

NET ASSESSMENT ET ARCHITECTURE NORMATIVE

Juin 2026

Comment une décision européenne reconfigure durablement un marché stratégique

Jean LANGLOIS-BERTHELOT, Clémence FOUFA & Christophe GAIE

À l'heure des Rencontres de l'intelligence économique de défense (RIED 2025–2026) et des travaux conduits par la Direction générale de l'armement (DGA) sur la Base Industrielle et Technologique de Défense européenne (BITD) et la souveraineté industrielle, pour réfléchir à une meilleure coordination entre les acteurs de la Défense ainsi qu'à la notion d'autonomie stratégique, le Net Assessment apparaît comme une approche pertinente pour évaluer l'impact économique du Règlement général sur la protection des données (RGPD) imposé aux entreprises depuis 2018. Cette méthode de prospective pourrait mesurer les effets structurels du RGPD sur la concentration d'un marché dépassant 70 milliards d'euros.

A. MESURER LES EFFETS STRUCTURELS A L'HEURE DES RIED ET DE LA SOUVERAINETE INDUSTRIELLE

Le lancement du premier cycle des Rencontres de l'intelligence économique de défense (RIED) à l'automne 2025, a fait franchir un nouveau cap à la réflexion stratégique sur l'intelligence économique de défense, la sécurité économique et la structuration de la BITD européenne. Les travaux engagés traduisent une volonté claire de replacer la souveraineté industrielle au cœur de la décision publique. Cette dynamique, portée en lien avec la DGA et son dispositif dédié à l'intelligence économique de défense, pose cependant une question méthodologique rarement formulée de manière explicite : comment évaluer si une décision modifie réellement un rapport de forces industriel ?

C'est précisément ce que permet le Net Assessment, méthode développée par Andrew Marshall au sein de l'*Office of Net Assessment* du Département de la Défense américain à partir de 1973. Le principe est simple, mais exigeant : ce qui compte n'est pas la performance absolue d'un acteur, mais

l'évolution de l'écart relatif qui le sépare de ses concurrents. Une décision devient stratégique lorsqu'elle modifie durablement cet écart. Appliquer cette approche conduit à observer non seulement les intentions d'une politique publique, mais ses effets cumulés dans le temps. Le cas du RGPD permet d'illustrer ce mécanisme.

B. RGPD ET CONCENTRATION DU MARCHÉ NUMÉRIQUE : UNE DERIVE CUMULATIVE

En 2017, le marché de la publicité numérique européen représentait 48 milliards d'euros selon l'IAB Europe. De plus, il bénéficiait d'une croissance annuelle à deux chiffres de 13,2 %¹. A cette date, Google et Facebook captaient alors environ 60 % de ce marché, et jusqu'à 70 % sur certains segments du *search* et du mobile¹.

Puis vint le 25 mai 2018, date à laquelle le RGPD imposa aux professionnels un encadrement du traitement des données². Les obligations du RGPD ont introduit une nouvelle couche de complexité. En effet, le règlement a défini des notions comme le consentement explicite, la traçabilité complète, la documentation continue des traitements et l'exposition à des sanctions pouvant atteindre 4 % du chiffre d'affaires mondial³. Pour Alphabet, dont les revenus dépassent 110 milliards de dollars en 2018⁴, cela signifie théoriquement plus de 4 milliards de dollars en cas de non-conformité. Pour Meta, qui réalise environ 56 milliards de dollars de chiffre d'affaires la même année⁵, le coût de la mise en conformité peut dépasser 2 milliards. Mais, en pratique, la question n'est pas le plafond de sanction, c'est plutôt le coût structurel de la conformité. En effet, celui-ci implique une révision profonde de l'organisation avec la refonte des systèmes, l'adaptation des flux de

¹ IAB Europe (2018). « European Digital Advertising market has doubled in size in 5 years ». <https://iabeurope.eu/european-digital-advertising-market-has-doubled-in-size-in-5-years/>.

² Gouvernement. (2025). Le règlement général sur la protection des données (RGPD), mode d'emploi. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/gerer-son-entreprise-au-quotidien/assurer-sa-cybersecurite-et-la-protection-de-ses/le>

³ *Ibid.*

⁴ Garganne, S. (2018). Alphabet passe la barre des 100 milliards de chiffre d'affaires, mais ses résultats déçoivent. Le Figaro. <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2018/02/02/32001-20180202ARTFIG00161-alphabet-passe-la-barre-des-100-milliards-de-chiffre-d-affaires-mais-ses-resultats-decoivent.php>

⁵ *Meta Platforms Revenue 2012-2026* | META. (2026). MacroTrends. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/META/meta-platforms/revenue>

données, l'emploi de juristes spécialisés, des audits permanents, ou encore la revue des contrats partenaires. Pour des groupes disposant de marges opérationnelles élevées et de réserves massives, ces ajustements sont absorbables même s'ils ralentissent seulement la croissance de l'entreprise mais ne la déstabilisent pas. Pour des acteurs dont le chiffre d'affaires est vingt ou cinquante fois inférieur, le poids relatif de la conformité est autrement plus lourd.

Par ailleurs, en 2019, Google et Facebook détenaient à eux seuls 75,8 % du marché français de la publicité en ligne, soit environ 4,4 milliards d'euros de recettes publicitaires. En détails, Google concentrait près de 50 % du marché, tandis que Facebook en contrôlait environ 25 %. Sur un marché total de 5,9 milliards d'euros, un gain de cinq points de part de marché représentait à ce moment près de 300 millions d'euros de revenus supplémentaires par an. Cette situation de quasi-duopole était d'autant plus marquée que Google et Facebook ont capté 92 % de la croissance du marché de la publicité digitale entre 2016 et 2017. Cela illustre le renforcement de leur pouvoir sur l'ensemble du marché et la mise à l'écart des autres acteurs du secteur⁶ qui « se partagent les restes ».

Pour illustrer cette concentration, il est utile de s'appuyer sur l'indice de Herfindahl–Hirschman (IHH) qui permet d'évaluer la concentration d'un marché. Pour le marché de la publicité numérique en 2016, l'IHH se situait déjà au-delà de 3 000 points. En effet, avec une part de marché cumulée de 71,2 %, Google et Facebook occupaient alors une position dominante largement supérieure aux seuils habituellement utilisés pour identifier un marché fortement concentré. Cet indicateur confirme le renforcement d'une structure quasi duopolistique dans la publicité en ligne⁷.

⁶ Gouvernement. (2020). Publicité en ligne : pour un marché à armes égales. https://www.igf.finances.gouv.fr/files/live/sites/igf/files/contributed/Rapports%20de%20mission/2020/2020-M-039-04_PUB_internet-VPUBLIQUE.pdf

⁷ Entner, R. (2017), Digital advertising takes the lead – Dominated by Google and Facebook, Recon Analytics, 30 mai 2017

De plus, la lecture en Net Assessment permet de se concentrer sur la trajectoire plutôt que sur des événements isolés. Ainsi, il convient d'observer l'évolution du marché après la mise en conformité des entreprises. Entre 2020 et 2022, le marché publicitaire numérique européen a connu une forte croissance malgré la pandémie et le contexte macroéconomique défavorable. Il est passé d'environ 69 milliards d'euros en 2020 à près de 92 milliards en 2021, puis il s'est stabilisé autour de 86 milliards d'euros en 2022 (IAB Europe AdEx 2020–2022).

Malgré ces fluctuations, la structure du marché demeure fortement concentrée, avec une part majoritaire captée par les grandes plateformes numériques et un niveau de concentration élevé caractéristique d'un marché dominé par un nombre restreint d'acteurs structurants.

Il serait simpliste d'attribuer toute cette dynamique au seul RGPD. En effet, les caractéristiques mêmes de ce marché, qui cumule effets de réseau, intégration verticale et puissance financière des grandes plateformes, jouent un rôle déterminant dans cette tendance à la concentration. Mais la norme a ajouté une contrainte structurelle supplémentaire qui, dans un environnement déjà asymétrique, tend à renforcer ceux qui ont la capacité de l'absorber.

Les enseignements tirés du cas du RGPD sont utiles au-delà des marchés numériques. Ils montrent qu'une décision normative dont l'impact est systémique peut modifier durablement la structure d'un marché. Elle peut accroître la concentration, renforcer les acteurs disposant d'une capacité d'absorption élevée et réduire la marge de manœuvre d'acteurs plus fragiles.

C. ARCHITECTURE NORMATIVE, BITD EUROPEENNE ET IMPLICATIONS STRATEGIQUES

Dans le contexte des RIED 2025–2026, des travaux sur l'intelligence économique de défense et des réflexions relatives à la BITD européenne, cette observation revêt une portée particulière. Les architectures normatives à venir, qu'elles concernent la cybersécurité, le *cloud* souverain, les technologies duales ou la régulation des données industrielles, produiront, elles aussi, des effets asymétriques. Plusieurs questions stratégiques apparaissent alors : quels segments industriels disposent d'une profondeur suffisante pour absorber une montée en complexité ? quels acteurs verront leur avantage relatif consolidé par l'introduction de nouvelles exigences ? où

se situent les points de bascule susceptibles de modifier durablement un équilibre concurrentiel ?

Le Net Assessment vient renforcer l'exigence analytique de l'intelligence économique appliquée au secteur de la défense. Il offre une manière de comparer les trajectoires, d'identifier les écarts relatifs et d'intégrer la dimension cumulative dans la décision. À l'heure où la souveraineté industrielle et la sécurité économique structurent les travaux de la DGA et des Rencontres de l'intelligence économique de défense, comprendre les effets différenciés des architectures normatives apparaît essentiel. Il ne faut plus considérer la norme comme un simple cadre juridique mais la voir aussi comme un levier de reconfiguration industrielle durable.

Une part de la puissance économique contemporaine se trouve dans les écarts silencieux entre la norme et son application, ce que révèle justement le Net Assessment.