouvellement par l'Etat de la concession du Stade de France, au détriment du concessionnaire historique, le consortium Vinci-Bouygues, qui attaque la décision devant les juridictions administratives au début 2025 en dénonçant une inégalité de traitement.

⁹⁶ Sénat, *L'évolution des jeux de hasard et d'argent*, Rapport d'information n°58 (2006-2007) de François Trucy, Commission des finances, 362 p., novembre 2006.

Supervisé par l'**Autorité nationale des jeux (ANJ)**, l'univers des jeux d'argent et de hasard est extrêmement réglementé et se déploie par dérogation au principe général de prohibition des « *loteries de toutes espèces* » fixé par une loi de 1836⁹⁷. Il reste caractérisé par des activités encore exercées en monopoles, à l'instar des paris hippiques organisés par le **Pari mutuel urbain (PMU)**, sous statut de GIE, et des **jeux de tirage et de grattage**. Ceux-ci sont pilotés par la **Française des Jeux (FDJ)**, lointaine héritière de la grande tombola créée en 1927 par les « gueules cassées » puis du loto national, privatisée en 2019. Ils représentent plus de 50% des produits bruts des jeux (12,9 milliards en 2022) sur plus de 43 milliards d'euros de mises (soit 42% de croissance depuis 2010). Les jeux en ligne, opposés aux jeux en « dur » (casinos, réseaux du loto, PMU...) soumis à monopoles, connaissent les développements les plus rapides et sont ouverts à la concurrence entre opérateurs. Les divers paris et jeux en ligne autorisés (paris sportifs, jeux de poker, paris hippiques en ligne) représentent déjà plus de 20% du produit brut des jeux (et 43% des mises).

Les acteurs à droits exclusifs du « dur » (PMU et Française des Jeux) peuvent également intervenir dans les jeux en ligne en tant qu'acteurs concurrentiels. Soumis à agrément préalable, ces acteurs sont en nombre limité par segment de marché et opèrent pour la plupart à partir d'une base logistique à l'étranger (Malte notamment). La Cour des Comptes a recensé dans un rapport récent 17 opérateurs répartis sur les trois segments, marqués par des leaders ultradominants⁹⁸. Les **paris sportifs** sont partagés, à hauteur de 75% des chiffres d'affaires, par **Winamax, Betclic et Unibet**. Les **paris hippiques**, dont la part de marché dans les paris en ligne s'effrite, sont répartis essentiellement entre le **PMU** et **ZEurf** (racheté en 2023 par la Française des Jeux⁹⁹), pour 91% du marché à eux deux. Les jeux de poker connaissent une diversité d'opérateurs légèrement supérieure. Reposant sur deux filières équines (France Galop et Le Trot), qui fédèrent 58 sociétés de course sous statut associatif et représentent 29 000 emplois directs dans les régions), chroniquement en tension dans la répartition de la manne des paris, le PMU est confronté à une nouvelle crise de sa gouvernance à l'été 2025, dans un contexte d'érosion de sa part de marché (- 2% de produit des jeux, soit 1,7 milliard d'euros) malgré la forte progression des paris sportifs en 2024 avec l'Euro de football et les Jeux Olympiques.

⁹⁷ Dans son roman, *Un ménage de garçon*, paru en 1842 dans la série des *Célibataires*, Honoré de Balzac présente la tombola, cette « *plus puissante fée du monde* » porteuse d'« *espérances magiques* », comme un « *opium de la misère* ». Grand lecteur de Balzac, Marx s'en inspirera pour forger son expression d'« *opium du peuple* » pour dénoncer la religion.

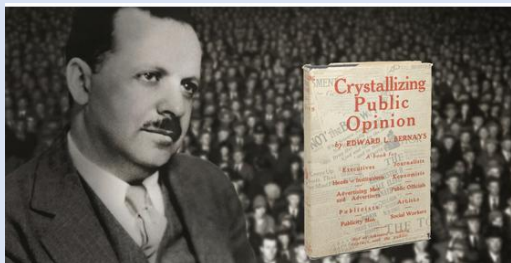
⁹⁸ Cour des Comptes, *Les jeux d'argent et de hasard : un secteur en mutation, des enjeux de régulation*, Rapport public thématique, septembre 2023, 115 p.

⁹⁹ La Française des Jeux a également racheté 90% du capital du groupe Kintred, maison-mère de son concurrent Unibet, à la fin 2024. Elle s'internationalise et change de nom en mars 2025 pour devenir FDJ United.

Relations publiques, publicité : les grands acteurs de l'influence

Au sein de l'univers de consommation de masse de l'âge moderne, la fabrication des images de marque comme l'influence des goûts, des désirs et des choix forment le champ de bataille des **stratégies de communication, des campagnes publicitaires et les jeux d'influence du lobbying**. Dans le premier quart du XX^{ème} siècle, inspirés aussi bien par les écrits de Gustave le Bon sur la psychologie des foules, les découvertes du physiologiste Ivan Pavlov sur les réflexes conditionnels ou les concepts de la psychanalyse freudienne, apparaissent les fondateurs de la « propagande », rebaptisée plus tard sous les termes de communication et relations publiques. Ces pionniers vont aussi bien conseiller les Etats, les partis et leaders politiques que les grandes firmes dans leurs stratégies de « **fabrique du consentement** »¹⁰⁰, de promotion de nouvelles idées et pratiques sociales à travers des méthodes très professionnelles de « *persuasion clandestine* »¹⁰¹.

Les professionnels de l'influence : le siècle d'Edward Bernays



Le rôle historique de l'Américain Edward Bernays dans l'élaboration des premières campagnes de communication modernes est régulièrement mentionné et explicité. Il en est de même de son **ouvrage de référence (Propaganda)** qui explique comment « *créer de l'ordre à partir du chaos* » et cristalliser l'opinion. Il a longtemps servi dans les formations de marketing¹⁰² et a inspiré des générations entières de « *spin doctors* ». Neveu de Sigmund Freud (qu'il n'a jamais rencontré), Edward Bernays a notamment joué un rôle actif dans une vaste campagne nationale lancée par le président des Etats-Unis Wilson, et préparée par le *Committee on public information* dont il était membre, pour **convertir l'opinion publique américaine**, au départ très réticente, **à la décision d'entrer en guerre en 1917**. Cette campagne visait également à recruter des volontaires dans une nation alors dénuée de véritable armée permanente et de système de conscription (cf. la célèbre affiche « *I want you* » sur laquelle Uncle Sam, sous les traits de Lincoln, pointe du doigt le passant et l'interpelle). Bernays a participé au lancement de carrières d'artistes comme le chanteur Caruso ou à la diffusion de l'actionnariat populaire et du boursicotage. **Fondateur de l'une des premières agences de relations publiques**, il est également connu pour avoir accompagné la firme American Tobacco et la marque Lucky Strike afin de développer la consommation de tabac et l'étendre notamment en direction du public féminin. Il coordonna, au service d'industries agro-alimentaires soucieuses de relancer la consommation de bacon, une campagne cautionnée par 4000 médecins et visant à inciter les familles américaines à prendre des petits déjeuners copieux et caloriques. Il a également eu un rôle actif et controversé dans la campagne de « *média-Blitz* » visant à la déstabilisation du président du Guatemala Arbenz Guzman entre 1951 et 1954 pour faire chuter son régime.

En l'espace d'un siècle, le marketing, les relations publiques, la « réclame » publicitaire vont s'ériger en centres nerveux majeurs des économies avancées, à cheval entre les départements dédiés des entreprises et les firmes spécialisées. En charge de cibler « *la part de cerveau disponible* », selon l'expression d'un ex-patron de chaîne de télévision française, ils représentent à ce jour de l'ordre de 2% du PIB mondial, massivement orientés vers les supports et technologies numériques. A lui seul, **le marché de la publicité a dépassé les 850 milliards de dollars dans le monde en 2023 et escompte franchir le seuil des 1000 milliards en 2025.**

¹⁰⁰ La « fabrique du consentement » (ou « *manufacture of consent* ») fut théorisée et étudiée par le très percutant essayiste Walter Lippmann dans un ouvrage de 1922, *Public opinion*, qui fera référence pour les nouveaux ingénieurs de l'influence des « masses ». Parmi les ouvrages célèbres de l'entre-deux-guerres sur la propagande, voir le célèbre livre de Serge Tchakhotine, élève et ami de Pavlov, *Le viol des foules par la propagande politique*. (1939, réédition Gallimard, 1992)

¹⁰¹ L'expression est la traduction courante du livre publié en 1957 par l'essayiste Vance Packard, *The Hidden Persuaders*. Cet ouvrage, influencé par George Orwell et Aldous Huxley, est l'un des premiers à dénoncer les méthodes de manipulation mentale et les techniques comme les messages subliminaux utilisés par les médias audio-visuels dans le cadre de la consommation de masse. Cet auteur inspirera l'émergence des mouvements de consommateurs.

¹⁰² Voir Edward Bernays, *Crystallizing Public Opinion. Propaganda*, 1928. trad. *Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie*, Paris, Zones/La Découverte, 2007, 144 p.

Gestion de crise, politiques de réputation et de conformité (*compliance*), critères RSE offrent également de nouvelles opportunités pour les divers métiers de la communication¹⁰³. La concurrence des géants numériques et des grands cabinets de conseil met en revanche à l'épreuve le modèle des très grandes agences historiques. La désintermédiation des achats d'espaces publicitaires comme l'essor du marketing en ligne bousculent leur modèle d'affaire.

Bien que les barrières à l'entrée soient faibles en termes d'investissements capitalistiques, **le marché de l'influence a historiquement connu une forte concentration au niveau mondial**, avec la domination des géants américains Omnicom et Interpublic, les deux groupes britanniques WPP et Aegis (racheté par le japonais Dentsu en 2013) et les deux majors françaises Publicis et Havas. **Le capital accumulé est en fait celui de la réputation et de la puissance des réseaux**. Ce sont leur prestige et leur carnet d'adresses que l'on achète à grands frais. Les vagues de concentration ont commencé au cours des années 1980 avec les frères Saatchi, prolongées ensuite par des politiques d'acquisition très actives de WPP (JWT, Ogilvy, Y&R, Cordiant...), de Publicis (Saatchi&Saatchi, Bcom...) et d'Interpublic (True North). Avec une cinquantaine d'agences internationales de moindre taille, ces grands groupes représentent de l'ordre des deux tiers des marchés de communication et de publicité sur lesquels ils interviennent. Organisés sous forme de holdings, ils disposent de **filiales et réseaux spécialisés par grands métiers** visant à réduire les risques de conflits d'intérêt dans leurs portefeuilles clients. De l'appui en planification stratégique aux grandes campagnes publicitaires en passant par la gestion de crise et la fabrication de l'image de marque des firmes, ces agences sont les **éminences grises des grands décideurs de la planète** et contribuent activement aux jeux d'influence du *soft power*. Elles entretiennent des relations étroites avec les médias, les métiers de l'affichage, la création culturelle et artistique, les personnalités influentes (sportifs de haut niveau, mannequins, comédiens, grands couturiers...). La mauvaise réputation initiale des métiers de la « réclame » publicitaire, chroniquement accusée de charlatanisme à ses premiers jours, va donner lieu à des encadrements législatifs croissants pour moraliser les contenus, réprimer la publicité mensongère ou déloyale, imposer des restrictions à la promotion de certains produits (alcools, médicaments...) ou la prohiber¹⁰⁴.

En France, les diverses activités de communication atteignent des chiffres d'affaires évalués entre vingt et quarante milliards d'euros selon les périmètres retenus par les évaluations¹⁰⁵. Elles concernent plus de 700 000 salariés répartis dans des agences, des médias, des instituts de sondages et d'études, des supports professionnels divers, des organisateurs d'événements... Les seules agences de publicité représentent en année normale environ 12 milliards de chiffre d'affaires et 5 milliards de valeur ajoutée. 17 300 entreprises employaient 64 000 salariés dont 43 500 dans les 800 groupes recensés par l'Insee dans une étude de 2017. **Les dix principaux groupes** (Publicis, Gutenberg, Networks, Kantar, McCann...) **pesaient 40% du chiffre d'affaires du secteur en France**. Les petites sociétés indépendantes (96% des entreprises) n'en captent qu'un tiers¹⁰⁶. La concentration là aussi prévaut.

Les deux géants français Publicis et Havas sont les **concurrents historiques dans ces divers métiers** dont ils ont accompagné et inspiré la transformation au cours du XX^{ème} siècle. Créé *ex nihilo* par Marcel Bleustein-Blanchet en 1926, aux toutes premières heures des relations publiques, le groupe Publicis va contribuer à révolutionner la profession par l'inventivité de ses slogans et de ses supports, son utilisation précoce des nouveaux médias audio-visuels (radio, cinéma puis télévision) avec la création de régies publicitaires. S'inspirant des pratiques américaines, il importe les techniques modernes de marketing et utilise très tôt les sondages. Il bénéficie des vents porteurs des années d'expansion et accompagne les **stratégies de communication des grandes entreprises françaises**. Les années 1990 et 2000 sont marquées par l'internationalisation active du groupe sous la direction de Maurice Lévy, successeur de Bleustein-Blanchet. Le groupe change de dimension par croissance externe avec des acquisitions telles que Saatchi&Saatchi. En rachetant l'américain Digitas en 2007, Sapient en 2015, puis le puissant Epsilon dans l'activité CRM, Publicis bascule vers une stratégie tout numérique. Fort de près de 100 000 collaborateurs, le groupe devient numéro un mondial de la publicité en 2024 (avant la fusion annoncée d'Omnicom et IPG soumise à validation de l'antitrust américain). Il se recompose en plateforme digitale pour intégrer ses quatre « pôles de solutions » et la vingtaine de marchés sur lesquels il intervient.

Le groupe Havas s'inscrit pour sa part dans une histoire plus ancienne encore. Il est le lointain héritier de la première agence de presse au monde, créée au XIX^{ème} siècle par Charles-Louis Havas, et qui fusionnera en 1865 avec la Société générale des annonces pour combiner deux métiers. Le groupe Havas sera contraint à la

¹⁰³ Les progrès accomplis par les pratiques de RSE et de notation extra-financière depuis une quinzaine d'années, ainsi que les nouvelles obligations réglementaires en matière de transparence et de conformité, conduisent à la structuration d'un important marché de services, marqué lui aussi par un processus rapide de concentration. On retrouve des groupes français comme Ecovadis, les filiales des grandes agences de notation (Standard & Poors, Fitch, Moody's...), des groupes internationaux (ISEG, Morningstar, MSCI...).

¹⁰⁴ Myriam Tsikounas, « La publicité, une histoire, des pratiques », Sociétés & Représentations, 2010/2, n°30, pp. 195-209.

¹⁰⁵ La baromètre unifié du marché publicitaire (BUMP) évalue en 2023 le marché global de la communication à 33,5 milliards d'euros (+ 2,4%). Les recettes publicitaires des 33 000 annonceurs (audiovisuel, presse, cinéma, numérique...) atteignent 3,8 milliards d'euros.

¹⁰⁶ Bruno Hadot, « Les agences de publicité : un secteur moins dynamique en France qu'en Europe », INSEE Première n°1820, octobre 2020.

Libération de scinder ses activités publicité et presse et va subir une longue période de nationalisation jusqu'en 1987, date à partir de laquelle l'agence devient Havas SA. Le rachat de RSCG, l'agence de Jacques Séguéla et Jean-Michel Goudard alors très endettée, donne lieu à la création d'EuroRSCG qui devient une agence publicitaire au rôle majeur à partir des années 1990 (devenue ensuite Havas Worldwide). Le groupe est acquis en 1998 par la Générale des eaux qui se transforme en **Vivendi** deux ans plus tard. Sa progression, longtemps parallèle à celle de Publicis, va être contrariée par l'acquisition très coûteuse et décevante du groupe américain Snyder Inc en 2000 et d'une centaine d'autres agences. Tenu à une croissance organique pour faire face à sa dette, le groupe sera progressivement contrôlé par le groupe Bolloré avant de revenir dans le giron de Vivendi (dont Vincent Bolloré est néanmoins devenu le principal actionnaire) puis d'être autonomisé à la fin 2024 avec la scission du groupe en quatre entités¹⁰⁷. Havas reprend une stratégie de croissance externe à la fin des années 2010. Il emploie environ 22 000 salariés dans une centaine de pays de nos jours.

En connexion avec les métiers de la communication et de la publicité figurent également ceux de l'évènementiel, très fortement éprouvés en 2020-2021 par la crise sanitaire et les confinements. Sur les 3000 entreprises de la filière alors recensées, près de 600 ont fait faillite durant la crise. Le basculement vers les formats numériques de rencontres et de séminaires, ou les formats hybrides du « phygiciel » ont imposé aux acteurs de se réinventer sous la pression des plateformes numériques. Dans **l'organisation des grands rassemblements** (salons, congrès, manifestations sportives...) et la gestion des équipements qui leur sont dédiés, **le poids des majors internationalisées est là aussi croissant**. Le leader du marché français est GL Events. Né en 1978 à Lyon sous le nom initial de Polygone, le groupe est devenu l'un des leaders mondiaux dans ses différents secteurs d'activité (gestion d'espaces évènementiels, logistique de manifestations...) organisés en trois pôles métiers¹⁰⁸. Il est suivi sur le marché hexagonal par des spécialistes de l'organisation de salons ou de foires (Comexposium, RELX group...) ou de groupes diversifiés (Infopro Digital). De nombreuses agences de communication indépendantes contribuent également à l'organisation d'évènements. La constitution récente de « super-agences » (WMH Project, La Phratricie...) et de plateformes évènementielles contribue à une **recomposition rapide du secteur avec des logiques de concentration verticale**. Après avoir été contraint de licencier durant la crise, GL Events repart de l'avant dès 2023 et prend le contrôle total de l'entreprise Première Vision. La division spécialisée du groupe gère 85 salons et évènements en France (200 salons et 60 sites évènementiels dans 20 pays). Numéro trois mondial des Salons et principal « pure player », Comexposium (salon de l'Agriculture, salon de l'Etudiant, Foire de Paris...), société contrôlée par Predica et la CCI de Paris Ile-de-France, sera placée en procédure de sauvegarde en 2020, fragilisé par une dette d'un demi-milliard d'euros liée à sa politique d'acquisitions passée, notamment à l'international. Il renoncera à racheter le groupe Europa, malgré le feu vert donné par l'Autorité de la concurrence en mai 2020. Un temps envisagé, le rapprochement entre GL Events et Comexposium a avorté.

Activités financières : banques et assurances en format XXL

Le secteur bancaire français semble en apparence marqué par une forte densité d'intervenants. Les entités bancaires sous supervision sont encore 769, dont près de 400 établissements de crédit, selon les chiffres du rapport publié en 2022 par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Ils étaient deux milliers au début des années 1990. Derrière un nombre d'entités non-négligeable, la concentration des volumes d'activité prédomine. **Seulement 10 groupes peuvent être considérés comme « importants » selon l'ACPR**. 197 établissements sont en réalité leurs filiales. Quant aux autres, leur activité correspond à des secteurs spécialisés et des marchés de niches. **Le quatuor de tête** est constitué de BNP Paribas, BPCE, Crédit agricole et Société générale, considérés comme des « entités d'importance systémique mondiale », leur imposant des exigences supplémentaires en termes de fonds propres par les règles prudentielles internationales fixées par le Comité de Bâle. Les suivent trois banques dont l'importance systémique est considérée comme purement « nationale » avec le Crédit mutuel, la Banque postale et la filiale européenne d'HSBC. Les six groupes français au poids considéré comme « systémique » concentrent de fait à eux seuls 82% du bilan du secteur bancaire domestique. Un niveau proche des estimations réalisées par les économistes Jézabel Couppey-Soubeyran et Théo Nicolas¹⁰⁹. Hégémoniques en France, ces leaders bancaires pèsent très lourd en Europe. Les dix établissements français « importants » supervisés par la Banque centrale européenne représentent 34% des actifs sous sa supervision. Cela représente le double des actifs des banques allemandes concernées et trois fois plus que les ceux des banques italiennes.

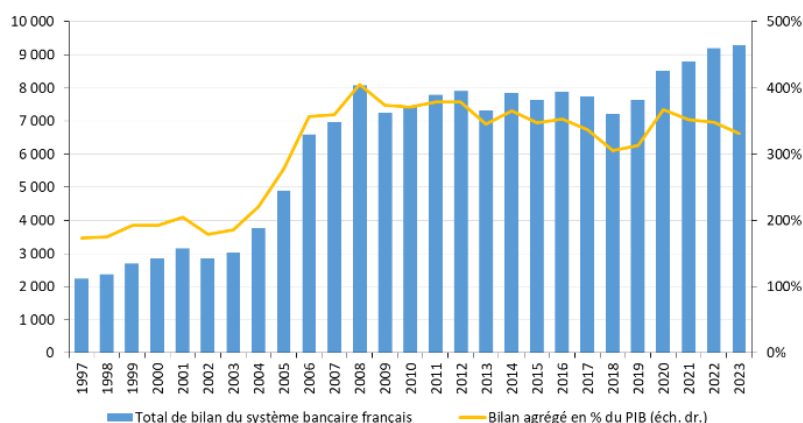
¹⁰⁷ Vivendi se scinde en décembre 2024 en quatre entités distinctes. Havas, Canal+, Louis Hachette groupe sont cotés en bourse séparément alors que la partie résiduelle de Vivendi devient une structure de gestion de participations.

¹⁰⁸ GL Events se diversifie encore en juin 2025 en entrant en force sur le marché du divertissement. Le groupe reprend la gestion de 25 salles de type Zénith rachetées à Fimalac ainsi que la salle Pleyel, pendant que Trévis Participations, structure d'investissement gérée par un family office détenteur d'Edeis (arènes de Nîmes, théâtre antique d'Orange, aréna du Pays d'Aix, Cité de la Mer de Cherbourg...) acquiert les sociétés de production du groupe de Marc Ladreit de Lacharrière.

¹⁰⁹ Jézabel Couppey-Soubeyran, Théo Nicolas, « La concentration du secteur bancaire européen : un problème dont la mesure reste à prendre », Revue d'économie financière, 2021/2, n°142, pp. 179-200.

Alors que le **bilan du secteur bancaire français** pesait environ 2000 milliards d'euros au tournant du siècle, il atteint désormais plus de **9200 milliards d'euros** (données 2023), soit une multiplication par près de cinq pour atteindre l'équivalent de 331% du PIB. Les nouvelles règles prudentielles imposent des situations patrimoniales renforcées et d'importants fonds propres.

Total de bilan agrégé du secteur bancaire français
en milliards d'euros et en pourcentage du PIB



Population : Ensemble des établissements assujettis aux normes IFRS.
Source : ACPR.

Les chiffres du marché français de la banque et de l'assurance 2023

Cette concentration s'opère pour l'essentiel durant les années 1990, comme le montrera une étude de la Commission bancaire. Les établissements coopératifs et mutualistes se consolident et fusionnent en tous sens. **Les banques à actionnariat familial passent de 84 à 7 au cours de la décennie.** Les réseaux à fort ancrage régional sont progressivement absorbés alors que les privatisations facilitent des rapprochements et recombinaisons. Le Crédit agricole acquiert Indosuez en 1996 et le Crédit lyonnais cinq ans plus tard, restructuré puis privatisé après ses exubérances et défaillances passées. Entre 1997 et 1999, la Société générale rachète le Crédit du Nord¹¹⁰, le Crédit Mutuel absorbe le groupe CIC, BNP acquiert Paribas, le Crédit commercial de France annexe la Société marseillaise de crédit (puis sera intégré à son tour au sein du groupe international HSBC). Avant de fusionner en 2009, les Banques populaires auront pris le contrôle de Natexis quand le réseau des Caisses d'épargne aura absorbé le Crédit foncier de France. **L'oligopole bancaire est donc déjà bien en place lorsque sonne le tocsin de l'an 2000**¹¹¹. Les quatre champions intègrent le CAC 40 (via Natixis pour BPCE) et le top 20 des grandes capitalisations bancaires européennes. La concurrence par la taille est déterminante dans des activités à marges faibles. Les agences s'ouvrent partout en France, avec 26 000 guichets recensés, des distributeurs de billets, des services en ligne, des cartes bleues. La gestion des risques donne lieu à de nouvelles ingénieries financières. Les établissements français contribuent à une forte croissance des opérations de marché, apportant des ordres et des fonds à placer. Ils conseillent les grandes entreprises dans leur propre stratégie de croissance externe. Leurs encours sur les instruments financiers à terme s'accroissent fortement. Les opérations sont multipliées par six entre 1992 et 2002 sur ces instruments. Ce sont dans ces nouveaux métiers que les établissements français s'internationalisent.

L'institution de **règles prudentielles internationales**, avec l'apparition des ratios « Cooke » puis « Mac Donough », **homogénéisent les langages bancaires**. Une internationalisation réelle s'opère dans les activités de marché et les filiales spécialisées. La diversification des risques se poursuit à travers les pratiques de titrisation, mais surtout les dérivés de crédits (*credit default swap*) qui permettent d'échanger les risques attachés à des contreparties. Leur dissémination à une vitesse fulgurante, dont la commission bancaire française s'inquiétait dès 2002, sera l'amplificateur de la crise des *subprimes*. Nombre de fusions intra-nationales s'inscrivent dans le projet de constituer, dans un deuxième temps, de grands acteurs continentaux avec l'Union bancaire décidée en 1993. La constitution de groupes européens semble inscrite dans le sens de l'histoire. Vingt ans plus tard, ceux-ci se feront toujours attendre, ce que regrette officiellement le gouverneur de la Banque de France en présentant chaque année le rapport de l'ACPR. Constatant que les cinq principaux établissements n'atteignent en Europe que 20% de parts de marché, contre 40% aux Etats-Unis, il exprimera le souhait « *que le mouvement de concentration puisse reprendre* » afin d'atteindre un « effet de taille » porteur

¹¹⁰ La Société générale et le Crédit du Nord fusionneront en mai 2023.

¹¹¹ Georges Pujals, « *Vingt-cinq ans de fusions-acquisitions bancaires en Europe* », Revue d'économie financière, 2013/2, n°110, pp. 43-63.

de rentabilité et de solidité financière. On retrouve ici une **incitation implicite des tutelles au regroupement**¹¹².

Dans le **secteur de l'assurance, la concentration est une histoire assez ancienne** puisqu'elle est orchestrée dès 1968 par le ministre Michel Debré qui fusionne par arrêté les 34 sociétés nationalisées en **trois grands groupes publics** : l'UAP, les AGF et le GAN. **La concurrence internationale commence à se faire sentir mais c'est surtout celle des mutuelles qui augmente sa pression et arrache des parts de marché aux acteurs historiques.** L'assurance automobile obligatoire provoque alors un très important développement du secteur. Sous l'impulsion de Claude Bébéar va voir le jour en 1985 le groupe AXA, construit à partir de l'ancienne Mutuelle de Rouen et de ses rachats successifs de nombreuses compagnies régionales. En absorbant le groupe UAP en 1996, deux ans après sa privatisation, il constituera l'un des acteurs mondiaux de premier plan. Groupama absorbera le GAN en 1998 et prendra la deuxième place provisoire du secteur. Dans un rapport d'information, le sénateur (et futur ministre du Budget) Alain Lambert s'inquiétera de cette concentration « *périlleuse* » dans laquelle la « *course à la part de marché remplace le souci de rentabilité* »¹¹³. Il soulignera le caractère « *contre-productif* » des fusions au-delà d'une certaine taille, indiquant également le risque de « *survaleur* » de certaines acquisitions au risque d'un endettement élevé. Cette même période voit les mutuelles historiques, nées pour certaines au XIX^{ème} siècle, se rapprocher pour former des groupements. La mutuelle d'assurance des artisans de France (MAAF) et les mutuelles du Mans (MMA) créent Covéa, une société de réassurance, puis profitent du nouveau statut de société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) créé en 2002 par les pouvoirs publics sur proposition de leur fédération. Covéa adopte ce statut dans l'année qui suit et sera rejointe par la GMF trois ans plus tard. Progressivement consolidée et étendue par des politiques d'acquisitions, la nouvelle entité devient un leader du marché avec plus de 11 millions de sociétaires affichés, 17 milliards de primes acquises, 20 000 salariés en France, répartis entre ses différentes marques. Cette période voit également se renforcer la place prise par les bancassureurs à travers les croisements d'activités entre banque et assurance. Des banques créent leurs filiales d'assurance quand des assureurs développent des activités bancaires.

683 organismes d'assurance sont officiellement agréés (données 2020) dont beaucoup dépendent des mêmes groupes. **Les vingt premiers assureurs contrôlent les trois quarts du marché français.** Les quatre principaux groupes (Crédit agricole assurances, Axa, CNP et BNP Paribas Cardif) en captent à eux seuls plus d'un tiers. Les bancassureurs dominent l'assurance des personnes, soit 79% du marché intérieur. Avec 258 milliards de primes versées, le marché français de l'assurance représente 5% du marché mondial et le cinquième derrière les Etats-Unis, la Chine, le Japon, le Royaume-Uni. Il est le premier de l'Union européenne, devançant même celui de l'Allemagne. En Europe, le secteur de l'assurance représente plus de 10 300 milliards d'investissements dans l'immobilier, les obligations d'Etat ou les entreprises. Les différents sous-secteurs de l'assurance sont également concernés par le processus de concentration. Dans l'assurance santé, 439 organismes étaient recensés en 2019 contre 1702 au début du siècle, soit quatre fois moins¹¹⁴. A eux seuls, les vingt plus grands organismes (8 mutuelles, 8 sociétés d'assurance et 4 institutions de prévoyance) ont alors collecté 55% des cotisations, contre seulement 35% en 2006. Les 50 premiers organismes sont passés quant à eux de 53% à 77% du marché sur la période. Nombre d'organismes étant membres des mêmes groupes, une approche consolidée dévoile une concentration plus forte encore. Conçues à l'origine comme des structures de proximité, très décentralisées, **les complémentaires santé** ont changé de philosophie¹¹⁵. Dans d'autres sous-marchés de l'assurance, le degré de concentration peut être encore beaucoup plus élevé. Le marché des **dommages aux biens des collectivités territoriales**, d'un enjeu considérable au regard de l'importance de leurs patrimoines (routes, bâtiments publics, réseaux, équipements collectifs...) et des incidences du changement climatique, est couvert à plus de 40% par seulement **deux opérateurs** (Groupama et la Smacil, filiale de la MAIF). Le reste du marché est réparti pour l'essentiel entre cinq autres groupes (Covea, Allianz, Axa, Generali, Albingia). Un tel pouvoir de marché, lié à des barrières à l'entrée élevées, conduit à des rapports de force déséquilibrés au sein de contrats marqués par des pratiques de résiliation unilatérale, des appels d'offre infructueux, des hausses élevées de primes ou de franchises¹¹⁶.

Métier très ancien, **le courtage en assurances** reste pour sa part marqué par un foisonnement de petites entités indépendantes. Pour autant, l'arrivée des grands courtiers anglo-saxons a provoqué une forte restructuration du secteur. Les rapprochements de petites structures ou les rachats par les plus grands acteurs sont stimulés par la directive européenne sur l'intermédiation en assurance à partir de 2005. La réforme de

¹¹² Le gouverneur de la Banque de France réitère en juin 2024 son souhait de voir apparaître des géants transnationaux européens pour gagner en « compétitivité ». Il appelle de ses vœux l'achèvement de l'Union bancaire et la transposition en Europe de l'accord de Bâle III. Il s'appuie sur les propos du chef de l'Etat qui, quelques jours plus tôt lors du sommet *Choose France*, préconisait cette consolidation bancaire paneuropéenne.

¹¹³ Sénat, *Rapport d'information 45 sur la situation et les perspectives des assurances en France*, Tome 1, 1^{ère} partie, Commission des finances

¹¹⁴ DREES, *Rapport sur la situation financière des organismes complémentaires assurant une couverture santé*, édition 2020, 75 p.

¹¹⁵ Nicolas Da Silva, *La bataille de la Sécu. Une histoire du système de santé*, La fabrique, 2022, 294 p.

¹¹⁶ Voir Avis 25-A-04 du 23 janvier 2025 rendu par l'Autorité de la concurrence à la demande de la présidence de la commission des finances du Sénat et relatif à la situation concurrentielle dans le secteur de l'assurance de dommages aux biens des collectivités.

2022 va également l'amplifier jusqu'au coup d'arrêt que provoqueront, quelques mois plus tard, les remontées des taux d'intérêt (l'acquisition géante du courtier Kereis par le fonds Bridgepoint est alors ajournée). Durant deux décennies, sous l'effet de la baisse du coût de l'argent, les **cabinets de courtage vont être valorisés jusqu'à douze fois l'excédent brut d'exploitation**. Les fonds de capital investissement se montrent très intéressés par une activité à faible immobilisation de capital et génératrice de très importants flux financiers. Aux côtés des grands cabinets internationaux et des fonds, des groupes français se constituent par consolidation. Elargissement à d'autres spécialités, mutualisations des services supports (commercial, informatique...) et accroissement des chiffres d'affaires sont les motivations principales. La taille permet également de **mieux négocier avec les compagnies d'assurances et de s'adapter aux réglementations nouvelles** (directive sur la distribution d'assurances, règlement général sur la protection des données...). Le courtage va devenir le principal canal d'accès aux assurances, dépassant les bancassureurs. **Des entreprises familiales régionales comme le breton Verlingue grossissent et s'internationalisent** par rachats successifs quand des fonds ou cabinets de plus grande taille comme Siaci Saint Honoré, WTW France (ex-Gras Savoye¹¹⁷), Verspieren, Assu 2000 (devenu Vilavi) multiplient également les acquisitions. Le marché intérieur français, estimé à plusieurs milliards d'euros de valeur, se retrouve aujourd'hui dominé par une dizaine de groupes réalisant entre 100 et 700 millions de chiffre d'affaires. Aux côtés des principaux cabinets français, au profil d'entreprises de taille intermédiaire, figurent les filiales françaises des deux géants mondiaux du courtage, l'américain Marsh & McLennan Companies et le britannique Aon (devenu numéro deux mondial après son acquisition de Willis Towers Watson en 2020 pour 80 milliards d'euros). Très émietté (environ 25 000 courtiers dont plus de 10 000 à titre exclusif, 4000 sociétés dont 89% de Tpe¹¹⁸), le secteur a lui aussi connu une forte restructuration du marché. Les 50 premiers acteurs représentent 3,4 milliards d'euros de chiffres d'affaires selon l'Argus de l'Assurance en 2019.

Les travaux publics en mode « major »

Les secteurs de la construction représentent en France près de 15% des entreprises et des chiffres d'affaires cumulés (données 2022). Leurs 100 milliards d'euros de valeur ajoutée équivalent à près de 10% des activités marchandes. Ils emploient environ 1,5 million de personnes. Les **490 000 entreprises des secteurs du BTP** présentent une grande hétérogénéité ; les plus fortes différences caractérisant surtout l'univers du bâtiment, où persistent de très nombreuses petites entreprises indépendantes artisanales, par rapport à celui des travaux publics. Le bâtiment est par nature une activité très difficile à industrialiser, qui reste marquée par de fortes relations d'interconnaissance entre le client et l'entrepreneur¹¹⁹. La cyclicité des carnets des commande privilégie des petites structures flexibles. Un modèle répandu est celui de l'entreprise familiale voire communautaire. A faible barrière à l'entrée, le secteur a joué historiquement une fonction de sas d'intégration socio-économique de populations issues de l'immigration (Italiens, Polonais, Espagnols, Portugais, ex-Yougoslavie, pays du Maghreb ...). Le pourcentage des emplois du bâtiment situés dans des très petites entreprises (moins de 10 salariés) est plus du double (40% environ) de ce que cette catégorie d'entreprises représente dans l'économie générale, ce qui n'est pas contradictoire avec l'extension des groupes franchiseurs dans certains segments d'activités comme la rénovation thermique.

Il en va tout autrement du **secteur des travaux publics** au sein duquel le regroupement des entreprises s'est intensifié au seuil des années 2000. 13 000 entreprises sont depuis organisées en groupes, et rassemblent près de 52 000 sociétés, 48% des salariés des activités de construction et 53% de la valeur ajoutée¹²⁰. Vinci, Bouygues et Eiffage en forment l'écrasant trio de tête et contrôlent, soit directement soit à travers leurs filiales, une part considérable du marché intérieur des grands chantiers, relativement protégé de la concurrence externe, tout en jouant un rôle de fer de lance à l'international. Ils **parachèvent la consolidation du secteur opérée par séquences**. L'historien Dominique Barjot a autrefois décrit les premières étapes de la structuration des grandes entreprises de travaux publics au cours du XX^e siècle, marqués par un premier mouvement de concentration à partir des années 1890 qui fit suite à la fin des programmes ferroviaires et l'abandon du

¹¹⁷ L'entreprise centenaire Gras Savoye passe sous contrôle de Willis Towers Watson (WTW) en 2015.

¹¹⁸ Planète CSCA, *Panorama du courtage en France 2022*, 27 p.

¹¹⁹ Ce frein à l'industrialisation du bâtiment est ce qui a notamment contrarié les stratégies gouvernementales des années 1960-1970 visant à faire baisser les coûts de production unitaires. Contrairement à certaines idées reçues, les grands promoteurs comme les constructeurs de maisons individuelles ne parviendront guère à adopter des modèles en série. Les maisons sur « catalogue » resteront très consommatrices de main d'œuvre artisanale. Les groupes constructeurs (comme Maisons Phenix) seront surtout innovants dans leurs procédés commerciaux. L'industrialisation aura bien lieu dans le domaine des matériaux de construction (ciments, verre, matériel électrique, isolants, tuiles, sanitaires...) et la conception des programmes (aménageurs-lotisseurs) mais beaucoup moins dans l'exécution. Les procédés constructifs préfabriqués vont rester marginaux et centrés sur des produits d'entrée de gamme. Les marchés de l'amélioration-rénovation sont encore moins industrialisables. Sur ce sujet, voir l'interview d'Arnaud Bouteille par Eric Charmes dans la revue en ligne *Fonciers en débats*, « Une autre histoire de la maison individuelle », 24 décembre 2024. Sont nuancées les conclusions qu'un sociologue comme Pierre Bourdieu retirait de ses analyses de « la construction du marché du logement ». Pierre Bourdieu, Rosine Christin, « La construction du marché. Le champ administratif et la production de la « politique du logement », Actes de la recherche en sciences sociales, Année 1990, n°81-82, pp. 65-85.

¹²⁰ Insee, *Les entreprises en France*, Insee Références, Edition 2021, 183 p., p.

grand plan Freycinet de la III^{ème} République¹²¹. S'ensuivirent le redéploiement de l'activité en direction de l'empire colonial dans l'entre-deux-guerres, la reconstruction et l'expansion des Trente glorieuses puis la recherche de nouveaux leviers de croissance à l'international à partir de 1974 et du choc pétrolier. Durant toutes ces décennies, les principaux acteurs français demeurèrent des entreprises de taille moyenne, de 1000 à 5000 salariés, les exigences techniques et la mécanisation des métiers exigeant une taille minimale pour de nombreux chantiers mais sans nécessiter une concentration de degré supérieur. Se forment alors les Fougerolle, Dumez, Colas, Jean-Lefebvre... Mais de très **nombreuses PME interviennent sur des marchés de sous-traitance ou d'entretien**, et entrent en concurrence avec les grandes entreprises lors des adjudications. Cet univers diversifié d'entreprises familiales va peu à peu s'estomper avec les fusions massives des années 1990-2000. Eiffage naîtra en 1993 du mariage entre la SAE et Fougerolle puis intégrera Quillery, les Autoroutes Paris Rhin Rhône et d'autres entités. Jean Lefebvre rejoint Eurovia en 2001, elle-même filiale de Vinci, géant de 115 000 salariés organisé en quatre métiers (construction, concession, électricité, route) et porté sur les fonts baptismaux en 2000 à partir du rapprochement de trois entreprises centenaires (GTM, SGE et Campenon-Bernard) pour dépasser les 50 milliards d'euros de valorisation boursière.

À l'aune des chiffres d'affaires analysés par le *Moniteur* à partir des bilans financiers en 2020, **la France place ses trois majors dans le « top cinq » en Europe** avec Vinci en pole position pour 44 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Bouygues (34 milliards) qui arrive en troisième rang en talonnant l'espagnol ACS (35 milliards) et Eiffage en cinquième position avec 17 milliards derrière l'Allemand Hochtief. Quatrième acteur tricolore, SPIE se hisse à la dixième place européenne après avoir acquis plus d'une centaine de sociétés en une décennie. Le groupe familial Fayat se revendique premier acteur indépendant et numéro un mondial sur le matériel routier avec ses 230 filiales. Le volume consolidé des chantiers attribués au trio de tête Vinci-Bouygues-Eiffage écrase le marché intérieur français, même si ces trois acteurs rétrocèdent des chiffres d'affaires à de nombreux sous-traitants. Le pouvoir de marché des *majors* est déterminant pour contribuer aux mises sur agenda des grands plans d'investissements publics, contribuer aux modes et mots d'ordre du moment (de la « *ville intelligente* » à la « *ville durable* »), en prenant part aux groupes de réflexion nationaux, aux concertations préparatoires à des étapes législatives importantes, à des cercles de réflexion ou *think-tank* influents. Une part croissante de la valeur ajoutée reposant sur les phases amont d'ingénierie et les phases aval d'entretien ou de maintenance des grands équipements, **les principaux groupes s'appuient sur des filiales dédiées avec des équipes très qualifiées** dont les concurrents de petite taille ne disposent pas. Une alliance tacite existe avec les autorités politiques nationales et locales pour protéger les marchés intérieurs des intrusions de groupes étrangers. Surveillées de très près par les autorités de la concurrence, les règles de la commande publique s'efforcent d'intégrer des clauses d'insertion ou de développement durable favorisant un ancrage local des entreprises de travaux, et un effet d'entraînement maximisé sur les économies locales. Ces groupes disposent, pour la plupart, de filiales dans la promotion immobilière, secteur également en forte concentration avec 56% des ventes réalisées en 2024 par les dix premiers groupes, dans un contexte déprimé¹²².

Dans les **activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'ingénierie amont**, la filière du génie civil a également vu se consolider le marché tant en France qu'à l'international. Avec ses 20 000 salariés et plus de deux milliards de chiffres d'affaires dans l'ingénierie de construction et l'exploitation de certains ouvrages (aéroports, routes...), le groupe Egis a changé de gabarit, en procédant à 41 acquisitions et en quadruplant son activité en l'espace de quatre ans, tout en accentuant son internationalisation (72% de son activité hors de France). Le leader français intègre le top 10 mondial dans les activités transports et dans le bâtiment. De nouveaux acteurs apparaissent sur le marché de l'ingénierie et de l'exploitation d'équipements, à l'image du groupe Edeis qui se définit dans son marketing comme « *l'allié des territoires* ». Cette entreprise spécialisée à l'origine dans la transition énergétique atteint une nouvelle dimension dans l'hexagone en rachetant fin 2016 les activités aéroportuaires françaises du très puissant groupe canadien SNC-Lavalin¹²³. Il exploite 19 aéroports régionaux et 4 ports ou zones de mouillage. Il gère également plusieurs sites culturels emblématiques. Avec les pratiques d'externalisation de prestations complètes développées par les grands groupes industriels à partir des années 1990, de puissantes entreprises d'ingénierie pluridisciplinaire changent également de taille par croissance externe et s'internationalisent à l'image de Segula technologies, fort désormais de 15 000 salariés implantés dans 30 pays, et de groupes d'origine régionale comme le Lillois Fives (9000 salariés, 23 pays) ou le lyonnais Ekium (2500 salariés, 14 pays).

¹²¹ Dominique Barjot, « *La grande entreprise française de travaux publics (1883-1974)* », Vingtième siècle, année 1991, janvier-février, 29, pp. 47-56

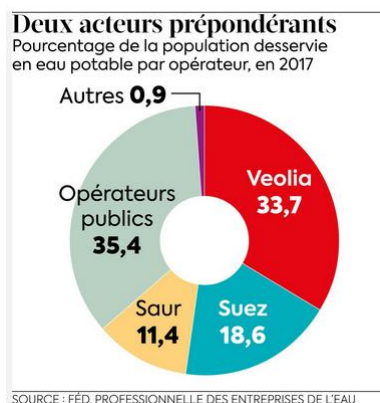
¹²² En 2024, Nexity, Altarea, Bouygues Immobilier forment le trio de tête de la promotion immobilière en France suivi par Icade, Vinci immobilier, Kaufman & Broad, Bassac, Procvivis, Eiffage immobilier. Sur un marché réduit de moitié par rapport aux années fastes de la période 2018-2022, de l'ordre de 30 milliards d'euros et 59 000 logements livrés en 2024, l'oligopole central accroît ses positions en parts de marché, au milieu d'une frange de petits acteurs confrontée à une très forte hausse des défaillances. Sur 2650 entreprises recensées, 82% ont moins de 10 salariés et peinent à survivre dans un contexte récessif.

¹²³ SNC-Lavalin est devenu AtkinsRéalis Group à la suite d'une affaire judiciaire très médiatisée et qui a fragilisé le gouvernement Trudeau.

Les géants de l'eau et des déchets : les maxi-groupes

Parmi les principales opérations de fusion-acquisition, **le rachat en 2021 de Suez par Veolia** a constitué un véritable épisode sismique dans le domaine des services à l'environnement. Veolia et Suez sont les héritières respectives de la Générale des Eaux et de la Lyonnaise des Eaux, grandes compagnies nées au XIX^{ème} siècle pour accompagner l'équipement et l'assainissement des villes¹²⁴. Elles vont acquérir de nombreuses sociétés locales et régionales à la fin du XX^{ème} siècle pour former un **duopole dominant** en intégrant de plus en plus leurs différentes entités métiers (Sita, Degremont, Onyx...).

Au terme de plusieurs mois de grandes manœuvres puis de négociations serrées, et une fois définies les conditions fixées par l'anti-trust européen, **Veolia prend le contrôle de son grand rival historique au début de la décennie** pour conforter son rang de numéro un mondial¹²⁵. Dès sa proposition de rachat des parts d'Engie dans le capital de Suez, à l'été 2020, Veolia sait que s'imposera une importante cession d'actifs sur le marché français. Après les reconfigurations de portefeuilles imposées à la suite de l'OPA, l'entreprise dispose de parts de marchés de plus de 40% des populations concernées par une gestion déléguée (environ un tiers de la population française reste desservie par des régies publiques). Elle devance Suez qui couvre environ 20% des foyers. **Dans l'assainissement, les parts de marché du duopole portent sur 44% des foyers** mais dépassent également les 80% des populations desservies par des services publics gérés en délégation. Dans l'eau, seule la **Saur** joue un rôle notable, mais de plus faible poids malgré ses 12 000 salariés et son renouveau depuis quelques années.



Source graphique : L'Express (2020)

L'hégémonie des trois principales entreprises sur les marchés délégués conduit à redouter les collusions entre groupes et à les placer sous la surveillance étroite des magistrats financiers des chambres régionales des comptes et de l'Autorité de la Concurrence. Fin 2024, un média d'investigation et plusieurs titres de la presse économique révèlent la teneur d'un **rapport confidentiel de l'Autorité de la concurrence** faisant état de pratiques d'entente sur plusieurs marchés publics franciliens de grande dimension.

Autre domaine sensible et en fort développement avec le développement de l'économie circulaire (tri, recyclage, valorisation matière et énergétique...), la **gestion des déchets** (collecte et traitement) est également marquée par la nette domination du duopole Veolia-Suez sur les marchés des délégations de services publics et une position forte dans les marchés de services aux entreprises. **Les différentes filières représentent 21,6 milliards d'euros de chiffres d'affaires** et 170 000 salariés. Si plusieurs milliers d'entreprises interviennent dans ces dernières, le poids du duopole historique reste prépondérant dans les marchés délégués. Est néanmoins constatée la montée en puissance des puissants groupes familiaux Paprec et Derichebourg dans le recyclage et le maintien de quelques groupes à ancrage régional (Nicollin, Séché, Sepur, Pizzorno...) dans les métiers traditionnels. Paprec poursuit sa politique de croissance externe en achetant Tiru, Menut et TBSE entre 2021 et 2023. Derichebourg achète de son côté l'entreprise Ecore (propriétaire de Guy Dauphin environnement). Le renforcement des réglementations concernant la

¹²⁴ Sur le développement de la Lyonnaise des Eaux et son internationalisation dans une logique de firme « locale-globale » à partir des années 1980-1990, voir Dominique Lorrain, « La firme locale-globale : Lyonnaise des eaux (1980-2004) », Revue française de sociologie, vol. 47, n°3, juillet-septembre 2005.

¹²⁵ Veolia retrouve au cours de la décennie 2010 une forte rentabilité après avoir rencontré d'importantes difficultés financières à la suite de la crise de 2008-2009 et de son endettement excessif. Sa politique de cessions (Veolia transports, Dalkia...) et son recentrage sur l'économie circulaire impulsés par Antoine Frérot vont permettre un impressionnant redressement.

Responsabilité élargie des producteurs (REP) tend à accroître le poids des **éco-organismes** et l'émergence d'acteurs spécialisés dans le déchet industriel comme **Chimirec**. L'industrialisation de la gestion des déchets renforce la dimension très capitalistique des filières et les logiques de consolidation.

Transports : des univers en fusion

Les activités de transports atteignent dès la fin des années 1990 un degré élevé de concentration dans les marchés publics urbains. **Au terme de différentes opérations de rachat et de restructuration, trois opérateurs dominent le marché** en 2005 lorsque l'autorité de la concurrence les condamne pour entente et fait état de « *pratiques extrêmement graves qui justifient des sanctions exemplaires* »¹²⁶. Elle évoque la « *cartellisation d'un oligopole* ». Les trois entités sont adossées à de puissantes institutions : Keolis au groupe SNCF, Transdev à la Caisse des dépôts et consignations, Connex à Veolia environnement. Leurs parts de marché cumulées sont alors passées d'environ 60% en France à 80%. La concentration s'accroît en 2011 avec la fusion entre Connex et Transdev sous l'égide de Veolia environnement. Ce nouveau Transdev devient le premier opérateur mondial et va revenir quelques mois plus tard dans le giron du groupe Caisse des dépôts après le désengagement de Veolia du transport, jugé à trop faible rentabilité par ses actionnaires. La fusion entre Connex et Transdev permet l'essor d'un acteur tiers à travers RATP Dev, créé en 2002 pour préparer l'opérateur historique des transports franciliens à l'ouverture à la concurrence. Implanté à l'international, ce nouveau groupe récupère plusieurs filiales de Transdev avant de remporter un certain nombre d'appels d'offre¹²⁷.

Dans les **transports terrestres interurbains (cars) et les transports scolaires** relevant de la sphère publique, le marché est demeuré longtemps ouvert et segmenté, marqué par la coexistence de très nombreux transporteurs indépendants locaux. Fusions administratives des collectivités, transferts de compétences, nouvelles réglementations vont néanmoins favoriser les remembrements. C'est en outre la pandémie qui va fragiliser les petites structures et accélérer les cessions d'activités. Les transports routiers réguliers de voyageurs recensaient en 2020 plus de **2500 entreprises** selon l'Insee pour des chiffres d'affaires d'environ 11 milliards d'euros. Pour autant, **nombre de ces sociétés sont désormais affiliées à des groupes**. De nombreux transporteurs locaux fusionnent durant la décennie 2010 ou intègrent le giron des grands opérateurs nationaux, quand d'autres entrent en liquidation ou en redressement judiciaire. Le raccourcissement des durées de délégation de services publics, les exigences environnementales en matière de flottes et d'énergie... conduisent nombre de dirigeants de PME à jeter l'éponge. La reprise en direct des bâtiments et des parcs de véhicules par les autorités organisatrices régionales et intercommunales bousculent leurs modèles économiques et leurs perspectives de plus-values patrimoniales. 2018 et 2019 sont marquées par une forte consolidation et la visibilité nouvelle des grands opérateurs comme Keolis et Transdev qui apposent désormais leur marque sur les véhicules de leurs filiales locales. Le transport d'élèves, un temps dynamisé par la réforme des rythmes scolaires, n'échappe pas au phénomène de concentration à travers des attributions de lots plus importants. Dès 2014, la moitié du marché est concentrée dans les mains des opérateurs nationaux (Keolis, Transdev, RATP Dev) et du challenger suisse Car postal.

Recommandée par un avis de l'Autorité de la concurrence en 2014¹²⁸, la **libéralisation des transports de voyageurs longue distance** par la loi « Macron » du 6 août 2015 n'aura pas provoqué, comme l'espérait l'Etat, la coexistence pérenne d'une multitude de compétiteurs. A ce jour, **seulement deux opérateurs autocaristes se partagent le marché national** à travers la filiale française de l'Allemand FlixBus qui a absorbé les activités de Mégabus.com puis de Transdev dans ce segment, et le groupe Blablacar, acquéreur de Ouibus. Ce dernier était jusque-là la filiale de la SNCF, elle-même regroupée en 2016 avec Starshipper, réseau coopératif de transporteurs indépendants fédérés dans le groupement Réunir. Promis à un avenir très concurrentiel, ce marché est en fait devenu un duopole en quelques années. Tout en sous-traitant une partie de leurs activités à des transporteurs locaux, les deux entreprises disposent d'un pouvoir de marché maximisé qui leur permet d'imposer leurs conditions.

Les **transports publics particuliers de personnes (T3P)**, incarnés par les taxis et les voitures de tourisme avec chauffeur (VTC), vont être à leur tour chamboulés par le surgissement en France de la société Uber en 2011, qui donnera son nom au processus d'« *uberisation* » de l'économie sous l'influence des grandes plateformes d'intermédiation numérique à tendance monopolistique. Très atomisée l'activité voit se multiplier sur ses franges les indépendants et autoentrepreneurs, invités à acheter leur propre véhicule, obtenir une licence coûteuse ou financer leur examen, le cœur du système étant tenu par l'**oligopole des centrales de**

¹²⁶ Cf. Décision 05-D-38 du Conseil de la concurrence du 5 juillet 2005 relative à des pratiques mises en œuvre sur la marché du transport public urbain de voyageurs. La décision sera contestée par Connex devenue ensuite Veolia transport puis intégrée dans Transdev dont la sanction sera allégée par la Cour d'Appel de Paris le 13 décembre 2018.

¹²⁷ En 2019, l'Autorité de la concurrence donne son feu vert au projet d'acquisition par Keolis de la filiale française de l'entreprise suisse Car Postal. Les parts de marché des trois principaux acteurs du transport urbain dépassent les 90%. Autorité de la concurrence, Décision n°19-DCC-181 du 25 septembre 2019 relative à la prise de contrôle exclusif de la société CarPostal France par la société Keolis.

¹²⁸ Autorité de la concurrence. Avis n°14-A-05 du 27 février 2014 relatif au fonctionnement concurrentiel du marché du transport interrégional régulier par autocar.

réservation. Les nouveaux acteurs des VTC « disruptent » les univers traditionnels du taxi. Contentieux judiciaires, blocages routiers et affrontements physiques imposent l'intervention du législateur à deux reprises (lois Thévenoud et Grandguillaume de 2014 et 2016) pour réguler le marché et pacifier les relations entre professionnels. Représentant trois milliards d'euros de chiffres d'affaires, réalisés pour l'essentiel dans les grandes métropoles, l'activité traditionnelle des taxis se redéploie en partie vers le très lucratif transport sanitaire, généreusement solvabilisé par l'assurance maladie. En 2024, l'activité des taxis conventionnés dans le médical atteint également plus de trois milliards d'euros, en augmentation de 45% en cinq ans, ce qui met à l'agenda de nouvelles réformes en 2025 pour en plafonner les coûts. Vieillesse de la population, éloignement de l'offre de soins des domiciles... contribuent à la croissance de ce marché. Sur les différents segments d'activités des T3P, les 62 000 chauffeurs de taxis et 47 000 VTC enregistrés (données 2021¹²⁹) sont tenus de passer par les plateformes de réservation. Les **réseaux historiques du groupe Rousselet (G7 et Taxis bleus)** qui disposent d'une flotte de 4500 taxis avec leurs réseaux partenaires), fusionnés en 2017, suivis par la coopérative AlphaTaxis-Gescop, dominent très largement le marché traditionnel. Uber écrase celui des VTC en France (70%), suivi par Bolt (20%) et des acteurs de niche comme le français Heetch, FreeNow ou Le Cab. L'intermédiation numérique amplifie les **risques de cartellisation** du secteur ou l'émergence de monopoles de fait, comme le soulignait un rapport d'inspections ministérielles en 2018¹³⁰.

Dans le **transport routier de marchandises** un processus de consolidation semblable est constaté avec des effets d'accélération récemment provoqués par la phase pandémique. Les rachats et fusions se multiplient en 2020 et 2021, marqués par le renforcement du rôle des fonds d'investissement dans cet univers. La revue *Transport info* constatera ainsi, dès les déconfinements, une cinquantaine d'annonces de cessions de PME sur le site de BPI France, leurs dirigeants étant confrontés à des problèmes de succession ou de modèle économique. **L'enjeu de la taille devient alors déterminant.** Les groupes de dimension moyenne s'ouvrent au capital investissement pour combiner croissances externe et organique dans des grandes régions ou sur des marchés spécialisés comme le transport exceptionnel et le transport pharmaceutique¹³¹. L'arrivée de plateformes d'intermédiation numérique déstabilise les modèles traditionnels et vaudra à certains acteurs, en septembre 2021, une sanction de l'anti-trust pour des pratiques de boycott illégales. Les entreprises clientes aspirent à des solutions complètes pour **externaliser la gestion de leurs flux logistiques et de leur chaîne d'approvisionnement** (notions de *Third Party Logistic* et *Fourth Party Logistic*). Elles attendent des opérateurs des solutions intégrées combinant transport, services d'entreposage, préparation de commande (*cross-docking*)..., multimodalité, tout cela au meilleur coût-efficacité grâce à des mutualisations de volumes et des outils modernisés de suivi en ligne (numérisation). Les enjeux de décarbonation du secteur appellent également des investissements massifs qui outrepassent les moyens des petites sociétés indépendantes. **L'inflation des coûts** consécutive à la crise ukrainienne conduit à une perte de rentabilité de nombre d'entre elles. Plusieurs centaines de liquidations sont recensées chaque trimestre en 2023 et 2024 par le Comité national routier. De grands acteurs (Ceva, Sterne, STEF, André...) multiplient les emplettes. Depuis le 1^{er} janvier 2025, les transporteurs ont en outre l'obligation de communiquer l'émission de CO₂ de leurs transports à leurs donneurs d'ordre ce qui accélère les défaillances et les cessions dans un univers de la « *supply chain* » chamboulé par le e-commerce.

Spécialisé à l'origine dans le **mode fluvial**, l'armateur havrais Sogestran (Société de gestion et de transports fluviaux), né aux lendemains de la seconde guerre mondiale, s'est imposé comme principal acteur hexagonal en déployant ses activités dans le transport d'hydrocarbures puis de véhicules automobiles. Le groupe s'est étendu par le rachat progressif de nombreuses sociétés à la suite des chocs pétroliers puis de son principal concurrent, Sanara, en 1988. Il regroupe alors ses activités fluviales dans sa filiale, la Compagnie fluviale de transport (CFT), agrégation de 25 entreprises distinctes. Leader du fret fluvial hexagonal dans les années 1990, il entame alors son internationalisation et sa diversification dans les activités maritimes ou les services à l'industrie. Après l'acquisition de la Compagnie maritime nantaise en 2017 le groupe se retrouve à la tête d'une flotte de 200 navires (pousseurs, barges, automoteurs) mais doit faire face aux effets de la désindustrialisation et de la réduction programmée des flux de carburants fossiles. Il conforte ses activités d'ensemblier dans la logistique multimodale et veut devenir un acteur majeur de la décarbonation au niveau européen en s'engageant dans des joint-ventures (avec Air Liquide notamment) et de nouvelles acquisitions à l'étranger. Il intègre, en février 2025, les péniches et vélos-cargos électriques du groupe Fludis.

¹²⁹ Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, *Les taxis et VTC en 2021. Rapport de l'Observatoire national des transports publics particuliers de personnes*, juillet 2023, 40 p.

¹³⁰ IGAS-CGEDD, *La régulation du secteur des voitures de transport avec chauffeur et des taxis*, Tome 1, décembre 2018, 102 p.

¹³¹ Dans ce secteur, le groupe familial auvergnat Walden s'est transformé en numéro un européen avec ses sociétés spécialisées dans la *supply-chain* et le « *tout-en-un du fabricant au patient* » (Movianto, Eurotranspharma, Transpharma International et Walden Digital). Rebaptisé à plusieurs reprises après des acquisitions en France et à l'international, le groupe atteint près de 7500 employés à l'été 2025 au moment où il s'engage dans la cession de ses activités historiques au logisticien japonais Yusen, filiale de l'armateur NYK Line.

Fret maritime : les géants des mers

Si la « globalisation » des années 1990-2000 devait s'incarner dans un symbole évocateur, le **conteneur** s'imposerait sans aucun doute. Conçu par **Malcom Mac Lean** dès les années 1950 pour équiper rapidement l'armée américaine¹³², il se généralise surtout au cours de la décennie 1980 à travers l'adaptation des infrastructures portuaires, les transactions avec les puissants syndicats de dockers, la mise en service de gigantesques tankers de plusieurs milliers de « boîtes » superposées (jusqu'à 24 000 aujourd'hui). Facilement entreposables et transbordables, les conteneurs permettent de faire voyager à risques faibles de très nombreux produits et types d'articles en servant de **stockage ambulant**. Ils multiplient les capacités de transport longue distance des biens finis mais aussi de composants venus du monde entier. Ce sont ces gros « Legos » superposables qui rendent possible l'hyper-fragmentation des chaînes de valeur de la « seconde mondialisation » des années 1990-2000. Les voies maritimes se couvrent en quelques années de géants des mers géolocalisés en temps réel par ordinateur. 90% du trafic mondial de marchandises transitent ainsi par les océans, détroits et grands canaux. 60% du trafic par seulement une dizaine de ports. 800 millions de conteneurs EVP sont transportés chaque année, soit environ 50% de plus qu'en 2010. Ils n'étaient que 264 000 en 1979¹³³.

Le **fret maritime s'engage dans une hyper-concentration dès les années 1990**. A la fin de cette décennie, les sept premiers groupes mondiaux assurent des volumes (calculés en nombre de conteneurs « équivalent vingt pieds ») qui représentent la moitié des productions des 50 principales entreprises mondiales¹³⁴. Les « méga-carriers » se livrent à une **très forte concurrence sur les lignes transocéaniques**. En 2006, le Conseil européen met fin au règlement d'exemption qui protégeait les conférences maritimes, enceintes de coordination des acteurs par lesquelles était évitée une concurrence trop agressive, voire déloyale, et qui permettait à tous les opérateurs de garantir des taux de fret satisfaisants. Se multiplient les immatriculations « économiques » de navires sous pavillons de complaisance dans des pays aux réglementations sociales moins-disantes¹³⁵.

Cette séquence se traduit en France par la **constitution d'un unique champion national privé** : la CMA-CGM. Le nouveau poids lourd est issu de la fusion de la Compagnie maritime d'affrètement (CMA) créée par Jacques Saadé à la fin des années 1970 et de la Compagnie générale maritime (CGM), héritière des compagnies nées au XIX^e siècle à l'initiative d'Albert Rostand (Messageries maritimes) et des frères Pereire (Compagnie générale transatlantique), fondues en une seule entité publique lors des nationalisations. Privatisée en 1996, la CGM fusionne avec la CMA trois ans plus tard. Est racheté au groupe Bolloré en 2006 le chargeur Delmas-Vieljeux, fleuron de l'économie rochelaise. De nombreuses acquisitions suivront ensuite dont celle du groupe singapourien NOL en 2015. Avec 160 000 salariés revendiqués en 2025 dans 160 pays, une flotte de 650 navires, un chiffre d'affaires de 55,5 milliards de dollars (données 2024), CMA-CGM s'est imposé en douceur comme l'un des plus grands groupes français, jouant jeu égal avec les leaders du fret maritime comme le Danois Maersk, numéro un mondial depuis son achat de l'anglo-néerlandais PONL en 2005, ou l'Italio-Suisse MSC. Avec le chinois Cosco, ils contrôlent 60% du fret maritime international. **Les dix principaux groupes sont également membres de trois alliances internationales**¹³⁶. Tenir les extrémités de la chaîne de valeur du transport et de la logistique devient un enjeu stratégique pour sécuriser les approvisionnements, disposer de capacités d'entreposage et bénéficier de la valeur du « dernier kilomètre » face aux géants du e-commerce. Les années de pandémie voient les grands groupes acquérir des infrastructures portuaires et des champions de la logistique terrestre. MSC rachète au groupe Bolloré ses concessions africaines en 2022 quand CMA-CGM, après avoir pris en 2019 le contrôle complet du grand logisticien mondial Ceva Logistics, acquiert durant la période pandémie des terminaux portuaires à Los Angeles et à New York, achète le transporteur Gefco, ancienne filiale du groupe PSA, entre au capital d'Air France KLM, prend le contrôle de Colis privé. En février 2024, CMA-CGM rachète au groupe Bolloré sa branche logistique pour 4,85 milliards d'euros. Le groupe marseillais domine très largement le marché national, suivi de très loin par Louis Dreyfus armateurs¹³⁷.

Services logistiques terrestres : les grands intégrateurs

Le repositionnement stratégique de CMA-CGM sur l'ensemble de la chaîne de valeur du fret est illustratif des transformations qui ont marqué les très grandes entreprises multinationales de la logistique. **Les architectes**

¹³² Cf. Matthew C. Klein et Michael Pettis, *Les guerres commerciales sont des guerres de classes*, Dunod, 287 p, 2022, p.39 et suiv.

¹³³ Voir Devport, *Armateurs et alliance dans le transport maritime conteneurisé*, fiche n°9, mai 2022.

¹³⁴ Voir Pierre Bauchet, « *Stratégie des entreprises multinationales de transport et nouvelle économie* », *Revue économique*, Année 2000, 51-5, pp. 1095-1124

¹³⁵ Voir Fabrice Riem, « *La concurrence dans le secteur des transports maritimes* », *Revue internationale de droit économique*, 2012/1 (t. XXVI), pp. 31-56.

¹³⁶ MSC et Maersk sont membres de 2M, CMA-CGM et Cosco forment Ocean Alliance avec Evergreen Line, Hapag-Lloyd, One, HMM et Yang Ming constituent The Alliance.

¹³⁷ Dans le transport maritime et fluvial de personnes (les « traversiers »), le groupe Corsica Ferries d'origine bastiaise (mais passé sous pavillon italien) est un acteur hégémonique sur les trajets vers la Corse (65% de parts de marché) et l'Italie (90%). Sur les liaisons Transmanche, le groupe de Roscoff Brittany Ferries (3100 salariés) est le principal opérateur. En difficulté à la sortie de la crise pandémique, le groupe ouvre son capital à CMA-CGM.

de la « supply chain » sont aujourd'hui déployés à l'échelle mondiale, tout en s'appuyant sur des prestataires locaux flexibles qui constituent leurs franges. Les groupes américains UPS, Fedex, XPO comme DHL, racheté par la Deutsche Post, comptent de 400 000 à 600 000 employés dans le monde. Sur le marché intérieur français de l'acheminement dominant, au-delà de Ceva Logistics, désormais filiale de CMA-CGM, l'allemand DB Schenker, deux groupes suisses (Kuehne + Nagel et Panalpina) et l'entreprise Geodis, revenue dans le giron de la SNCF. Avec ses opérations extensives, CMA-CGM se rapproche de la position du leader mondial Maersk en volumes transportés et le dépasse même en capacités d'entreposage. De leur côté, les grands logisticiens historiques investissent le transport. XPO Logistics, filiale d'un fonds de pension, rachète en 2015 le groupe Dentressangle à son fondateur pour plus de 3,2 milliards d'euros. Ce groupe d'origine drômoise a auparavant joué un rôle essentiel dans la concentration du transport routier. Né en 1979 et longtemps connu pour sa vaste flotte de camions rouges sillonnant l'Europe, le groupe Dentressangle dispose au moment du rachat de 176 sites et 13 000 employés en France (662 sites et 42 350 collaborateurs au niveau mondial).

Les services logistiques dans leur ensemble représentent de l'ordre de 10% du PIB en France (230 milliards d'euros), 150 métiers différents, et 373 milliards de tonnes-kilomètres de marchandises transportées. L'Hexagone est le sixième marché du monde. Les 4430 entrepôts de plus de 5000 m² qui leurs sont consacrés représentent un total de 78 millions de mètres carrés selon les données ministérielles¹³⁸. Deux tiers de ces entrepôts sont exploités pour leur propre compte par des entreprises (commerce, industrie). **Sur le tiers restant exploité par des prestataires, dix groupes principaux de logisticiens dominent le marché avec plus de 30 entrepôts chacun**, souvent de très grande dimension. A titre d'illustration, l'entreprise ID Logistics, née en 2001, a racheté la Flèche cavaillonnaise puis multiplié les acquisitions en France et en Europe pour devenir un groupe de 22 000 salariés vingt ans plus tard, avec 7 millions de mètres carrés d'entrepôts répartis dans 17 pays. Héritière des métiers historiques de l'acheminement, la logistique s'organise aujourd'hui en cinq niveaux de métiers (transport, entreposage, préparation de commandes, maîtrise complète de la « supply chain », solutions logicielles et automatisées) qui peuvent être ou non combinés et intégrés, généralistes ou spécialisés. ID Logistics, Geodis, XPO Logistics, STEF, Daher, FM Logistic, Kuehne+Nagel, Groupe CAT, Viapost, Astre forment le top 10 de ces acteurs en France. L'Insee a évalué à plus de 181 000 les entreprises actives dans le transport et l'entreposage de marchandises dont une immense majorité de microentreprises ou de TPE et PME mais qui ne couvrent que 30% des 1,4 million de salariés et 20% de la valeur ajoutée du secteur. **Grandes entreprises et ETI assurent désormais 79% de la valeur ajoutée et 70% des effectifs**¹³⁹.

Les titans de la restauration collective

Agissant en partie pour le compte des collectivités publiques mais aussi des entreprises, les spécialistes de la restauration collective sont devenus des leaders internationaux à travers Sodexo et Elior. Cette activité représente 25 milliards d'euros de dépenses en France dont 44% sont externalisées à des entreprises prestataires. Parmi les 484 sociétés recensées, 419 sont indépendantes. Ces dernières n'assurent au demeurant que 10% du marché national. **Deux tiers (66%) reviennent au duopole franco-français Sodexo-Elior** et 4% au groupe britannique Compass, leur concurrent au niveau mondial.

La France a été le berceau historique de cette profession avec l'aventure Sodexo, créée en 1966 à Marseille. Le fondateur emblématique de l'entreprise, Pierre Bellon, fut l'un des pionniers de la restauration collective, observant dès les années 1960 la transformation des pratiques sociales et les attentes de solutions de repas sur les lieux de travail. L'entreprise Sodexo est devenue l'un des premiers groupes français en termes d'effectifs dans le monde, avec 522 000 salariés répartis dans 80 pays. Revendiquant 100 millions de consommateurs quotidiens de ses différentes prestations (restauration, gestion d'installations, nettoyage...), ce géant des services affichait 22,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023. Il est toujours piloté par les héritiers de Pierre Bellon, la fille du fondateur en ayant repris la direction opérationnelle en 2022¹⁴⁰.

Construite à partir d'une filiale d'Accor à l'origine, Elior est de son côté né en 2011 du regroupement de diverses activités sous une marque commune, au sein d'une entité forte de 99 000 salariés dans le monde. Avec ses 20 000 employés dans l'hexagone, préparant et livrant 850 000 repas par jour, à travers 950 sites différents, Elior se présente même comme le numéro un de la restauration collective et de l'hôtellerie de santé sur le marché national. Une première position affichée également en Italie et en Espagne sur la restauration collective. Comme dans nombre d'autres secteurs, **la croissance de ces deux grands groupes français s'est opérée essentiellement par acquisitions**. En mars 2023, le groupe multiservices familial Derichebourg

¹³⁸ Ministère de l'Environnement, de l'énergie et de la mer, *Atlas des entrepôts et des aires logistiques en France en 2015*, 112 p.

¹³⁹ Insee, *Tableau de bord de l'économie française, données annuelles 2021*.

¹⁴⁰ Sodexo a été impliquée en France dans une affaire de pratiques anticoncurrentielles concernant le secteur florissant des titres-restaurant. Quatre sociétés (Sodexo Pass France, Edenred France, Up, Natixis Intertitres) ont été condamnées fin 2019 par l'Autorité de la concurrence à 415 millions d'amendes pour leurs accords passés entre 2012 et 2018 ; accords visant à verrouiller l'accès au marché et à freiner l'essor de la dématérialisation. Autorité de la concurrence. *Décision 19-D-25 du 17 décembre 2019*.

devient le principal actionnaire du groupe Elio tout en lui apportant ses propres activités et ses 37 000 salariés.

Communication extérieure et affichage public : ententes suspectes

Dans les activités de communication extérieure, à travers le **mobilier urbain et l’affichage publicitaire**, l’entreprise Decaux s’est également imposée comme un acteur dominant, avec plus de 10 000 collaborateurs dans 80 pays. Son principal concurrent, l’américain Clear Channel, est venu le challenger sur le marché français à partir de 1999 en rachetant le groupe Dauphin. Créé entre deux-guerres, ce groupe familial était sans solution de succession à la suite du décès de son dirigeant. Spécialiste des murs peints et des panneaux 4x3, Dauphin était devenu l’afficheur le plus présent, à la suite de nombreuses acquisitions de sociétés locales au cours des Trente glorieuses puis le rachat de Marignan. La prise de contrôle par Clear Channel permet de structurer la concurrence avec Decaux et le groupe Viacom sur l’affichage extérieur. En 2004, Decaux contrôle près de 37% des marchés de publicité extérieurs, Clear Channel 28% et Viacom 21%, ce qui conduira le Conseil national de la concurrence à renforcer sa surveillance. Il avait déjà imposé à Decaux, en 1998, de supprimer certaines clauses de ses contrats avec les collectivités (tacite reconduction, droit de priorité pour l’installation du mobilier urbain supplémentaire...) ¹⁴¹. Le non-respect de plusieurs de ces injonctions vaudra aux différentes sociétés du groupe une nouvelle décision du Conseil en 2005, assortie d’amendes pécuniaires ¹⁴². Face à l’arrivée de Clear Channel en France, Decaux rachète au prix fort (16 fois l’Ebitda) le pôle de publicité extérieure d’Havas qui comprend notamment l’afficheur Avenir, leader européen, et HMC Transports, numéro un mondial de la publicité dans les aéroports. Arguant de la complémentarité de ces activités avec son métier historique dans le mobilier urbain, Decaux entend être présent sur toute la chaîne de valeur de la publicité extérieure et croître pour ne pas être absorbé. Il en devient le numéro un mondial devant les groupes américains.

Quand le Conseil de la Concurrence sanctionna Decaux en 2004 pour un abus de position dominante sur le **marché spécifique du mobilier urbain** à Rennes ¹⁴³, la part de marché nationale du groupe sur ce seul segment était évaluée à 80%, trois sociétés (dont Dauphin) se partageant les 20% restants. Decaux est alors en contrat avec 498 villes françaises et remporte l’immense majorité des appels d’offre. L’extension de ses activités à des métiers connexes conduit à suspecter l’érection de barrières à l’entrée, et les pratiques de dissuasion des annonceurs de traiter avec un concurrent. Le caractère oligopolistique du secteur fait redouter des pratiques d’entente. En avril 2022, l’Autorité de la concurrence notifie des griefs à deux entreprises et engage une instruction contradictoire avec elles ¹⁴⁴. Sans les citer nommément, l’anti-trust explique qu’il est reproché aux deux entreprises concernées d’avoir conclu un accord de partage des marchés amont de la fourniture de mobilier urbain, de l’exploitation de panneaux publicitaires dans les réseaux de transport et la location d’emplacements publicitaires grand format.

Interim, conseil, audit, digital, certification... Les constellations des services « corporate »

Composante clef de l’organisation du système économique national en lui apportant, avec les contrats à durée déterminée, de fortes marges de flexibilité, l’**intérim** concerne un **volant de 2,4 à 2,8 millions de personnes** selon les périodes, soit des centaines de milliers de salariés en équivalent temps plein sur l’année en fonction des missions, auxquels s’ajoutent les 43 000 salariés permanents des entreprises de travail temporaire ¹⁴⁵. Variable d’ajustement lors des épisodes de crise, comme l’a montré la séquence pandémique, son rebond est en général très rapide lors des phases de reprise. Appuyé sur plus de **11 500 agences finement réparties sur l’ensemble du territoire national**, avec une densité particulière dans le Grand Ouest, sur le littoral méditerranéen, dans les régions lyonnaises et lilloises, le secteur français de l’intérim est caractérisé par l’**hégémonie de trois acteurs** qui préemptent entre 30 et 40% du marché : le suisse Adecco, le néerlandais Randstad et l’américain Manpower. Ces trois colosses du travail temporaire sont néanmoins challengés depuis 2008 par une dizaine d’autres acteurs dont les parts de marchés cumulées sont passées de 15% à plus de 35%. Crit, Proman et Synergie sont les acteurs français qui montent en puissance dans l’un des rares domaines où nous avons pu constater un léger recul de l’oligopole dominant. 1600 entreprises sont recensées au sein de ce secteur, mais la plupart dépendent des différents groupes. Avec vingt milliards d’euros, les multinationales étrangères ou françaises du travail temporaire assurent plus des deux tiers des chiffres d’affaires de l’intérim en France. Même s’il représente une activité à faibles marges, tout en s’appuyant sur des salariés permanents

¹⁴¹ Conseil de la concurrence, *Décision 98-D-52 du 7 juillet 1998 relative à des pratiques relevées dans le secteur du mobilier urbain*.

¹⁴² Conseil de la concurrence, *Décision 05-D-36 du 30 juin 2005 relative au respect, par les sociétés du groupe Decaux, des injonctions proposées par la décision n°98-D-52 du 7 juillet 1998*.

¹⁴³ Conseil de la concurrence, *Décision 04-D-32 du 8 juillet 2004 relative à la saisine de la société More group France contre les pratiques du groupe Decaux*.

¹⁴⁴ Autorité de la concurrence, communiqué de presse du 19 avril 2022. Depuis l’ordonnance du 26 mai 2021 transposant une directive européenne, l’Autorité est habilitée à communiquer sur les notifications de griefs.

¹⁴⁵ « L’intérim, un secteur très spécialisé où le poids des multinationales étrangères est élevé », Insee Première, n°1777, octobre 2019

qualifiés et bien rémunérés, le travail temporaire représente à lui seul 10% des activités de services aux entreprises.

Les pouvoirs publics associent désormais étroitement ces acteurs privés au pilotage des grands programmes et dispositifs de la politique de l'emploi. Est oubliée l'époque où parlementaires, syndicalistes, chercheurs s'interrogeaient sur les **risques de « marchandage d'hommes »** suscités par le travail temporaire ; l'exploitation des journaliers ayant laissé de mauvais souvenirs. Apparues dans les années 1950, les premières entreprises ne sont initialement que six en 1956 puis 170 en 1962, faisant travailler 33 000 personnes. Le déficit de régulation et les abus conduiront la profession à demander elle-même une réglementation. Ancêtre de Pôle emploi (rebaptisé récemment France Travail), l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) sera créée en partie pour assainir le marché et évincer les *« marchands d'hommes »*. Les décennies suivantes vont ainsi voir le législateur encadrer plus strictement le secteur, sur fond de progression du chômage de masse. L'idée de *« partager le travail »* fait son apparition. **Les années 1986-1987 se traduisent par des assouplissements législatifs visant à favoriser l'intérim**, supprimer les autorisations administratives de licenciement, autoriser les contrats à durée déterminée. Le compromis social d'après-guerre autour du salariat se défait. De 120 000 personnes en 1985, l'emploi intérimaire s'élèvera à près de 640 000 vingt ans plus tard lorsque la loi Borloo du 18 janvier 2005 consacra les entreprises intérimaires comme de véritables partenaires du service public de l'emploi tout en étendant officiellement leur champ d'action au placement. Elles peuvent désormais, en toute légalité, proposer aussi bien des missions d'intérim que des CDD ou CDI. Le marché de l'intérim se structure ainsi dans un nouveau champ légal et conventionnel avec les pouvoirs publics ; ceux-ci gagnant à s'appuyer sur quelques grands opérateurs professionnalisés. **De 22 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2005, le secteur est passé à près de 40 milliards aujourd'hui.** En équivalent temps plein (ETP), 715 000 emplois intérimaires étaient recensés au début de l'année 2024 par la Dares, avec une majorité de postes situés dans l'industrie (35%), les services (24%), les transports (16%) et le BTP (14%).

Le **conseil stratégique** aux entreprises et organisations a pris une ampleur considérable au tournant des années 2000. S'il reste difficile d'en tracer le périmètre avec précision tant les méthodes varient, différentes évaluations évoquent des volumes de 250 à 300 milliards de dollars de prestations de conseil dans le monde. Le marché français a également connu une progression sensible depuis le début du siècle. Une étude commanditée en 2021 par le syndicat professionnel Syntec, estimait à **20 milliards d'euros le volume d'affaires dans l'hexagone** des différentes activités du secteur, avec un rebond de 11% lors de cette année de reprise de l'économie. Les demandes en transformation numérique stimulent alors cette croissance, ainsi que d'autres sujets liés à l'actualité réglementaire tels que les problématiques de déontologie et de conformité. 15 000 entreprises sont recensées dans ces activités à barrières à l'entrée plutôt faibles. Elles regroupent au total 120 000 salariés en France, dont 80% de cadres. Dans un univers atomisé en apparence, règnent trois leaders du **secteur du conseil stratégique**, McKinsey, Boston consulting group (BCG) et Bain, appelés le *« MBB »* ou le *« Big three »*, ainsi que les grands cabinets d'audit du *« Big four »* (les américains Deloitte, Price Waterhouse, Ernst and Young (EY) et l'anglo-néerlandais KPMG issus de fusions dans les années 1980) qui renforcent encore leur hégémonie au lendemain de la crise financière. **76 mandats d'audit sur les 80 confiés par les entreprises du CAC 40 relevaient en 2018 du quatuor** d'après une étude¹⁴⁶. Quelques cabinets jouent les challengers dans certains domaines, comme les français Mazars dans l'audit et Cap Gemini dans l'ingénierie, l'allemand Roland Berger dans le conseil stratégique. Les parts de marché des enseignes de prestige sont écrasantes auprès des principaux donneurs d'ordre nationaux. Sur le modèle des pays anglo-saxons, les grands comptes de l'économie française et les administrations centrales s'adressent de plus en plus à ces signatures de classe mondiale. Ces cabinets sont notamment les plus experts dans la conception des schémas d'optimisation fiscale, souvent agressifs, visant à diminuer les taux effectifs d'imposition des multinationales. Dans le **conseil immobilier** pour grands gestionnaires d'actifs, chargé du courtage entre marchés financiers globaux et marchés locaux de la pierre-papier, **un autre « big four » domine** également le marché au terme des vagues de fusions des années 2010 : BNP Paribas Real Estate, CBRE, Cushman & Wakefield, JLL¹⁴⁷. Leur fonction de tour de contrôle des *« pistes d'atterrissage de la finance mobile »* va s'accroître lorsque les pouvoirs publics français voudront faire du Grand Paris une vitrine tout aussi alléchante que Manhattan ou les nouveaux quartiers d'affaires londoniens.

Fortement médiatisée à l'occasion de la publication d'un **rapport du Sénat consacré au recours de l'Etat aux cabinets de conseil**¹⁴⁸, de la parution d'un ouvrage polémique et de la suspicion de fraude fiscale dont fait

¹⁴⁶ Sébastien Stenger, *« Au cœur des cabinets d'audit et de conseil : de l'élitisme au surtravail ? »*, Idées économiques et sociales, 2018/2, n°192, pp. 53-60.

¹⁴⁷ Sur la financiarisation de l'immobilier et son encouragement par les politiques fiscales en France voir Marine Dubos, *Immobilier hors sol. Comment la finance s'empare de nos villes*, Raisons d'agir, 2025, 190 p.

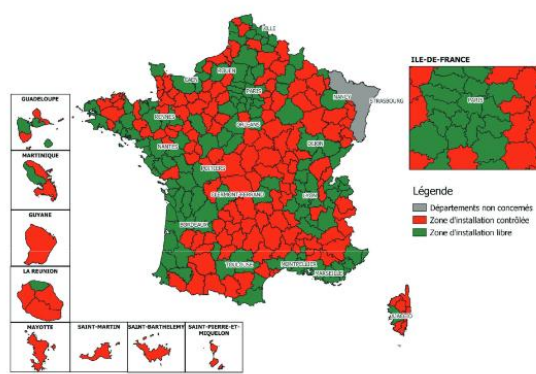
¹⁴⁸ Sénat, *Un phénomène tentaculaire : l'influence croissante des cabinets de conseil sur les politiques publiques*. Rapport de la commission d'enquête sur l'influence croissante des cabinets privés sur les politiques publiques. Président : Arnaud Bazin, Rapporteure : Eliane Assassi. 16 mars 2022, 384 p. Une proposition de loi est déposée en juin 2022 au Sénat à la suite de ce rapport. Elle est adoptée à l'automne et transmise à l'Assemblée nationale.

l'objet en France la filiale de McKinsey¹⁴⁹, la question de la place prise par les très grands cabinets dans l'accompagnement stratégique de l'Etat et des grandes entreprises nationales a été relancée en pleine campagne présidentielle. Dès le début de l'année 2022, une circulaire du Premier ministre demande aux administrations centrales de modérer leur recours aux prestations externalisées en direction de ces grands cabinets. La **polémique sur la « consultocratie »** rebondit l'été suivant avec la diffusion par le quotidien *Le Monde* des montants cumulés de prestations confiées à une seule société de conseil, française en l'occurrence, Capgemini. La Cour des Comptes va également se saisir du sujet à partir d'une demande formulée sur sa plateforme de participation citoyenne¹⁵⁰.

S'il est caractérisé par un nombre très important de structures, le consulting est aussi affecté par un phénomène de **concentration des opérateurs intervenant à très haut niveau**, auprès des sièges des plus grands groupes privés et publics, des administrations centrales, des agences nationales, des hôpitaux. Alors que deux milliers d'entreprises prestataires sont recensées parmi les marchés de conseil auprès des ministères, le Sénat a estimé que les **20 premiers cabinets captent 55% du marché**. Dans le secteur de l'audit, le « Big four » assurait à lui seul 4,6 milliards de chiffre d'affaires en France à la veille de la pandémie, selon les calculs du magazine spécialisé *La profession comptable*, soit 38% de l'activité des cabinets de plus de trois millions de chiffre d'affaires. Seul le cabinet français Fiducial, créé en 1970 et fort de près de 20 000 salariés dans le monde, dont le marché est centré sur les petites entreprises, se glissait à côté du quatuor de tête. La concentration du marché est si forte dans de nombreux pays occidentaux que de nouvelles règles ont été adoptées, ou mises à l'agenda, pour imposer renouvellement et diversification. Le souvenir du scandale retentissant de la société Enron, dont les comptes avaient été maquillés, provoquant sa chute et le démantèlement du puissant cabinet d'audit Arthur Andersen, reste encore dans les mémoires. Le temps passant, les scissions qui avaient été imposées il y a vingt ans entre activités d'audit et de conseil n'ont plus guère d'effets concrets. La maturité et la concurrence très vive dans les marchés de l'audit ont conduit le « Big four » à revenir en force dans le marché du conseil, suscitant de nouvelles critiques¹⁵¹.

Tout en s'adressant aussi bien à des entreprises qu'à des particuliers, **les études notariales connaissent depuis quelques années de profondes transformations**. La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques du 6 août 2015 a ouvert les accès à la profession et abaissé les barrières à l'entrée dans une logique de libéralisation. Plusieurs centaines d'installations ont été recensées dans les années qui ont suivi, favorisant le rajeunissement et la féminisation de la profession. Cette ouverture s'est opérée en épousant une carte d'installation, avec contingentement des places et tirage au sort en cas de dépassement, dans le cadre d'un **programme de renforcement du maillage territorial**. En cinq ans, le nombre d'offices notariaux a progressé de 50%, pour atteindre près de 7000 études. Depuis février 2024, un nouvel arrêté définit de nouvelles zones d'installation « libre » et zones d'installation « contrôlée » pour la période 2023-2025. Il prévoit la création de 303 nouveaux offices et l'installation de 500 notaires ou associés supplémentaires.

Proposition de carte des zones d'installation pour la profession de notaire sur la période 2023-2025



*En application de l'exception prévue au VII de l'article 52 de la loi du 6 août 2015 susvisée.

Source : arrêté du 27 février 2024 pris en application de l'article 52 de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques pour la profession de notaire

¹⁴⁹ Sur l'influence idéologique et les pratiques de McKinsey voir l'enquête des journalistes d'investigation du New York Times, *McKinsey, Pour le meilleur et pour le pire*, Trad. Buchet Chastel, 2023, 448 p. Est célèbre la célèbre plaisanterie qui court dans l'univers du conseil : « Dieu a fait le monde en sept jours. Quand il voudra le refaire en quatre, il demandera à McKinsey. »

¹⁵⁰ Cour des Comptes, *Le recours par l'Etat aux prestations intellectuelles de cabinets de conseil*, juillet 2023, 149 p.

¹⁵¹ Les filiales d'EY en Europe envisageront en juin 2022 une nouvelle séparation de leurs activités de conseil et d'audit, répondant aux pressions externes de l'opinion et des autorités publiques, au Royaume-Uni notamment, mais aussi aux perspectives de croissance accrues des métiers séparés. La maison-mère américaine bloquera le projet en avril 2023.

Comme on peut le mesurer, ce cadre réglementaire vise à accroître l'offre et à élargir le maillage territorial. Dans le même temps, pour faire face à cette concurrence des jeunes structures, de nombreuses études font évoluer leurs périmètres. Les transformations liées au numérique (signature électronique, blockchain...) et la concentration des activités professionnelles tendent à **modifier le recours au tiers de confiance notarial**. Des groupements d'intérêt économique (GIE) se constituent ou s'étendent, à l'instar du GIE Synergie Notaires, créé en 2019 avec 70 études et qui en fédère 105 en 2025. Sur le modèle du Groupement immobilier de Loire Atlantique créé dès les années 1970, de nouveaux groupements se constituent dans la négociation notariale pour accompagner les transactions. Le principal réseau notarial français est le groupe Monassier, créé en 1993 en réponse la pénétration du marché du patrimoine par les cabinets internationaux (KPMG, Coopers Lybrand, Andersen) et constitué aujourd'hui sous forme de holding, qui multiplie les actions de formation, la production d'expertises et de prestations d'accompagnement stratégique, les conseils en gestion patrimoniale et en fiscalité. Le ralentissement des transactions durant la crise sanitaire et les retournements des marchés immobiliers depuis 2023 **remettent à l'agenda les fusions d'études et la constitution de réseaux pour gagner en visibilité**, en solidité et en capacités de mutualisation de services supports. Le but est surtout d'élargir le « réflexe notaire » à des champs d'activités diversifiés, qui échappent au monopole de la profession mais dans lesquels celle-ci peut faire valoir ses compétences et expertises (droit de la famille, droit des sociétés, veille juridique...). L'action en réseau permet de proposer des réponses spécialisées et pointues tout en multipliant les entraides professionnelles¹⁵².

Longtemps constituée d'indépendants ou de petits cabinets familiaux transmis de père en fils, la **profession d'avocat** (81% du secteur libéral juridique) a connu également une impressionnante transformation managériale depuis une trentaine d'années, sous l'effet de la fusion des professions juridiques (avocats, conseils, avoués), de la spécialisation et de la pénétration des « *Big Laws* » anglo-saxons. Le redéploiement mondial des grandes firmes juridiques américaines et des maisons du « *Magic Circle* » londonien comme Clifford Chance, Linklaters ou Freshfields¹⁵³, cabinets composés de milliers d'avocats et forts de milliards de dollars de chiffres d'affaires, a incité les acteurs français à se regrouper et à développer des alliances internationales. Le métier a en outre évolué avec les attendus nouveaux de la clientèle. La relation personnalisée, qui faisait de l'avocat un accompagnateur au long cours, s'est transformée en un rapport plus commercial et entrepreneurial. La financiarisation a également atteint la profession avec l'apparition du capital-investissement dans les cabinets depuis la possibilité de créer des sociétés d'exercice libéral (SEL) ouverte par la loi du 31 décembre 1990 (loi n°90-1259). Les 76 000 avocats en exercice, beaucoup plus nombreux qu'il y a trente ans, demeurent très massivement sous statut libéral (97%) mais de moins en moins installés à leur propre compte (35%) ou dans de petites structures artisanales. Plus de 60% d'entre eux exercent au sein de sociétés contre moins de 15% en 2000. De vastes cabinets, aux multiples implantations régionales, ont consolidé leurs positions et dominent désormais le marché, notamment sa composante la plus directement orientée vers les entreprises et la vie des affaires. La complexification du droit, l'évolution des procédures et la pénétration du numérique (recherche documentaire, gestion de dossiers, intelligence artificielle...) favorisent les structures collaboratives, aux compétences pluridisciplinaires. Les chiffres d'affaires par avocat sont en moyenne plus élevés au sein des cabinets d'importance même si certains contre-exemples persistent sur des marchés de niches.

Dans l'ensemble de la profession, **1% des cabinets concentrent plus de 15% des chiffres d'affaires totaux**. Parmi l'échantillon des 100 principaux cabinets analysés par le magazine Décideurs et qui cumulent 4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024, les dix premiers en assurent près de 20% à eux seuls, soit sept fois plus que les dix derniers de la liste étudiée. On y retrouve plusieurs grands noms du conseil. Fidal (1200 avocats, 283 millions de chiffre d'affaires), EY (700 avocats, 252 millions de chiffre d'affaires) sont les acteurs dominants en terme de taille, devant des grands cabinets historiques comme Bredin Brat, Gide Loyrette Nouel, CMS Francis Lefebvre... Ces cabinets franchissent tous les cent millions de chiffre d'affaires et regroupent plusieurs centaines d'avocats, dont de nombreux associés. Cette nouvelle configuration des cabinets interroge néanmoins sur l'avenir de la profession et entre parfois en tension avec les aspirations des nouvelles générations. La frange concurrentielle des grands cabinets se recompose à travers des collectifs militants, des structures ultraspecialisées, des offres très digitalisées.

Dans les activités dites « *corporate* », les **entreprises de services numériques (ESN)**, constituent l'un des fers de lance de la création d'emplois et de la croissance depuis le début du siècle. La Comptabilité nationale a

¹⁵² Jordan Belgrave, « *Les réseaux de notaires ont le vent en poupe* », Journal du Village des notaires n°75, Spécial 115^{ème} Congrès des Notaires, mai-juin 2019.

¹⁵³ L'arrivée des grands cabinets américains sur la place de Paris et dans quelques grandes capitales régionales s'opère à partir des Trente glorieuses pour accompagner notamment le déploiement du plan Marshall. C'est le cas de Baker McKenzie par exemple, présent depuis 1963. L'implantation des cabinets anglo-saxons prend néanmoins une autre dimension dans les années 2000 avec un changement de taille des équipes et des fusions importantes qui absorbent certaines entités hexagonales. A partir de 2016-2017, les grands cabinets américains se retrouveront suspectés d'être les « chevaux de Troie » de la justice des Etats-Unis (notamment du DOJ) lors du premier mandat de Donald Trump, sous l'effet des pratiques d'extra-territorialité que les législations américaines autorisent.

évalué la croissance de la valeur ajoutée du secteur à +3,6% par an depuis l'an 2000 jusqu'à la pandémie¹⁵⁴. La fédération Syntec des sociétés de conseil a pour sa part estimé à **57 milliards les chiffres d'affaires de ces ESN**, dans une phase de reprise tonique de l'activité après confinements. La massification des commandes profite aux grands comptes de l'ingénierie informatique. Les plus grands acteurs du marché français (Cap Gemini, IBM France, SCC, Atos, Sopra Steria, Accenture, Alten...) enregistrent une croissance de 6% contre 3% pour les autres. Alors qu'était soulignée par le Syntec une insuffisante consolidation du secteur en 2008, les données plus récentes de l'Insee révèlent en pratique une **concentration très avancée** puisque nombre de sociétés informatiques sont déjà insérées au sein de groupes, spécialisés ou non. 5300 filiales informatiques des principales enseignes forment 84% du chiffre d'affaires et 81% des effectifs du domaine. **Nées en France dans les années 1950 pour appuyer le déploiement du plan Marshall et les missions d'accompagnement des entreprises** dans leurs efforts de productivité, les premières sociétés de conseil en organisation comme Bossard, la Sema ou la Cegos vont être **portées par l'essor du management, le nouveau plan comptable et les débuts de l'informatique**. Ces grands noms ne regroupaient alors que quelques centaines de collaborateurs, loin des géants actuels. Forte aujourd'hui de plus de 358 000 salariés dans le monde et d'un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros, la société d'origine grenobloise Capgemini est devenue l'un des principaux groupes tricolores et le leader mondial en stratégie et transformation numériques. Elle a en outre consolidé sa stature et s'est diversifiée en 2019 avec le rachat du groupe Altran, leader (57 000 salariés) de l'ingénierie industrielle et rebaptisé aujourd'hui Capgemini engineering. Les sociétés Sopra et Steria se sont de même rapprochées dès 2014 dans une entité unique qui, à la suite de nombreuses acquisitions en Europe, revendique plus de 50 000 salariés en 2023, déployés dans 30 pays. Cotée en bourse mais préservant un fort profil patrimonial, la société figure parmi les cinq premiers groupes européens. Issu de la fusion d'Axime et Sligos en 1997, puis étendu par de nombreuses acquisitions, le groupe Atos atteindra de son côté un effectif de 110 000 personnes avant de connaître de graves difficultés financières et managériales¹⁵⁵. Créée en 1988, le groupe Alten affiche plus de 13 500 salariés en France et 57 700 dans le monde (30 pays), principalement des consultants ingénieurs. Il fait la une de l'actualité économique en juin 2025 après avoir été condamné par l'Autorité de la concurrence, aux côtés d'autres groupes, pour leurs pratiques de « *Gentlemen's agreement* » visant à instaurer entre eux des clauses de non-débauchage de leurs salariés respectifs. Une première en France¹⁵⁶.

Sur des marchés de services à destination des TPE-PME, se sont structurés des firmes de taille plus modeste mais de déploiement désormais national comme Xefi qui multiplie les agences de proximité depuis dix ans et rachète de nombreuses petites entités locales. Regroupant déjà plus de 2000 salariés, Xefi a pour objectif de franchir le seuil de 400 agences en 2025, majoritairement gérées sous forme de franchises. Les **éditeurs de logiciels** se sont très fortement **développés avec le déploiement accéléré du numérique** dans l'ensemble de la vie économique et sociale. Par croissance organique ou acquisitions, le secteur a vu sa concentration s'accroître par paliers. Selon le panorama des 250 principaux éditeurs nationaux réalisé par leur fédération professionnelle Numeum, 9% d'entre eux captent 77% des chiffres d'affaire, avec Dassault Systèmes en pole position (4,4 milliards de chiffre d'affaire et près de 20 000 salariés) suivi par l'éditeur de jeux vidéo Ubisoft (2,1 milliards), l'une des plus belles *success stories* françaises du début du siècle¹⁵⁷, et Criteo (1,9 milliard), spécialisée dans le reciblage publicitaire, passée d'une vingtaine de salariés en 2008 à plus de 3000 en 2022.

Dans les services dits externalisés, les « **outsourcers** » prennent de plus en plus en charge les relations clients des entreprises à travers des centres d'appels et des plateformes numériques ou conversationnelles. 350 prestataires sont recensés en France, mais les 20 principaux assurent 80% des chiffre d'affaires sur le marché intérieur. Webhelp France, Majorel, Comdata France, Sitel Groupe, Teleperformance sont les cinq acteurs principaux. Très internationalisés, ces groupes s'appuient massivement sur l'offshore et emploient plusieurs centaines de milliers de personnes dans le monde. Créé en 1978 en France, Teleperformance va s'imposer comme un leader des centres d'appels et se développer dans la vente en ligne et l'édition. Le groupe diversifie ses activités à travers la modération de contenus sur internet et de nombreux services

¹⁵⁴ « Les sociétés de services informatiques sont toujours en vive expansion », Insee Première n°1713, octobre 2018.

¹⁵⁵ Est envisagée en 2023, une scission du groupe en deux entités distinctes de ses activités dans l'infogérance, d'un côté, de la cybersécurité et du « cloud » de l'autre. Durant de nombreux mois, les options de « vente à découpe » de certaines activités et les offres d'acquisitions (Kretinski, Layani...) émaillent l'actualité économique. La reprise de l'entreprise par ses créanciers, après restructuration importante de son périmètre (le groupe est passé en deux ans de 110 000 à 75 000 salariés) est à l'ordre du jour en 2025. Pour raison de souveraineté, l'Etat procède au rachat de l'activité « supercalculateur » du groupe (Advanced computing), héritée de la période Bull, pour 410 millions d'euros.

¹⁵⁶ Décision° 25-D-03 du 11 juin 2025 relative à des pratiques de non-débauchage dans les secteurs de l'ingénierie, du conseil en technologie et des services informatiques. Alten est condamnée à 24 millions de sanctions, Bertrandt à 3,6 millions et Expleo France à 1,9 million. Ausy (filiale digitale de Randstad) est exonérée pour avoir reconnu les faits et demandé la clémence.

¹⁵⁷ Créée en 1986 par les frères Guillemot, originaires du Morbihan, la société Ubisoft est devenue par croissance organique, rachat d'entreprises et internationalisation, le leader du secteur du jeu vidéo en France. S'il est confronté depuis quelques mois à d'importantes difficultés et à des grèves de ses personnels, le groupe affiche 17 000 salariés et 40 studios dans le monde en 2025. En France, le marché du jeu vidéo atteint, dans ses différentes dimensions de software (logiciels) et hardware (consoles, manettes...), son pic historique en 2023 avec plus de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les Top 10 des éditeurs et/ou constructeurs (Electronic arts, Nintendo, Ubisoft, Sony Interactive...) représentent dans les différents segments l'essentiel des chiffres d'affaires. Cf. Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs, *L'essentiel du jeu vidéo, Bilan du marché français 2024*, mars 2025, 41 p.

spécialisés. Après plusieurs décennies d'acquisitions et de développement à l'international (Inde, Philippines, Colombie...), l'entreprise atteint 10 milliards de chiffre d'affaires et près de 490 000 salariés dans 88 pays (dont 70% en télétravail). Teleperformance devient TP en 2025 et se présente comme le numéro un mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées. Ses activités en France, en revanche, ne représentent plus qu'une quotité marginale de ses revenus. Il réduit ses effectifs dans l'hexagone et fait face à la baisse de son cours boursier en raison de l'exposition de son modèle à l'intelligence artificielle (IA).

Les **métiers de la sécurité privée** ont connu un considérable essor en l'espace de deux décennies et représentent aujourd'hui un volume de près de dix milliards de chiffres d'affaires, dynamisés par le déploiement de la vidéosurveillance et la sécurisation de grands sites. 181 000 personnes travaillent dans ces métiers, soit une progression de plus de 30 000 en dix ans¹⁵⁸. La croissance du nombre d'entreprises, passées de 9600 à 12 500 environ sur la décennie, n'invalide pas le processus de concentration. Nombre de ces immatriculations nouvelles sont des structures unipersonnelles sans salarié, sous forme d'autoentreprise, et qui agissent en sous-traitance pour des grands comptes. Seulement 3500 entreprises emploient du personnel. **Les quinze plus grandes d'entre elles, de plus de 2000 salariés, assurent 32% des recettes du secteur.** Plus de la moitié des chiffres d'affaires de la sécurité privée repose sur à peine une quarantaine de structures. La concentration est également spatiale, avec un regroupement en Ile-de-France de 37% des entreprises et 45% des effectifs employés. Implanté en France après avoir racheté les sociétés Protectas puis Proteg et multiplié les acquisitions, le numéro un mondial de la sécurité privée, le groupe suédois Securitas, domine le marché hexagonal avec ses 16 700 collaborateurs. Issu d'une scission de ce dernier, le télésurveilleur Verisure s'est imposé comme champion de l'alarme avec des taux de progression de 15% par an et 3500 salariés en France. Au sein des activités fiduciaires (transport de fonds, automates de retrait...), la filiale française de Brink's occupe une position dominante avec ses 3500 agents. Dans la sécurité des biens et des passagers, le rôle de leader revient au groupe français Seris. Né à Saint-Nazaire en 1958, il a pris son essor dans l'ouest de la France avant d'étendre ses implantations dans d'autres régions et atteindre aujourd'hui 7000 salariés. Le groupe multiservices Onet est également un acteur majeur de la sécurité à travers sa branche dédiée. Apparu à Marseille en 1860, il a préservé son identité d'entreprise familiale mais a radicalement changé de dimension. Présent dans 9 pays, il regroupe désormais 80 000 salariés dans ses différents métiers champs d'intervention.

A la fin de l'année 2024, Bureau Veritas intègre le CAC 40 au terme de quasiment deux siècles d'existence. Né en 1828 à Anvers dans les **métiers de la sécurisation du transport maritime**, ce groupe français a étendu tout au long du XXème siècle ses missions aux contrôles techniques des industries automobiles, aux services d'inspection des métiers ferroviaires, à la supervision des bâtiments et des chaînes logistiques, à diverses activités de tests... Contrôlé par le fonds Wendel, le groupe est aujourd'hui présent dans 140 pays et emploie 84 000 personnes dans ses métiers de certification, d'audit technique et d'expertise. La fusion envisagée avec le puissant groupe suisse SGS¹⁵⁹, ajournée en janvier 2025, devait donner naissance au numéro un mondial du marché des tests, inspections et certifications (TIC), pour peser davantage dans un secteur en forte croissance sous l'effet des exigences réglementaires, de grands enjeux porteurs (décarbonation, transition énergétique, environnement...), des normes sanitaires et des potentialités ouvertes par l'intelligence artificielle. Aux côtés de Bureau Veritas et de SGS, Dekra (Pays-Bas), Intertek Group PLC (Royaume-Uni), TÜV Sud AG (Allemagne), APPLUS+ (Espagne), Eurofins (français relocalisé à Luxembourg)... sont les principaux protagonistes d'un vaste mouvement de fusions-acquisitions qui consolide le marché intérieur autour d'une poignée de compétiteurs.

¹⁵⁸ Données extraites du rapport de branche Prévention sécurité réalisé par l'institut Xerfi pour le compte de l'Observatoire des métiers de la sécurité privée, octobre 2023, 75 p. La fédération française de la sécurité privée revendique même 25 000 entreprises, 300 000 salariés et professionnels, et 12 milliards de chiffres d'affaires avec les six métiers qu'elle représente (dont sûreté nucléaire, risque incendie...).

¹⁵⁹ Le groupe SGS est très présent en France dans le contrôle technique automobile (Vérif'Autos), marché de plus de deux milliards d'euros de chiffres d'affaires, marqué également par une concentration croissante. Les principales enseignes sont Auto Sécurité, Sécuritest, Dekra, Vérif'Autos, Norisko Auto, Autocontrol (groupe Dekra), Autosur (groupe TÜV Rheinland), Autovision... aux côtés de groupes coopératifs et d'enseignes plus généralistes (Midas, Norauto).

Les grandes franchises de l'emploi à domicile

Avec une croissance soutenue depuis le début du siècle et de fortes perspectives de développement¹⁶⁰, les **services à la personne (SAP)** forment un univers dans lequel sont massivement entrées en ligne de compte les incitations publiques. Pourvoyeuses d'emplois pour des salariés à faibles niveaux de qualification, **ces activités ont été encouragées depuis le début des années 2000**, notamment par le cadre réglementaire et fiscal très favorable de la loi Borloo du 26 juillet 2005. Crédit d'impôt pour les employeurs, taux de TVA réduit, allègement de cotisations sociales, chèque emploi service universel (CESU) déclaratif ou préfinancé, prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE)... ont contribué à stimuler l'activité en solvabilisant les employeurs. À partir de février 2022, le crédit d'impôt devient même instantané, ce qui réduit immédiatement le coût pris en charge par ces derniers à 50%, l'Etat soldant l'autre moitié auprès du prestataire ou de l'employé. La transition démographique et les orientations des politiques de soutien à l'autonomie des personnes âgées offrent des perspectives alléchantes pour certains de ces secteurs d'activité.

Les autorités nationales et les fédérations professionnelles distinguent **26 métiers différents sous l'intitulé générique de « services à la personne »**. Entretien de la maison, travaux de jardinage, petit bricolage, garde d'enfants, soutien scolaire, préparation et livraison de repas à domicile, soins esthétiques, soins et promenades pour des animaux de compagnie, téléassistance, assistance informatique... font partie des services qui ne relèvent que de la **déclaration**. Certaines activités sont en revanche soumises à **agrément préalable voire à autorisation**. Garde à domicile et accompagnement d'enfants de moins de trois ans ou de jeunes de moins de 18 ans handicapés sont soumis à agrément, que l'activité soit exercée en mode prestataire ou bien en mode mandataire. Dans le premier cas l'organisme joue le rôle direct d'employeur ; dans le second, il ne s'occupe que de la mise en relation entre le particulier employeur et l'intervenant en facilitant la recherche de candidatures, les formalités de recrutement, l'établissement des fiches de paie... Les activités d'assistance aux personnes âgées et/ou handicapées, les services d'accompagnement de personnes hors de leur domicile font l'objet d'un agrément pour les organismes agissant en mode mandataire et d'une autorisation en mode prestataire.

Sont évalués à plus de 1,2 million le nombre de personnes qui travaillent dans les secteurs d'activité de l'emploi à domicile, soit 6% de l'emploi salarié privé en France. L'Urssaf a estimé à 1,87 million d'employeurs permanents ou occasionnels qui, en 2022, finançaient une masse salariale nette de 1,27 milliard d'euros. En ajoutant les emplois d'assistantes maternelles (qui exercent leur activité à leur domicile), le nombre total d'employeurs est même évalué à 2,6 millions et les masses salariales à 2,2 milliards d'euros, en progression globale de près de 3% sur la période 2019-2022. Les **contractions épisodiques de la crise sanitaire** n'ont donc pas interrompu la progression de ce secteur. Elles l'ont même redynamisé après quelques années de stagnation imputables au renforcement des capacités d'accueil des jeunes enfants en structures collectives et au tassement de la natalité.

L'Urssaf¹⁶¹ a constaté dans ses enquêtes la **montée en puissance des entreprises prestataires** au cours des années 2010, tant à travers leurs effectifs employés (+12%) que pour le nombre d'heures rémunérées (+13%). De nombreuses entreprises et associations ont pu déployer des offres attractives, a priori très professionnelles, sur l'ensemble du territoire national. Parmi ces acteurs puissants, organisés sous forme d'entreprise intégrée ou de réseau de franchises, la principale est la société O2 care services issue de la fusion en 2000 des entreprises Unipôles et At Home. Dotée de 600 agences (dont la moitié en franchise) en 2025, elle revendique 16 000 salariés intervenant dans plusieurs métiers (repassage, ménage, garde d'enfants, aide aux seniors...), présentée dans de nombreux médias et événements comme le premier recruteur privé en France, avec des milliers de recrutements annuels en CDI. Constituées de plus d'une centaine d'agences, suivent Shiva (550 agences en franchise, 20 000 salariés), Petit-fils (300 agences), Axeo services (180 agences, 5000 salariés), Adhap (160 agences, 7000 salariés), Azaé (90 agences, 2500 salariés)... Plusieurs de ces sociétés sont elles-mêmes devenues des filiales de groupes beaucoup plus vastes. O2care appartient au groupe OuiCare (qui gère 13 marques différentes et 20 000 employés dans les services), Axeo au groupe La Poste, Shiva au groupe Domia qui gère également le réseau Acadomia spécialisé dans le soutien scolaire, Adhap au groupe Emeis (ex-Orpéa), Petit-fils au groupe Clariane (ex-Korian)... Créé en 2005, le groupe Vitalliance revendique 152 agences et 8500 collaborateurs vingt ans plus tard. Amir Reza-Tofighi, son président actuel et co-fondateur de l'entreprise alors qu'il était jeune étudiant (il a également co-fondé la plateforme de VTC *Heetch* et le loueur

¹⁶⁰ Selon les données de l'Insee, 3,9 millions de ménages avaient recours aux services à la personne en 2019, soit une progression de 270 000 en six ans. En moyenne, 13,8% des ménages y ont recours mais ce taux augmente fortement avec l'âge et le niveau de revenus. Les taux de recours à ces services et les niveaux de dépenses ne coïncident pas nécessairement. Les taux de recours les plus élevés se situent dans l'ouest atlantique. À l'horizon 2050, l'Insee projette une progression des emplois d'environ 300 000 personnes soit 100 000 en équivalent temps plein. Voir Insee Première, « *Forte hausse attendue de la demande de services à la personne d'ici 2050* », n°2042, mars 2025.

¹⁶¹ Cf. Accostat n°318, décembre 2020.

Click and boat), est élu à 40 ans président de la confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) en janvier 2025. La taille de l'entreprise qu'il préside interroge sur sa représentativité des PME.

Par création de nouvelles implantations ou par affiliation à leur réseau de franchisés, le développement de ces acteurs est saisissant. Ouicare (avec O2 care) affiche 20% de croissance annuelle en sortie de Covid. Créée en 2007, le réseau Petit-fils passe d'une centaine d'agences en 2019 à près de 300 en 2024. Il regroupe plusieurs milliers de salariés, majoritairement des auxiliaires de vie, et annonce 15 000 créations d'emplois au cours des cinq années à venir. De **véritables géants du service à la personne** se sont ainsi constitués en quelques années, favorisés par la puissance des mécanismes de solvabilisation des employeurs. Les allègements de cotisations sociales et la baisse des taux de TVA ont réduit la distorsion de concurrence du travail non-déclaré même si la Fédération des services aux particuliers évalue encore ce dernier à 30% voire 40% du marché.

Les perspectives ouvertes par la **silver économie**, en accompagnant les politiques d'autonomie et le confort de vie dans le vieillissement ont de fortes chances d'accentuer la professionnalisation du secteur et sa concentration. Alors que les volumes d'heures de services à la personne, tous secteurs et tous modes d'intervention confondus, ont plutôt tendance à se stabiliser, les **entreprises prennent progressivement le pas sur les intervenants indépendants et le tissu associatif**. La croissance de leur activité varie de 10% à 15% par an, en prenant des parts de marché aux autres intervenants même s'ils n'en représentent encore à ce stade qu'un cinquième. Les indépendants rejoignent peu à peu les réseaux de franchise, trouvant un bon compromis dans le partage de la croissance.

Les réseaux de crèches privées

Pour la première fois, l'Autorité de la concurrence a eu à se pencher en février 2022¹⁶² sur le domaine de la garde d'enfants et des établissements accueillant des jeunes enfants (EAJE) afin de déterminer les éventuelles insuffisances de choix alternatifs sur les marchés locaux, en tenant compte des différentes formes d'offre, qu'elles soient proposées par les collectivités ou de pure initiative privée. Distinguant les différents **sous-marchés du secteur** (crèches familiales, crèches collectives, micro crèches, crèches multi-accueil, haltes garderies, jardins d'enfants) et analysant leur déploiement dans les territoires français, l'Autorité a considéré que les conditions de concurrence restent encore suffisantes à ce jour en préservant le choix des usagers dans la plupart des territoires, le premier seuil d'alerte étant à ses yeux atteint lorsqu'un opérateur dépasse 25% de l'offre du marché local « pertinent ». Même si **les collectivités territoriales restent les autorités gestionnaires déterminantes de ce domaine**, leur propension à user de délégations de services publics ou à des réservations de places auprès d'organismes lucratifs privés impose une surveillance des conditions de concurrence. Les nouveaux mécanismes de solvabilisation de la demande par les aides des Caisses d'allocation familiale (CAF) et le crédit d'impôt contribuent également à **l'essor de l'offre privée**. L'intérêt de cette première décision est de dresser, ici aussi, un panorama de l'état du marché et du processus de concentration au sein d'entreprises à but lucratif comme le quatuor constitué d'Evancia-Babilou, People&Baby, La Maison Bleue et Grandir-Les Petits chaperons rouges qui regroupent d'ores et déjà des centaines d'EAJE et des milliers de berceaux à l'échelle du territoire français. Les concentrations s'opèrent parfois dans un cadre essentiellement régional, mais qui peuvent augurer d'un rapprochement futur avec des opérateurs d'envergure nationale. Ce sont les limites à ces rapprochements que l'Autorité de la concurrence a été contrainte de fixer.

Emblématique de cette structuration rapide des nouveaux géants de la parentalité, le **leader national Babilou family**, créé en 2003 par Rodolphe et Edouard Carle alors âgés de moins de trente ans, a pris son essor à partir d'une première implantation à Boulogne-Billancourt, suivie d'une **croissance exponentielle avec effet de levier bancaire**. Il absorbera successivement de nombreux réseaux comme Garderisettes, La Ronde des Crèches, Kid's Cool. Moins de vingt ans plus tard, le groupe compte plus de 10 000 salariés (dont 5000 en France) et couvre douze pays. Il accueille aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers d'enfants dans 470 crèches Babilou et 2400 crèches partenaires au sein desquelles il réserve des berceaux. L'essor de ce groupe s'explique en bonne partie par l'extension au secteur privé des aides de la CNAF, à partir de 2004, et surtout par la création du crédit d'impôt famille qui permet aux entreprises de défiscaliser (jusqu'à un plafond de 500 000 euros) les réservations de places de crèches pour les enfants de leurs salariés. En 2020, le fonds d'investissement Antin infrastructure reçoit le feu vert de l'Autorité de la concurrence pour sa prise de contrôle exclusif du groupe.

Un rapport conjoint des inspections générales des affaires sociales et des finances (IGAS et IGF)¹⁶³, réalisé en 2017 dans le cadre des revues de dépenses, mettra en cause le **« sur-calibrage » du financement public des crèches privées** dans l'accueil de la petite enfance, secteur alors évalué à 16 milliards euros de dépenses

¹⁶². Voir Autorité de la concurrence, Décision n°22-DDC-26 du 28 février 2022 relative à la prise de contrôle exclusif des sociétés Crèche Altitude, Pro'Formance et Nemomarin par le groupe Grandir.

¹⁶³ Rapport IGAS-IGF, *La politique d'accueil du jeune enfant. Revue de dépenses*, juin 2017, 229 p.

publiques¹⁶⁴. Même si les solutions d'accueil pour les enfants de moins de trois ans ont progressé de près de 10 points en une décennie (56% en 2015 contre 47% en 2006), les diversités des modes de garde et des systèmes de financement conduisent à des inégalités majeures dans les restes à charge des familles et les offres des collectivités. La création du crédit d'impôt famille en 2004 a par ailleurs encouragé les entreprises à offrir des solutions d'accueil à leurs salariés. Les cumuls de dispositifs conduisent à des taux de rentabilité de 40% du chiffre d'affaires dans certaines structures (PAJE et PSU). Les inspections dénoncent alors des **volumes de subventions bien supérieurs aux coûts de revient** (jusqu'à 134% de couverture) et préconisent des mesures de plafonnement des aides pour éviter les abus liés à cette financiarisation¹⁶⁵. Six ans plus tard, après le décès accidentel d'un enfant dans une crèche collective à Lyon, un nouveau rapport de l'IGAS constatera la dégradation des conditions d'accueil des jeunes enfants, des taux d'encadrement déficients, les temps de formation insuffisants des personnels et les effets d'« aspiration par le haut » qui promeuvent les personnels à des niveaux de responsabilités supérieurs à leurs qualifications. Le rapport critiquera également un système de tarification (prestation de service unique) indifférent à tout critère de qualité et ayant pour effet de favoriser des stratégies économiques de pur rendement¹⁶⁶.

Les nouvelles firmes associatives

En marge des activités lucratives, ce sont les univers de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui subissent la loi de la concentration dans de nombreux secteurs. Au-delà des très grandes institutions de l'économie sociale (mutuelles, coopératives du secteur agricole ou de la distribution...) nombre d'acteurs des univers associatifs et de l'économie non-lucrative sont contraints de revoir leurs modèles au tournant des années 2000. Plusieurs raisons les y conduisent. Le financement subventionnel classique par les acteurs publics est exposé partout en France aux risques de requalification en gestion de fait. **Certaines dérives des années 1990 conduisent à une moralisation du financement associatif et à des changements de modèles**, à travers des conventions pluriannuelles d'objectifs et le recours croissant à la pratique des délégations de services publics sur appels d'offre. Les associations sont mises en concurrence et invitées à se professionnaliser dans le cadre de la commande publique. L'adossement à des grands réseaux s'impose. Certaines changent de statut pour rejoindre l'économie lucrative privée ou évoluer, en sens contraire, vers le régime de la Fondation. Les défiscalisations plus généreuses des dons invitent également à **mutualiser les coûts des campagnes de promotion auprès des donateurs**. Les très grandes signatures associatives vont clairement l'emporter dans ce nouveau contexte, en apportant services supports et professionnalisation à leurs réseaux de terrain.

Les activités éducatives et périscolaires, les centres de loisirs et colonies de vacances, les pratiques sportives, les classes d'environnement, les séjours à l'étranger... sont étroitement concernés par cette évolution structurelle. Nombre de **prestations sont attribuées via des centrales de marchés** par lesquelles les collectivités et administrations achètent chaque année des dizaines de milliers de prestations. Entre 2005 et 2017, les commandes publiques passent de 17% à 24% dans le financement associatif quand les subventions régressent de 34% à 20%. La participation des usagers se hisse pour sa part de 32% à 42% à travers les tarifications alors que les cotisations des membres se réduisent de 12% à 9%.

D'importants débats parcourent le monde associatif et les échanges au sein du Haut Conseil de la vie associative (HCVA) sur les spécificités de l'entrepreneuriat social et ce qu'il n'est pas inconvenant d'appeler des « *entreprises associatives* ». Tenu de combiner activités rentables et engagements bénévoles, les associations doivent adopter deux rationalités parfois en tension. Depuis la loi du 13 juin 1998, un dirigeant d'une association est habilité à percevoir une rémunération, qui peut aller jusqu'à 10 284 euros pour les plus importantes structures. **Nombre d'associations disposent d'une masse salariale conséquente et combinent plusieurs types d'activités**, dont certaines sont lucratives et assimilées par le droit de la concurrence à celles d'entreprises du secteur marchand. Ce sont les règles de décision au sein des associations, l'absence de détention de capital et le caractère impartageable de leurs bénéfices qui les spécifient beaucoup plus que la nature de leurs activités. Les contractions des budgets publics au cours des années 2005-2020 et l'ouverture de certains secteurs à la concurrence ont imposé à la plupart des associations de s'inscrire dans de nouveaux modèles et d'adopter des comportements plus entrepreneuriaux.

Sur les **1 500 000 associations recensées en France** par une étude de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)¹⁶⁷, l'immense majorité (89%) ne décomptent aucun salarié et vivent de faibles budgets. Les 159 000 associations employeuses représentent un total de 1,8 million de salariés selon les

¹⁶⁴ Les financements publics des établissements d'accueil des jeunes enfants et des solutions de garde sont : 11 milliards du Fonds national d'action sociale, 1,8 milliard de crédit d'impôt et trois milliards de soutiens des collectivités.

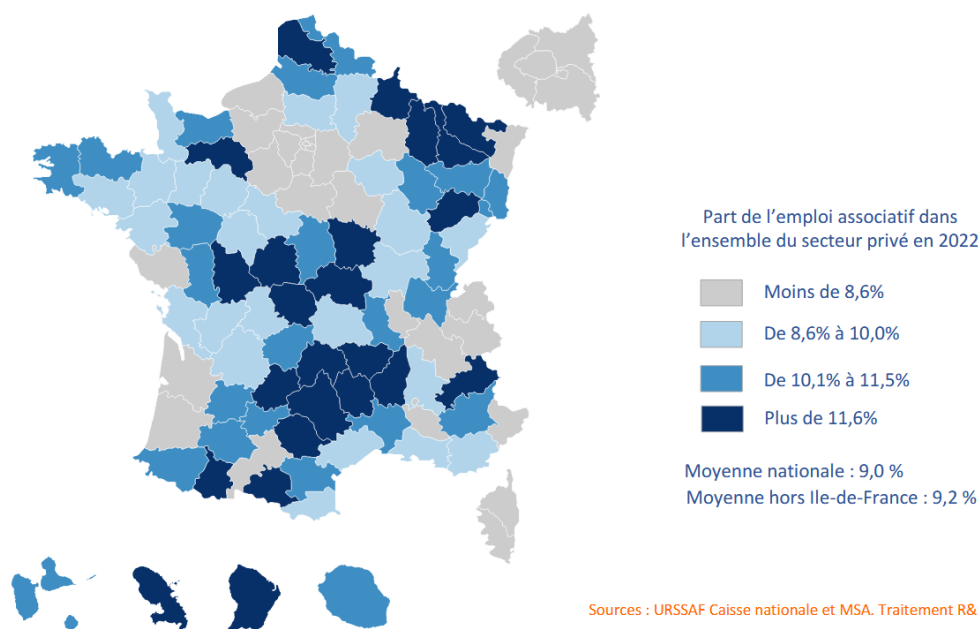
¹⁶⁵ En septembre 2023, paraissent en librairie à quelques jours d'intervalle deux livres d'investigation dénonçant le « business » des crèches privées et les « usines à bébés » de structures déshumanisées. Voir Daphné Gastaldi et Mathieu Périsset, *Le prix du berceau. Ce que la privatisation des crèches fait aux enfants*, Seuil, 2023, 208 p. Bérengère Lepetit et Elsa Marnette, *Babyzness*. Robert Laffont, 2023, 311 p. Un an plus tard est publié un autre ouvrage consacré aux crèches privées de Victor Castanet, l'auteur du livre-enquête *Les Fossoyeurs* sur les EHPAD qui provoquera le scandale Orpéa. Victor Castanet, *Les ogres*, Flammarion, 2024, 416 p. Ce nouvel ouvrage va conduire à la mise en cause d'une ancienne ministre pour de potentiels conflits d'intérêt avec la Fédération des crèches privées.

¹⁶⁶ Nicole Bohic, Jean-Baptiste Frossard, Christophe Itier et Thierry Leconte, *Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches*, Rapport IGAS 2022-062R, mars 2023, 111 p.

¹⁶⁷ INJEP, *Les chiffres clés 2019 de la vie associative*, 35 p.

données consolidées de l'ACOSS et de la MSA avec une dynamique de progression supérieure à celle du secteur privé marchand. Ce volume représente plus de 10% de l'emploi de droit privé. Entre 2008 et 2017, l'emploi associatif progresse de 6,5% alors que l'ensemble du secteur privé n'enregistre que 1,5% de hausse de l'emploi. L'étude de l'INJEP évalue à près de 40 milliards des masses salariales distribuées par les associations pour des salaires annuels moyens de 21 300 euros¹⁶⁸. Plus de 260 000 contrats aidés étaient alors dénombrés dans le monde associatif, soit 38% de l'ensemble de ces contrats. Le tissu associatif se spécifie également par la mobilisation de bénévoles qui résiste à « l'ère de l'individualisme » même si les formes d'engagement changent. Les travaux d'évaluation de l'INJEP concluront à un **volume de bénévolat en équivalent temps plein de 1 425 000 personnes** et une progression annuelle d'environ 5% entre 2011 et 2017 ce qui représente une **valeur socio-économique considérable**, même si elle n'est pas monétarisée. La chercheuse Viviane Tchernonog a évalué à environ 1% la part des associations disposant de budgets supérieurs à plus de 500 000 euros¹⁶⁹. Leurs masses budgétaires cumulées concentrent en revanche 71% de la totalité des budgets associatifs estimés à 113 milliards d'euros soit 3,3% du PIB. Selon l'INSEE, les **500 premières associations gèrent à elles seules 26% des ressources**, soit presque autant que les 1,25 million de petites structures (31%)¹⁷⁰. La place du bénévolat s'avère beaucoup plus importante dans les associations à faible budget, les plus grandes n'en portant que 7% alors que 66% du bénévolat sont adossés à des structures de moins de 50 000 euros de budget.

Le poids des associations au sein des économies territoriales



Source : Recherche et solidarités, *La France associative en mouvement*, octobre 2023.

Derrière les grandes institutions caritatives ou de financement de la recherche médicale vers lesquelles se porte l'essentiel des dons des particuliers, émergent de nouveaux réseaux très structurés, regroupant plusieurs centaines d'associations et entreprises sociales, à l'instar du **groupe SOS** qui revendique en 2025 environ 850 structures affiliées, 22 000 salariés, 16 000 bénévoles agissant dans plus de 40 pays et 9 secteurs d'activités. Cette multinationale affiche un taux de croissance annuel de 17% de son chiffre d'affaires depuis 2013, atteignant 1,25 milliard. Couvrant des missions de service public (protection de l'enfance, santé, lutte contre les addictions, handicap, dépendance...) et des activités d'intérêt général (commerces, activités écologiques...), le groupe SOS est né du rapprochement de quatre associations fondatrices qui pilotent l'ensemble du réseau. Le groupe met en avant ses **services supports et ses capacités de mutualisation** pour proposer des mécanismes de « rapprochement associatif » et de filialisation. Il s'appuie notamment sur une

¹⁶⁸ Les chiffres plus récents disponibles dans une enquête publiée en 2023 font état de 46,5 milliards d'euros de masses salariales en 2022, 1,88 million de salariés (dont 49 000 alternants), 144 000 volontaires en service civique, 12,5 millions de bénévoles. 153 000 associations sont employeuses (6000 de moins qu'en 2017). Culture, sports et loisirs regroupent plus de la moitié des associations créées chaque année. Recherche et solidarités, *La France associative en mouvement*, octobre 2023, 53 p.

¹⁶⁹ Viviane Tchernonog, *Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ?*, octobre 2018, 16 p.

¹⁷⁰ Insee Première n°1857, « 1,3 million d'associations : des hôpitaux et Ehpad aux associations de parents d'élèves et aux clubs de gym », mai 2021.

société coopérative d'intérêt collectif, Alterna, qui concentre les actifs immobiliers de l'ensemble des adhérents, et d'un **groupement d'intérêt économique (GIE), Alliance gestion**, qui assure les fonctions supports (finances, service juridique, ressources humaines, communication). Très importantes à Paris, les activités de SOS se sont fortement développées dans l'ensemble de l'Ile-de-France, à Bordeaux et à Nantes, en Normandie et dans le Grand Est, dans la Nièvre et l'Allier, sur la façade méditerranéenne. Confrontés à des polémiques croissantes internes à l'univers associatif, le groupe SOS dessine une **transformation latente du modèle de la loi de 1901** et incarne la logique d'« entreprise associative » qui emprunte, selon certains auteurs, à l'esprit du néo-travailleisme britannique des années 2000¹⁷¹. La gouvernance du groupe est critiquée pour son éloignement croissant des principes associatifs originels, de même que sont dénoncées les logiques de gestion de son immense patrimoine immobilier estimé à une valeur de 500 millions d'euros.

Une **autre major associative multiplie les acquisitions**, notamment dans le secteur social marqué par la fragilisation d'entités membres du réseau de l'Aide à domicile en milieu rural (ADMR) né en 1945 et fort de 2700 associations affiliées. Mobilisant des bénévoles et des salariés, les fédérations départementales connaissent des difficultés financières avec les réductions de subventions des collectivités locales. Créée en 1999 (d'abord sous le nom de Directgestion), l'association Doctegestio et sa filiale Amapa vont racheter de nombreuses structures en Corrèze, dans le Pas-de-Calais, dans la Somme, en Corse, à Annecy... Par endroits, comme en Seine Maritime ou dans la Sarthe, ces rachats se heurteront à des blocages syndicaux ou au refus des collectivités. Avec ses différentes filiales Doctocare, Amapa, Popinns (loisirs), ce nouvel acteur se transforme en un groupe intitulé **Avec**, spécialisé dans la santé et la dépendance. Avec regroupe à ce jour 285 établissements sous gestion, plus d'un million de bénéficiaires, 10 000 collaborateurs (dont 900 médecins), 560 millions de chiffre d'affaires. Il se spécialise aussi dans la gestion immobilière et la reprise d'activités en difficulté, se portant candidat auprès des tribunaux. Avec SOS et quelques autres groupes, ces **majors de l'économie sociale** sont perçues comme les incarnations du « **business associatif** ».

Fragilisées par les baisses de budgets publics et les logiques de mise en concurrence, les associations sont ainsi clairement incitées à coopérer et à se regrouper à partir des années 2000. De nouvelles formules juridiques leur sont aménagées pour **favoriser ces alliances comme les groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS)**. Les filialisations permettent d'isoler les activités lucratives, fortement invitées à se développer, afin d'appliquer une **sectorisation fiscale**. Les groupements de moyens se multiplient, ainsi que les collaborations plus souples à travers des mandats de gestion. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire offre des **outils juridiques pour faciliter et sécuriser les opérations de fusion, de scission et d'apports d'actifs**. De nouveaux schémas organisationnels pyramidaux se mettent en place, constitués d'entités-mères, de filiales, de structures commerciales, de fonds de dotations qui complexifient les modèles et interrogent nombre d'acteurs (syndicats, militants associatifs, presse...) sur leur compatibilité avec les principes de l'économie sociale et solidaire. Peu à peu, les **groupes intégrés prennent l'ascendant** au sein d'un paysage associatif pluriel mais lui aussi marqué par la concentration.

¹⁷¹. Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella, Céline Marival, « *Risques et potentialités des restructurations inter-associatives* », RECMA, n°344, 2017/2, pp. 41-57.

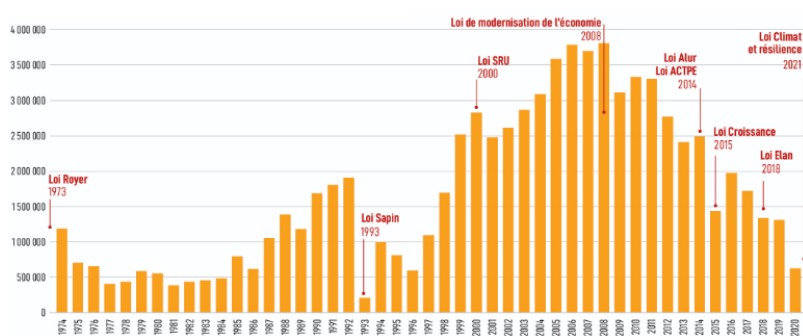
Commerce de détail et distribution

Grande distribution alimentaire : le contrôle par l'aval de l'accès au marché

Les années 2000-2015 ont constitué le moment d'apogée de la grande distribution à la française et des zones commerciales périphériques. Malgré les crises et les érosions épisodiques de pouvoir d'achat, **le nombre de mètres carrés commerciaux ouverts chaque année vole alors de record en record** avec 3 à 4 millions de m² de surfaces de vente supplémentaires recensés par an¹⁷². Les volumes autorisés sont quadruplés dans la décennie précédant la crise financière de 2008. Cette année-là, la loi de modernisation de l'Economie (LME) réhausse les seuils de surface commerciale nécessitant une autorisation préalable des commissions départementales d'aménagement commercial (CDAC). Celles-ci souffraient déjà de la réputation d'être des « machines à dire oui ». La fin du régime d'autorisation raccourcira surtout les délais d'ouverture et cherchera à amplifier les flux d'ouvertures alors que s'amorce une première décrue avec la récession post-crise.

Surfaces commerciales autorisées en France depuis 1974

Surfaces commerciales autorisées chaque année en France, selon les différents régimes d'urbanisme commercial en vigueur (CDUC en 1974, CDEC en 1996, CDAC depuis 2008), avant éventuels recours.



Source : Desea jusqu'en 2007 ; DCE ensuite. Données CDDMA, retraitement Institut pour la Ville et le Commerce.

Source : Institut pour la ville et le commerce et Fédération nationale des agences d'urbanisme¹⁷³

Environ **15 000 grandes surfaces** sont désormais recensées en France, dont 1700 hypermarchés, d'une taille moyenne de 5100 m². Les plus fortes densités se situent dans le croissant nord-est du pays. Les **centres commerciaux sont évalués à 830**, regroupant 38 800 commerces sur **18 millions de mètres carrés**. Depuis le début des années 2000, se multiplient les surfaces de *hard discount* et apparaissent les points de livraison de commandes à distance sous forme de *drives* qui échappent aux règles d'autorisation commerciale. C'est surtout l'essor du commerce en ligne qui déstabilise l'infrastructure de la distribution française.

Né en France au cours des années 1960 en s'inspirant du modèle nord-américain¹⁷⁴, avec l'essor du libre-service et les ouvertures des premiers hypermarchés (le Carrefour de Sainte-Geneviève-des-Bois), qui seront suivis par les premiers centres commerciaux (Englos-les-Géants près de Lille, Parly 2 en banlieue parisienne, Cap 3000 dans l'agglomération niçoise), le **modèle de la grande distribution a été porté à l'origine par le commerce alimentaire** mais s'est rapidement diversifié. Il détrône très vite les « grands magasins » de centre-ville et les chaînes historiques à la Felix Potin, tout en révolutionnant le commerce de détail par le libre-service et la réduction des intermédiaires. Le déploiement périphérique des zones et centres commerciaux accompagne le **mouvement de périurbanisation** qui s'accélère, à partir des années 1970-1980, avec l'essor

¹⁷² Sur les modèles économiques du commerce et l'extension fulgurante des surfaces de vente, voir la thèse de Pascal Madry, *Ville et commerce à l'épreuve de la déterritorialisation*. Géographie. Université de Bretagne occidentale. Brest, 2016. Pascal Madry décrit les mécanismes par lesquels le contrôle de l'accès final au client, en aval des chaînes de valeur, permet aux enseignes du commerce d'établir un rapport de force avec les producteurs de l'amont. Le pouvoir de marché assure une plus forte extraction de marges, davantage du côté des fournisseurs que des clients. Voir aussi Bruno Faréniaux, Rouchdy Kbaier, Pierre Narring, et Dominique Stevens, *Inscrire les dynamiques du commerce dans la ville durable*, rapport du CGEDD, mars 2017, 264 p.

¹⁷³ IVC-FNAU, *Atlas du commerce. Tendances actuelles et dynamiques spatiales*, mai 2022. Cette étude évalue à 4 750 000 le nombre d'emplois salariés positionnés dans le champ « élargi » du commerce (commerce de détail et services commerciaux), soit près d'un emploi privé sur cinq (18%). Par ailleurs 850 000 personnes non salariées (un emploi non salarié sur quatre) se rajoutent à l'effectif. La croissance annuelle de l'emploi dans le commerce a été de 6% entre 2008 et 2017, deux fois plus rapide que dans l'ensemble de l'économie.

¹⁷⁴ Ce modèle US s'incarne dans la saga du géant Walmart évoquée en introduction.

de l'automobile, des infrastructures routières rapides (rocales, 2 x 2 voies...), du RER, des maisons achetées sur catalogue.

Les extensions urbaines, par transformation de terres agricoles, offrent de fortes plus-values tout en réduisant les charges foncières. Le carrefour giratoire, inspiré du modèle anglais, devient emblématique de ces périphéries urbaines à la française où s'entrelacent à perte de vue lotissements et espaces de vente¹⁷⁵. Le premier rond-point voit le jour en 1978 à Saint-Herblain, dans la banlieue nantaise. Promu par son jeune maire Jean-Marc Ayrault qui s'enthousiasme pour sa modernité, il va devenir une figure majeure de l'urbanisme périurbain extensif qui deviendra, quarante ans plus tard, le lieu à forte charge symbolique de la révolte des gilets jaunes. La **transformation des pratiques commerciales et de la forme des villes** en l'espace de quatre décennies a été décrite par l'essayiste Olivier Razemon¹⁷⁶. Il en a souligné les effets de dévitalisation des cœurs d'agglomération. Quelques années plus tôt le magazine *Télérama* dénonçait avec fracas « *l'empire du hangar* » de la « *France moche* »¹⁷⁷ des entrées de villes. Des architectes ou urbanistes comme David Mangin et Thierry Paquot contribueront également à déplorer l'absence de qualité esthétique de la « *ville franchisée* ». La prolifération des « *centres-vides* » met à l'agenda le programme Action cœur de ville (ACV) que lancera l'Etat à partir de 2018, une fois constaté les dégâts largement prévisibles du suréquipement commercial des agglomérations françaises.

Selon l'Insee, les ventes au détail de produits commercialisables (hors ventes automobiles) représentaient 572 milliards d'euros à la veille du Covid, dont un tiers concerne l'alimentation. **Les grandes surfaces d'alimentation générale assurent 64% des ventes de produits alimentaires**, mais un léger retrait (- 3,4 points) est alors constaté par rapport au point haut historique de 2010. Vente à distance, commerce en ligne (drives, livraisons à domicile...) commencent à redistribuer les cartes avec une progression de 67% en huit ans, avant même la pandémie. Dans le non-alimentaire, les magasins spécialisés continuent d'assurer la majeure partie de la commercialisation, que ce soit l'habillement, la pharmacie, les stations-services, la culture. Les ventes en hypermarchés se stabilisent en valeur entre 2010 et 2018 mais leurs parts de marché commencent à s'éroder dans les produits non-alimentaires (électro-ménager, livres...) où s'exerce la pression concurrentielle très agressive du e-commerce.

Le commerce et la distribution ont depuis longtemps atteint un **point haut de concentration oligopolistique du marché**, les plus grandes enseignes déployant à travers les régions françaises des centaines d'hypermarchés, faisant office de lamineurs de prix. La décennie 1990 amplifie l'oligopolisation et la fait changer de dimension lorsque Auchan rachète Mammouth, Atac puis Docks de France. A la même période Casino absorbe Franprix pendant que Carrefour fusionne avec Promodès¹⁷⁸. **En 2000, les cinq premiers groupes de distribution généraliste pourvoient déjà plus de 80% du marché intérieur contre 55% huit ans plus tôt**. Leur expansion principale se déploie dès lors à l'international qui va représenter une part croissante de leurs chiffres d'affaires et implantations¹⁷⁹. Ils engagent en France une politique agressive de fidélisation à l'enseigne, de marketing différencié, en multipliant les références et en développant des marques distributeurs. Hypermarchés et supermarchés deviennent les locomotives des zones et centres commerciaux, les foncières des distributeurs transformant les revenus locatifs en relais de croissance.

Au seuil des années 2020, **entre 190 et 200 milliards d'euros d'achats des consommateurs français transitent annuellement par les caisses ou les livraisons de la grande distribution**. Son pouvoir de marché est considérable, incarné par les puissantes et redoutables centrales d'achat qui ont inspiré les pratiques de « *cost killing* » généralisées à toutes les chaînes de valeur au cours des années 2000. Casser les prix pour attirer la clientèle et éliminer la concurrence s'inscrit dans la stratégie de « *l'îlot de pertes dans un océan de profits* » théorisée après-guerre par les spécialistes américains du commerce. Régulièrement dénoncés par leurs pratiques brutales, visés par des tentatives d'encadrement multiples, ces nouveaux acteurs vont dans le même temps **contribuer activement à la politique de désinflation compétitive** qui va permettre à la France de se qualifier pour l'euro à la fin des années 1990.

Les autorités politiques ont été initialement conduites à fermer les yeux sur les pratiques des grands distributeurs nationaux, voyant surtout les **gains de pouvoir d'achat assurés aux ménages**. Participant d'un

¹⁷⁵ Parfois présentée comme la résultante d'une idéologie petite-bourgeoise entretenue par le rêve américain et les lobbies de la grue, du pneu et du pétrole, l'horizontalisation périurbaine des villes à travers le pavillon R+1 et les juxtapositions de « boîtes à chaussures » dans les zones d'activités répond aussi tout simplement à un désir de nature (jardins) et de confort (espace) dans une société qui s'urbanise, connaît une forte poussée démographique, voit se structurer la notion de « classe moyenne » et la catégorie sociale des cadres. Les ratages des programmes d'habitat collectif des années 1950-1960, d'inspiration « communautaire » suscitent un rejet social rapide ponctué en 1973 par la circulaire Guichard qui met fin à la politique des « *grands ensembles* ». Ceux-ci seront parfois raillés comme des « *khrouchtchevkas* » par allusion aux immeubles soviétiques.

¹⁷⁶ Olivier Razemon, *Comment la France a tué ses villes*, Rue de l'échiquier, 2017, 224 p..

¹⁷⁷ *Télérama*, édition du 13 février 2010.

¹⁷⁸ Jean-Claude Dumas, « *Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente* ». Vingtième siècle. Revue d'histoire, 2006/3, n°91, pp. 57-76.

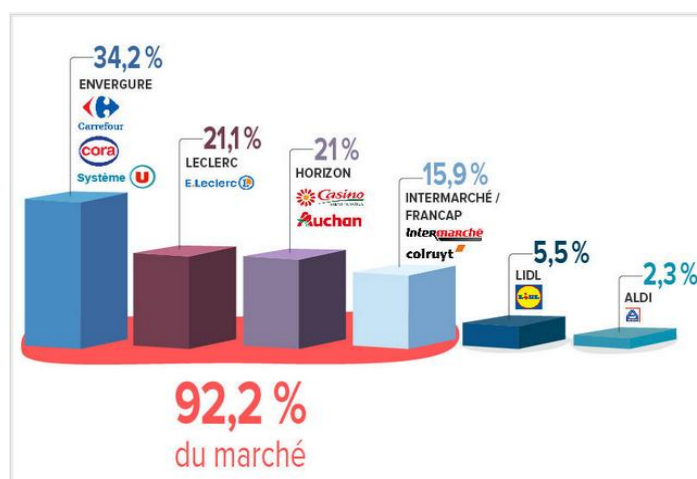
¹⁷⁹ Dans le seul alimentaire, Carrefour (n°2 derrière Walmart), Leclerc (n°15) et Casino Guichard (n°17) figurent en 2021 dans le top 20 des distributeurs mondiaux en termes de chiffres d'affaires. Sur l'ensemble du « retail », selon une étude de Kantar, neuf groupes français prennent place dans le top 50 mondial en 2022.

modèle de croissance fondé avant tout sur le moteur de la consommation de masse, la pression sur les marges opérée par les distributeurs n'a pas toujours été perçue d'un mauvais œil, d'autant que ces derniers ont longtemps constitué un canal alternatif (et parfois illégal) de financement de la vie politique¹⁸⁰. Ce sont essentiellement les pratiques les plus abusives qui feront progressivement l'objet de tentatives d'encadrement législatif ou de modération avec la mise en place d'une **médiation des relations inter-entreprises**, devenue aujourd'hui la Médiation des entreprises. De l'interdiction des ventes à perte par la loi Galland en 1996 à la prohibition des marges arrière (rémunérations ou remises différées) par la loi Dutreil de 2006 puis la loi de modernisation de l'économie de 2008 jusqu'aux lois Egalim de 2018-2020, les pouvoirs publics ont facialement affiché leur volonté de rééquilibrer les rapports de force dans les négociations commerciales. Pour autant, les avancées ont été lentes et maigres.

Régulièrement dévoilées par des documentaires ou des enquêtes d'investigation, les pratiques agressives des géants de la distribution et de leurs acheteurs sont désormais solidement documentées. L'inventivité des distributeurs pour reconstruire leurs marges tout en maîtrisant les prix a été d'une efficacité redoutable. **Dans les années 2000, les marges arrière étaient évaluées en général autour de 30 à 35% en moyenne** avec des poussées à 60%, avant d'être ramenées par les évolutions législatives autour de 10% d'après les estimations des services de la répression des fraudes (DGCCRF). D'autres pratiques ont été mises en lumière à travers les seuils des reventes à pertes.

Quatre centrales d'achat, pour certaines communes à plusieurs enseignes, **présent 92% des achats à elles seules**. Leclerc, Envergure (Carrefour, Cora, Système U), Horizon (Auchan, Casino, Metro, Schiever), Intermarché-Francap (Coccinelle, Colruyt, G20 et Diagonal) continuent de capter l'essentiel des parts de marché, suivies des centrales des challengers allemands Lidl et Aldi positionnés sur les gammes *low-cost*¹⁸¹. Certaines évaluations conduites dans le secteur des eaux embouteillées concluent à une réduction de 7% des prix de détail permise par les centrales créées en 2014, la part du profit captée par les distributeurs passée d'environ 69% à 84% et une réduction des marges des producteurs de 54%¹⁸².

Les parts de marché des centrales d'achats



Source : UFC Que choisir

L'Autorité de la concurrence s'est autosaisie du sujet à partir de 2018 pour imposer des mesures conservatoires et examiner, à travers le cas d'espèce d'Horizon puis d'autres dossiers, les pratiques de ces centrales. Sont traqués les **éventuels comportements anticoncurrentiels** relevant d'excès de position dominante, de l'abus de dépendance économique voire de l'entente¹⁸³. Rendu en 2020, son avis sur le dossier Horizon faisait état

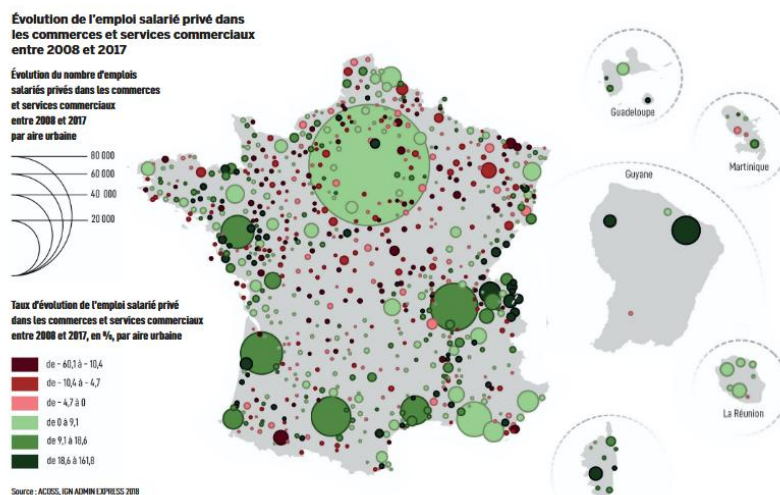
¹⁸⁰ Sur ce sujet sensible, voir Jean Bothorel et Philippe Sassier, *La grande distribution : enquête sur une corruption à la française*, Bourin, 2005, 233 p.

¹⁸¹ Les centrales d'achat domestiques se doublent désormais de centrales européennes communes aux grands groupes de la distribution pour négocier avec les multinationales géantes. Everest, Eurelec, Epic sont les principales entités qui permettent de court-circuiter les règles nationales et les services en charge de la concurrence. Créée en 2024, AuraRetails, la nouvelle centrale d'achats commune à Auchan, Intermarchés et Casino a récemment rejoint Everest. Cette annonce donne lieu à une réaction très virulente des fédérations de producteurs qui dénoncent des « péages obligatoires ». A l'instar d'Auchan et Intermarché à l'été 2025, les grandes enseignes commencent également à fusionner leurs régies publicitaires pour accroître leurs forces de frappe commerciale.

¹⁸² Sur le rôle et les impacts des centrales d'achat voir Marie-Laure Allain, Rémi Avignon, Claire Chambole, Hugo Molina, « *Les centrales d'achat, quels enjeux de concurrence ?* », Note de l'IPP n°79, février 2022.

¹⁸³ En février 2025, la Cour de Cassation confirme la condamnation des groupes Casino et Intermarché à 4 millions d'euros d'amendes pour « pratiques restrictives de concurrence » dans les négociations commerciales que leur centrale d'achat

d'engagements pris par les acheteurs pour réduire le périmètre de leur accord et exclure certains types de produits afin de ne pas dépasser 15% de parts de marché. Première décision prise par l'Autorité de la concurrence en matière de regroupements à l'achat après la loi Egalim elle témoigne d'une attention croissante aux effets potentiellement pervers de la concentration sur les capacités d'innovation des fournisseurs et la diversité de l'offre. Par une autre décision du 28 août 2020, intervenant cette fois sur l'aval de la filière et sur les risques de concentration des implantations commerciales, l'Autorité de la concurrence interdira une prise de contrôle conjoint par la société Soditroy et l'Association des centres distributeurs E. Leclerc d'un hypermarché Géant Casino situé dans une commune de l'Aube. Première décision de ce type prise par l'anti-trust français, cette interdiction témoigne d'un regard approfondi sur les **conditions de concurrence à l'échelle des bassins de consommation locaux**. Celle-ci s'avère encore plus restreinte qu'au niveau national compte tenu des logiques de fiefs et de bastions qui ont marqué l'histoire de la grande distribution française¹⁸⁴.



Source : Institut pour la ville et le commerce et Fédération nationale des agences d'urbanisme

En sortie de crise pandémique, après le rebond d'activité lié aux déconfinements, de nouveaux **rapprochements sont envisagés entre enseignes pour se restructurer face aux concurrences du hard discount et du e-commerce**. Fragilisé par les baisses du chiffre d'affaires de ses hypermarchés, Auchan propose une alliance à Carrefour, au moment où ce dernier fait l'objet d'une proposition de rachat par le groupe canadien Couche-Tard (qui sera bloquée par le gouvernement français)¹⁸⁵. Sous le poids de l'endettement cumulé de sa cascade de holdings, Casino est racheté et restructure sa dette à l'été 2023. Prisonnier d'un **modèle extensif qui a démultiplié à l'infini l'offre commerciale physique**, le modèle de la grande distribution à la française, très fortement présent à l'international¹⁸⁶, fait face aux plus grands enjeux de restructuration qu'il ait eu à affronter depuis son émergence un demi-siècle plus tôt. **Le hard discount voit lui-même sa rentabilité se dégrader**. Le dépeçage du groupe Casino, au travers de nombreuses ventes de magasins à ses concurrents directs, est l'objet de plusieurs examens de l'anti-trust qui les assortit de certaines obligations de cessions¹⁸⁷. Sur le marché français, E. Leclerc conforte en revanche sa place de leader et affiche

commune (Incaa), active entre 2015 et 2018, menait avec leurs fournisseurs. Cette centrale leur imposait des investissements supplémentaires sans réelle contrepartie, sous la menace de déréférencement.

¹⁸⁴ Voir le *Rapport d'évaluation des effets de la loi de modernisation de l'économie et des stratégies d'alliance des distributeurs* remis par Marie-Laure Allain, Claire Chambolle et Stéphane Turolla au ministre de l'Economie et des finances le 15 décembre 2016, 120 p.

¹⁸⁵ Depuis 2017, le groupe Carrefour développe le modèle de la mise en location-gérance de ses implantations les moins rentables. Sur un modèle proche de la franchise, ce procédé permet de confier la gestion d'un magasin à un indépendant responsable du fonds de commerce, celui-ci rémunérant l'enseigne par le biais d'une redevance. 39 magasins supplémentaires (15 hypermarchés et 24 Carrefour Market) doivent être placés en location-gérance en 2025.

¹⁸⁶ Carrefour revendique plus de 500 000 salariés sous son pavillon dans le monde et dispose de 14 000 magasins répartis dans 40 pays. Il a réalisé, en 2024, 94,5 milliards de chiffre d'affaires dont plus de la moitié à l'étranger. De statut coopératif, et appuyé sur de nombreux franchisés, Leclerc dispose d'un effectif de 250 000 salariés et d'un chiffre d'affaires de 67 milliards, dont près de 50 en 2024 en France (numéro un). Son activité principale reste hexagonale (726 magasins dans l'hexagone pour 84 dans six autres pays). Fort de 50 milliards de chiffres d'affaires, le groupe Auchan revendique plus de 157 000 salariés à travers ses diverses acquisitions en France et à l'étranger (Chine, Russie, Italie, Roumanie...).

¹⁸⁷ Dans cette vente à la découpe, Carrefour rachète 25 points de vente mais doit en céder deux à Argenteuil et dans le deuxième arrondissement de Paris (Décision de l'Autorité n° 24-DCC-255 du 28 novembre 2024). Principal repreneur, Intermarché a été également autorisé à reprendre 61 magasins puis 200 autres mais devra en céder au total une quinzaine après analyse des risques de concentration excessive dans les bassins de vie concernés (Décisions 24-DCC-02 du 11 janvier

50 milliards de chiffre d'affaires en 2024, soit plus de 24% de parts de marché à lui seul avec ses 755 supermarchés et ses 767 drives (un sur deux en France). Un record historique pour une seule enseigne. Carrefour s'étend également avec le rachat des activités françaises du groupe Louis Delhaize (Cora, Match) qui reçoit le feu vert de l'Autorité de la concurrence (Décision 25-DCC-56 du 13 mars 2025), sous réserve de céder des magasins dans huit marchés locaux. Intermarché progresse vers sa cible de 20% de parts de marché en rachetant, en juin 2025, 81 supermarchés (et 44 stations-service) du groupe belge Colruyt situés dans l'est et le centre-est de la France.

Les positions oligopolistiques, voire monopolistiques, atteignent leur **paroxysme dans les régions ultra-marines**, comme à la Réunion ou aux Antilles, où se multiplient les manifestations contre la « vie chère » lors du retour de l'inflation à partir de 2023. Si les frais d'approche et la fiscalité spécifique (octroi de mer) en expliquent une partie, les écarts de prix constatés avec ceux pratiqués dans l'Hexagone (37% à la Réunion, plus de 40% aux Antilles selon des analyses de paniers de biens moyens) proviennent très largement des positions dominantes de quelques acteurs. Des travaux parlementaires récents consacrés au sujet dénoncent avec vigueur le retour d'une « *économie de comptoirs* »¹⁸⁸. Le groupe Bernard Hayot (GBH), au pouvoir de marché déjà puissant avant la crise sanitaire à la Réunion et à Mayotte, avait racheté en 2020 les enseignes du groupe Casino (Jumbo, Score, Vival...), regroupées dans la société Vendemia. Malgré des parts de marché réhaussées à 37%, cette acquisition sera validée par l'Autorité de la Concurrence sous réserve de cessions préalables et d'engagements comportementaux à l'égard des fournisseurs amont. L'Autorité est saisie par le gouvernement, à la fin du mois de janvier 2025, pour examiner les marges des importateurs-grossistes et des distributeurs à la Martinique sur les produits alimentaires de première nécessité¹⁸⁹.

L'extension des domaines des foncières

Dans la première moitié des années 2010, les **grandes foncières du commerce font figure de vestales de la croissance** portées par l'appétence des investisseurs pour la « pierre papier » et la poursuite des implantations commerciales en France et en Europe. Les leaders du secteur en France s'appellent Unibail-Rodamco et Klépierre, suivis de plus loin par les foncières Carmila et Mercialis, adossées respectivement à Carrefour et Casino, ainsi que le groupe mixte Altarea Cogedim. Des sociétés plus petites, de moins d'un milliard d'euros de patrimoine, occupent des créneaux plus spécialisés comme l'ancien promoteur Frey, ou la foncière Patrimoine & Commerce intervenant dans les *retails parks* des centres commerciaux périurbains à ciel ouvert.

A partir de leur fusion en 2007 la française Unibail et la néerlandaise Rodamco prennent une position de leader en Europe. Le nouveau groupe devient même numéro un dans le monde, à dater de 2018, avec le rachat de la société australienne Westfield au prix d'un endettement considérable, critiqué par certains actionnaires de référence. Avec une valeur brute de son patrimoine évaluée à 55 milliards d'euros, la puissante entité cible sa stratégie sur les biens de prestige et quelques dizaines de vastes centres commerciaux très attractifs, accueillant des enseignes de luxe capables d'acquitter des loyers élevés. **Galeries aéroportuaires, palais des congrès, centres d'affaires des grandes métropoles européennes et nord-américaines sont ses actifs privilégiés pour une offre haut de gamme.** Klépierre rachète le scandinave Steen & Strom en 2008 puis le néerlandais Corio en 2015, tout en étendant ses implantations en Espagne et en Italie. Il affiche une valorisation de son portefeuille à plus de 20 milliards d'euros en 2022 à travers sa centaine de centres « iconiques », répartis dans dix pays, qui attirent 150 millions de visiteurs par an et 1,1 milliard de visites. Avant d'être confrontées à la rivalité du e-commerce et aux impacts douloureux des différents confinements, ces foncières connaissent de fortes valorisations. L'action Klépierre va progresser de 70% entre 2012 et 2015, celle d'Unibail-Rodamco de 59%. Ces foncières bénéficient des avantages fiscaux liés à leur statut de société d'investissement immobilier cotée (SIIC) qui les exonère d'impôt sur les sociétés dès lors qu'elles distribuent 85% de leur résultat net à leurs actionnaires et 50% de leurs plus-values de cession dans les trois ans suivant la vente.

Les réseaux de distribution spécialisés : concessions automobiles et pièces détachées

L'*Argus de l'automobile* recensait en 2024, dans son enquête régulière, **130 distributeurs**. Le chiffre d'affaire cumulé des 100 premiers a atteint 67 milliards d'euros, en progression de près de 21 % d'une année sur l'autre. 20 groupes de distribution automobile affichaient un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros en 2024, contre un seul en 2015 à savoir le groupe PGA. Six groupes dépassent désormais le seuil des deux milliards d'euros. Emil Frey France, Bymycar et Gueudet forment le trio qui domine le marché. Cette évolution

2024 et 24-DCC-255 du 28 novembre 2024). Ces enseignes accroissent leur pouvoir de marché pour peser davantage dans les relations commerciales avec leurs fournisseurs.

¹⁸⁸ Une proposition de loi est déposée à l'Assemblée nationale, en janvier 2025, pour plafonner les parts de marché d'un même distributeur et imposer davantage de transparence sur les marges arrière.

¹⁸⁹ A cette occasion, l'Autorité fait état de ses précédents avis de 2009 et 2019 sur les mécanismes de formation des prix en Outre-mer. Elle mentionne 46 décisions contentieuses rendues depuis 2008 (231 millions d'amendes), de 80 décisions de contrôle et de 17 avis rendus concernant les régions ultra-marines.

s'explique notamment par des opérations de croissance externe et de nombreux rapprochements. Les 10 premiers acteurs couvrent près de **40% d'un marché** en très forte croissance.

Dans la **réparation**, le phénomène de concentration est comparable. En 2012, l'Autorité de la concurrence ouvre une enquête et constitue un dossier¹⁹⁰ qu'elle soumet à consultation pour comprendre les très importantes hausses de prix constatées dans l'entretien-réparation, de plus de 28% en une décennie en France, nettement supérieures à celles de ses voisins européens, Belgique et Royaume-Uni mis à part. Elle distingue les deux réseaux concurrents à l'intérieur de ce secteur en forte progression; le **réseau constructeur**, fédérant des réparateurs agréés par les grandes marques et leurs équipementiers, et le **réseau des « indépendants »**, mais dont une partie importante est structurée à travers les centres autos et grandes franchises spécialisées ou généralistes (*Midas et Norauto* du groupe *Mobivia*, *Speedy*, *Feu vert...*). Le premier réseau contrôle la part principale du marché avec 57%. C'est même davantage sur les véhicules récents (80% pour ceux de moins de deux ans) encore en période de garantie. Ce sont sur ces **créseaux aval de la filière automobile que se reconstituent ses marges opérationnelles principales**, à travers des facturations de pièces de rechange ou d'interventions à coûts élevés. Les pièces de rechange visibles sont protégées au titre du droit des dessins et modèles, ce qui confère un monopole légal aux constructeurs pour environ 70% des pièces et 30% pour leurs équipementiers. En Allemagne, en Espagne ou aux Etats-Unis, ce marché est libéralisé dans le cadre des réparations, seule la phase de « première monte » étant protégée.

En ce qui concerne les **pièces non-visibles**, l'Autorité de la concurrence constate sur le marché français leur insuffisante disponibilité au profit des réparateurs indépendants, ce qui limite la pression à la baisse sur les prix. La disponibilité des pièces (plaquettes de freins, essuie-glaces, courroies de transmission...) est d'autant plus faible que le véhicule est récent, le secteur des réparateurs indépendants étant ainsi invité à n'intervenir que sur le parc ancien. Par ailleurs, certaines clauses des **contrats de garantie dissuadent les acheteurs de recourir à des réparateurs non agréés**, qui peinent à accéder aux informations techniques nécessaires à la maintenance. Enfin, les constructeurs pratiquent des prix conseillés à leurs réparateurs agréés ce qui limite toute réelle pratique concurrentielle. A l'issue de sa consultation, l'anti-trust français formulera des recommandations pour favoriser l'accès aux pièces détachées et aux informations techniques, tout en exigeant davantage de transparence dans les contrats de garantie. Il faudra neuf ans pour que la loi Climat et résilience du 22 août 2021 vienne traduire cette recommandation dans le droit positif, notamment afin de favoriser la durée de vie des automobiles et leur réparabilité. L'enjeu économique est important car l'âge moyen des véhicules augmente ainsi que les distances parcourues. Le parc automobile s'est aussi beaucoup étendu, avec une forte croissance des ménages disposant d'au moins deux véhicules (30%).

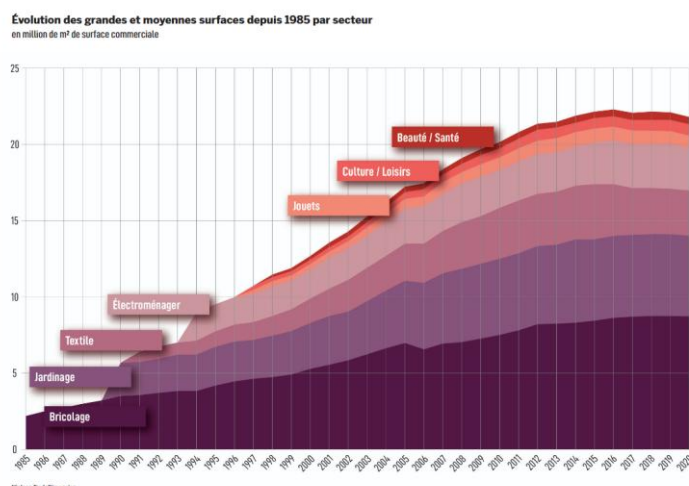
En deux décennies, **l'âge moyen d'une automobile est passé en France de 5,8 ans à 9 ans environ** ; le kilométrage moyen de 59 000 à 105 000 kilomètres. Le nombre de pièces à changer, la complexité des systèmes électroniques embarqués et de la connectivité ont de même progressé, imposant des tâches d'entretien et de réparation plus nombreuses, accrues également par les exigences des contrôles techniques. L'entretien-réparation est un secteur important de la création d'entreprises, avec près de 6000 entités, en général de petite taille (moins de dix salariés), mais insérées dans des réseaux constructeurs ou systèmes franchisés. On estime à plusieurs dizaines de milliards d'euros les chiffres d'affaires liés à l'entretien-réparation. La filière des pièces détachées intègre 8000 établissements spécialisés, en général insérés dans des réseaux sous enseigne dotés d'un maillage territorial national. Les pratiques d'autoréparation favorisent l'essor de la vente en ligne de pièces détachées organisée par quelques plateformes spécialisées à l'image d'Oscaro, entreprise née en 2001 et devenue en quelques années une ETI de plus de 500 salariés avant d'être rachetée par le groupe PHE (Mondial Pare-Brise, Autodistribution...) en 2018.

Dans le **bricolage**, les activités de vente d'outils et instruments connaissent une recomposition complète à la fin du XXème siècle. Les grandes surfaces spécialisées de périphérie se multiplient alors que les quincailleries de quartier disparaissent progressivement des centres urbains. Les chiffres d'affaires des grands réseaux d'enseigne doublent durant la décennie qui précède la crise des *subprimes*¹⁹¹. Leurs parts de marché progressent de 15 points et se hissent à 62% du secteur dès 2006. Les trois plus grands réseaux (*Brico Dépôt*, *Castorama*, *Leroy Merlin*) concentrent alors à eux seuls plus de 43% des chiffres d'affaires (17 milliards d'euros). Là encore, le processus d'aspiration du marché va se poursuivre après la crise financière, les trois enseignes leaders en captant aujourd'hui près de 50%, Leroy Merlin occupant désormais la haute marche. La concentration se révèle plus impressionnante encore à l'échelle des groupes puisque certaines enseignes relèvent des mêmes entités. Adeo (*Leroy Merlin*, *Weldom*, *Bricoman*) couvre à lui seul 38% du marché suivi par Kingfisher (*Castorama*, *Brico Dépôt*) avec 33%, soit un total de **71% captés par le duopole**. Depuis son rachat de Bricorama en 2018, la filiale ITM dédiée à l'équipement de la maison du groupement des Mousquetaires se hisse en troisième position avec les enseignes Bricomarché et Brico Cash. Des milliers de points de vente

¹⁹⁰ Voir Autorité de la concurrence, *Entretien et réparation automobile : l'Autorité de la concurrence soumet à consultation publique un premier diagnostic dans lequel elle identifie plusieurs points de blocage potentiels*, 11 avril 2012.

¹⁹¹ Insee Première, « Le commerce de bricolage : sur un marché dynamique, des acteurs toujours plus costauds », n°1386, janvier 2012.

répartis dans toutes les régions relèvent de ces trois groupes également déployés à l'international. Depuis 2008, le marché a encore doublé de taille pour atteindre 34 milliards d'euros de chiffres d'affaires.



Source : Institut pour la ville et le commerce et Fédération nationale des agences d'urbanisme

Dans l'**équipement de la maison**, marqué par un pic de consommation durant les confinements avant de connaître en 2022-2023 une séquence de repli provoquée par l'inflation et les difficultés d'approvisionnement, les volumes d'achats annuels avoisinent 30 milliards d'euros. À côté de l'informatique-bureautique (5 milliards) et des télécoms (8,7 milliards), l'électroménager représente plus de dix milliards d'euros de flux d'achats, répartis entre petits et gros équipements. À l'instar du secteur de l'ameublement, analysé plus loin, les plus grandes surfaces spécialisées dominent largement la distribution avec 56% de la valeur des ventes. Elles captent des parts de marché des détaillants généralistes comme des hypermarchés. Discounters et plateformes de e-commerce deviennent en revanche leurs nouveaux challengers. La tendance à la « *premiumisation* » des biens vendus est contrebalancée par l'augmentation des achats en promotion. **Deux groupes contrôlent l'essentiel du circuit à travers Fnac Darty d'un côté et United.b** (Boulangier, Electro Dépôt) de l'autre. Grâce à leur taille et la densité de leurs implantations (223 pour Darty en France avec 19 000 salariés) ils disposent d'un pouvoir de marché considérable tant avec leurs fournisseurs qu'avec leurs clients. Du côté des achats « petits prix », proches du hard discount, l'aventure de l'entrepreneur aquitain Philippe Ginestet, entamée dans les années 1980, s'est achevée à la fin de l'année 2024 avec la vente de l'enseigne **Gifi**, confrontée à de lourdes difficultés financières. Repreneur de la célèbre marque Tati en 2017, Gifi déploie au total plus de 560 implantations en France et d'autres en Europe méridionale ou en Afrique. 6000 salariés sont employés dans ce réseau de sorderies de bazar.

Activités de location : l'hégémonie des grandes enseignes

Les activités de location sont également marquées par deux décennies de regroupements, à l'image des secteurs de la **location de véhicules** avec le poids prédominant des **grands loueurs internationaux** (*Avis, Hertz, Europcar, Sixt*) et de quelques réseaux nationaux (*Ada, Ucar*). Ces opérateurs représentent l'essentiel du marché de la location courte durée parmi les 3700 entreprises et les 16 000 salariés du secteur. Une partie des entreprises indépendantes sont en fait des franchisées de ces enseignes à forte notoriété. Sur le marché de la longue durée, les filiales de banques et de grands groupes prédominent. L'envergure des réseaux internationalisés leur permet de réduire les coûts d'acquisition des véhicules, mutualiser l'entretien des flottes et optimiser leurs politiques de communication. Ils offrent des abonnements pour des prestations accessibles partout en Europe voire dans le monde, tout en proposant des conditions commerciales bien connues des grands comptes.

Sur un marché spécialisé comme celui de la **location de véhicule frigorifique**, Petit Forestier a été obligé en 2017 de renoncer à l'acquisition de son principal concurrent, le groupe Fraikin, devant les réticences de l'Autorité de la concurrence¹⁹². Le nouveau groupe aurait représenté plus de 90% du marché national de location longue durée. Né en 1907, le groupe familial est devenu un leader mondial de la chaîne du froid avec 80 000 véhicules, 49 000 meubles et 5 700 containers frigorifiques répartis dans 20 pays (en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et aux États-Unis). Il emploie près de 6000 salariés dans ses 350 agences.

La **location de matériel de chantier** a suivi la même trajectoire avec le développement de vastes réseaux spécialisés, désormais internationaux. Loxam occupe la première place du secteur en France et devient le leader en Europe. Dirigée par son fondateur, elle relève encore d'une logique d'entreprise familiale mais très fortement reconfigurée par ses extensions. Son concurrent Kiloutou, créé à l'origine par un membre de la

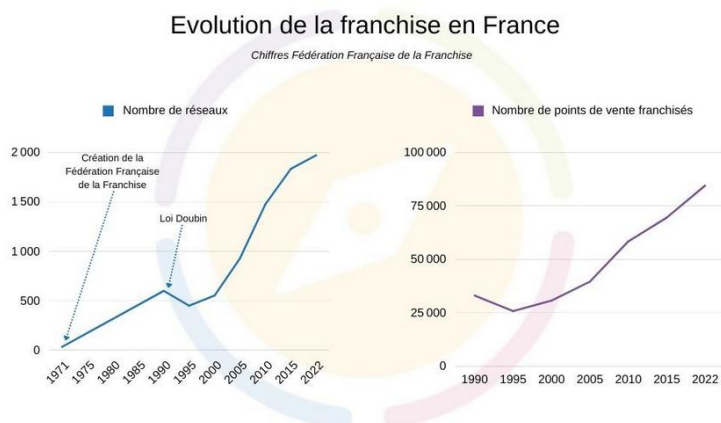
¹⁹² Voir décision n° 17-DEX-01 du 13 janvier 2017 de l'Autorité de la Concurrence relative à la prise de contrôle exclusif du groupe Fraikin par le groupe Petit Forestier.

famille Mulliez (Auchan), s'est également construit à travers des acquisitions nombreuses en France et désormais à l'étranger. Loxam et Kiloutou concentrent plus de 34% du marché français à eux deux. Dans la **construction modulaire**, secteur d'environ un milliard d'euros de chiffre d'affaires et **en forte croissance avec la préférence exprimée pour des biens de location**, c'est le groupe Algeco qui s'est imposé en tant que numéro un mondial. La petite entreprise mâonnaise née dans les années 1950, rachetée à plusieurs reprises et détenue aujourd'hui par un fonds écossais, a multiplié les acquisitions pour se déployer dans 18 pays après son absorption de Touax en 2017. Elle emploie 2600 personnes en Europe, et gère un parc de 180 000 modules. Sur le modèle d'entreprise généraliste intégrée (fabrication, vente et location), elle est secondée en France par l'entreprise familiale d'origine vendéenne Yves Cougnaud, dans ce segment d'activité en fort essor, suivie du normand Goupil industrie et du groupe britannique Portakabin. Sur la seule partie locative, la filiale dédiée de Kiloutou, de même que Loxam, assurent également une présence majeure. Le marché français s'est montré très dynamique à la fin de la décennie 2010 (croissance de 24% entre 2017 et 2019), porté par des dispositions de la loi Elan. Une progression annuelle de 6% était attendue au niveau mondial en sortie de Covid, jusqu'en 2025, suscitant sur des nouvelles vagues de rachat et l'entrée de grands acteurs de la construction (Eiffage, Vinci, Saint-Gobain) et du numérique. Dans des marchés de niches (mobiliers, studios de jardins, bâtiments démontables), quelques leaders spécialisés prédominent.

Le paradis des franchises : entre groupes et indépendance

Apportant professionnalisation et services d'appui aux entrepreneurs, le **système de franchise** s'apparente à une forme de concentration mais qui reste tempérée par le maintien d'un statut juridique d'indépendant pour le chef d'établissement. La relation contractuelle l'engage néanmoins dans des conditions très strictes d'exercice de son métier, que ce soit en matière d'approvisionnement, de pratiques commerciales, de design des locaux. Des réseaux majeurs, déployés désormais dans l'ensemble des régions, ont transformé en une génération la trame commerciale des villes françaises voire des centres-bourgs. Seulement 34 réseaux étaient comptabilisés au début des années 1970, déployés sur des bases régionales plutôt réduites. Le modèle va progresser de manière graduelle au cours des années 1980, subir un contrecoup sous les effets de la loi Doubin du 31 décembre 1989 qui a encadré les contrats d'engagement comportant des clauses d'exclusivité¹⁹³, avant de connaître un **essor exponentiel depuis le début du siècle**. Cette expansion se traduit par le recensement actuel de plus de **2000 réseaux différents** selon la Fédération française de la franchise, représentant un total de **951 000 salariés** répartis sur plus de **92 000 points de vente**. Le chiffre d'affaires consolidé de ces réseaux dépasse 88 milliards d'euros. Même si le modèle tend à se stabiliser sous l'effet de la saturation des centres commerciaux, il a plus que doublé de volume depuis le début des années 2000 et a totalement transformé l'économie « présenteielle » de proximité.

En volume, les franchises du secteur alimentaire se distinguent largement avec 35% du chiffre d'affaires global, suivies par les spécialistes de l'équipement de la maison (13%), de la restauration rapide (9%) et de l'équipement de la personne (8%). Le modèle s'est étendu à de nombreux domaines où prédominaient naguère des artisans et commerçants indépendants : nettoyage, bâtiment, immobilier, jouets, voyages, coiffure, services aux personnes ou aux entreprises, formation, hôtellerie...



Source : Toute la franchise

Les **grands distributeurs de l'alimentaire** disposent, aux côtés de leurs succursalistes, de très nombreuses implantations franchisées qui relaient la présence de leurs marques et accroissent leur pouvoir de marché, comme on a pu le voir. Le modèle s'est étendu à bien d'autres secteurs, en commençant par celui de la

¹⁹³ En matière de franchise, la loi Doubin et ses textes d'application (notamment le décret n°91-337 du 4 avril 1991) sont venus imposer au franchiseur de transmettre diverses informations au candidat à la franchise dans le cadre d'un document d'information précontractuelle (DIP). Cet envoi doit avoir lieu 20 jours au moins avant la date de signature du contrat de franchise. Cette loi est intervenue, à la demande de la Fédération française de la franchise, et fait suite à un certain nombre d'escroqueries et d'abus. Elle vise aussi à répondre aux pratiques prédatrices de certaines « master franchises » américaines.

restauration commerciale ou de l'habillement qui ont connu une croissance exponentielle des réseaux de franchises. Dans la consommation alimentaire hors domicile, qu'elle soit sur place ou à emporter, les chaînes de restauration représentent 47% des prestations servies et 36% des chiffres d'affaires selon une étude de FranceAgriMer. McDonald's assure à lui seul 7% du chiffre d'affaires de la consommation hors foyer. Avec ses 1560 restaurants recensés en 2023 et 78 000 emplois sous enseigne, la firme américaine se place loin devant ses concurrents de la restauration rapide (groupe Bertrand, groupe Agape). La marque bénéficie à plein de la dynamique retrouvée du Fastfood qui franchit pour la première fois les 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires. McDonald's dispose en France de son deuxième marché après celui des Etats-Unis et a su transformer son image, naguère associée à la « malbouffe », en multipliant les partenariats avec les agriculteurs français pour son « sourcing ».

Au sein d'un domaine d'activité aussi artisanal que la **boulangerie-pâtisserie**, de plus en plus d'établissements relèvent de la franchise à travers la Brioche dorée, Ange, Marie Blachère, Paul, La croissanterie, Les fournils de France, Mie Câline... Même s'ils ne regroupent pour l'instant que 5% à 6% des 35 000 boulangeries-pâtisseries, leur part de marché s'avère en revanche très supérieure et leur développement exponentiel. **Les franchises représentaient déjà 15% des chiffres d'affaires en 2018. Elles en ont capté 25% cinq ans plus tard.** Dans un secteur qui représente environ 15 milliards de ventes en 2023 (270 000 à 400 000 euros par boutique) et 180 000 personnes, avec des marges brutes d'environ 70% (très exposées néanmoins à l'envol des prix énergétiques de 2022-2023), la boulangerie reste un secteur dynamique mais qui doit se diversifier et proposer des plats à emporter ou activités auxiliaires (boissons, cafés). Après une année 2020 contrariée par les confinements, la sortie de pandémie s'est traduite par une reprise tonique des chiffres d'affaires et des projets d'expansion. A partir d'une première implantation en 2008, Ange voit son parc dépasser les 250 unités en 2025. L'internationalisation est aussi à l'ordre du jour, avec des projets en Amérique du nord. Brioche dorée¹⁹⁴ revendique plus de 330 magasins et 7500 collaborateurs. Le réseau vendéen Mie Câline approche les 250 sites, majoritairement en franchise. Dans les secteurs ruraux, nombre de boulangeries artisanales peinent à survivre. 25% ferment avant d'avoir cinq ans. Difficultés de recrutement, forte rotation des personnels... fragilisent les structures indépendantes même si elles couvrent encore la moitié du marché.

Dans l'**habillement**, les boutiques indépendantes et multimarques ont vu s'accroître dans la plupart des bassins de vie la concurrence des points de vente des grandes marques nationales et internationales. Avant d'être challengées par le e-commerce, les boutiques physiques des centres villes ou galeries commerciales prolifèrent jusqu'au début des années 2010 et drainent la clientèle jeune. **320 réseaux, appartenant pour beaucoup aux mêmes groupes, sont alors recensés et coordonnent à eux seuls 22 000 points de vente** sur les 43 700 existants¹⁹⁵. La moitié des réseaux sont mixtes et combinent des franchisés (ou affiliés) avec des succursales. L'autre moitié ne fonctionne que sur un modèle de boutiques en propre. Si les chiffres d'affaires globaux du secteur de l'habillement vont commencer à se tasser à partir de 2011, passant de 32 milliards d'euros à 30 milliards cinq ans plus tard, la part revenant aux grands réseaux ne cessera pourtant de croître. Les **géants succursalistes** comme le suédois H&M, l'espagnol Zara, l'irlandais Primark ou les enseignes des groupes français tels que Etam, Célio, Sergent Major, Camaïeu, Vivarte (Naf Naf, André, Kookaï, Pataugas ...) investissent toutes les villes françaises en banalisant leurs artères commerciales. **Deux tiers des points de vente sont gérés en propre par les réseaux** et correspondent aux meilleurs emplacements des grands magasins, assurant 83% de leur chiffre d'affaires global. Ils captent de l'ordre de la moitié des dépenses totales d'habillement en France.

Au début de la décennie 2010, trois quarts de l'activité des réseaux sont assurés par les 98 principaux d'entre eux, la plupart étant liés à quelques groupes sur le plan capitalistique. C'est à ce moment tournant que la vente en ligne va commencer à prendre son essor et à imposer des changements de canaux de distribution. Cette grande mutation change de rythme avec les confinements de la séquence Covid-19. Le e-commerce atteint 23% du volume d'achats, y compris dans les ventes de seconde main¹⁹⁶. Certaines enseignes ne se remettent pas des périodes de fermetures administratives et échoueront dans leur transformation digitale. D'autres

¹⁹⁴ Brioche Dorée appartient au groupe Le Duff, créé en Bretagne en 1976 et spécialisé dans la restauration et l'alimentaire avec des marques comme Bridor, Del Arte, Kamps, Fournil de Pierre. Le groupe revendique 19 000 employés à travers le monde et plus de 1000 restaurants et boulangeries déployés désormais dans une centaine de 100 pays.

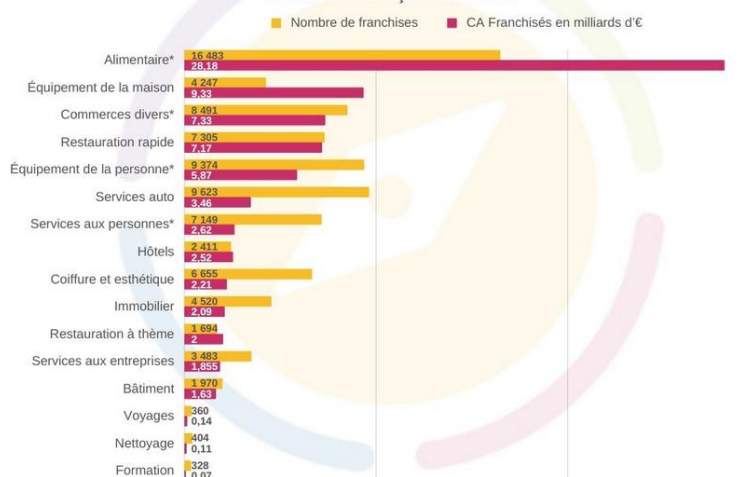
¹⁹⁵ Insee première n°1298, « Les réseaux d'enseignes dans l'habillement. Des structures diversifiées autour de marques propres », juin 2010.

¹⁹⁶ La plateforme de marché de seconde main d'origine lituanienne, Vinted, domine en France le marché de la vente en ligne jusqu'à être dépassée en 2024 par le groupe chinois Shein. Entre 2023 et 2024, Shein augmente ses ventes de plus de 58%. Temu, une autre plateforme chinoise plus généraliste de la mode éphémère (« ultra fast fashion »), progresse de 178%. Le PDG du groupe La Poste indique lors d'une audition parlementaire, fin 2024, que Shein et Temu représentent à eux seuls 22% des colis postaux. Centrée sur des produits très peu chers et jetables, marquée par un fort renouvellement des gammes, l'activité de Shein est placée sous surveillance par les autorités européennes et françaises pour son empreinte écologique et menacée d'un nouvel encadrement réglementaire (notamment l'assujettissement aux droits de douane des produits de moins de 150 euros). L'enseigne recrute pour son lobbying un ex-commissaire européen et deux anciens ministres français. Les « quatre dragons » du e-commerce (Shein, Temu, Alibaba, TikTokshop) s'inscrivent dans la stratégie exportatrice expansionniste du gouvernement chinois à travers les projets des « nouvelles routes de la soie » ; une stratégie dénoncée pour son agressivité et son absence de contrepartie qui va susciter en retour l'érection de barrières protectionnistes aux Etats-Unis puis en Europe.

retrouvent un **relai de croissance en combinant commerce physique et numérique** (les « *click and mortar* »), a priori plus efficace que la vente par correspondance historique (*Les Trois Suisses* perdent près de 90% de chiffre d'affaires en dix ans quand *La Redoute* doit son redressement à son rachat par les Galeries Lafayette) ou celle d'un « *pure player* » comme Amazon. Des entreprises digitales spécialisées comme Veepee (ex-Venteprivée) connaissent un développement exponentiel et franchissent le milliard d'euros de chiffre d'affaires. Le **modèle expansif du retail**, aussi visible dans les artères historiques des villes que dans les grands « *malls* » de périphérie, est désormais entré en **retournement de cycle**. Abandons de galeries commerciales, vacances dans les centres villes... font l'actualité des médias locaux¹⁹⁷. Emblématique de cette crise : le modèle des **Galeries Lafayette** des villes moyennes. 26 implantations appartenant au groupe Hermione, People & Brands de l'entrepreneur bordelais Michel Ohayon se retrouvent début 2024 menacées de fermeture et seront sauvées *in extremis* par une renégociation de la dette du groupe¹⁹⁸. Un autre « collectionneur » d'actifs commerciaux de centre-ville est la Société des Grands Magasins (SGM), créée en 2018, à partir d'une société foncière lyonnaise détenue par Maryline et Frédéric Merlin, fratrie d'une trentaine d'années. Après quelques acquisitions en province et en région parisienne, SGM rachète en 2022 sept magasins Galeries Lafayette dans des grandes villes comme Dijon, Grenoble, Limoges, Orléans, Le Mans. Ce sera ensuite au tour de la marque BHV et des magasins de l'enseigne (Marais et Parly 2) de rejoindre son giron l'année suivante. Leurs actifs, financés pour l'essentiel par emprunt, passent de zéro à 650 millions d'euros entre 2019 et 2024. Face aux rumeurs circulant dans la presse économique sur ses difficultés financières, la société déclare début 2025 avoir rétabli la rentabilité de la plupart de ses implantations. **Le commerce physique devient ainsi essentiellement une affaire de sociétés foncières**, dont l'expansion est étroitement corrélée aux conditions de crédit.

Répartition du chiffre d'affaires des réseaux de franchise par secteur en France en 2022

Chiffres Fédération Française de la Franchise



Source : Toute la franchise

Dans l'univers des **agences immobilières**, plus d'une centaine de réseaux d'agences maillent aujourd'hui le territoire, dans un contexte désormais dégradé par le retournement des marchés et des flux de transactions¹⁹⁹. Les principaux acteurs sont déployés à l'échelle nationale comme Orpi (1350 agences), Century 21 (plus de

¹⁹⁷ Selon la fédération Procos, la vacance commerciale continue de progresser entre 2023 et 2024 et atteint un taux historique (10,64%). Les autorisations commerciales de nouveaux m² de surfaces de vente délivrées par les commissions départementales (CDAC) chutent à un niveau plancher.

¹⁹⁸ Michel Ohayon est un investisseur immobilier bordelais dirigeant d'une société holding, la Financière immobilière bordelaise, qui regroupera jusqu'à 150 sociétés filiales gérant des locaux commerciaux, des hôtels, des écoles d'enseignement supérieur. Il rachètera à l'euro symbolique des sociétés en difficultés dans l'habillement (Gap, Go Sport, Camaïeu...) en promettant de réinvestir. Ce modèle de croissance à levier d'endettement va être très fragilisé par les confinements, le retour de l'inflation et la remontée des taux. Camaïeu est liquidé en septembre 2022, 2600 salariés se retrouvent licenciés à cette occasion. Gap et Go Sport sont vendus. L'endettement du groupe sera évalué à 477 millions d'euros lors de son placement en redressement judiciaire.

¹⁹⁹ En 2024, seulement 750 000 transactions immobilières ont été recensées, contre plus de 925 000 en 2023 et des volumes records dans les années de crise pandémique (1,1 million en 2022, 1,2 million en 2021, 980 000 en 2020). Les dynamiques des transactions sont très largement indexées sur la solvabilisation des acquéreurs par les taux d'intérêt très bas.

900 agences), Foncia (700), Agences privées (570), Guy Hoquet (500), Stéphane Plaza (350²⁰⁰) ... Certains de ces maxi-réseaux dépendent de mêmes holdings comme le groupe Arche qui contrôle Century 21, Guy Hoquet, Laforêt, Citya immobilier. La concentration du secteur se poursuit, Foncia ayant racheté en 2022 une quarantaine d'agences. L'adossement de certains syndics aux groupes de promoteurs immobiliers tend à réduire les mises en concurrence et à verrouiller le marché. Les services de répression des fraudes (DGCCRF) ont ainsi pu constater la prolifération de contrats-types avec les prestataires de services (entretien, relevés...) et soupçonner des comportements d'entente après une enquête conduite en 2018. La croissance rapide du marché des **diagnostics immobiliers**, de plus de 5% par an, provoque également la multiplication d'entreprises spécialisées (7500) où cohabitent de nombreuses petites structures avec des réseaux de franchises ou de groupes en fort développement, davantage en mesure de faire face aux exigences techniques croissantes. **Dans les travaux de rénovation progressent également les franchiseurs**, à l'instar du groupe Attila (125 implantations spécialisées dans l'entretien de toitures) ou d'enseignes comme Wittox et PPF, très présentes dans l'efficacité thermique.

Le **marché des fleurs** avoisine un milliard d'euros de chiffres d'affaires par an en temps normal. Plus de 13 000 entreprises sont recensées en France. Seulement 10% d'entre elles sont à ce jour franchisées dans des réseaux. Pour autant, les enseignes connaissent une progression rapide, principalement les trois acteurs dominants que sont Emova (*Monceau fleurs*, *Cœur de Fleurs*, *Happy*), Flora Nova (*Le Jardin des fleurs*, *Oya fleurs*) et Carrément fleurs. Les fleuristes indépendants, y compris sous franchise, captent un peu plus de 40% du marché alors que 56% sont couverts par la grande distribution. **La concentration opère surtout à l'échelle de l'approvisionnement**. 85% des fleurs achetées en France proviennent de l'international, distribuées principalement à travers la coopérative Floraholland et ses enchères inversées. Être adossé à un groupe devient un avantage réel pour obtenir des tarifs négociés et accéder aux fournisseurs néerlandais par lesquels transitent 60% du marché mondial et 90% de la commercialisation des fleurs coupées produites par les grands pays producteurs (Kenya, Ethiopie, Equateur, Colombie, Israël...) dans des conditions assez critiques pour l'environnement (eau, pesticides, énergie...). La vente sur internet progresse à grande vitesse notamment à travers Interflora qui sert également de société de transmission florale pour 75% des fleuristes.

Constituée majoritairement d'artisans indépendants, la **coiffure** s'est elle aussi amplement inscrite dans une logique de chaînes de salons. Représentant un marché de plus de six milliards d'euros, soit le deuxième de l'artisanat, la coiffure rassemblait avant la crise sanitaire 188 000 actifs à travers des indépendants auto-entrepreneurs, des salariés, des apprentis. L'Union nationale des entreprises de coiffure recensait 83 200 établissements dans une étude de 2015 et constatait un ralentissement des implantations sur un marché jugé mature, marqué par des chiffres d'affaires stables. Une clientèle aux pratiques plus volatiles conduit néanmoins la profession à se réinventer. **Le salon indépendant souffre d'une image vieillissante** et subit une concurrence très vive tant des réseaux sous enseigne que des coupes à domicile ou sur le lieu de travail. La capacité d'investissement des réseaux leur offre un avantage comparatif pour moderniser les salons et disposer d'équipements renouvelés. La diversification de l'offre, avec les espaces de soins et de détente, la vente de produits de beauté, contribue également à cette différenciation. Apparue à partir des années 1980-90 dans le haut de gamme, les réseaux sous enseigne ont désormais pris l'ascendant, que ce soit sous forme de franchises locales ou nationales, de groupements ou de multi-salons. S'ils restent encore majoritaires, les indépendants perdent chaque année du terrain soit lors des transmissions soit par adhésion à un réseau.

Domaine d'activité en forte progression depuis sa libéralisation en 1993 (fin du monopole communal institué en 1904), le **secteur funéraire** a vu ses chiffres d'affaires quasiment doubler en l'espace de deux décennies, passant d'environ 1,3 milliard d'euros à 2,25 milliards en 2015 selon un rapport de la Cour des Comptes²⁰¹. De 500 000 à 550 000 par an en moyenne, les cérémonies sont amenées à croître avec l'arrivée en fin de vie des classes d'âge étoffées du « baby-boom ». Par ailleurs, l'indice des prix a été deux fois plus rapide que celui de l'inflation, ce qui trahit une décorrélation entre processus de libéralisation et bénéfices pour les familles. Après l'ouverture à la concurrence et la fin du quasi-monopole des Pompes funèbres générales (PFG), des PME locales se sont créées partout en France et ont obtenu l'habilitation préfectorale. Un mouvement de concentration s'est en revanche très rapidement mis en marche parmi les 3560 entreprises recensées par la Cour des Comptes, au sein de groupes intégrés ou de réseaux de franchises (*Le choix funéraire*, *Funéris*, *Funéplus*). **Une douzaine de réseaux couvrent plus de la moitié des chiffres d'affaires** d'un marché dominé par OGF (ex-PFG), avec 20% à 25% des parts, et Funecap (10%), l'offre publique en régie déclinant de 20% à 7%. La Cour déplorait dans son rapport l'échec de la loi de 1993 pour assurer la transparence et garantir la bonne information des personnes dans un moment douloureux. Elle s'interrogeait sur les pratiques des contrats de prévoyance et les prestations accessoires proposés aux familles, tant par les opérateurs funéraires que les réseaux de banques ou d'assurances, recommandant dans son rapport des contrôles renforcés des autorités publiques locales et nationale. Les services de la DGCCRF comme l'Autorité de la Concurrence constateront également dans leurs propres enquêtes un déficit de transparence sur les tarifs, des démarchages

²⁰⁰ Le réseau Stéphane Plaza immobilier, du nom du médiatique animateur d'une émission de télévision (groupe détenu à 51% par la chaîne de télévision M6), va compter jusqu'à 670 agences en 2022 avant de se contracter sous l'effet des ennuis judiciaires de ce dernier (pour des raisons privées). Plusieurs centaines d'agences ont changé de réseau de franchise ou basculé vers une nouvelle marque du groupe (Sixième Avenue) en deux ans.

²⁰¹ Cour des Comptes, Rapport public 2019, « La gestion des opérations funéraires : une réforme à poursuivre », pp. 195-243.

abusifs et des pratiques anticoncurrentielles sur les marchés locaux, certaines entreprises disposant d'un privilège en obtenant la gestion déléguée des chambres funéraires ou des crématoriums²⁰².

À cheval sur les secteurs du commerce et de la santé, les **pharmacies semblent à première vue résister au phénomène de fusion** (à l'échelle des officines) ou de contrats de franchise en raison des réglementations protégeant l'indépendance professionnelle. Celles-ci exigent notamment qu'un pharmacien « *exerce librement son art* ». Au demeurant, la concentration s'opère par la dimension des officines avec une contraction tendancielle du maillage d'établissements depuis dix ans (moins de 20 000 aujourd'hui contre 23 800 au début de la décennie passée²⁰³) bien que les chiffres d'affaires progressent en cumulé (44 milliards d'euros en 2023 soit + 26% en trois ans). Les divers statuts des sociétés d'exercice libéral (SEL), avantageux sur le plan fiscal, sont de plus en plus fréquemment adoptés et autorisent des participations croisées. Plus de la moitié des pharmacies sont aujourd'hui organisées sous ces statuts contre à peine 2% en 2000. Par ailleurs, **les règles d'exercice ne font pas obstacle à des pratiques d'affiliation des professionnels à des réseaux structurés afin de disposer de services supports et de solutions d'approvisionnement optimisées** (centrales d'achat, logistique...), notamment dans la parapharmacie. Constitués sur une base régionale à l'origine, de puissants groupes sont aujourd'hui en cours de consolidation, à l'image de la société toulousaine Hygie31 qui, après avoir intégré en moins de trois ans les réseaux Pharmacorp (562 officines dans le sud-ouest), Pharmacyal (146 implantations dans les Hauts-de-France), Magdaléon (104 situées en Grand Est), Quartz (115 officines affiliées en région parisienne), le Réseau Pharma Méditerranée (85 officines principalement en Provence), annonce en juillet 2025 le rachat de P&P (114 officines majoritairement implantées en Nouvelle Aquitaine). Le nouveau géant dépasse les 3,5 milliards de chiffre d'affaires et vise les 1800 établissements affiliés (officines, magasins de parapharmacie, d'optique ou de matériel médical), tant en Espagne qu'en France. Sa taille a triplé en trois ans. Il couvre déjà à lui seul 8% du marché des officines françaises. Les évolutions annoncées pour revoir l'encadrement réglementaire des remises sur les médicaments génériques et les biosimilaires accentuent cette concentration. Elles sont à l'origine des mobilisations des syndicats professionnels (grèves de la garde d'août 2025) qui dénoncent les érosions programmées des marges d'exploitation des officines et anticipent de nombreuses fermetures parmi les plus fragiles, notamment en zones rurales.

²⁰² Un autre cas d'espèce intéressant est celui de la concentration active dans les marchés de jouets à l'échelle des bassins locaux de consommation. Une décision de 2021 de l'Autorité de la concurrence est illustrative des méthodes retenues pour procéder à la délimitation des marchés « pertinents » à la fois en termes de familles de produits et de zones de chalandise. Autorité de la concurrence, *Décision n°21-DCC-210 du 15 novembre 2021 relative à la prise de contrôle conjoint de la société New MT par Prenatal Retail Groupe S.P.A. aux côtés de Fijace*. Le 9 juin 2023, le tribunal de commerce de Paris décide d'attribuer les actifs du groupe Ludendo (89 fonds de commerce et 48 contrats de franchise sous enseigne La Grande Récré) à JouéClub, société coopérative de commerçants (283 magasins) d'origine bordelaise, à l'issue d'une procédure collective. JouéClub saisit l'Autorité de la concurrence qui lui impose des cessions d'actifs dans six zones de chalandise. Elle engage une enquête jusqu'en mai 2024 pour identifier des opérateurs potentiels disposés à reprendre des actifs de Ludendo.

²⁰³ Insee Première n°1525, « *Les pharmacies depuis 2000. Les mutations d'un secteur très réglementé* », décembre 2014.

Filières industrielles et agro-alimentaires : entre désintégration verticale et concentrations horizontales

En raison des gains de productivité qui les caractérisent, mais aussi de l'étendue de leur marché potentiel, **la concentration est un phénomène très ancien dans les activités de fabrication**. La production en série et les gains de rendement offrent des avantages comparatifs aux activités de volume qui abaissent fortement les coûts unitaires. Le phénomène est particulièrement marqué dans les industries de base, les biens d'équipement standards et certaines filières agricoles (grandes cultures). Dans les secteurs marqués par une plus forte **différenciation des produits et personnalisation des goûts**, les logiques de volumes se combinent avec des activités de niche, parfois proches de l'artisanat industriel, qui apportent au produit final sa singularité et nourrissent des catalogues diversifiés. Les industries orientées vers le haut de gamme et les biens de prestige, de même que les produits rares, avec de très fortes spécifications techniques (exemples des navires de croisière, des machines-outils, des tunneliers géants comme ceux du Grand Paris...) résistent davantage aux logiques d'échelle, au moins dans les phases d'assemblage, mais ne contrarient guère le mouvement général.

La **concentration industrielle est liée d'une part à la précocité de l'internationalisation des marchés des biens et des matériaux**, à la logique **d'économies d'échelle des productions en série**, et à la dimension très capitaliste des manufactures ou exploitations. Le modèle fordiste avait poussé après-guerre à la constitution de grandes entreprises verticalement intégrées. A travers l'« impératif industriel », l'Etat a longuement encouragé les regroupements ou les a imposés lui-même lors des trois grands épisodes de nationalisation de 1936 (Front populaire), de 1945 (Libération) et de 1981 (élection de François Mitterrand). **La politique néo-colbertiste des « champions nationaux »** imposait des tailles critiques et un fort pouvoir de commandement des groupes leaders sur leurs « filières ». Au sein de ces dernières, des rapports de force se redessinaient entre sous-traitants, grandes entreprises managériales et nouveaux réseaux de distribution, pour déverser les surplus de productivité de l'amont vers l'aval²⁰⁴. Un certain nombre de grands groupes s'inscrivaient dans une histoire plus ancienne encore, entamée avec les grandes compagnies du Second Empire, devenues parfois de très vastes conglomerats multi-métiers qui formaient le plexus du capitalisme français.

La séquence des années 1990-2000 s'opère en fait dans des directions différentes pour les « mondes de production »²⁰⁵. Elle multiplie les **phénomènes de « désintégration verticale »** des grandes entreprises par externalisation d'activités dans une logique de « spécialisation souple » et de recherche de flexibilité. Elle encourage la croissance externe à l'international et des fusions « horizontales » en France pour accroître le **pouvoir de marché des acteurs principaux**. Elle pousse à la segmentation des conglomerats trop diversifiés pour opérer des recentrages sur des cœurs de métiers. Les mots d'ordre dominants sont ceux du néo-capitalisme actionnarial, escorté par les professions de l'audit, qui demandent davantage de transparence dans les comptes des groupes, l'identification des centres de profit et des activités moins rentables. Ce vaste *Mercato* va, dans les faits, accroître l'oligopolisation générale de l'industrie nationale, qu'elle soit le fait de groupes français ou de filiales françaises de groupes étrangers. La théorie de la « *courbe du sourire* », qui explique que la valeur ajoutée se concentre sur les segments amont (R&D, conception, achats...) et aval (logistique, marketing, distribution, services client...) des chaînes de valeur, va aussi très fortement influencer les choix stratégiques des groupes français, à l'instar de leurs homologues anglo-saxons²⁰⁶.

Mobilités et transports : une peau de chagrin de constructeurs

Emblématique de l'industrie du XX^{ème} siècle, la construction automobile a très longtemps incarné l'avant-garde des innovations managériales et des gains de productivité. La France en a été l'un des berceaux historiques. Née vers 1900 dans des petits ateliers disséminés sur les bords de Seine, personnifiés par des ingénieurs audacieux, **l'industrie automobile n'a eu de cesse de se concentrer tout au long du siècle passé**. La France assurait à elle seule la moitié de la production mondiale à la Belle époque. Depuis cet âge

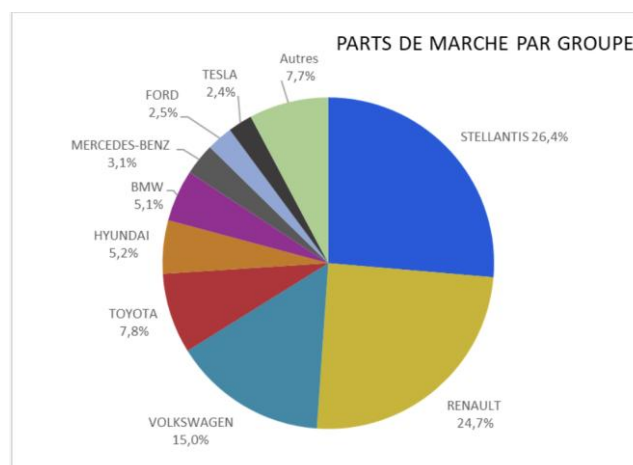
²⁰⁴ Voir l'enquête de référence de la division « Etudes des entreprises » de l'Insee, *Fresque historique du système productif*, Les collections de l'Insee, 141. Série E, entreprises ; 27, 1974, 231 p.

²⁰⁵ Sur les transformations de cette période et la diversité des modèles d'organisation voir Robert Salais et Michael Storper, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'EHESS, 1994, 467 p.

²⁰⁶ La théorie de la courbe du sourire est explicitée en 1992 par Stan Shih, le fondateur du groupe informatique taiwanais Acer qui décrit à travers une courbe en « U » (le sourire) la double polarisation des valeurs ajoutées aux deux extrémités des chaînes de valeur, marquées par des activités essentiellement immatérielles. La part de la valeur ajoutée affectée aux activités « matérielles », de production concrète et de transformation, tend à décroître et à être délocalisée vers les pays à faibles coûts du travail. Très liée à la spécificité des industries informatiques, cette théorie va néanmoins imprégner la plupart des secteurs industriels et contribuer à l'étiement mondial des chaînes de valeur.

fondateur, elle a vu le nombre de ses constructeurs, 300 avant 1914, se réduire à une trentaine à la Libération, puis à trois en 1975 et seulement deux au début du XXI^{ème} siècle. Ce processus historique a été commun à la plupart des pays industriels, pour ne laisser en présence qu'une dizaine de groupes de très grand gabarit au niveau mondial, sur des marchés avec des **barrières à l'entrée importantes** qui nécessitent des capitaux considérables pour les franchir, à l'image de l'Etat chinois ou du multimilliardaire Elon Musk. **La construction automobile est plus que jamais une industrie de volume.** La production mondiale étant passée en un siècle de quelques dizaines de milliers d'unités à près de cent millions de véhicules par an (93 millions en 2023).

L'accélération des grandes manœuvres de concentration s'est opérée dans les années 1990, avec la **multiplication des fusions-acquisitions** mais surtout leur dimension transnationale nouvelle. L'ancrage domestique des firmes automobiles s'estompe au moment où les réflexes « patriotiques » des consommateurs disparaissent. Pour un automobiliste français des années 1970-80, acquérir une Honda, une BMW ou une Volvo exposait au reproche d'incivisme. Vingt ans plus tard, un tel choix était devenu totalement banal. En vue des accords de l'OMC, tous les **constructeurs ont été dans l'obligation de se déployer au niveau mondial pour accroître leur pouvoir de marché**, tout en adaptant les productions à de fortes exigences de variété et d'évolutivité de leur catalogue. Combiner taille et flexibilité est alors toute la science de cette réorganisation qui voit les grands constructeurs privilégier la **sortie de l'intégration verticale, héritée du fordisme**, pour revenir à des fonctions d'ensemblier, voire de simple concepteur. L'organisation en cascade de la sous-traitance, en rangs successifs ou cercles concentriques, a provoqué divers schémas de décomposition de la chaîne de valeur. Les consortiums transnationaux vont encore accentuer le phénomène. En 2021, la constitution de Stellantis qui regroupe les quinze marques du groupe PSA et de l'ensemble italo-américain Fiat-Chrysler conduira à l'émergence du cinquième acteur mondial (derrière Toyota, Volkswagen, Hyundai et General Motors). Pour les économies disposant d'une industrie automobile puissante, demeurer en position de force sur le marché intérieur reste au demeurant un enjeu de prestige pour les constructeurs historiques. De fait, le groupe Stellantis (ex-PSA) et l'alliance Renault-Nissan contrôlent encore plus de la moitié du marché hexagonal.



Source : SRA

Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME) explorait en 2010 les réorganisations du début du siècle, et le **dépassement du modèle très intégré entre le donneur d'ordre et le fournisseur exécutant**. Dans cet ancien modèle, les constructeurs disposaient de sous-traitants hautement dépendants, mis en concurrence sur les prix, et parfois même pilotés par une prise de participation au capital. Cette intégration verticale a été progressivement remplacée par un élargissement horizontal des constructeurs, via les rapprochements et fusions-acquisitions d'échelle mondiale, de Renault-Nissan (alliance conclue en 1999) à la création récente de Stellantis, qui s'est accompagné d'un retrait des activités intermédiaires, voire d'ingénierie, au profit de logiques d'externalisation. Ce recentrage sur les métiers de conception et d'assemblage final illustre également cette quête de **taille critique mondiale via des politiques de rachat et de croissance externe**. La création de valeur s'est opérée par la recherche d'effets d'échelle mais également par une pression accrue mise sur les fournisseurs à travers les politiques d'achat de composants. Alors que les années 1990 voyaient nombre d'équipementiers dégager des marges supérieures à celles des constructeurs, le rapport de force s'inverse par la suite. Les méthodes de réduction des coûts introduites par José Ignacio Lopez, dénommé le « *grand inquisiteur* », lors de son passage chez Volkswagen (après ses redressements aussi brutaux qu'efficaces au sein de General Motors), vont inspirer et révolutionner toute la profession. **Le « cost-killing » devient le synonyme de la création de valeur.** Une pression drastique s'abat en cascade sur toute la chaîne de sous-traitance.

La création des **places de marché** et les nouvelles pratiques commerciales (enchères inversées) se sont répandues durant cette période, imposant aux équipementiers de lourdes restructurations pour devenir eux-mêmes des intégrateurs de solutions afin de livrer des sous-ensembles complets et rééquilibrer les relations commerciales. La dynamique de concentration s'est ainsi propagée aux fournisseurs de premier rang à travers des *majors* telles que Valeo ou l'équipementier Bosch en Allemagne... Les constructeurs ont été peu à peu conduits à établir avec ces grands groupes fournisseurs des relations collaboratives, moins hiérarchiques, autour d'un plus juste partage de la valeur ajoutée, de co-investissements dans des projets de recherche et des sites de production où l'équipementier construit sa propre chaîne de production adossée à celle de l'assembleur²⁰⁷. **Ce sont de fait les deuxième et troisième rangs des chaînes de valeur automobiles qui ont connu un spectaculaire mouvement de concentration des entreprises**, mouvement qui se poursuit à une échelle européenne avec la création de **Forvia** à l'été 2021, issu du rachat pour 5,5 milliards d'euros de la société allemande Hella (fabricant haut de gamme de phares et pièces électroniques) par le Français Faurecia. Ce groupe devient à cette occasion le septième sous-traitant mondial après une politique active de diversification dans l'hydrogène (réservoirs, piles à combustible) ou l'électronique. La fin programmée des moteurs thermiques condamne ses activités historiques dans les systèmes d'échappement. Si la concentration du secteur automobile français est ancienne au niveau du rang 1, c'est surtout celle des deuxième et troisième cercles de la toile industrielle qui caractérise la période récente. Accompagnant les constructeurs à l'étranger, les fournisseurs se sont également internationalisés pour devenir des multinationales. Ils échappent à la logique de subordination à un seul champion pour se mettre au service de l'ensemble des constructeurs.

La **production de camions** est marquée par un regroupement similaire qui voit moins d'une dizaine de grands constructeurs, principalement européens, dominer le marché international dès les années 1990. Les alliances transnationales donnent lieu à l'apparition de géants autour du groupe allemand DaimlerChrysler (Mercedes, Chrysler, Ford Trucks), du néerlandais DAF, des scandinaves Volvo et Scania, de l'italien Iveco... Ils contrôleront la moitié des véhicules utilitaires et 85% du marché des camions lourds au niveau mondial au seuil du nouveau siècle. Renault Trucks sera absorbé par Volvo, mais la fusion avec Scania sera bloquée par l'anti-trust européen. De nouvelles intégrations de plus petits constructeurs auront lieu en 2007, avec plus de 300 opérations recensées à l'échelle mondiale, puis dans les années 2014-2015 qui voient notamment Volkswagen absorber Scania. Désormais, **seulement cinq groupes se partagent le marché européen**, avec des **risques accrus d'entente**. La Commission européenne condamnera en 2016 les cinq constructeurs principaux (Daf, Daimler, Iveco, Scania, Volvo-Renault) à de très lourdes amendes, pour un montant cumulé de 3,8 milliards d'euros, après avoir prouvé des comportements d'entente sur les prix pratiqués de 1997 à 2011.

Dans l'**aéronautique**, la constitution d'une entreprise intégrée (EADS qui deviendra Airbus Group), par le rapprochement avec plusieurs sociétés nationales de pays voisins (DASA, CASA), achève en 2001 le processus initié à partir du Front Populaire, poursuivi avec la création de l'Aérospatiale (SNIAS) en 1970 puis l'absorption du groupe Matra en 1999. Un géant est né. Avec 97% des parts de marché de l'aviation commerciale, le duopole constitué avec Boeing²⁰⁸ au niveau mondial ne laisse que des miettes au chinois Comac et au Brésilien Embraer. En reprenant en 2020 les familles de monocouloirs du canadien Bombardier, Airbus élargit encore sa gamme et renforce sa domination dans l'aéronautique civile avec plus de 60 milliards de chiffre d'affaires et 130 000 salariés dans le monde. Malgré les difficultés de la crise pandémique, le groupe affiche dès 2021 son record historique de bénéfices au niveau monde (4,2 milliards d'euros). Il entraîne toute la filière de sous-traitance aéronautique française et européenne, et représente la majorité des commandes des compagnies européennes et asiatiques. Le duopole Airbus-Boeing pilote toute la chaîne de valeur de l'aéronautique civile en confiant, dans **une logique d'« entreprise étendue »**, à des fournisseurs de premier rang moins nombreux la réalisation de sous-ensembles complets conçus comme des unités modulaires. Des groupes comme Safran (issu de la fusion Snecma-Sagem en 2005), Thales... sont eux-mêmes devenus des assembleurs de rang mondial dans l'aviation civile ou de défense, aux côtés des groupes américains (Raytheon, Honeywell, Helco, Northrop Grumman...), britanniques (Rolls-Royce) ou italiens (Finmeccanica). Safran rachète Zodiac aerospace en 2018, puis l'Italien Microtecnica en 2024. Il hisse ses effectifs à 92 000 salariés et se diversifie en se portant sur la fabrication de e-carburants. Il développe des activités dans l'intelligence artificielle (acquisition de Prehens en 2024). Thales voit quant à lui le jour en 2000 par rapprochement des activités militaires et spatiales de Thomson-CSF, groupe longtemps très diversifié, avec celles d'Alcatel et de Dassault Electronique Système²⁰⁹. C'est l'époque des grands recentrages sur les cœurs de métier. Après deux décennies d'acquisitions et recompositions de périmètres, le groupe représentait 18 milliards de chiffre d'affaires et 81 000 salariés en 2024.

Avec le rachat en 2022 de la branche ferroviaire du groupe canadien Bombardier, Alstom double ses effectifs (75 000 salariés) et accroît la concentration des industries ferroviaires, déjà très forte, dans le monde. La SNCF

²⁰⁷ Cet équilibre dans les rapports de force explique que les rémunérations des salariés soient relativement proches entre les groupes constructeurs « assembleurs » et leurs équipementiers de rang 1.

²⁰⁸ Boeing absorbe McDonnell Douglas en 1997 dans le cadre d'une fusion marquée par un changement de culture au sein du groupe et par la priorité accordée aux réductions de coûts au détriment des ingénieries et de la qualité. Certains analystes y voient les origines anciennes des difficultés industrielles actuelles du géant américain. Jamie O'Brien, John-Gabriel Licht et Joy M. Pahl, « *Toxic Marriage : Boeing and Mc Donnell Douglas* », The Case Journal, octobre 2024.

²⁰⁹ Le patronyme Thales reprend les initiales des trois groupes co-fondateurs.

comme les autorités organisatrices de mobilités (AOM) n'ont plus de réel embarras du choix pour commander des rames de train ou de tramway. Dans ces grandes manœuvres des constructeurs, auxquelles peut s'ajouter la **construction navale** où deux groupes (Naval Group et Chantiers de l'Atlantique) pèsent 90% de l'activité française après les nombreuses fermetures de chantiers des années 1980, ou la dynamique **filière nautique** (dont le numéro un Beneteau et cinq autres entreprises assurent 80% de la production domestique²¹⁰), la consolidation se poursuit au cours des années 2000-2020 mais s'inscrit dans la continuité d'un long processus historique. La nouveauté de la période viendra davantage, en revanche, des consolidations qui opèrent plus en amont au sein des chaînes de fournisseurs et notamment dans les rangs 1 et 2 de la sous-traitance.

Les industries de matériaux

Les **industries de matériaux** ont également connu une nouvelle vague d'agrégation au début du XXI^{ème} siècle. Dans les **ciments**, secteur qui était déjà assez oligopolistique dans les années 1950²¹¹, le **marché national est aujourd'hui partagé entre cinq acteurs majeurs**, notamment depuis l'absorption de Lafarge par le groupe suisse Holcim²¹². Si douze entreprises différentes déclarent produire du ciment en France, pour une valeur d'environ deux milliards d'euros, 95% de la production relèvent en fait des cinq majors : Ciments Calcia (Heidelbergcement group), Imerys Aluminate, Lafarge France (membre de Holcim), Equiom, Vicat. Cette activité, très capitalistique, représente environ 3600 salariés, regroupés sur des sites d'exploitation proches de carrières de calcaire et répartis sur le territoire national pour réduire les coûts d'acheminement. Manipulant d'importantes quantités de matières pauvres qu'il faut broyer, l'industrie cimentière subit des contraintes de localisation importantes. Pour ses besoins énergétiques mais aussi ses applications métallurgiques, elle s'est historiquement déployée à proximité des mines de charbon ou des hauts fourneaux. Deuxième producteur européen, juste derrière l'Allemagne, la France produit du ciment essentiellement pour sa consommation propre, les imports et exports étant limités en volume pour de tels matériaux pondéreux. La France produit essentiellement des ciments Portland, utilisés notamment dans le bâtiment, là où l'Allemagne produit également en masse des ciments hydrauliques spéciaux, blancs, alumineux... L'important développement du béton prêt à l'emploi dans la consommation de ciment a renforcé les stratégies d'accès aux ressources (granulats) ainsi que les logiques de concentration portées par les cimentiers et leurs clients tels que les industries routières.

La course à la taille critique s'est aussi imposée très tôt dans la **sidérurgie** et aura vu disparaître la plupart des opérateurs de taille moyenne. Les **risques de surcapacité et la décroissance des volumes** ont favorisé les rapprochements et les mariages. De gré ou de force. A la fin des années 1990, les grandes manœuvres sont engagées en Allemagne avec la fusion entre Thyssen et Krupp. En réponse, le Français **Usinor, déjà renforcé par ses acquisitions de Sacilor et Sollac au cours de la décennie précédente, rachète en 1998 le Belge Cockerill-Sambre** pour préserver un rôle leader en Europe. Il initie sans tarder des restructurations lourdes, socialement brutales. La nouvelle entité est à peine née qu'elle entre en pourparlers avec l'Espagnol Aceralia et le groupe luxembourgeois Arbed pour former Arcelor en 2002, qui sera un bref instant le premier producteur mondial avec 4,5% du marché, avant d'être dépassé par le géant indien Mittal. Début 2006, ce dernier lance une offre publique d'achat hostile sur Arcelor. Il finit par l'emporter au terme d'une bataille homérique et de nombreux rebondissements. Un accord est trouvé en milieu d'année pour un rachat à hauteur de 26 milliards d'euros d'une entreprise redevenue très profitable avec le rebond de l'activité, mais dont la valeur actionnariale reste dégradée sur les marchés financiers. En 2019, un rapport rédigé à l'initiative de la sénatrice Valérie Létard, ancienne présidente de la communauté d'agglomération de Valenciennes, dresse un panorama général de la sidérurgie française²¹³. Alors que la production reposait au cours des Trente glorieuses sur de nombreuses entreprises, les quatre principales (Sollac, Usinor, De Wendel SA et Sidelor) représentant alors moins de la moitié du marché intérieur, **deux tiers de la production domestique sont désormais le fait d'un seul groupe : ArcelorMittal**.

De dimension européenne et même mondiale, l'acier ne tolère plus d'organisation purement nationale. Les besoins d'investissements sont colossaux pour demeurer compétitif face à la concurrence asiatique (Corée, Chine, Japon) ou brésilienne et engager la transition énergétique. Les concentrations répondent à des enjeux d'économie d'échelle afin d'obtenir de nouveaux gains de productivité. **L'effet taille permet également de faire face à la volatilité des marchés et des cours**, en réduisant les crises cycliques et les risques de

²¹⁰ David Cayla, « *L'industrie nautique de plaisance en France : une spécialisation dans les voiliers* », Insee Focus, n°82, 29 mars 2017. Née en Vendée à la fin du XIX^{ème} siècle, l'entreprise Beneteau va progressivement passer d'une activité de fabrication de bateaux de pêche artisanale à la plaisance à partir des années 1960 et devenir l'un des leaders mondiaux dans les voiliers en rachetant d'autres entreprises comme CNB et son grand concurrent historique Jeanneau, mais aussi d'autres sociétés comme Lagoon (catamarans), Prestige (yachts), Delphia (bateaux de lacs ou canaux) ou Wellcraft (pêche sportive)... Le groupe se diversifie aussi dans les *Mobil homes* pour faire face aux périodes de crise de la plaisance. Le groupe compte 8500 salariés dans le monde, 22 sites de production et réalise 1,5 milliard de chiffre d'affaires (en 2022). Sur l'histoire du groupe voir Annette Roux, *The Beneteau saga, 130 years of commitment of the sea*, Beneteau magazine, 2014, 64 p.

²¹¹ Yves Lacoste, « *L'industrie du ciment* », Annales de géographie, Année 1957, 357, pp.411-435.

²¹² Sylvain Rabet et Arnaud Massieu, « *La production de ciments en France : une industrie très concentrée* », Insee Focus, n° 121, 2018. Cet article de l'INSEE recensait à 43 le nombre d'établissements producteurs de ciments sur le territoire national en 2017, dont 35 appartiennent alors aux mêmes groupes.

²¹³ Sénat, « *Donner des armes à l'acier français : accompagner la mutation d'une filière* », Rapport d'information de Valérie Létard fait au nom de la mission d'information sur les enjeux de la filière sidérurgique, n°649, Tome I, 9 juillet 2019

surcapacité. Il permet de dédier des sites de production à des métiers plus spécialisés et des technologies de pointe. A lui seul, le groupe ArcelorMittal réunit un tiers des 38 000 emplois de la filière sidérurgique française. Ses deux sites majeurs de Fos-sur-Mer et Dunkerque fournissent 11 millions de tonnes d'acier, soit les deux tiers des volumes produits en France. Le reste de la production, centré sur des produits plus techniques, se partage entre d'autres usines d'ArcelorMittal et ceux d'une quinzaine de producteurs spécialisés comme Schmolz&Bickenbach (Ugitech et Ascometal), Vallourec²¹⁴, Eramet Alliages, Saint Gobain PAM, Riva Acier... Seulement sept d'entre eux conservent plus de 1000 emplois dans le secteur de l'acier. Au terme de restructurations entamées dès l'après-guerre et accentuées à partir des chocs pétroliers, la sidérurgie française se classe en volumes produits au quinzième rang mondial après avoir culminé à la septième position dans les années 1960 avec 5% du marché. De nombreux sites ont été fermés ou sont devenus des friches en quête de reconversion, achevée ou en cours. La sidérurgie classique a beaucoup souffert ainsi que le tréfilage, ou la fabrication de tubes et de tuyaux. Près de **dix mille emplois ont disparu entre 2007 et 2017**. La production française s'est en revanche spécialisée sur des **aciers à plus forte valeur ajoutée**, plus techniques, très intensifs en capital mais moins en travail. Malgré des fermetures douloureuses dans des bassins d'emploi fragiles comme Florange, Gandrange, Thionville, Saint-Saulve, Firminy, le Cheylas... le nombre d'établissements a pour sa part connu une légère progression, passant de 405 à 422 ; une augmentation d'apparence paradoxale mais qui résume **la transformation de l'industrie manufacturière française, combinant de petites installations avec de plus grands sites aux procédés très automatisés**. La filialisation des activités au sein des groupes peut également expliquer cette croissance apparente des établissements. Seule l'activité de profilage à froid par formage ou pliage a connu une légère croissance des emplois sur la période étudiée, de l'ordre de quelques centaines. En recul dans l'emploi et les productions de volume, hyper-concentré, le secteur sidérurgique français reste néanmoins vivant grâce à ses implantations très productives de Dunkerque et Fos, installées au « bord de l'eau » sur impulsion stratégique de l'Etat dans les années 1960-1970.

Reposant sur un procédé chimique d'invention française au XIX^{ème} siècle, à partir de la bauxite des Baux-de-Provence (dont elle tire son nom), **l'aluminium** était un métal rare et cher à produire avant la mise au point d'une technique par électrolyse (procédé Hall-Héroult). Même s'il est très consommateur d'énergie à la production, l'aluminium est un matériau d'avenir en lien avec sa très forte recyclabilité, son absence de corrosion, sa conductivité électrique et son excellent rapport poids/résistance. Il est **présent dans d'innombrables chaînes de valeur** (aéronautique, automobile, électroménager, emballages, construction, câbles...). Berceau historique de Péchiney, dont l'héritage est aujourd'hui dispersé et réparti entre de nombreux groupes distincts, la France n'est plus qu'un petit producteur avec 10 000 salariés recensés et quelques usines préservées grâce à la compétitivité historique de son électricité hydraulique et nucléaire. **Après avoir assuré 10% de la production mondiale à la fin de la première guerre mondiale, elle n'en fournit plus que 0,9% en 2021**. Mais en un siècle, les volumes produits à l'échelle mondiale sont passés de 120 000 tonnes à 67 millions, soit environ 500 fois plus, avec une large domination chinoise et de groupes multinationaux géants structurant ses divers marchés (Rio Tinto Alcan, Alcoa, BHP, le groupe suisse de négoce Glencore...). Au cours des années soixante, la France était encore très exportatrice. Elle recense alors six entreprises productrices de bauxite, quatre sites de production de l'alumine (Gardanne, Salindres, La Barasse et Saint-Louis-des-Aygaldes). La production d'aluminium vierge est déjà concentrée sur deux acteurs : Péchiney et Ugine (fusionnés en 1971 dans le groupe Péchiney Ugine Kuhlmann qui sera nationalisé en 1982) forts de douze usines²¹⁵. Soixante ans plus tard, nombre de ces sites ont fermé. La France dispose de seulement deux usines de production primaire (Saint-Jean-de-Maurienne et Dunkerque). Elle produit 210 000 tonnes d'aluminium recyclé dans ses 10 sites d'affinage et ses sept usines de recyclage direct mais exporte beaucoup de ses déchets (500 000 tonnes) qui sont en partie réimportés sous forme de lingots. Au total, les divers sites assurent une production d'environ 900 000 tonnes, à 50% issue du recyclage. Constituée d'anciennes fabriques de produits usinés de Péchiney, intégrées dans le canadien Alcan (puis l'anglo-australien Rio Tinto) avant d'être cédées, l'entreprise Constellium à forts capitaux américains est devenue le leader en France, et même à l'international sur son segment de solutions à forte valeur ajoutée, avec ses implantations d'Issoire dans le Puy-de-Dôme (1600 employés, tôles aéronautiques), ses activités de recherche à Voreppe (Isère), son usine d'aluminium liquide pour l'automobile de Neuf-Brisach (Haut Rhin), ses sites de Nuits-Saint-Georges (Côte d'Or) et de Montreuil-Juigné en Maine-et-Loire. Fort de 13 000 salariés dans le monde, Constellium est devenu le principal producteur domestique et a même rapatrié son siège d'Amsterdam à Paris fin 2019. Le groupe allemand Trimet (2400 salariés) est également devenu l'un des acteurs majeurs en France avec ses unités de Saint-Jean-de-Maurienne et Castelsarrasin. Ces deux acteurs dominent largement le marché français aux côtés d'acteurs spécialisés sur des niches. L'effet taille permet de faire face à l'extrême volatilité des cours mondiaux et des prix de l'énergie.

Les **matériels électriques** relèvent en France de deux producteurs principaux, Schneider Electric, numéro un mondial du secteur avec 25 milliards de chiffre d'affaires (dont 90% à l'international), et Legrand, son concurrent direct mais au chiffre d'affaires cinq fois moindre. Leur projet de fusion en 2002 a été bloqué par la Commission européenne en raison de leur hégémonie. Moins connus du grand public, **deux groupes de distributeurs** leur sont étroitement adossés : Rexel et Sonepar. Ce duopole contrôle l'essentiel du marché

²¹⁴ Vallourec est avec le groupe italien Tenaris l'un des deux leaders mondiaux des tubes d'acier sans soudure.

²¹⁵ André Fischer, « L'industrie de l'aluminium en France », L'information géographique, année 1962, 26-4, pp. 139-151.

national et notamment celui des professionnels du bâtiment qui doivent passer par leur entremise pour accéder à des catalogues de 60 000 références d'équipements. Issus de fusions de sociétés familiales, ils se sont aujourd'hui massivement internationalisés. Sonepar s'ancre dans l'histoire du patronat textile du Nord et a su se développer à partir du programme électronucléaire français en se convertissant. Il est devenu le premier acteur mondial avec 45 000 employés. Créé par le groupe Pinault à l'origine, Rexel constitue son dauphin, avec 26 000 collaborateurs. Ce quatuor de producteurs et distributeurs va faire l'objet au cours de l'été 2022 de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence qui suspecte des pratiques d'entente, au coeur d'une longue enquête et d'une série de perquisitions. A l'issue de son investigation, **l'antitrust français condamne les quatre acteurs pour entente « verticale » pratiquée entre 2012 et 2018** sur les prix de matériels basse tension ; un type d'entente considéré comme la forme la plus grave. Le total cumulé des amendes atteint 470 millions d'euros d'amendes, Schneider électrique en assumant à lui seul presque la moitié²¹⁶. En compensant les remises accordées à leurs clients par les distributeurs, les fabricants cherchaient à contrôler les prix finaux²¹⁷.

L'entente verticale dans le matériel électrique



Source : Autorité de la concurrence

Outre Saint-Gobain, hégémonique sur divers marchés de matériaux de construction²¹⁸, et numéro un mondial avec ses 166 000 salariés dans 75 pays (51 milliards de chiffres d'affaires dans ses différents métiers), **l'industrie française du verre** est marquée par quelques entreprises historiques dans des domaines spécialisés comme les arts de la table avec la société familiale Arc international vendue à un fonds en 2015 ou Duralux regroupée avec Pyrex dans la Maison du verre français créée par un investisseur américain. On les retrouve dans le flaconnage de luxe à travers Pochet, Saverglass, Verescence et d'autres entreprises de la « Glass Valley », appellation donnée à la vallée de la Bresle en Normandie, où 75% des produits mondiaux sont réalisés. Dans les bouteilles, Verallia, cédée en 2015 par Saint-Gobain à un fonds américain, est une société qui emploie 10 000 salariés et pèse trois milliards de chiffre d'affaires. Avec le géant mondial Owens-Illinois (qui a acquis BSN Glasspack en 2004) et l'espagnol Vidrala, ce trio de fabricants d'emballages en verre prédomine sur le marché français et capte plus de la moitié des chiffres d'affaires en Europe.

La **production et la distribution de matériel du bâtiment** a assisté au changement de dimension du groupe montpelliérain Altrad, au cours des dernières années. A partir du rachat en 1985 d'une PME spécialisée dans la fabrication d'échafaudages (Mefran), l'entrepreneur Mohed Altrad va édifier pas à pas un très vaste groupe qui se présente aujourd'hui comme un leader mondial des services industriels, développé par croissance organique mais surtout par élargissement de ses activités (énergie, services spécialisés, construction...) et des acquisitions massives tant en France qu'à l'international. Il passe de 3000 salariés en 2010 à 65 000 quinze ans plus tard. 17 acquisitions nouvelles ont été effectuées depuis la crise covid. Le groupe est présent dans 59

²¹⁶ Autorité de la concurrence, Décision 24-D-09 du 29 octobre 2024 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur du matériel électrique basse tension.

²¹⁷ En 2007, la Commission européenne avait déjà infligé 750 millions d'amendes à onze fabricants de matériel électrique, dont Schneider, pour des pratiques de cartel.

²¹⁸ Les industries de matériaux travaillant pour la construction (BTP), regroupent 7000 entreprises en France et 450 000 emplois.

pays, à travers 200 filiales, et atteint 5,5 milliards de chiffre d'affaires en 2024. Une autre aventure de croissance exponentielle, essentiellement par rachats de PME et ETI fragiles ou sans repreneurs, est celle d'ACI groupe, positionné dans les « solutions industrielles » au service de six filières (aéronautique, nucléaire, Défense, énergie, sécurité...). Créé en 2019 par un jeune entrepreneur lyonnais issu du monde de la métallurgie, le groupe acquiert 35 PME et ETI en l'espace de cinq ans et se voit comme un champion de la consolidation dans la sous-traitance de rang 1. Incarnation du néo-capitalisme « glouton », construit par la dette et sans marge opérationnelle suffisante pour autofinancer ses projets, ce groupe en quête d'« ultra-croissance », est perçu par beaucoup d'observateurs comme une collection de PME sans réelles synergies, ni projet entrepreneurial transverse. Certains observateurs évoquent une « *pyramide de Ponzi industrielle* »²¹⁹.

La grande famille de l'énergie

Dans les années 1990-2000, le domaine de l'énergie subit à la fois une libéralisation, supposée stimuler la concurrence²²⁰, et de nouveaux mouvements de concentration. Les privatisations desserrent en apparence les liens avec les Etats²²¹, mais la formation d'oligopoles voire de monopoles persiste. Dans un contexte de prix bas, proche de dix dollars le baril, et d'incertitudes géopolitiques, qui menacent les marges des pétroliers, les très grandes fusions se multiplient au niveau international. Exxon rachète alors Mobil tandis que BP absorbe Amoco. **Face aux maxi-fusions** intervenues aux Etats-Unis, **la France entend elle aussi disposer d'un champion mondial** capable de jouer dans la cour des grands. Le mouvement se traduit par le **rachat d'Elf par Total en 1999** via une opération publique d'échange (OPE) de 46 milliards d'euros. Au terme d'une longue bataille politique et médiatique, voient le jour le quatrième acteur mondial et la première capitalisation boursière française du moment avec 90 milliards d'euros et près de 130 000 salariés. Bien que disposant d'une « Golden share » dans le capital d'Elf, le gouvernement français n'a pas souhaité faire obstacle à cette opération hostile. Le projet de Total est préféré à la contre-proposition d'Elf, fondée sur une scission à terme des activités énergétiques et chimiques, avec de nombreuses suppressions d'emploi à la clef.

Complémentaires dans leurs activités « amont » de prospection et de forage, les deux entreprises fusionnées entendent **effectuer des optimisations** dans leurs activités « aval » confrontées à des risques de surcapacité, comme en matière de raffinage, en spécialisant des « hubs » et en réorganisant les chaînes logistiques. Après avoir valorisé ses nouvelles « synergies » internes, le nouveau groupe va connaître une forte progression de sa valeur actionnariale, et mettre fin à la tendance baissière des années précédentes. La dégradation de l'image du groupe dans l'opinion, après la marée noire provoquée par le naufrage de l'Erika, en décembre 1999, sera de courte durée. Philippe Desmaret, son PDG, est même élu manager de l'année. Après avoir absorbé le belge Petrofina pour atteindre une taille critique, le rachat d'Elf consacre la stratégie de croissance externe du groupe, pleinement validée par les marchés. Elle ne rencontre pas d'opposition des autorités de concurrence, alors que l'antitrust américain imposera à Exxon des cessions de stations-service et de raffineries au moment où son absorption de Mobil fait redouter la reconstitution de l'hégémonie Standard Oil de Rockefeller.

Un certain **parallélisme est alors constaté dans les domaines du gaz et de l'électricité** où les scissions d'activités imposées par les directives européennes suscitent des manœuvres en tous sens. Les cessions d'actifs permettent de financer des achats aux échelles européennes et mondiales. 150 opérations de fusion-acquisition seront recensées en à peine quinze ans (1996-2011), pour **consacrer en Europe l'émergence d'un « oligopole électro-gazier » constitué des « sept frères » à l'image des « sept sœurs » du pétrole**. Eon, Rwe, Edf et Gdf-Suez (renommé Engie) deviennent les acteurs dominants. L'hégémonie de ces grandes compagnies dans des activités très capitalistiques n'est guère surprenante. Elle l'est davantage, en revanche, dans le champ des énergies renouvelables où était censé se déployer (en théorie) un écosystème très diversifié. Nombre de spécialistes pronostiquaient en effet au cours des années 2000 l'apparition à terme de modèles énergétiques beaucoup plus décentralisés de production et la multiplication des opérateurs. De fait, foisonnent les nouvelles entreprises de tous statuts dans cette phase d'émergence, stimulée par des aides publiques et des prix de rachat garantis des énergies renouvelables. Jeunes pousses innovantes, PME familiales, coopératives citoyennes, collectifs d'entrepreneurs locaux... investissent ces secteurs d'avenir, accompagnés par des aides publiques, des appels à projets, des encouragements du gestionnaire du réseau Enedis et des collectivités. Pour autant, **cette prolifération ne freinera guère le mouvement massif d'acquisitions qui s'engage au cours de la même séquence** et qui voit les majors multiplier les rachats à la fin des années 2010. Engie absorbe Solairedirect en 2015, Maïa Eolis l'année suivante, puis la Compagnie du vent et la PME bretonne Langa en 2017, forte d'une importante puissance installée. Total Energies multiplie également les achats en France et à l'international, prenant le contrôle d'Eren Renewable Energy, de Direct Energie et du

²¹⁹ Guillaume Guinchard, « *ACI Groupe, ou les mystères d'un industriel glouton* », Les Echos, 24 juin 2025.

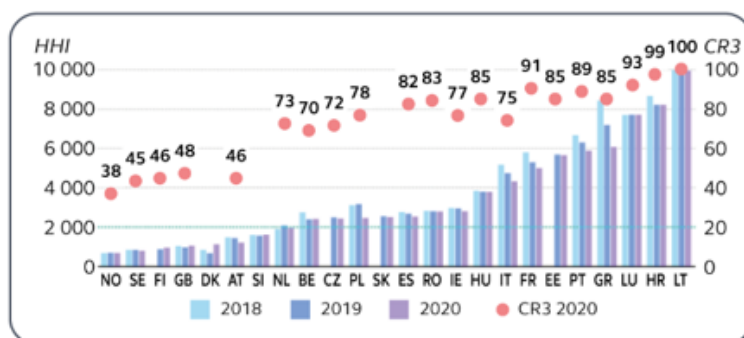
²²⁰ Pour une présentation des théories et débats de cette période il est possible de se référer à Jacques Percebois, « *Energie et théorie économique : un survol* », Revue d'économie politique, 2001/6 (Vol. 111), pp. 815-860.

²²¹ Selon l'OCDE, la France procède au cours des années 1990 à environ 75 milliards d'euros de privatisations, soit l'équivalent de 4 points d'une année de PIB. C'est beaucoup plus que l'Allemagne (1,1 point d'une année de PIB), la Suisse (1,3), les Pays-Bas (2,7) mais moins que des pays méditerranéens comme l'Italie (8,2), l'Espagne (5,3), le Portugal (20,2), la Grèce (8,8). Au-delà des justifications idéologiques, les privatisations sont essentiellement motivées par les contraintes de désendettement.

californien Sunpower tout en s'étendant à l'efficacité énergétique. Il fait au début de 2021 l'acquisition du champion français du gaz vert Fonroche Biogaz, une entreprise d'Agén disposant de sept unités de méthanisation. Engie Biogaz et VOL-V Biomasse fusionnent dans Engie BiOZ. Edf poursuit de son côté sa diversification avec sa filiale dédiée Edf énergies nouvelles et rachète Futuren. **Présenté comme fragmenté au début des années 2010, le paysage des énergies renouvelables se consolide en l'espace de cinq ans.** La très forte régulation des tarifs de rachat, la volatilité des prix, les contentieux sans fin devant les juridictions administratives et la complexité des appels d'offre de la commission de régulation de l'énergie (CRE) ont **fragilisé les intervenants de taille moyenne**, et accru l'avantage comparatif des grands opérateurs²²². Pour demeurer indépendantes tout en changeant d'échelle, de nombreuses sociétés s'adossent à des fonds d'investissement. L'entreprise montpelliéraine Apex Energies est rachetée par le fonds australien Macquarie. Le groupe familial IDEX, groupe de 6300 salariés créé en 1963 par Georges Planchot, est ballotté de fonds en fonds (IK, Cube, Antin...) à travers des LBO successifs qui en multiplient la valorisation. Née en 2008, présente dans 16 pays et fort d'un demi-milliard de chiffre d'affaires (avec près de 9 GW de puissance installée), l'entreprise Neoen passe en mars 2025 sous le contrôle complet d'un gestionnaire d'actifs canadien (Brookfield).

Dans un rapport public détaillé consacré en 2022 au marché de l'électricité en France, la Cour des Comptes produit une analyse des **concentrations en Europe** qui montre que **la France dispose de l'un des indices les plus élevés avec 91% de parts de marché détenues par ses trois principaux opérateurs**²²³. Elle y côtoie des très petits pays comme le Luxembourg, la Croatie et la Lituanie, mais se situe bien au-delà des économies de taille comparable. Avec la loi d'accélération des énergies renouvelables adoptée au début de l'année 2023, et l'hyper-rentabilité des énergies renouvelables provoquée par le conflit ukrainien, les acquisitions s'accroissent. Les perspectives ouvertes pour l'agrivoltaïsme, dans un pays dont la surface agricole utile est la plus importante d'Europe, catalysent les rapprochements et l'arrivée des fonds d'investissement²²⁴. Quant aux fournisseurs alternatifs d'électricité et de gaz apparus avec l'ouverture des marchés à partir de juillet 2007, ils commencent à voir leur nombre se réduire sérieusement sous l'effet du choc de la crise énergétique. Prisonniers de leurs engagements contractuels avec des clients attirés par des offres tarifaires avantageuses, beaucoup vont se retrouver piégés par l'envolée des prix d'achat sur les marchés de gros (marché SPOT). Parmi les 37 fournisseurs recensés, certains comme Bulb Energy ou Hydroption se retrouvent insolvables. Quatre seront attaqués par une association de consommateurs pour avoir révisé leurs tarifs sans consentement préalable de leurs clients. Iberdrola et Mint Energie inviteront les leurs à résilier leurs contrats et à retourner chez les fournisseurs historiques. Les distributeurs Cdiscount et Leclerc Energie vont cesser leur activité, de même que Barry Energy. Des rachats sont également opérés par les acteurs plus solides, à l'instar de Plüm Energie absorbé par le groupe britannique Octopus Energy. Au printemps 2023, seuls 18 fournisseurs restent actifs contre 31 en 2021.

Graphique n° 26 : niveaux de concentration du marché caractérisés par l'indice Herfindahl-Hirschman



Source : ACER Market Monitoring Report 2020 – Energy Retail and Consumer Protection Volume

Les données déterminantes de l'organisation des marchés de détail en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne et en Suède sont décrites ci-après.

Source : Cour des Comptes

²²² Patrice Bougette et Christophe Charlier, « La difficile conciliation entre politique de concurrence et politique industrielle : le soutien aux énergies renouvelables », Revue économique, 2016 HS1, vol. 67, pp. 185-199

²²³ Cour des Comptes, L'organisation des marchés de l'électricité, Rapport public thématique, juillet 2022. 301 p.

²²⁴ Entre 2017 et 2023, la France est en première position en Europe pour ce qui est des opérations de M&A dans l'agrivoltaïsme avec 15 fusions-acquisitions. Elle est suivie par l'Italie (10 opérations) et l'Allemagne (5). En 2022, Eiffage rachète le leader Sun'Agri. Voltalia acquiert Cap Sud.

On soulignera enfin que le secteur de l'énergie est marqué par de **puissantes sociétés de services de construction et d'ingénierie**, aujourd'hui très internationalisées, qui accompagnent les projets des majors aussi bien dans les énergies fossiles que les renouvelables à l'image de Technip Energies, entité de 15 000 salariés issue de la scission de TechnipFMC, ou de l'entreprise d'origine alsacienne Schlumberger, plus grande entreprise de services pétroliers au monde avec environ 100 000 salariés, qui devient SLB à la fin 2022 et engage sa transformation pour devenir un acteur majeur de la décarbonation. **Dans les services multi-techniques** dominent deux filiales de majors des travaux publics à travers Vinci énergies, héritière lointaine de l'ancienne Compagnie générale d'électricité (90 000 salariés et 1900 filiales) et Equans (entreprise de 75 000 salariés issue de la fusion de plusieurs entités d'Engie et vendue récemment à Bouygues). Ces deux entreprises occupent les deux premiers rangs mondiaux de leur secteur.

Chimie et pharmacie

La **chimie française** représente, selon sa fédération professionnelle, environ 220 000 salariés, près de 100 milliards de chiffres d'affaires et 20 milliards de valeur ajoutée. 57 milliards d'euros de production sont destinés à l'international ce qui en fait ainsi le **premier secteur exportateur français devant l'agro-alimentaire** et l'aéronautique. Elle investit plus de trois milliards par an et constitue le quatrième acteur industriel en R&D. 4000 entreprises sont recensées dans le secteur de la chimie mais beaucoup relèvent en fait des mêmes groupes, y compris dans la chimie de spécialité. Une part croissante des chiffres d'affaires se concentre sur les grands noms : Arkema, Air Liquide, Solvay, Total... Fortement impactée par la crise financière de 2008, l'industrie de la chimie a su rebondir en France au cours de la décennie 2010 avec un chiffre d'affaires en forte progression tiré par les activités traditionnelles mais également les marchés en croissance comme la santé et l'alimentation. Ce rebond s'est alors traduit par un **nombre important d'opérations de fusion-acquisition partout dans le monde**.

De la chimie à la **pharmacie**, il n'y a qu'un pas. Le tournant des années 2000 voit là aussi s'accélérer globalisation et concentration à travers la naissance de ce que l'on appellera bientôt la « Big pharma », très concentrée et financiarisée²²⁵. Le ralentissement des découvertes de nouvelles molécules dans les activités matures, combiné avec le basculement de nombreux médicaments dans le domaine public, va provoquer la **ruée sur les biotechnologies** et la quête d'extension des puissances commerciales. Les pertes de revenus liées à la concurrence des produits génériques imposent des efforts accrus de recherche-développement, devenus beaucoup plus longs à valoriser, mais aussi des essais cliniques coûteux en raison des protocoles et temps d'autorisation de mise sur le marché imposés par les systèmes nationaux de santé²²⁶. Diversifier son catalogue de brevets et de produits *princeps* devient une ardente obligation. **La course à l'innovation mais surtout à la taille critique** s'engage alors, encouragée par les marchés financiers qui valident les stratégies de croissance externe. L'enjeu est de **reconstituer des barrières à l'entrée** à travers des produits différenciés protégés par des brevets, tout en accélérant le retour sur investissement car la durée de protection se réduit, ce qui provoque un raccourcissement du cycle de vie des médicaments et thérapies. Les groupes deviennent de plus en plus dépendants de quelques molécules qui forment leurs « *blockbusters* » et dont dépendent leurs valorisations boursières. Ils mettent en marché des versions améliorées de leurs médicaments pour prolonger la durée de vie de leurs brevets sous une forme secondaire (les produits dits « *Me too* »). Leurs dépenses de marketing l'emportent sur leurs investissements en recherche. Leurs bénéfices et leurs rachats d'action permettent de préserver les cours.

En France comme ailleurs les **rachats de laboratoires indépendants se multiplient** pour mutualiser les coûts de développement et d'industrialisation. Fatalistes, nombre de petits laboratoires à capitaux familiaux seront obligés de se regrouper ou de se résoudre au rachat, pour bénéficier d'un réseau commercial structuré et d'une capacité de négociation avec les autorités de santé sur les taux de remboursement et les homologations. D'autres entreprises pharmaceutiques à profil patrimonial, de plus grande taille, se font également racheter. En 2002, c'est notamment le laboratoire Fournier qui est vendu à Solvay. Il constituait avec Servier, Pierre Fabre²²⁷ et Ipsen l'un des quatre plus gros acteurs indépendants, sous forme d'une entreprise de taille intermédiaire familiale de 3300 salariés active dans 31 pays²²⁸. Selon les données de Statista, de 420 en 1970 les entreprises du médicament sont passées à 240 en 2018, ce qui maintient une certaine diversité apparente

²²⁵ Matthieu Montalban, « La financiarisation des Big Pharma. De l'insoutenable modèle blockbuster à son dépassement ? », *Savoir/Agir*, 2011/2, n°16, pp. 13-21.

²²⁶ Nejla Yacoub et Blandine Laperche, « Stratégies des grandes firmes pharmaceutiques face aux médicaments génériques. Accumulation vs valorisation du capital-savoir, *Innovations* », 2010/2 (n°32), pp. 81-107.

²²⁷ Créé par le pharmacien castrais Pierre Fabre, le groupe éponyme s'est spécialisé dans le médicament et les cosmétiques pour devenir un acteur majeur de l'économie d'Occitanie. Sans descendance, il a cédé dès 2008 la majorité du capital à une fondation reconnue d'utilité publique et portant son nom. Le groupe approche les 10 000 salariés et dispose de plus de 40 filiales dans le monde.

²²⁸ Créé à la fin du XIX^e siècle à Lyon, l'Institut Mérieux est demeuré une entreprise familiale tout en s'adossant au cours de son histoire à Rhône-Poulenc (dont les activités historiques ont été réparties entre Rhodia, acheté par Solvay, et Aventis, aujourd'hui intégrée dans Sanofi). Spécialiste de la biologie médicale, le groupe s'est diversifié dans plusieurs champs d'activité (thérapie génique, diagnostics *in vitro*...) tout en se retirant des vaccins. Son actionnaire principal est une fondation familiale indépendante, placée sous l'égide de l'Institut de France. Les différents entités contrôlées par l'Institut représentent environ 20 000 salariés.

d'acteurs. Dans les faits, la majorité d'entre elles sont devenues des filiales de groupes après les recombinaisons des années 2000 intervenues dans de nombreux pays.

Selon certains calculs, les restructurations des années 2000, tant avant qu'après la crise, vont se traduire par la **concentration de 50% du marché mondial du médicament dans les mains des dix grands du « Big pharma »** (contre 20% en 1985). Aux Etats-Unis, Pfizer consolide son statut de géant mondial en rachetant Wyeth. Merck répond avec l'acquisition de Schering-Plough²²⁹. En Suisse, Roche absorbe Genentech. Ces grands acteurs pèsent, au début des années 2020, 800 000 emplois dans le monde ainsi qu'une part considérable des participations dans les nouvelles sociétés de biotechnologie qui prolifèrent depuis vingt ans, soutenues directement ou indirectement par les incitations financières et fiscales des politiques publiques d'innovation. Le champion français Sanofi, après avoir acquis l'entreprise franco-allemande Aventis pour 55 milliards d'euros en 2004, se glisse au huitième rang mondial (et même au sixième si l'on ne retient comme périmètre que les seules activités pharmaceutiques) avec 43 milliards d'euros de chiffre d'affaires, un volume proche des plus grands, et près de dix fois supérieur aux laboratoires Servier, le second acteur tricolore²³⁰.

Télécommunications : le monde fermé des opérateurs et équipementiers

En mai 2015, alors qu'il est question d'un nouveau projet de concentration à travers le rachat éventuel de Bouygues Telecom par Numericable-SFR via la holding Altice, le ministre de l'économie et des finances (Emmanuel Macron) fait connaître sa ferme opposition au projet, considérant que *« la concentration, c'est moins d'équipements, moins de réseaux et moins d'emplois »*²³¹. **Le ministre critique en outre la résistance des trois opérateurs dominants** (Bouygues, Orange, SFR) à l'entrée d'un quatrième acteur (Free) dans la répartition des fréquences sur la bande 700 MHz essentielle pour le développement de la 4G. Cette position politique sera mal reçue par les marchés financiers qui sanctionneront les valeurs télécoms françaises. Depuis plusieurs années, les opérateurs de la place expliquent que les entreprises européennes sont trop nombreuses, de l'ordre de 150, et exposées à des rachats par des groupes américains ou chinois. L'offensive du milliardaire mexicain Carlos Slim sur le néerlandais KPN en 2012 a en effet servi de détonateur. L'argument en faveur de la concentration défensive vient étayer l'opposition à l'entrée d'autres acteurs nationaux sur le marché domestique. *« Un trop grand nombre d'opérateurs nuit à l'intérêt général »* expliquera le patron de SFR. Le PDG d'Orange considérera qu' *« il y a une limite au nombre d'opérateurs par pays, plus proche de trois que de quatre »*. Une **théorie de l'oligopole « naturel » en quelque sorte**, d'autant plus appuyée que les mêmes dirigeants font part de leurs réserves sur les fusions transnationales. La commissaire européenne à la concurrence Margrethe Vestager restera inflexible dans son refus de toute concentration supplémentaire, et fera remarquer les effets bénéfiques sur l'investissement en France constatés depuis l'arrivée de Free. Dans un marché marqué par une très forte « télédensité » (82 millions d'abonnements pour 68 millions d'habitants), les chiffres d'affaires consolidés des quatre opérateurs majeurs représentent 96% des abonnements et plus de 50 milliards d'euros, Orange restant numéro un avec près de 18 milliards en 2024. Les offres très haut débit en France font partie des plus compétitives des pays de l'OCDE, en troisième position derrière la Hongrie et l'Italie²³². Les difficultés financières du groupe Altice, propriétaire de SFR, et de son PDG Patrick Drahi, sous le poids d'un endettement colossal de 27 milliards d'euros (lié à la multiplication de LBO) conduisent à mettre à l'agenda, au printemps 2025, la cession de l'opérateur à l'un de ses concurrents directs²³³.

Dans l'univers des **équipementiers**, le surgissement des acteurs chinois sur le marché européen est également ce qui va provoquer une **nouvelle phase de consolidation des groupes constructeurs**. Adossés à l'origine à leurs opérateurs historiques nationaux, les équipementiers ont commencé à s'engager dans l'internationalisation et les fusions-acquisitions à partir des années 1990. Les recombinaisons ont alors lieu en tous sens. Au début de la séquence, le champion français est Alcatel né à l'origine sous le nom d'Alsacienne de constructions atomiques, de télécommunications et d'électronique. Petite société dépendante du groupe SACM, elle sera intégrée en 1968 au sein de la Compagnie industrielle de télécommunications, composante

²²⁹ En sortie de pandémie, le classement Forbes 500 classe quatre entreprises du secteur de la santé et du médicament dans les dix premières entreprises américaines (CVS Health, UnitedHealth Group, Mc Kesson, AmerisourceBergen), aux côtés de Walmart, des géants du numérique et d'Exxon.

²³⁰ Né en 1973 dans le giron d'Elf Aquitaine, Sanofi va s'émanciper en entrant en bourse en 1980 puis s'internationaliser à partir des années 1990 en multipliant les acquisitions à l'étranger. Recentré sur la pharmacie après s'être retiré du secteur cosmétique, il fusionne avec Synthelabo (1999) puis Aventis (2004) pour devenir un acteur mondial de premier plan. 300 acquisitions sont réalisées en un quart de siècle, accompagnées dans le même temps de la fermeture de nombreux sites de production ou de recherche en France. Son échec dans ses projets de vaccin contre le covid suscitera en France, en 2021, de vives polémiques sur le fiasco industriel d'un groupe au demeurant très profitable pour ses actionnaires.

²³¹ La Tribune, 22 mai 2015.

²³² Une étude de la Direction générale du Trésor confirme l'effet positif pour le consommateur de l'arrivée d'un quatrième opérateur au sein de ce marché très concentré. Voir Arthur Dozias, *« La concurrence dans le marché français des communications électroniques »*, Trésor-Eco, n°321, janvier 2023.

²³³ Patrick Drahi a expliqué devant les parlementaires avoir entamé l'édification de son « empire » par l'achat d'une première société avec un prêt étudiant de 50 000 francs au début des années 1990. Il va ensuite constituer la société Numéricable par acquisitions successives avant d'absorber SFR, d'une valeur de 15 milliards d'euros (alors que Numéricable valait environ 4 milliards) en doublant le groupe Bouygues.

de l'ancienne et puissante Compagnie générale d'électricité. Présidée par l'homme fort du capitalisme français Ambroise Roux, l'entité géante comprend également Alstom qui sera le grand constructeur de TGV, lui-même élargi aux chantiers de l'Atlantique. Le conglomérat hexagonal sera nationalisé en 1982, fort de plus de 200 000 salariés, et entrera dans une période mouvementée d'acquisitions et de cessions, tout en demeurant très diversifié. Privatisée en 1987, la CGE va s'appeler successivement Alcatel-Alstom puis Alcatel en 1998. Elle devient avec ses 13 milliards d'euros de chiffres d'affaires l'un des leaders mondiaux de nombreux secteurs (câbles sous-marins, commutateurs numériques, infrastructures mobiles, réseaux optiques...), présente dans plus de cent pays dans le monde. C'est son PDG qui, au seuil des années 2000, importera en France le modèle américain de l'entreprise sans usine (« *fabless* ») et les théories de la « *courbe du sourire* ». Il cédera ses usines et engagera le recentrage sur le cœur de métier des télécommunications. Il incarne l'esprit de l'époque et les certitudes alors dominantes. Les investissements du groupe sont essentiellement des acquisitions dans les réseaux, portés par l'essor d'internet. **La concurrence des grands opérateurs mondiaux fait monter les prix et conduit à des endettements massifs**, obligeant à de nouvelles cessions d'actifs. Alcatel se retire des médias, des mobilités (Alstom deviendra Alstom), du nucléaire (Framatome) en cédant ou en réduisant ses participations. L'entreprise est victime de l'éclatement de la bulle internet et se retrouve surexposée par sa spécialisation, à l'instar de France Télécom et Vivendi. Elle fait coter en bourse en 2001 ses activités de fabrication de câbles terrestres, donnant naissance à l'entreprise Nexans qui va s'autonomiser, se hisser au rang de leader mondial (n°1 puis n°2 derrière Prysmian, ex-Pirelli Cavi) et largement dominer le marché intérieur français.

Les fortes difficultés du groupe vont le conduire à se rapprocher de la société américaine Lucent, émanation d'ATT, et de reconstituer un géant transnational alors que cette dernière était justement le fruit d'une scission de la compagnie Bell imposée dans les années 1980 par l'antitrust américain à travers ce que l'on appellera les « *baby bell* » pour organiser la concurrence. Figurant parmi les quatre premiers acteurs mondiaux des télécommunications en 2013 derrière Huawei, Ericsson et Cisco, et troisième sur les seuls réseaux, le groupe Alcatel-Lucent se heurtera au scepticisme des marchés, alertés par le poids de sa dette. Il sera racheté par le finlandais Nokia Networks en 2015 qui avait déjà absorbé Motorola cinq ans plus tôt. Lorsque s'ouvre la course pour le déploiement de la 5G, ne restent plus en présence qu'une offre très réduite d'équipementiers des télécommunications : les scandinaves Ericsson et Nokia face aux chinois Huawei et ZTE. Confronté à des difficultés en 2020, Nokia annonce des plans de restructuration dont plusieurs portent sur les activités de la filiale Alcatel-Lucent localisées à Lannion et Nozay. Moins bien préparés que leurs concurrents asiatiques à la 5G, les deux constructeurs européens s'efforcent de profiter des tensions géopolitiques avec la Chine et des législations opposées aux acteurs chinois pour reprendre des parts de marché tout en préparant dès maintenant la prochaine génération technologique.

Biens de consommation : de la production à la distribution

Au-delà des industries du luxe, le contrôle vertical du circuit de la production jusqu'à la distribution finale se retrouve dans d'autres secteurs des biens de consommation à l'image de l'**ameublement**, des **lunettes** ou, sous une autre forme, de l'**électroménager**.

Le **très fort investissement des Français dans leur logement et son aménagement intérieur** fait de l'hexagone un marché très dynamique tant pour la création et le design, la fabrication que pour la distribution. Le léger tassement constaté en 2024 fait suite à une séquence post-covid marquée par une frénésie d'achats permise par l'épargne accumulée. Les segments du haut de gamme ou du « *bobo-chic* », dominés par des marques comme Hugues Chevalier, Ligne Roset, Roche Bobois... cohabitent avec les grands réseaux verticalement intégrés et « *omnicanal* » parmi lesquels le suédois Ikea s'est imposé en tant qu'écrasant leader depuis trois décennies, aussi bien en France que dans nombre de pays développés. A travers ses 36 magasins géants et ses ventes en ligne, Ikea distribue directement sa propre production pour une valeur de 3,7 milliards de chiffre d'affaires (46 milliards dans le monde). Près de 60 millions de visiteurs fréquentent chaque année les surfaces de l'enseigne dans l'hexagone. Un quart de ses ventes passe désormais par le e-commerce. Le groupe ouvre également des espaces de vente et points de contact de plus petite dimension dans les grands centres urbains. Sur un segment plus low-cost, le groupe danois Jysk multiplie depuis 2007 ses implantations à travers des magasins de plus petite taille, beaucoup plus nombreux, souvent situés dans les zones commerciales périphériques des villes moyennes. Il en recense 73 désormais en France (3200 dans le monde). Originaire du Jutland rural, où existe une tradition ancienne de fabrication de meubles, le groupe joue la carte de la qualité nordique dans son design et son marketing mais s'approvisionne désormais pour l'essentiel auprès de fournisseurs chinois afin de pratiquer des prix agressifs. **A côté des griffes haut de gamme ou des marchés de niche, les fabricants de meubles français s'appuient pour nombre d'entre eux sur les grands réseaux de distribution historiques** tant de la vente par correspondance classique (La Redoute, Trois Suisses...), les réseaux coopératifs (Camif) que les entreprises « *omnicanal* ». Sous la pression des nouveaux acteurs, les rapprochements se sont opérés entre détaillants. Créée dans les années 1960, l'enseigne Conforama, alors appelée le « *Carrefour du meuble* », a été rachetée par François Pinault en 1991 puis revendue à plusieurs reprises avant de connaître d'importantes difficultés et restructurations depuis 2019. Un rapprochement est alors opéré avec le groupe But, également français mais détenu par le groupe autrichien Mobilux (en lien avec des fonds d'investissement). Des synergies logistiques et mutualisations sont organisées à partir de 2020. En septembre 2024, une holding commune est créée entre les deux enseignes pour piloter

de manière intégrée un réseau colossal de 500 implantations commerciales et afficher en consolidé des chiffres d'affaires voisins de ceux d'Ikéo. Le nouveau groupe revendique 40 % de parts de marché sur la literie et près de 20% sur l'ameublement. Contrairement à leur concurrent suédois, ils ne proposent pas de produits propres²³⁴ et s'appuient sur de très nombreux fabricants, même si Conforama a lancé fin 2024 une marque-distributeur de literie (« *conçue en France* »). Le nouveau pouvoir de marché de l'enseigne But Conforama inquiète les fournisseurs qui s'attendent à de nouvelles pressions sur les prix. Tout en insistant sur le « *fabriqué près de chez de vous* » dans leur marketing (60% d'approvisionnement hexagonal affichés par Conforama dans son « *sourcing* » et 80% en Europe), les deux enseignes se voient pourtant critiquées pour la part croissante de produits importés dans leurs catalogues. Elles restent au demeurant le circuit de distribution principal de la filière française qui tend à s'enrhumer lorsque ce circuit éternue. Certains fabricants français (Adova, Demeyere...) ont ainsi rencontré des difficultés pour accéder à des crédits bancaires dans la période 2019-2020 lorsque l'avenir de Conforama était menacé. La concentration par l'aval fragilise de fait l'amont de la filière. Les principaux fabricants français sont le groupe Parisot, de plus de 2000 salariés, désormais affilié à Windhurst industry, et l'entreprise vendéenne Gautier. Parisot est à nouveau entré en procédure de sauvegarde fin 2024 après avoir perdu Conforama comme client majeur. Gautier est entré, à sa demande, en redressement judiciaire quelques mois plus tôt. Retournement du marché, inflation, pression sur les prix des distributeurs, concurrence du *low cost* importé... menacent le « *fabriqué en France* ».

Dans le marché porteur des lunettes, l'automne 2019 donne jour au géant Essilor-Luxottica, issu d'un rapprochement du champion français des verres correcteurs et de l'optique ophtalmique avec le puissant groupe italien spécialisé dans les montures. Forte de 193 000 salariés dans le monde, la nouvelle entité est le **leader mondial d'un marché d'environ 100 milliards** et dont il capte près de 15% à lui seul. Il fournit une part considérable des lunettes vendues sur le marché français. Le groupe suscite une véritable tempête parmi les opticiens lorsqu'il rachète en 2021 le néerlandais GrandVision (7200 points de vente dans le monde) dont la filiale française possède les réseaux d'opticiens Grand Optical, Générale d'Optique, Solaris qui forment environ 10% des parts de marché. Déjà mis sous pression par la grande distribution, les réseaux (*Optic 2000*, *Krys*, *Atol*...) comme les indépendants redoutent de voir leur principal fournisseur favoriser à l'avenir leur concurrent direct et les contourner via l'essor du e-commerce. Plusieurs d'entre eux cherchent à diversifier leurs achats en s'adressant à des concurrents comme le japonais Hoya, les allemands Zeiss ou Leica, mais aussi aux géants du luxe (LVMH, Kering).

L'Autorité de la concurrence condamne en 2018 six fabricants de gros électroménager pour s'être concertés, une dizaine d'années plus tôt, sur les **prix des « produits blancs » pratiqués en France**. BSH (*Bosch*, *Siemens*, *Viva*), Candy Hoover, Eberhardt Frères (*Liebherr*), Electrolux (*Electrolux*, *Arthur Martin*), Indesit (*Indesit*, *Ariston*, *Scholtes*), Whirlpool fixaient de concert les « *prix de vente conseillés* » à leurs distributeurs respectifs et coordonnaient leurs augmentations. Ils s'entendaient également sur les conditions commerciales appliquées aux cuisinistes. Après les épisodes de rachats et de fusions successifs, ces entreprises représentaient à elles seules 70% des ventes en France (pour environ 15 millions d'appareils vendus), ce qui ne laissait guère d'échappatoire aux distributeurs et leur imposait de répercuter les prix sur le consommateur²³⁵. **En décembre 2024, 12 fabricants et distributeurs sont condamnés en France à 611 millions d'amendes** par l'Autorité de la concurrence. On retrouve parmi eux des groupes industriels majeurs comme SEB, Miele, Eberhardt, Electrolux, Whirlpool, Candy Hoover, SMEG et deux enseignes commerciales (Darty et Boulanger). Dans sa décision portant sur des faits datant de 2007 à 2014, l'Autorité considère que les premiers ont instauré des **pratiques verticales de fixation du prix de vente de détail**²³⁶. Les industriels sont suspectés d'avoir imposé des prix aux distributeurs en contrôlant leur application, sous la menace de mesures de rétorsion (arrêts des livraisons, systèmes de ventes exclusives...) en cas de non-respect des consignes de prix. La décision de l'anti-trust souligne une réduction de la « *concurrence intra-marque* » dans un contexte de développement de la vente sur Internet. L'objectif était de résister aux baisses de prix de la vente en ligne en garantissant une marge aux distributeurs « *physiques* » traditionnels. En acceptant de respecter les « *prix conseillés* », Darty et Boulanger ont obtenu des avantages, en exerçant un contrôle de leur propre concurrence. Dix des entreprises sanctionnées ont accepté les griefs et bénéficié d'une procédure de transaction. SEB et Boulanger ont en revanche contesté les griefs et fait appel.

²³⁴ Ikéo conçoit les articles vendus sous sa marque mais ne contribue que marginalement à leur fabrication. La délocalisation de sa production a commencé en Pologne dès les années 1960. Le groupe dispose aujourd'hui de 1100 fournisseurs dans 35 pays. Deux tiers sont fabriqués en Europe et un tiers en Asie. Ikéo dispose néanmoins, à travers sa filiale *Ikea industry*, de plus de 40 usines pour tester les produits de ses fournisseurs et les aider à améliorer leur productivité. Le groupe est très exigeant avec ses sous-traitants mais leur assure en contrepartie de la visibilité sur ses commandes à long terme. Le groupe est également un gros acheteur de matières premières. Un quart du bois-ameublement français lui est destiné.

²³⁵ Autorité de la concurrence, Décision n°18-D-24 du 5 décembre 2018 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des produits électroménagers. 43 p. On pourra également se référer, pour la partie distribution, à la décision de l'Autorité de la concurrence de 2016 concernant la prise de contrôle exclusif de Darty par la FNAC (décision n°16-DCC-111 du 27 juillet 2016).

²³⁶ Décision n°24-D-11 du 19 décembre 2024 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la fabrication et de la distribution de produits électroménagers. SEB a été l'entreprise la plus lourdement condamnée (189,5 millions d'euros). L'Autorité de la concurrence a en revanche prononcé un non-lieu sur le grief relatif à une possibilité d'entente horizontale entre industriels.

Industries du luxe : des vieilles maisons historiques aux marques planétaires

Point fort de l'économie française, les industries du luxe ont connu des vagues massives de rachats d'entreprises, sur les lambeaux des empires textiles du passé (Boussac, Prouvost, DMC, Agache-Willot/Saint-Frères...) ou d'anciennes PME familiales. Alors que le textile habillement représentait plus de 500 000 emplois au moment des chocs pétroliers, le secteur a vu ses effectifs fondre tout en se repositionnant sur des produits de niche, à plus forte valeur ajoutée. Dans l'incapacité de faire face à la concurrence des pays à bas coûts, la production de masse est délaissée au profit de produits fortement personnalisés, porteurs d'imaginaire et de sentiment de bien-être pour lesquels le consommateur est disposé à payer très au-delà du prix de revient. On parle d'« effet Veblen », du nom de l'économiste américano-norvégien qui fut le premier, à l'orée du XX^{ème} siècle, à s'intéresser aux **consommations ostentatoires** des classes fortunées et oisives. Il remarquait que ces biens s'émancipent en partie de la variable prix et des coûts de production grâce à leur puissance évocatrice et leur capacité de distinction sociale²³⁷. La capacité à fixer librement ses prix (« *pricing power* »), et à accroître ses marges sans risquer des pertes de marché, est un avantage des produits rares, peu substituables, liés au prestige d'une marque patiemment entretenu par de forts investissements immatériels dans le processus d'« *esthétisation du monde* »²³⁸.

La notion d'« **industrie du luxe** » émerge à partir des années 1990, et se déploie en France autour du **comité Colbert** créé par Guerlain après-guerre. La nouvelle expression est emblématique de la transformation radicale du secteur à travers le passage d'une culture de « maisons » à celui d'une industrie de « marques » dont les grands collectionneurs sont aujourd'hui L'Oréal, LVMH et Kering. Les maisons familiales, fondées pour beaucoup dès le XIX^{ème} siècle (et portées par le succès international des « articles de Paris »), intègrent une à une les nouvelles *majors*. En une quinzaine d'années, ces nouveaux acteurs multiplient les rachats pour réunir sous leur contrôle des dizaines d'enseignes de prestige. Issu de la distribution (Le Printemps, la Redoute, Prisunic, Conforama, la FNAC...), le groupe Pinault, dont est issu Kering, va accélérer le mouvement en 1999 en prenant le contrôle successif de Gucci et d'Yves Saint Laurent, puis de Boucheron, Balenciaga, Bottega Veneta... Issu d'une fusion opérée dans la douleur dix ans plus tôt et de l'extraction sélective des pépites du groupe Boussac, le groupe LVMH procèdera de son côté à neuf acquisitions à la veille de l'an 2000, notamment dans l'horlogerie et la joaillerie (*Tah Heuer, Zenith, Ebel*). Le groupe échouera plus tard à conquérir Hermès mais va poursuivre sa croissance externe au cours des deux décennies suivantes pour **compiler aujourd'hui plus de 75 marques**. Il a notamment acheté Christian Dior en 2017 et Tiffany en 2021²³⁹.

La démocratisation du luxe auprès des classes moyennes et la progression du tourisme international vont dynamiser ces stratégies d'acquisition effrénées. La concentration permet de mutualiser des réseaux de distribution, d'investir massivement dans le marketing, d'ouvrir des boutiques en propre dans toutes les villes du monde. C'est aussi le moyen d'obtenir des emplacements de prestige au cœur des galeries commerciales ou sur les corners des grands magasins. Elle permet enfin de former des équipes de vente et de protéger les produits de la contrefaçon. Les clientèles asiatiques et notamment chinoises, ainsi que les nouvelles générations de « milléniaux » (génération dite Y), très sensibles aux marques, vont constituer durant deux décennies les principales sources de croissance des grands acteurs. La frénésie d'achats constatée lors des phases de déconfinement va porter le secteur à son point culminant, qui atteint 1500 milliards d'euros de valeur de vente à l'échelle planétaire. **Les groupes français des industries du luxe contribueront à hauteur de 59 milliards d'euros aux exportations françaises en 2021**, avec 32 milliards d'euros d'excédents sectoriels.

Les industries du luxe sont perçues comme des fers de lance du « *soft power* » tricolore à l'international, et notamment dans les pays émergents. Elles incarnent l'élégance et l'art de vivre à la française, et contribuent à l'attractivité de l'hexagone. Appelées les « **KHOL** », les quatre groupes Kering, Hermès, L'Oréal, LVMH, font partie des plus importantes valorisations du CAC 40. Avec Chanel, désormais domicilié au Royaume-Uni mais toujours très ancré en France, ils captent 90 % du marché intérieur et jouent un rôle d'entraînement majeur dans les domaines de la publicité, des médias, de la mode, des sports élitistes, des filières artisanales de pointe. Se présentant aujourd'hui comme le numéro un mondial de la Beauté, le groupe L'Oréal est issu d'une modeste PME spécialisée dans les produits capillaires créée au cours des années 1920. Il a largement préfiguré

²³⁷ Les neurosciences ont désormais mis en lumière le « *circuit de la récompense* » qui s'active dans le système nerveux et cérébral (pour stimuler des libérations de dopamine, messenger chimique du plaisir) avec des moments d'extase et de satisfaction personnelle stimulés par l'imaginaire. Certaines formes de consommation, les plus représentatives de réussite sociale, y contribuent. La « collectionnisme » et la dynamique d'accumulation reposent également sur la récompense dopaminergique.

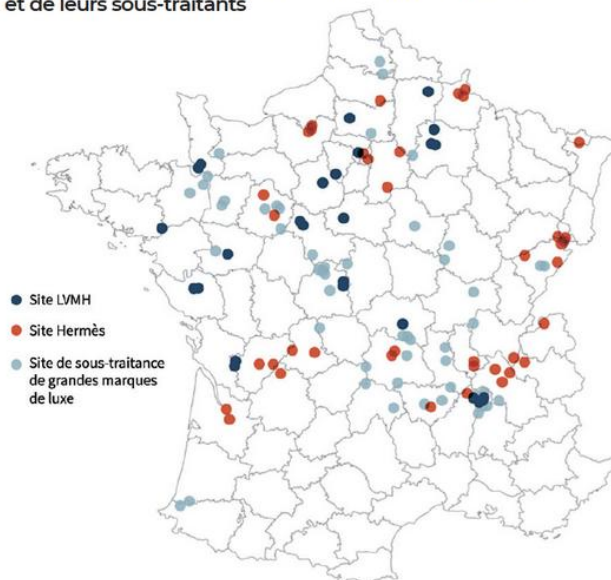
²³⁸ Gilles Lipovetsky et Jean Serroy, *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Gallimard, 2013, 496 p.

²³⁹ Cette acquisition sera marquée par un épisode vaudevillesque au cours de l'année 2020, le groupe LVMH ayant fait appel au gouvernement français pour que ce dernier lui demande de retirer son offre initiale (16,2 milliards de dollars), record historique au sein du secteur du luxe, dans un contexte chamboulé par la pandémie et les tensions commerciales (menaces de représailles de l'administration Trump à l'encontre des industries du luxe à la suite de la création de la « *taxe Gafa* »). La renégociation entre les deux groupes permettra une baisse de prix de cession de 400 millions de dollars environ. Voir Zied Brini, « *Acquisition de Tiffany par LVMH : guerre de l'information comme tactique de négociation* », Ecole de guerre économique, 6 janvier 2021.

dans la cosmétique le modèle collectionneur contemporain en multipliant les acquisitions ou les contrats de licence, tout en engageant son internationalisation de manière précoce. Il a su en outre expérimenter des méthodes publicitaires innovantes. A travers ses produits grand public, ses marques de prestige et ses activités en direction des professionnels (salons de coiffure), l'Oréal a affiché 43 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2024. L'entreprise regroupe 37 marques internationales (*Lancôme, Azzaro, Prada, Garnier, Ralph Lauren, Yves Saint-Laurent...*).

La pandémie a amplifié les concentrations à l'échelle mondiale, dix groupes, dont les KHL et Chanel, assurant plus de la moitié des ventes totales. Les deux rivaux historiques LVMH et Kering figurent dans le top cinq²⁴⁰. De leurs « maisons » et de leurs différentes griffes dépendent des centaines d'ateliers de production disséminés sur le territoire français, en Europe et dans le monde. La propension de certains groupes à délocaliser le « façonnage » vers les pays ateliers a suscité de nombreuses polémiques. **Certaines relocalisations interviennent depuis quelques années** et redynamisent les filières, les grands groupes prenant le contrôle de PME et même d'exploitations agricoles et viticoles pour contrôler la qualité des matières premières. Centré sur le très haut de gamme et le raffinement extrême des « *very important consumers* », Hermès dispose de nombreux sites de fabrication en France et a très peu délocalisé, quand Chanel a procédé par intégration verticale à l'achat de nombreuses TPE et PME françaises ou européennes exerçant dans les métiers d'art. Le « *luxe accessible* », de plus grande consommation, est pour sa part confronté depuis 2024 au ralentissement de l'économie mondiale, à l'atonie du marché intérieur chinois (un tiers du marché mondial) et à des inflexions des comportements de consommation qui conduisent les observateurs à évoquer une certaine « *fatigue du luxe* »²⁴¹ et à une moindre « *désirabilité* » liée à la banalisation des implantations commerciales et à la conversion du secteur en industrie de volume.

Implantation des ateliers du groupe LVMH et d'Hermès et de leurs sous-traitants



Source : Jérôme Fourquet, « Le modèle étato-consumériste. La France dans l'impasse », *Ifop Focus*, n° 242, mai 2024.

Source : Institut Terram

²⁴⁰ La constitution parallèle et rivale des deux empires du luxe aujourd'hui incarnés par LVMH (Bernard Arnault) et Kering (François Pinault) va intervenir en l'espace d'une décennie, à partir du milieu des années 1980. Dans un contexte de lourdes mutations industrielles, surgissent les « raiders » spécialisés dans le rachat et la restructuration d'entreprises françaises. Ils bénéficient de l'assentiment tacite des pouvoirs publics et de l'accompagnement bancaire très généreux du Crédit lyonnais. Ces empires du luxe se forment essentiellement par le levier de la dette. Voir Patrick Lamm et Pierre-Angel Gay, « *Arnault et Pinault, deux réussites hors normes* », *Les Echos*, 10 juin 1996. Les deux hommes sont initialement à la tête d'entreprises familiales qu'ils céderont pour se réorienter vers le luxe et les grands magasins. Leur *mano a mano*, aux allures de rivalité mimétique, va jouer un rôle de « *Classico* » (les fameux matches PSG-OM) dans les très médiatiques mises en scène du capitalisme français des années 2000. La médiation de l'industriel belge Albert Frère conduira à apaiser les conflits à la fin de la décennie.

²⁴¹ Le marché du luxe mondial aurait perdu 50 millions de consommateurs en 2024, sous l'effet des changements de modes de consommation, de l'essor de la seconde main et des baisses de pouvoir d'achat.

Filières alimentaires : le changement de dimension de l'agro-business

Les **industries agro-alimentaires** constituent d'autres poids lourds de l'économie française et de ses capacités exportatrices, tant en termes de chiffres d'affaires cumulés (198 milliards d'euros en 2023) que de salariés (433 000 emplois directs). Elles seront l'un des rares secteurs industriels créateurs d'emplois en pleine crise pandémique. Selon un recensement effectué en 2020 par sa fédération professionnelle, l'agro-alimentaire recense 15 500 sociétés, dont une immense majorité de très petites entreprises. **Le secteur met en exergue son fort ancrage territorial** et ses implantations dans l'ensemble des régions françaises.

Dans ce panorama en apparence très diversifié, 2% des entreprises dominent la filière en contrôlant 60% des chiffres d'affaires et 53% de l'emploi. Les opérations de concentration se sont multipliées au cours des deux décennies écoulées, à raison de 100 à 160 opérations par an entre 2005 et 2019²⁴². Dès le début des années 2000, nombre de petits fournisseurs se font racheter, fusionnent ou cessent leur activité faute de rentabilité. **600 fournisseurs indépendants disparaissent entre 1999 et 2004.** Leur exposition aux contraintes normatives et sanitaires croissantes, les barrières à l'entrée technologiques pour innover et les difficultés à se faire référencer par la grande distribution, de même que les pressions sur les prix que celle-ci leur impose, sont présentées comme les causes principales du phénomène de concentration qui voit les producteurs moyens acheter les petits, et les plus gros acquérir des moyens. Le processus ne cessera de s'amplifier par la suite. Lors des débats sur les lois Egalim visant à garantir de meilleurs revenus pour les agriculteurs, les PME agro-alimentaires se plaindront, via leur fédération, d'être prises « entre le marteau et l'enclume » de la profession agricole et de la grande distribution.

Les trois géants français sont Lactalis, Danone et Pernod-Ricard, avec respectivement 28, 27 et 12 milliards d'euros de chiffres d'affaires déclarés en 2023 au niveau mondial. Le marché français ne représente plus dans les faits qu'une part minoritaire de leur activité. Sur le marché domestique, le groupe familial Lactalis (Bridel, Lactel, Roquefort société...) devance le suisse Nestlé, la coopérative Sodiaal, Agromousquetaires et le groupe Bigard. **De très grands acteurs contrôlent également les filières exportatrices comme les oléo-protéagineux**, à l'instar du groupe Avril, issu de la transformation de Sofitropéol, et diversifié dans la nutrition animale, la production de biocarburants²⁴³. Confrontée depuis janvier 2024 à de nouvelles vagues de manifestations de la profession, la France est tiraillée entre plusieurs modèles agricoles, l'un visant à améliorer la rémunération d'exploitants indépendants et de fermes à profil familial, l'autre cherchant la compétitivité des filières françaises sur les marchés mondialisés. Le premier se préoccupe de l'amont des filières alors que le second se veut davantage à l'écoute de l'aval. Quand le groupe Lactalis, en septembre 2024, annonce la réduction future de ses collectes de lait en France (450 millions de litres en moins sur 5 milliards), un émoi considérable s'exprime dans toutes les régions d'élevage tant cet acheteur organise le pilotage par l'aval de la filière. Eleveurs, chambres d'agriculture, syndicats, élus locaux... dénoncent les nouvelles logiques de concentration que va susciter la décision du groupe mayennais. Selon un rapport du Conseil économique, social et environnemental²⁴⁴, **les exploitations agricoles spécialisées dans l'élevage laitier bovin sont passées de 175 000 en 1988 à 35 000 en 2020.** Cette contraction rétroagit sur le devenir des prairies et espaces de pâturage, aux multiples bénéfices pour l'environnement (lutte contre l'érosion de sols et les inondations, séquestration carbone, corridors biologiques...).

Dans l'univers de la viticulture, les collections de maisons sont l'œuvre des majors du négoce qui s'affirment au cours des dernières décennies avec la mondialisation du vin et le succès à l'export des productions françaises. Troisième contributrice à la balance commerciale et leader mondial en valeur, la filière vins et spiritueux atteint son pic en 2022 (17,2 milliards d'euros d'exports) avant de reculer quelque peu les années suivantes. Aux côtés des marques et appellations prestigieuses, demeurées indépendantes ou devenues filiales des marques de luxe, des firmes comme Grands Chais de France ou le groupe Castel se sont transformées en multinationales imposantes. Entreprise familiale née en 1949, Castel détient le réseau de cavistes Nicolas (450 implantations) et de nombreuses marques de vins de grande consommation comme *Baron de Lestac, Roche Mazet, La Villageoise, Vieux-Papes, Cellier des Dauphins, Listel*... Il change de dimension en 1992 en rachetant la société des vins de France à Pernod-Ricard puis en accentuant sa présence à l'international, en particulier en Afrique. Très présent dans le bordelais à l'origine (dont il écoule 10% des productions), il se diversifie en rachetant des producteurs de vins de Loire en 2008 et le puissant groupe bourguignon Patriarche en 2011. Le groupe est également présent dans l'huile d'olive, la bière (numéro deux sur le continent africain)... et a temporairement possédé des eaux minérales (*Cristaline, Saint-Yorre*). Il détient en propre une vingtaine de domaines (22 châteaux) et de nombreux sites de production à l'étranger. La

²⁴² Ministère de l'Agriculture et l'alimentation, *Panorama des IAA 2020*.

²⁴³ L'un des dirigeants du groupe Sofitropéol-Avril, Xaxier Beulin, a été le premier représentant de la filière céréalière à accéder, en 2010, à la présidence de la FNSEA jusque-là assurée par des personnalités issues de l'élevage. Son décès brutal en 2017 sera suivi par l'élection de Christiane Lambert, ancienne présidente du Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA), éleveuse en Maine-et-Loire. La présidence de la FNSEA va ensuite revenir en 2023 à un autre dirigeant du groupe Avril, Arnaud Rousseau.

²⁴⁴ Conseil économique, social et environnemental, *Relever les défis de l'élevage français pour assurer sa pérennité*, Avis de janvier 2024, 106 p.

multinationale regroupe 250 sociétés et 37 000 salariés dans le monde pour un total de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires. De profil également familial (famille Helfrich), le groupe Les Grands Chais de France (GCF) est né en Alsace à la fin des années 1970 et se présente comme le premier producteur et négociant européen en commercialisant des vins à prix accessibles via les canaux de la grande distribution. Il procède, à partir des années 1990, à de nombreuses acquisitions de domaines, situés dans la plupart des terroirs français (Alsace, Jura, Bordelais, Languedoc, Gascogne, Provence, Bourgogne, Vignoble nantais, Touraine...) mais aussi à l'étranger. GCF affiche 18 maisons distinctes dans son périmètre.

Les industries agro-alimentaires sont les filières au sein desquelles a le plus fortement prospéré en France le **modèle des grandes coopératives mondialisées**, capables de faire face aux réseaux de distribution et, si nécessaire, de les contourner en aménageant leurs propres réseaux d'accès au client final. On retrouve dans ces coopératives l'influence très lointaine des idées de Pierre-Joseph Proudhon et de Charles Gide, mais transfigurées par la globalisation. Censées être pilotées par leurs membres coopérateurs (sur le principe « un homme, une voix ») et relever d'une logique « ascendante », ces grandes coopératives ne diffèrent parfois des multinationales classiques que par des subtilités qui échappent à l'observateur profane²⁴⁵. Les principales coopératives agricoles ont indirectement exporté leur modèle vers la distribution (Système U, Leclerc...) et la Banque (Crédit agricole).

S'il reste 2800 coopératives recensées en France qui assurent plus de 40% des flux de l'agroalimentaire domestique, les 14 principales représentent à elles seules la moitié de leur activité. Une coopérative sur deux a disparu en vingt ans, les rapprochements se multipliant de nos jours, que ce soit dans l'élevage, le vin ou les grandes cultures. Ce processus de concentration est au cœur de la crise du modèle productif national et des tensions internes au syndicalisme agricole qui se sont avivées à la veille des élections consulaires (chambres d'agriculture) de janvier 2025. **La Coordination rurale a multiplié les attaques contre les dérives des coopératives** et des conditions de production qu'elles imposent à leurs affiliés. Les élections font vaciller le monopole historique de la FNSEA (et du Centre national des jeunes agriculteurs qui lui est adossé). La Coordination rurale triple le nombre de ses représentants élus et devient majoritaire dans 14 chambres consulaires. Autre syndicat contestataire des dérives du modèle agricole, situé plus à gauche, la Confédération paysanne préserve sa représentativité d'ensemble (20,7%), gagne trois chambres et obtient la pole position dans 15 départements.

Parmi le **top 100 des coopératives au niveau mondial**, l'économiste Olivier Frey a calculé dans une analyse réalisée en 2019 pour Coop FR que **les entreprises coopératives françaises de tous secteurs en assuraient alors 25% des chiffres d'affaires**, soit 344 milliards de dollars²⁴⁶. Elles en représentaient plus de 36% en Europe. La France est surtout classée parmi les premières nations en termes de coopératives agricoles. Remontant au XII^{ème} siècle à travers les « fruitières du Jura » qui inspireront plus tard le théoricien socialiste Charles Fourier, elles prendront surtout leur essor avec les lois qui les favoriseront à partir de l'entre-deux-guerres. Elles se lanceront dans la transformation et l'agroalimentaire au cours des Trente glorieuses. Des groupes polyvalents à l'image du Normand Agrial ou de Terrena (Grand Ouest), en cours de rapprochement²⁴⁷, côtoient des coopératives plus spécialisées comme Tereos (Béghin Say) et Cristal Union dans le sucre, la Cooperl dans la viande, Invivo, Vivesca et Limagrain dans les céréales, Sodiaal et Even dans le lait. Tous ces groupes pèsent individuellement plusieurs milliards de chiffres d'affaires et des dizaines de milliers d'emplois. Les 100 principales coopératives françaises de l'agro-alimentaire représentaient 74 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2018, soit 34% de plus qu'en 2008. Les coopératives céréalières (25 milliards) et laitières (20 milliards) sont parmi les plus puissantes.

La **filière bois** est également marquée par les regroupements de nombreuses petites coopératives locales dans des grands groupes régionaux voire nationaux comme Alliance Forêts Bois, Coopérative forestière Bourgogne Limousin, Unisylva... Ceux-ci procèdent à l'industrialisation des méthodes d'exploitation et à une intégration verticale de l'amont à l'aval (pépinières, scieries, transport, fabrication d'engins) qui répondent à la parcellisation des forêts françaises. Ce contrôle du « *plan à la planche* » est dénoncé par certains acteurs pour l'homogénéisation des pratiques culturelles et des espèces qu'il tend à provoquer, dans un contexte d'appauvrissement du patrimoine forestier français et de dégradation de ses fonctions de « puits de carbone »²⁴⁸.

La concentration des industries agro-alimentaires, de la transformation à la distribution, trouve également un écho en amont avec la **concentration progressive des exploitations**²⁴⁹ et l'émergence de fermes de taille

²⁴⁵ Amélie Artis, Maryline Filippi et Francesca Petrella, « La convention d'identité coopérative : création de compromis sectoriels et territoriaux », Revue de la régulation, 34, printemps 2023.

²⁴⁶ Olivier Frey, *Etude comparative des tops 100 français, européen et mondial des entreprises coopératives*, Coop FR, janvier 2022.

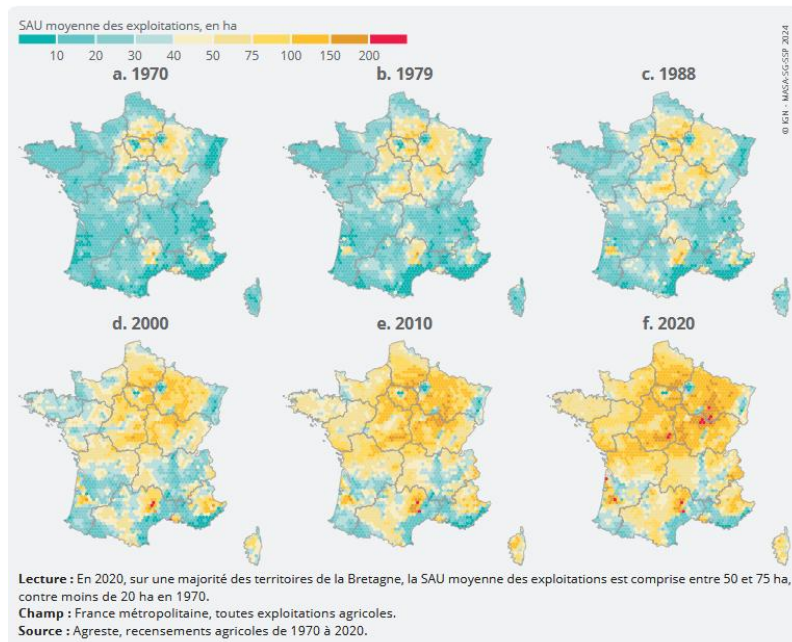
²⁴⁷ Agrial (Loïc Raison, Florette, Soignon...) et Terrena (Père Dodu, Tipiak, Paysan breton...) annoncent un rapprochement stratégique en septembre 2025 avec des pistes de fusion à terme. Le pool en ferait le principal acteur coopératif national, avec près de 13 milliards d'€ de chiffre d'affaires, 4,5 % de la production agricole nationale à travers 30 000 exploitations et 130 sites industriels.

²⁴⁸ Canopée, *Planté ! Le bilan caché du plan de relance forestier*, mars 2022, 49 p.

²⁴⁹ Tout en occupant toujours plus de 60% du territoire français, les exploitations sont passées de 1 587 000 en 1970 à moins de 390 000 en 2020. Au cours de la décennie, les micro-exploitations comme les petites et les moyennes tendent à reculer.

XXL. Le projet (abandonné au final) de création en 2014 de la « *ferme des mille vaches* » dans la Somme, à l'initiative d'un industriel du BTP, puis les rachats consécutifs par une société chinoise de 1750 hectares de foncier agricole dans l'Indre et de 900 hectares dans l'Allier, ont provoqué de vives réactions d'hostilité à cette logique de « financiarisation » des terres. Leur regroupement sous forme sociétaire opacifie les mécanismes de détention des propriétés agricoles et leurs conditions de cession, faisant obstacle aux capacités de préemption des sociétés d'aménagement foncier et d'équipement rural (Safer)²⁵⁰.

Surface agricole utilisée (SAU) moyenne par exploitation de 1970 à 2020



Source : Insee²⁵¹

Alors que 65% de la surface agricole utile (SAU) appartenaient en 1980 aux agriculteurs ou à leurs familles, 68% relèvent désormais de groupements ou sociétés (Entreprises agricoles à responsabilité limitée, groupements fonciers agricoles, sociétés civiles d'exploitations agricoles, sociétés anonymes, SARL...) qui autorisent des rachats de parts et des changements de mains. Dans une étude de l'association Terre de liens, il apparaît que 640 000 hectares, soit 14% de la surface agricole utile (SAU), sont déjà détenus par des sociétés agricoles, dont le capital est ouvert à des non-exploitants²⁵². Une ferme sur dix serait ainsi inscrite dans une logique déjà très développée ailleurs en Europe mais à laquelle le modèle français a longtemps résisté. Géants de l'industrie agro-alimentaire, entreprises pharmaceutiques et groupes industriels cosmétiques achètent leurs propres parcelles pour contrôler leurs approvisionnements et l'ensemble de la chaîne de valeur. Le passage « de la ferme à la firme » s'accélère avec les concurrences d'accès à la terre²⁵³. Le modèle de l'exploitation familiale et paysanne de taille moyenne recule devant les nouvelles organisations beaucoup plus capitalistiques, très étendues, ultra-numérisées, qui confient à des intervenants spécialisés (entreprises de travaux agricoles, coopératives...) une part croissante des opérations culturelles (récoltes, épandages, travaux...) voire des fonctions de gestion (montage des dossiers d'aides,

Seule la catégorie des grandes exploitations progresse. Ce phénomène ne concerne pas tant les régions de grande culture, où les exploitations sont déjà très vastes, que des régions d'élevage comme la Bretagne. Voir François Purseigle et Bertrand Hervieu, *Une agriculture sans agriculteurs*, Presses de Sciences Po, 2023, 222 p.

²⁵⁰ Les sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) ne peuvent préempter qu'en cas de cession intégrale des parts de la société. Il suffit par conséquent de céder les parts en plusieurs étapes pour les contourner. Les tentatives législatives visant à autoriser les SAFER à préempter en cas de cession partielle de parts ont été invalidées par le Conseil constitutionnel.

²⁵¹ Insee, 1970-2020 : des exploitations agricoles moins nombreuses, plus grandes et davantage spécialisées que les territoires, 2024, 12 p.

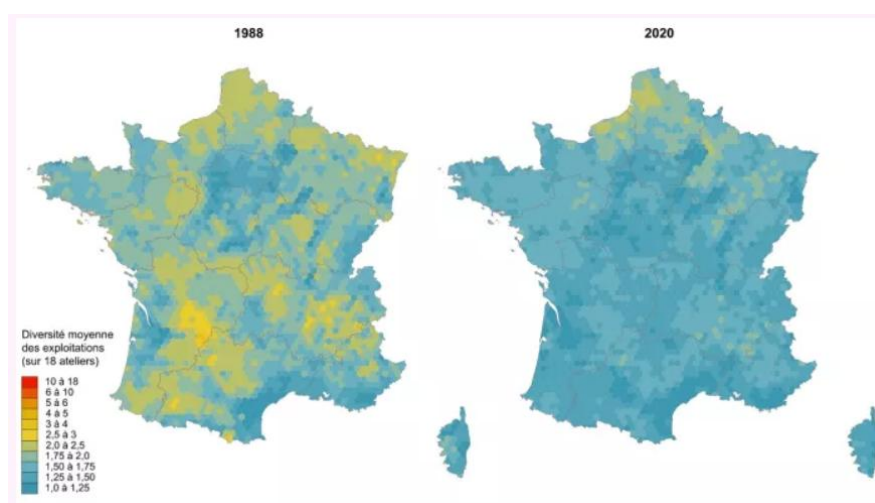
²⁵² Terre de liens, *La propriété des terres agricoles en France. À qui profite la terre ? L'état des terres agricoles en France*. 2023. 74 p.

²⁵³ Geneviève Nguyen, Fanny Lepage et François Purseigle, « L'entrée de capitaux externes dans les exploitations agricoles. Une facette méconnue des agricultures de firme en France » dans François Purseigle, Geneviève Nguyen et Pierre Blanc (dir.), *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme*, Presses de Sciences Po, 2017, 312 p.

commercialisation)²⁵⁴. L'exploitation en famille, et même en couple, tend à décroître et à laisser place à des formes d'exploitation à distance, dissociant le lieu de vie de l'agriculteur de sa ferme et de ses terres. Certains héritiers souhaitant conserver la ferme parentale sans pouvoir l'exploiter par eux-mêmes optent pour la délégation totale ou la gérance. **La « révolution sociétale »** concerne le foncier mais également le capital d'exploitation lui-même, plus difficile à porter seul et à transmettre.

Les exploitations individuelles sont devenues minoritaires (40%) par rapport aux formes sociétales (60%), parfois regroupées en holdings. **Le marché foncier est de plus en plus animé par des groupements et des sociétés qui supplantent peu à peu les personnes physiques**²⁵⁵. La diversification des risques conduit à des mix d'investissements pour multiplier les sources de revenus (énergies renouvelables, bio, agrotourisme...) au prix d'un endettement supplémentaire. Bien que très divers, et variables selon les types de production, les revenus agricoles tendent à stagner malgré l'extension des propriétés et l'intensification des procédés²⁵⁶. **La valeur des exploitations, dotées d'équipements de plus en plus coûteux, tend en revanche à s'élever** et à soulever des difficultés de transmission à de simples personnes physiques. La concentration s'accompagne en tendance d'une **spécialisation des exploitations**, phénomène plus marqué que les effets de spécialisation productive des territoires comme l'a montré une étude récente²⁵⁷. Les fermes diversifiées et la polyculture cèdent le pas devant la monoproduction, plus exposée à la volatilité des cours et aux modifications des régimes d'aides.

Des exploitations de plus en plus spécialisées



Source : Centre d'études et de prospective, Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire

La spécialisation des exploitations se traduit au demeurant par le regroupement spatial de certains types de production, notamment dans les régions de grandes cultures ou d'élevage intensif. L'ONG Greenpeace a publié, il y a deux ans, une étude réalisée à partir des fichiers des installations classées protection de l'environnement (ICPE) qui répertorie **plus de 3000 « fermes usines » en France**, avec une forte **concentration des élevages industriels en Bretagne et dans les Pays de la Loire**. Ces 3000 élevages intensifs représentent 198 millions de volailles, 2,7 millions de porcs, 49 000 bovins à l'engraissement... Greenpeace met en cause dans son plaidoyer les incidences directes des évolutions réglementaires et de la politique agricole commune (PAC) européenne qui accentuent la concentration des élevages en France. 3% d'entre eux regroupent 60% des cheptels, dans un contexte de baisse des productions. Cette alerte militante recoupe les conclusions d'une étude scientifique publiée par l'INRA en 2015 qui dévoilait l'hyper-

²⁵⁴ L'intensité capitaliste moyenne des exploitations progresse de 59% entre 1990 et 2020. Source : Elisabeth Mercier, Dominique Tremblay, *Evolution du revenu agricole en France depuis 30 ans, facteurs d'évolution d'ici 2030*, rapport n°21040 du CGAER, avril 2022, p.90.

²⁵⁵ François Purseigle et Bertrand Hervieu, *op. cit.*

²⁵⁶ Sur l'évolution des revenus agricoles et la complexité de leur évaluation (revenus de l'exploitation ou revenus de l'exploitant, revenus immédiats ou futurs, choix de gestion...) voir Vincent Chatellier, Cécile Détang-Dessendre, Pierre Dupraz, Hervé Guyomard, « *La sensibilité du revenu des exploitations agricoles françaises à une réorientation des aides dans le cadre de la future PAC post-2023* », working paper INRAE, L'Institut Agro, UMr Smart, Lereco, avril 2021, 66 p. et Laurant Piet, Vincent Chatellier, Nathalie Delame et alii, « *Hétérogénéité, déterminants et soutien du revenu des agriculteurs français* », Notes et études socio-économiques n°49, Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, juillet 2021, pp. 5-40.

²⁵⁷ Jean-Noël Depeyrot et Mickael Hugonnet, « *Concentration et spécialisation en agriculture à l'aune des recensements agricoles de 1970 à 2020* », Centre d'études et de prospective, Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, Analyse, n°199, février 2024. Voir aussi Carl Gaigne, *Transitions agricoles et dynamiques de spécialisation*. Innovations Agronomiques, 2024, 93, pp.1-25.

concentration structurelle et géographique des élevages en France comme en Europe et les mécanismes de spécialisation territoriale intervenus au cours de la décennie 2000-2010 ; processus ayant conduit à des pressions environnementales majeures sur les sols et cours d'eau, à travers des niveaux de charge excessifs à l'hectare²⁵⁸. **Les effets supposés « dispersifs » de la directive Nitrates se sont avérés inaptes à contrarier le processus de concentration.** La soutenabilité de cette tendance est de plus en plus interrogée au regard des atteintes à l'environnement, aux risques sanitaires (épizooties...) et aux aléas économiques (exposition des exploitations à la volatilité des cours). Depuis plusieurs années, divers rapports parlementaires s'interrogent sur l'avenir de l'élevage français et s'inquiètent des processus de concentration²⁵⁹.

²⁵⁸ Christine Roguet, Carl Gaigné, Vincent Chatellier, Sylvain Cariou, Marie Carlier, R. Chenu, Karine Daniel et Christophe Perrot, « Spécialisation territoriale et concentration des productions animales européennes : état des lieux et facteurs explicatifs », INRA Productions animales, 2015, 28 (1), pp. 5-22. hal-01209055

²⁵⁹ Voir par exemple le rapport des députés Annick Le Loch et Thierry Benoit, *L'avenir des filières d'élevage*, Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, 30 mars 2016, 188 p. Peut également être mentionné le rapport plus ancien du sénateur Gérard Bailly, *L'avenir de l'élevage : enjeu territorial, enjeu économique*, mission d'information de la commission des affaires économiques et du plan, novembre 2002, 150 p.

Conclusion

Quels enseignements retirer de cette plongée au cœur de l'économie française et de ses différentes composantes, incarnées par les entreprises et les groupes qui en constituent les organisateurs principaux ? **D'un secteur à l'autre, la morphologie des marchés et la distribution des chiffres d'affaires s'avèrent très différentes.** La France n'est, dans certains domaines, qu'un modeste segment d'un marché mondialisé où s'affrontent une poignée de firmes multinationales hégémoniques (énergie, construction de véhicules, pharmacie, chimie, métaux, agro-alimentaire...). Sur beaucoup d'autres postes de consommation, les marchés nationaux et infranationaux, voire ultra-locaux, forment les marchés « pertinents » en raison de l'essor de l'économie présentielle mais aussi du poids des activités immobilières et des grands services publics urbains. C'est l'aspect contre-intuitif de la mondialisation. La délocalisation des approvisionnements en matière de biens finis comme de composants intermédiaires (intrants) a eu pour effet de recentrer les productions et les valeurs ajoutées domestiques sur les services et les activités de proximité. Selon l'Insee, **le « made in France » ne représente plus que 36% des biens manufacturés consommés dans l'hexagone.** Ce pourcentage remonte au demeurant à **plus de 80% si l'on intègre les services et la construction**²⁶⁰.

A première vue, le poids pris par les activités « localo-centrées » dans les valeurs ajoutées et les échanges monétaires au sein du circuit économique national aurait pu se traduire par une très forte expansion des entreprises indépendantes et le retour à des formes économiques pré-fordistes, juxtaposant en « nids d'abeilles » des marchés locaux autonomes structurés par la contrainte de proximité de la prestation rendue (enseignement, santé, construction, services à domicile, culture, loisir, restauration, conseil...). Nous avons pu constater qu'il n'en est rien. Même les tissus artisanaux et les professions libérales sont concernés par la pénétration des groupes et l'expansion des franchises.

Les ressorts d'Oligopoly

La concentration est un processus général, présenté pudiquement de nos jours à travers des euphémismes (« consolidation », « montée à l'échelle », « taille critique »...), qui obéit aux puissantes logiques de la financiarisation. Comme nous l'avons souligné en introduction, celle-ci a été indirectement subventionnée par les politiques de baisse des taux directeurs des banques centrales au début des années 2000 puis au cours de la décennie 2010 avec l'assouplissement monétaire (« *quantitative easing* »). Censée faciliter le retour d'une croissance soutenue (revenus, valeurs ajoutées, emplois ...), la politique des taux quasi-nuls (voire des taux réels négatifs apparus à la veille de la pandémie puis durant les confinements²⁶¹) a surtout eu pour effet d'augmenter le prix des actifs et des patrimoines préexistants tout en valorisant de manière parfois aveugle et exorbitante les vastes entités issues des opérations de fusion-acquisition, incarnations du « *capitalisme de collectionneurs* »²⁶². Cette valorisation des patrimoines professionnels a renforcé les difficultés de transmission intra-familiale de nombreuses entreprises, malgré les dispositions fiscales aménagées à partir de 2003 par les « pactes Dutreil »²⁶³, en suscitant des divergences d'intérêt parmi les héritiers à l'occasion des donations ou successions.

La création monétaire débridée de la séquence a logiquement exercé une pression inflationniste, comme l'enseigne l'économie politique, mais celle-ci a été dérivée vers le stock des valeurs d'actifs tout en épargnant le flux des consommations courantes. Toute une industrie de l'accompagnement des fusions et des LBO (le « *Merger market* »), elle aussi dominée par un nombre réduit de banques d'affaires, de spécialistes du capital-investissement, de conseils juridiques et d'agences de relations publiques, géographiquement très

²⁶⁰ Insee Première n°1756, juin 2019.

²⁶¹ Banque de France, *Les taux d'intérêt négatifs*, ABC Mot de l'actu, mai 2025.

²⁶² Luc Boltanski et Arnaud Esquerre, « La « collection », une forme neuve du capitalisme : la mise en valeur économique du passé et ses effets », *Les Temps modernes*, 2014/3, n°679.

²⁶³ La loi n° 2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique, dite loi « Dutreil », aménage, sous condition d'engagement de conservation des parts pour une certaine durée (six ans dont deux en exercice collectif), un dispositif d'exonération partielle des droits de mutation à titre gratuit d'une entreprise. Les effets de ces dispositions sur les transmissions d'entreprises, les stratégies d'optimisation fiscale, et les finances publiques sont encore mal documentées et très controversées. Cf. Cour des Comptes, *Les droits de succession*, Communication à la Commission des finances de l'Assemblée nationale, juin 2024, 92 p. Rapport de l'Assemblée nationale (Rapporteur : Nicolas Sansu) visant à un meilleur encadrement du Pacte Dutreil, 28 mai 2025. A la fin de la décennie 2010, entre 600 et 700 pactes Dutreil étaient signés par an. Ils dépassent les 2500 dix ans plus tard. Les patrimoines transmis chaque année bénéficiant du dispositif sont de l'ordre de 8 milliards d'euros. Cf. Clément Dherbécourt, Gabrielle Fack, Camille Landais et Stefanie Stantcheva, *Repenser l'héritage*, Les notes du conseil d'analyse économique, n°69, CAE, décembre 2021 & CAE Focus 077-2021, *Repenser l'héritage : analyses supplémentaires*, décembre 2021, 37 p.

concentrés, forme un « *petit monde* » aux pratiques endogamiques que décrit la recherche universitaire²⁶⁴. Dans une économie très centralisée, les mêmes protagonistes se retrouvent peu ou prou sur tous les dossiers dans ce que certains observateurs décrivent comme une « *boutique d'entregent* ». Cette interconnaissance serrée contribue à la formation des valeurs et réduit les coûts de transaction des « *deals* ». Les hautes rémunérations proviennent de commissions qui, fixées au pourcentage, sont indexées sur la volumétrie des opérations mais aussi leurs prix. Le système bancaire déverse sur ce jeu d'assemblage le flot de monnaie supplémentaire créé par le relâchement des taux²⁶⁵. Cette économie d'endettement peut paradoxalement se montrer assez averse au risque, plutôt avare en investissements de capacité (nouveaux sites de production ou modernisation des usines) et en innovations. Cette tendance est symptomatique d'une pente déflationniste et d'une « *stagnation séculaire* » à la japonaise.

Nous avons pu vérifier que, dans de nombreux domaines, **une division du travail s'opère entre l'oligopole central et sa frange concurrentielle**, les petites ou moyennes structures indépendantes assumant tacitement la charge de porter les risques entrepreneuriaux et les innovations. Elles constituent les têtes chercheuses de la nouvelle économie et incarnent les valeurs néo-entrepreneuriales du moment. Si certaines « *success stories* » vont voir, par croissance organique, des start-up se transformer en « *licornes* » (entreprises technologiques valorisées plus d'un milliard d'euros) et des jeunes « *gazelles* » (entreprises à très forts taux de croissance) devenir en quelques années des groupes internationaux, ces trajectoires restent néanmoins assez marginales par rapport aux schémas dominants depuis l'orée du XXI^e siècle. Les modèles fondés sur des stratégies de croissance externe, le plus souvent accompagnées de restructurations et de « *chasses aux coûts* »²⁶⁶, sont les formules gagnantes plébiscitées par les investisseurs en période de taux bas. Ces modèles s'avèrent **moins prédisposés à la croissance organique**, à la création nette d'emplois et à la progression des salaires. Ils sont en revanche porteurs de plus-values élevées et incités au court-termisme pour faire rouler les actifs au sein des portefeuilles. Le rapport Notat-Sénard²⁶⁷ sur l'entreprise désignait il y a quelques années ce modèle comme celui d'un « *capitalisme de locataires* », qui voit s'enchaîner les LBO et s'accélérer les entrées-sorties de fonds d'investissement dans le capital des entreprises. Cette accélération des rythmes, caractéristique du capital à mouvement rapide (« *quicksilver capital* »), est favorisée par la domination des taxations dites « *linéaires* » (« *Flat tax* ») des revenus du capital, éloignées de toute progressivité, et des multiples options d'arrangement fiscal agencées depuis les années 1990 (rescrits fiscaux, zones d'exemptions²⁶⁸, régime mère-fille, niche dite « *Copé* » sur les plus-values de cessions de participations...).

Le redressement récent des taux d'intérêt, à des niveaux qui restent pourtant modestes en comparaison de certaines périodes de l'histoire, a provoqué un refroidissement immédiat des opérations de M&A et des volumes de transactions en capital-investissement. **Le lien assez mécanique entre faible coût de l'argent et concentration de l'appareil productif ne pouvait être mieux mis en lumière**. Pour de nombreux acteurs de taille systémique, le « monde d'après » l'éclatement de la bulle du crédit à bas coût est celui du mur de la dette et du « *restructuring* » financier. Casino, Altice-SFR, Atos²⁶⁹... sont les premiers de cordée de la descente aux enfers mais suivent les acteurs les plus gloutons des jeux de « *Pacman* » qui se sont déployés dans de nombreux secteurs tels que Emeis (ex-Orpéa) dans les EHPAD, Babylou et People & Baby dans les crèches privées, Cerba dans les laboratoires...

Qu'en est-il désormais ? Serions-nous parvenus à la fin d'un cycle ? Il est trop tôt pour le dire tant s'accumulent les facteurs d'incertitude. La multiplication des défaillances d'entreprises depuis quelques trimestres invite à des recompositions et à des rachats. Dans le même temps, les difficultés des groupes surendettés se traduisent par des cessions d'actifs et des ventes à la découpe qui redistribuent les cartes. Les investisseurs se montrent par ailleurs beaucoup plus regardants qu'il y a quelques années sur les dossiers de fusion-acquisition et leurs promesses de valorisation²⁷⁰. Enfin, ce sont les **pouvoirs publics qui commencent à s'interroger**, sans vue

²⁶⁴ Voir par exemple les conclusions de la thèse soutenue par François Schoenberger, *La poignée de main : monétiser le capital social dans une « boutique du capitalisme »*, thèse de doctorat, sociologie, EHESS et Université de Lausanne, 2023, 420 p.

²⁶⁵ L'année record des fusions-acquisitions est 2021 tant en France qu'à l'étranger, au pic de l'injection de monnaie-covid par les banques centrales. 62 000 opérations sont recensées dans le monde, avec 130 méga-deals de plus de 5 milliards de dollars. Les valeurs cumulées de ces opérations atteignent 5100 milliards, soit + 57% par rapport à 2020, et près de 1000 milliards de plus que le record précédent de 2007, à la veille de la crise financière.

²⁶⁶ C'est le modèle préconisé par les fondateurs de 3G Capital, l'un des fonds qui a marqué durant vingt ans la sphère financière mondiale avant de devenir un géant de l'agro-alimentaire (Heintz, Budweiser, Burger King...) : « *Les coûts sont comme les ongles, il faut les tailler sans cesse.* »

²⁶⁷ Jean-Dominique Sénart et Nicole Notat, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport remis au gouvernement, 2018, 123 p.

²⁶⁸ 5400 zones d'exemptions fiscales sont aujourd'hui recensées dans le monde.

²⁶⁹ Il faut également mentionner le groupe Technicolor spécialiste des effets spéciaux, ancienne division de Thomson multimedia, confronté à de lourdes difficultés pour restructurer sa dette de plusieurs centaines de millions d'euros. À l'image du secteur de l'animation, le groupe est confronté en 2025 au retournement d'un cycle longtemps porteur et à l'arrivée disruptive de l'intelligence artificielle générative.

²⁷⁰ L'indice Argos qui analyse les valorisations des PME du secteur non coté en Europe a atteint son seuil record fin 2021 avec un multiple moyen de 11,6 (prix de cession par rapport à l'Ebitda). Il descend sous le seuil de 9 trois ans plus tard avec la remontée des taux d'intérêt. Cela reste au demeurant un niveau équivalent au premier pic de 2006-2007 avant la crise financière. La trajectoire de l'indice Argos épouse quasi-parfaitement la courbe, en échelle inversée, des taux d'intérêt directeurs des banques centrales.

d'ensemble à ce jour mais à travers des cas d'espèce (médias, gestion de l'eau, santé, maisons de retraite, enseignement supérieur privé, grande distribution...), sur **les causes et les conséquences de la fabrique de ces nouveaux oligopoles**. La prime donnée aux champions et les privilèges tacitement octroyés aux « grands comptes » doivent être réinterrogés dans leurs finalités. Se pose notamment la question des seuils-limites fixés au processus de concentration. Jusqu'où son déploiement et son intensité sont-ils supportables sans porter atteinte aux choix du consommateur, à la possibilité pour de nouveaux acteurs de se faire une place sur le marché (barrières à l'entrée), aux forces d'émulation que doit garantir la concurrence ?

Les positions dominantes ne menacent pas que le seul consommateur final. Elles imposent un rapport de force au sein de la chaîne de valeur et **préemptent des marges sur les fournisseurs** ou les prestataires, tout en limitant la liberté des salariés et leur pouvoir de négociation sur le marché du travail. Elles multiplient ce que le économistes appellent des « **rentes d'oligopoles** », favorisant la valorisation boursière des entreprises « superstars » mais au prix d'un décrochage des salaires par rapport au PIB²⁷¹. La progression de ce dernier est même ralentie par cette déflation salariale (les salaires représentant deux tiers du PIB), provoquant des tensions autour du partage de la valeur ajoutée entre l'amont et l'aval des filières. Les effets d'entraînement de cette croissance sur les salariés et les territoires se dégradent. Les longs débats sur les lois Egalim, les rapports annuels de la Médiation des entreprises, les analyses de l'Autorité de la Concurrence ou de la DGCCRF... offrent suffisamment d'éléments pour documenter sérieusement l'analyse de ces pratiques. Les espaces périphériques du système productif deviennent banals, gouvernés de loin, et ressemblent à ces territoires que l'on survole (des « *flyover countries* » comme disent les Américains) ou que l'on traverse sans s'arrêter.

Alors que vacillent les principes et croyances qui ont porté l'économie mondiale depuis la chute du mur de Berlin, le moment se révèle opportun pour revisiter les règles de concurrence et les configurations de marchés pour éviter le retour de ce que Fernand Braudel appelait le capitalisme « *monopoliste* ». Il est nécessaire de s'interroger en profondeur sur les **reculs de la concurrence concrète** auxquels ont pu conduire des politiques publiques, des réglementations financières, des subventions fiscales, des jurisprudences qui visaient pourtant, il y a quelques années encore, à favoriser son intensification. Une part croissante des échanges économiques et des transactions financières, y compris à l'échelle internationale, tend désormais à se déployer « hors-marché » à travers les prix de transfert (ou prix de cession) pratiqués entre entités des mêmes groupes. Malgré les recommandations de l'OCDE pour imposer une estimation de ces prix en leur appliquant des « *principes de pleine concurrence* », la spécificité des biens échangés et l'importance des prestations immatérielles rend toute comparaison impossible²⁷². Certaines estimations évaluent à plus de 50% les échanges commerciaux internationaux qui relèvent de ces transactions internes aux firmes, soustraites *de facto* du domaine du marché. L'analyse mériterait d'être également conduite au sein des circuits économiques nationaux pour prendre la mesure des facturations et chiffres d'affaires qui interviennent factuellement hors-marché.

Autre sujet, il conviendrait d'être également attentif aux effets « agglomérants » que peuvent susciter la transformation des standards techniques, les systèmes de tarifications ou les règles de la commande publique qui renforcent les barrières à l'entrée²⁷³. Libre entreprise, pouvoir actionnarial, privatisations, non-interventionnisme, création de valeur, compétition concurrentielle... semblaient dans les années 1990-2000 s'inscrire dans un même paradigme « néo-libéral » cohérent. **Cette analyse s'illusionnait sur l'alignement de ces principes** et occultait l'extrême tension qui, dans la pratique, les met aux prises. Les dénonciations régulières des abus de position dominante resteront impuissantes tant que ne seront pas réinterrogés les mécanismes qui, à la source, tendent à les provoquer. On ne peut sans cesse « *déplorer les conséquences de causes que l'on vénère* », pour reprendre une maxime de Bossuet.

Laissées à elles-mêmes, certaines dynamiques endogènes au jeu concurrentiel conduisent en fait à son autodestruction. Sans régulation, **l'économie de marché peut se révéler « autophage »** et conduire au reniement de ses principes fondateurs. C'est ce que la fin du XIX^e siècle avait enseigné à travers l'expansion du premier capitalisme industriel, l'émergence aux Etats-Unis lors du *Gilded age* des magnats de l'acier, des chemins de fer et de l'énergie, qui ont provoqué le durcissement des législations antitrust et les démembrements des grandes compagnies des « *barons voleurs* » et autres Tycoons. Ces débats qui nous semblaient d'un autre temps sont revenus en force depuis quelques années, emblématiquement incarnés par les grandes plateformes numériques et leurs positions monopolistiques de « *winner takes all* »²⁷⁴. Nombreux

²⁷¹ Voir Natixis, Flash économie, n°144, Janvier 2019.

²⁷² Grégoire de Vogue, Julien Pellefigue, Gautier Ciresa, « Prix de transfert : un changement radical s'impose », Deloitte, article en ligne, octobre 2014.

²⁷³ Dans de très nombreux secteurs de l'économie concrète qui ont été passés en revue dans ce cahier, nous avons pu vérifier combien les marchés demeurent profondément enchâssés dans des systèmes de règles, de droits de propriété, d'incitations fiscales, d'autorisations préalables, de solvabilisation de la demande... qui en influencent très largement la configuration. La thèse du « *désencastrement* » de l'économie, influencée par la redécouverte des travaux de Karl Polanyi, ne tient pas la route tant les hautes valeurs ajoutées des pays développés se déploient à la lisière de la sphère publique, voire dans son propre périmètre.

²⁷⁴ Un débat important s'est cristallisé aux Etats-Unis à partir du milieu des années 2010 sur le renforcement continu des entreprises « superstars » et de leurs pouvoirs de marché, la concentration des secteurs, la réduction tendancielle de la concurrence et leurs effets sur la baisse de la rémunération du travail dans la valeur ajoutée. Voir Council of Economic advisers, « *Benefits of Competition and Indicators of Market Power* », avril 2016, 17 p. ; David Autor, David Dorn, Lawrence F. Katz, Christina Patterson, John Von Reenen, « *The fall of the labor share and the rise of superstar firms* », working paper 23396,

sont les observateurs et les spécialistes de l'innovation à faire référence aux travaux du grand économiste austro-américain Joseph Schumpeter et à ses analyses du processus de « *destruction créatrice* » au cœur des recompositions entrepreneuriales. Il serait également utile de replonger dans les derniers chapitres de son grand ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie*, beaucoup plus pessimistes, consacrées à la propension de l'économie de marché à son autodestruction.

National Bureau of Economic research, mai 2017, 75 p. ; Jean de Loecker et Jan Eeckhout, « *The rise of market power and the macroeconomic implications* », working paper 23687, National Bureau of Economic research, 2017, 45 p. ; Gustavo Grullon, Yelena Larkin et Roni Michaely, « *Are U.S. Industries Becoming More Concentrated?* », Review of finance, European Finance Association, vol. 23-4, pp. 697-793.

Portrait imaginaire : Fiquetive et son agglomération

Formée de 33 communes et 137 000 habitants, Fiquetive est le chef-lieu d'un département de densité moyenne, avec deux pôles urbains principaux, longtemps concurrents, environnés de nombreuses communes rurales. Située dans les franges externes du grand bassin parisien, elle est raccordée à l'autoroute par une bretelle, sans être sur un axe majeur de communication. Elle se situe désormais à moins d'une heure de voiture de la capitale régionale, principal centre universitaire de la région, devenue métropole en 2017, et à moins de 35 km d'une gare TGV. Cette dernière connecte Fiquetive au centre de Paris en moins de deux heures, ce qui autorise des allers-retours dans la journée et permet à plusieurs centaines de Fiquetiviens de travailler en région parisienne.

La ville et son agglomération ont connu une transformation sensible de leur tissu économique depuis les années 1990. Elles disposaient historiquement de plusieurs établissements industriels majeurs, à travers deux sociétés dépendant des industries de Défense (Matra, GIAT), une entreprise de sous-traitance de la filière automobile (câblage), une cimenterie, une usine de produits pharmaceutiques créée après-guerre par un groupe américain et deux grosses PME familiales spécialisées dans la métallurgie. En comptant les salariés des nombreuses petites fabriques industrielles, 24% des emplois de l'agglomération relevaient encore de l'industrie manufacturière au milieu des années 1990. Le tissu commerçant était alors marqué de son côté par une forte proportion d'indépendants situés au centre-ville, malgré la concurrence déjà exercée à l'époque par deux hypermarchés périphériques. Les emplois publics étaient surtout le fait de l'hôpital et, dans une moindre mesure, des municipalités, des services préfectoraux et du centre des impôts. La plupart des associations ne comptaient alors aucun salarié, en dehors des structures d'aide à domicile et de quelques réseaux d'éducation populaire disposant de permanents. Dans les villages proches de Fiquetive, les exploitations agricoles restaient assez nombreuses, de profil familial et plutôt diversifiées.

Mutations économiques

En 1996, l'usine pharmaceutique a fermé avec le retrait du marché du principe actif produit en grande série et qui assurait l'essentiel de son activité. Les salariés les plus mobiles ont pu être redéployés sur d'autres sites de la région. Les plus âgés sont partis en pré-retraite, en profitant des dispositifs généreux mis en place par l'Etat et les partenaires sociaux. Fournisseur historique des constructeurs français, le sous-traitant automobile perdure mais dans un format compacté. La superficie du site et ses effectifs ont été réduits de plus de la moitié après son rachat par un fonds d'investissement et deux reventes successives à travers des LBO. Les deux établissements liés aux industries de défense ne sont plus que des sites d'entreposage et de maintenance de leurs groupes respectifs. La nébuleuse des petites entreprises industrielles, spécialisées dans les matériaux de construction, a subi entre 2003 et 2006 des taux de défaillance élevés. Certaines n'ont pas trouvé de repreneur au départ en retraite du dirigeant. Beaucoup ont rejoint des groupes de PME, ont été rachetées ou ont fermé. Les nouvelles implantations industrielles se sont raréfiées. Seulement trois investissements en « greenfield » ont été recensés depuis les années 2000, à travers des projets de dimension assez modeste, ne fournissant que quelques dizaines de postes de travail. Pour autant, de nouvelles dynamiques tendent à émerger au sein du tissu local, à travers des transmissions d'entreprises familiales ou des reprises par des cadres.

La structure de l'emploi a néanmoins effectué une forte bascule vers les activités « non-délocalisables » centrées sur le client local. A elles seules les entreprises du bâtiment emploient près de 8% des emplois privés du territoire, et parfois jusqu'à 10 ou 11% dans les phases les plus dynamiques de la construction. Malgré la stagnation démographique du territoire, l'agglomération a en fait beaucoup construit. Le nombre d'occupants par logement a été réduit d'un tiers avec le vieillissement et les recompositions familiales. Les mètres carrés par personne ont doublé en presque trente ans, à travers l'essor de l'habitat individuel dans les lotissements et le desserrement des ménages dans les quartiers d'habitat collectif. L'emprise au sol de l'urbanisation a progressé de près de 45% pour une croissance de la population de seulement 11%. Plusieurs opérations programmées d'amélioration de l'habitat (OPAH) ont permis de restructurer les quartiers anciens, en améliorant le standing des logements, leur taille moyenne et les parties communes.

Les agences immobilières ont été multipliées par trois au cours de la période. Avec les études notariales, les cabinets d'architecte, les conseillers et diagnostiqueurs (performance énergétique, amiante...), les décorateurs d'intérieur, les jardinistes et paysagistes, les fournisseurs de matériaux... ces professions de l'habitat contribuent à plus d'un quart de l'économie du territoire, tant en chiffre d'affaires, en emplois, qu'en retombées fiscales locales. A leurs côtés se sont développées les entreprises de travaux publics qui dépendent essentiellement des marchés attribués par les collectivités sur leurs nombreux patrimoines de réseaux techniques (voiries, ouvrages d'art, canalisations, énergie, numérique...). Pour la plupart, les marchés reviennent à d'anciennes PME locales, rachetées une à une par les principales majors nationales (Vinci, Bouygues, Eiffage...) ou par de gros groupes régionaux, mais une proportion non-négligeable est sous-traitée à des artisans et des TPE indépendantes. Les emplois publics ou parapublics ont connu une progression très

soutenue, avec le renforcement de l'offre éducative liée au prolongement des études, mais aussi grâce à l'implantation de formations post-bac professionnalisantes (STS), d'une université technologique, d'une antenne de l'université régionale et de l'école de commerce²⁷⁵.

Dynamisme de l'économie résidentielle

Les secteurs sociaux et médico-sociaux, les agents de sécurité, les services environnementaux (traitement des déchets, gestion de l'eau...), les réseaux de transport ont été les principaux pourvoyeurs de recrutements, en parallèle de ceux effectués par les entreprises privées délégataires de services publics. Plusieurs associations sont devenues d'importants employeurs avec les différentes vagues de contrats aidés et les missions croissantes confiées par les collectivités. Presque inexistant en 1990, le secteur culturel a vu se multiplier les initiatives et les événements organisés tout au long de l'année. L'image de « belle endormie » qui a longtemps collé à Fiquetive, comme à tant d'autres villes, est désormais une histoire ancienne. L'un des plus grands festivals de France de rock s'y tient tous les mois de juin. Porté à l'origine par une association et les soutiens de la ville-centre, le festival a été repris en 2016 par le groupe américain *Live nation*. Le sport de haut niveau est fortement développé, à travers une équipe de basket évoluant dans le haut de tableau du championnat national depuis plus de dix ans. Le taux de licenciés sportifs parmi la population est l'un des plus élevés du pays. Fiquetive a reçu à trois reprises le label de ville la plus sportive de France. La qualité de ses équipements, la densité de ses clubs et des compétitions accueillies ont contribué à élargir la notoriété de la ville et à conforter son attractivité touristique. La destination reçoit 400 000 visiteurs par an, ce qui représente une injection de revenus dans l'économie locale évaluée à près de deux cents millions d'euros. Les investissements des grands groupes ont permis de moderniser l'offre hôtelière et de doter l'agglomération d'un Mercure, de deux Ibis et d'une dizaine d'hôtels de charme de trois ou quatre étoiles, affiliés pour la plupart à des réseaux nationaux.

Dans les professions de santé, les pharmacies, infirmières, kinésithérapeutes, laboratoires de biologie médicale, diététiciens... ont connu un fort développement en parallèle de la médecine de ville. Devenu le premier employeur de l'agglomération, l'hôpital Michel Servet est au cœur d'un véritable écosystème de santé, faisant travailler des ambulanciers et des chauffeurs de taxis, des fournisseurs de matériel médical, des entreprises de livraison de repas, des consultants extérieurs, des médecins associés, des associations spécialisées dans l'accompagnement... Sans être optimales, les coopérations avec le secteur privé se sont imposées par nécessité. Les trois principales cliniques représentent en cumulé une offre de lits comparable à celle de l'hôpital et le soulagent dans les périodes de saturation, même si certains leur reprochent de privilégier les activités les plus rentables. Dans les activités dites MCO (médecine-chirurgie obstétrique), elles assurent 60% des soins. Créées par des collectifs de médecins dans les années 1970, deux de ces cliniques ont rejoint la Générale de santé (aujourd'hui Ramsay Santé), au début des années 2000. La troisième, adossée à une congrégation religieuse, demeure sous un statut sans but lucratif. L'agglomération compte huit laboratoires d'analyse médicale, dont un seul est encore indépendant. Les sept autres relèvent de deux des grands groupes nationaux. Trois centres dentaires ont également ouvert depuis dix ans, ainsi que deux centres d'ophtalmologie, six cabinets d'imagerie médicale, plusieurs maisons pluridisciplinaires de santé. Du côté du soin animal, deux cliniques vétérinaires ont été vendues par des professionnels à un groupe suédois. Deux cliniques nouvelles sont également en projet, portées par un fonds d'investissement français. Les praticiens ne sont plus que des salariés de ces structures, tout en préservant une part majoritaire du capital comme l'impose la loi. Sans héritiers, les fondateurs historiques ont profité des offres des fonds pour céder leurs participations à des prix très confortables.

Autour des métiers de la santé gravitent de nombreuses activités centrées sur le bien-être, l'entretien du corps et la beauté. A peine émergents dans la ville au début des années 1990, les spas, salons de bronzage et de massage, ongleries, activités de soins esthétiques, centres de fitness, salles de musculation... représentent près d'un demi-millier d'emplois. Fiquetive a été l'une des premières agglomérations à mettre l'accent sur le « bien vieillir » et la « silver économie », en multipliant les cours collectifs pour seniors dans ses équipements (piscines, salles de gymnastique et de danse, dojos...) ou au sein des EHPAD du territoire. Une étude prospective réalisée en 2004 avait montré l'importance de la part des revenus liée aux pensions de retraite dans les moteurs économiques du territoire (29% des revenus aujourd'hui). Avec les professionnels privés du secteur, l'agglomération a su construire une offre de prestations très complète et valoriser les différents mécanismes « solvabilisateurs » de l'assurance-maladie et des mutuelles. L'économie de la santé est celle qui permet à de nombreuses familles avec enfants de s'installer dans l'agglomération. Un effort important a très tôt été conduit pour garder un lien étroit avec les jeunes fiquetiviens qui partent, souvent pour plusieurs années, suivre des études médicales ou paramédicales dans des métropoles universitaires. Certains d'entre eux ont reçu des bourses de la ville et reviennent aujourd'hui s'y installer.

Alors qu'ils tendaient à périlcliter au début des années 2000, les commerces de centre-ville et les artères piétonnes de la partie historique du cœur urbain ont fait l'objet de nombreux efforts de modernisation et d'embellissement. Malgré cela, les taux de vacance ont augmenté à plusieurs reprises, imposant des restructurations. Drogueries et quincailleries, ébénistes, ateliers de réparation et de couture, serruriers,

²⁷⁵ Cette dernière a néanmoins rejoint un grand groupe d'enseignement privé qui envisage de créer une nouvelle école supérieure dans les métiers numériques.

vendeurs de livres anciens, boutiques de sport ou de jouets, marchands de couleurs, surfaces de bricolage... ont disparu du centre-ville et laissé place à des cafés et brasseries (dont l'un des premiers Starbucks créés dans une agglomération moyenne), des enseignes de restauration rapide et à emporter (MacDonald, KFC, Brioche dorée...), des magasins de vêtements et de chaussures, des agences bancaires et immobilières, des opticiens, des salons de coiffure, des boutiques de téléphonie mobile ou de cigarettes électroniques.

Après les deux premières zones commerciales aménagées dans les années 1980-1990 dans des communes périphériques de l'agglomération, la ville de Fiquetive a souhaité se doter de sa propre offre de centres commerciaux pour réduire l'évasion et ses pertes de recettes fiscales. La libération de terrains militaires au nord de la ville et la conversion d'un grand foncier agricole enclavé, proche de l'échangeur autoroutier, ont permis en dix ans la réalisation de deux nouveaux parcs d'activités de 45 et 60 hectares, l'un spécialisé dans les biens pondéreux (bricolage, matériaux, ameublement, jardinage, concessions automobiles...) et dynamisé par l'implantation d'un magasin Ikéa, l'autre plus orienté vers l'alimentation et l'habillement. Des jeux et attractions ont permis d'attirer les familles et de faire de ces deux espaces des lieux très fréquentés le mercredi et le week-end. A la suite de nombreuses pétitions et plaintes, les commerçants du centre-ville ont obtenu des compensations et des conditions privilégiées pour se relocaliser dans les zones commerciales ou y ouvrir une succursale. Certains ont changé d'activité ou passé la main. Les dix rues commerçantes principales du centre-ville comme les galeries de périphérie accueillent à hauteur de 90% des franchises d'enseignes nationales. Les magasins strictement indépendants et multi-marques sont peu nombreux, recentrés sur des produits haut de gamme. Fortement renouvelées en 2020, les nouvelles équipes municipales du bassin de vie déplorent le suréquipement commercial du territoire dont elles doivent assumer l'héritage. Avec 222 000 mètres carrés de surface commerciale (environ 1700 m² pour mille habitants), la communauté d'agglomération est en neuvième position nationale en termes de densité. L'essor des drive et du e-commerce, amplifié par l'implantation d'un vaste entrepôt Amazon au nord de la ville, a commencé à faire chuter la fréquentation des grandes surfaces et provoquer de la vacance dans les galeries commerciales. Les foncières sollicitent un plan de requalification auprès des élus alors que les relations se sont tendues durant la crise pandémique, lorsqu'elles ont refusé de suspendre leurs loyers. Les élus locaux ont également évalué le taux d'évaporation, hors du territoire, des marges bénéficiaires des grands distributeurs. Les efforts des collectivités, appuyés par la préfecture, sont désormais concentrés sur le centre-ville et la zone dont l'agglomération a préservé la maîtrise foncière.

Renouveau productif ?

L'agglomération souhaite aujourd'hui rééquilibrer son modèle économique en revitalisant ses activités productives. Une politique d'installation de jeunes agriculteurs a été développée avec la région et la chambre consulaire mais elle se heurte aux coûts d'accès au foncier. Les conversions à l'agriculture bio et la diversification des productions sont encouragées dans le cadre d'un projet alimentaire territorial (PAT) porté par l'agglomération et trois communautés de communes. Privilégiées dans les achats publics réalisés pour les cantines scolaires et les restaurants administratifs, les productions locales restent encore des petits volumes au regard des besoins alimentaires du territoire. Elles n'en représentent que 5% à 6%. L'ambition est d'atteindre 20% à l'horizon 2030 ce qui présuppose une transformation massive des exploitations, très tournées vers les grandes cultures et l'exportation. Combinées avec des productions d'énergies renouvelables (méthanisation, fermes agrivoltaïques...), ces réorientations productives sont néanmoins devenues très rentables grâce à l'importance des soutiens publics. Une installation sur deux s'opère depuis 2020 sur ce modèle combiné. L'agglomération a également négocié un accord avec les professionnels pour réduire les recours aux fertilisants azotés et aux pesticides. Elle offre gratuitement ses boues d'épuration et les déchets organiques désormais triés à la source. Elle compense durant trois ans les éventuelles pertes de revenus d'exploitations abandonnant des productions très consommatrices d'eau (maïs). Elle compense également le foncier soustrait de la production pour protéger les points de captage. Les progrès déjà constatés ont permis de réduire les coûts de traitement du service d'eau potable. Un autre effort s'est avéré payant. Les aides à la plantation de haies séparatives ont fait de l'agglomération la première de France à voir son linéaire s'accroître, avec un solde positif de plusieurs kilomètres au cours des trois dernières années. Ces haies contribuent à protéger les sols et à élever la capacité de séquestration du territoire. Elles servent également de refuge à de nombreuses espèces (oiseaux, insectes, hérissons, petits rongeurs...). Elles contribuent à fournir de l'ombre aux animaux d'élevage dans les prairies et à renouveler le paysage, très longtemps banalisé par les remembrements extensifs. Ces transformations sont néanmoins le fait d'un nombre encore réduit d'exploitants agricoles. La partie principale de la surface agricole utile (SAU) est contrôlée par des grandes exploitations très financiarisées dont les productions sont destinées à l'international.

Avec deux communautés de communes, la communauté d'agglomération s'inscrit depuis 2018 dans le programme Territoires d'industrie qu'elle anime en lien étroit avec la fédération locale de l'UIMM et un club de dirigeants d'entreprises assez dynamique. Un ex-PDG d'une très grande multinationale française, natif de Fiquetive, parraine la démarche et met à disposition son carnet d'adresses parisien. Le schéma de développement économique de l'agglomération a pour ambition de rééquilibrer les moteurs du territoire au profit de sa « sphère productive ». Les emplois rattachables à cette dernière, que ce soit dans l'agriculture, l'industrie et les services associés, sont aujourd'hui proches de 30%. L'ambition est de tendre vers 40% à l'horizon de dix ans, en créant deux emplois dans la sphère productive pour un emploi dans la sphère présentielle. Un campus des métiers et une école de production ont été créés au cours des dernières années.

Des alliances inter-industrielles se sont constituées dans les filières du câblage électrique et les matériaux à faible empreinte carbone.