



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU REDRESSEMENT
PRODUCTIF

Ministère

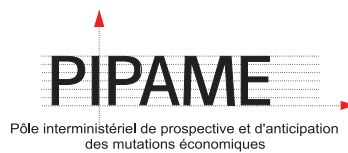
Culture
Communication

Étude sur la location de biens et services innovants : nouvelles offres, nouveaux opérateurs, nouveaux modèles économiques ?

Date de parution : janvier 2013

Couverture : Nathalie Palous, Brigitte Baroin, Hélène Allias-Denis
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

Étude sur la location de biens et services innovants : nouvelles offres, nouveaux opérateurs, nouveaux modèles économiques ?



Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame) a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le Pipame favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du Pipame : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME/PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du Pipame est assuré par la sous-direction de la Prospective, des Études économiques et de l'Évaluation (P3E) de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le ministère du Redressement productif/Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales et de la Santé/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), rattachée au Premier ministre ;
- le centre d'analyse stratégique (CAS), rattaché au Premier ministre.

Avertissement

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus sont de la seule responsabilité des prestataires ayant réalisé cette étude (Sofred consultants) et n'engagent ni le Pipame, ni le ministère du Redressement productif, ni le ministère de la Culture et de la Communication qui ont commandé cette étude. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGCIS et au DEPS.

Membres réguliers du comité de suivi

Pour la DGCIS :

- Muriel GRISOT
- Noël LE SCOUARNEC
- Jean-François CROLA
- Hélène GUILLEMET
- Éric BERNER

Pour le Ministère de la Culture et de la Communication :

- François ROUET
- Hervé RENARD
- Caroline ROGARD
- Sandrine CHAUVIN

Pour la société civile :

- Patrick BRUNIER, PICOM
- Hervé REBOLLO, DLR

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été confiées au cabinet de conseil :

SOFRED CONSULTANTS

114, avenue Charles de Gaulle
92 200 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 01 79 62 02 00
Fax : 01 79 62 02 10

www.sofred.fr

Consultants mobilisés :

Coralie GRIMAND, Directrice de mission
Florent MACHABERT, Chef de mission
Sébastien AUBRY, Consultant
Emmanuelle GILLES, Consultante

REMERCIEMENTS

Sofred Consultants tient à adresser tous ses remerciements pour leurs contributions à la réalisation de cette mission aux membres du comité de suivi et aux experts mobilisés ainsi qu'aux principaux opérateurs, acteurs économiques et têtes de réseaux rencontrés, dont l'aide précieuse a permis de mener à bien ce travail.

RÉSUMÉ

Le modèle de croissance actuel, fondé sur une stimulation de l'économie par un essor de la consommation – et, partant, de la production de masse – connaît aujourd'hui de profondes mutations. L'accès aux matières premières, d'abord, dont certaines sont en train de s'épuiser, devient de plus en plus difficile, constituant pour notre société un authentique défi écologique. La révolution numérique, par ailleurs, partie du secteur des télécommunications avec le développement de la téléphonie mobile dans les années 1990, continue de modifier en profondeur les usages des consommateurs et les comportements de la population, notamment à l'égard des produits culturels (livre, presse, audiovisuel...). Ces derniers sont par ailleurs soumis à l'influence très forte des NTIC qui tendent à favoriser l'interpénétration des sphères privée et professionnelle en dessinant une véritable « économie de plates-formes », dont l'émergence est facilitée par la perméabilité entre les marchés B2B et B2C. L'accélération du cycle de vie des produits, rend les biens, notamment technologiques¹, très vite obsolètes en terme de design, de fonctionnalités et de performances. Il en résulte, de façon subjective, une dépréciation des valeurs immatérielles associées à la possession des objets. L'émergence de nouvelles aspirations, enfin, tant individuelles que collectives, contribue à bouleverser les modes de consommation, marquées par la persistance de l'« immatériel de rassurance » autour de valeurs traditionnelles (santé, famille, solidarité...), ce qui se traduit par un fort intérêt pour les produits et services garants d'hygiène et de sécurité, mais également par une consommation sur mesure, à la fois plus personnalisée (changement de la perception des biens ou services, coproduction des consommateurs...) et plus respectueuse de l'environnement.

Le fonctionnement locatif, de courte ou de longue durée, en B2B, en B2C ou en C2C, engendre de nouvelles formes de commercialisation, qui se traduisent par un « pilotage de la production par l'aval », intégrant la logique de distribution dès la conception des produits et la vente de biens et services sous forme de solutions associées ou « bouquets » répondant aux attentes complexes des consommateurs. Il induit également l'adoption de nouveaux schémas organisationnels au sein des entreprises, caractérisés par l'exploitation des nombreuses informations ou données clients collectées en vue de créer de nouveaux services marchands innovants (dont certains relevaient jadis de la sphère privée) et de nouvelles activités d'intermédiation. Il modifie enfin les relations entre industriels et prestataires de services et accélère la montée en puissance de l'innovation et de l'écoconception des produits (en agissant davantage sur leur durabilité que sur la programmation de leur obsolescence).

Devant les difficultés du système économique à faire face au constat environnemental et à relever ces défis, la dématérialisation de l'économie semble émerger comme une alternative, le découplage de la création de richesse et du recours à la matière permettant aux entreprises de concilier augmentation du profit et diminution de la pollution. C'est dans cette optique que l'économie locative et d'usage propose aux acteurs économiques d'orienter leur activité vers de nouvelles formes, plus qualitatives, de conception, de production et de distribution, fondées sur l'usage des biens et la fourniture de bouquets de services ou de « solutions intégrées », qui inscrivent le client au cœur des process et qui reposent sur une approche modulaire de la chaîne de valeur, c'est-à-dire ajustée aux nouvelles logiques de consommation et aux nouvelles attentes des bénéficiaires finaux. C'est en ce sens que l'économie servicielle peut permettre de répondre aux défis économiques qui se posent à la France et aux pays industrialisés (maturité des marchés, érosion du pouvoir d'achat, préoccupation écologique...), même si les solutions locatives et les modèles d'économie d'usage rentables s'avèrent encore rares et non stabilisés, qu'ils soient portés par des start-up ou des grands groupes majoritairement anglo-saxons.

¹ À l'instar des nouvelles générations d'iPhone et d'iPad déjà mises au point par Apple

L'évolution très forte du marché des biens culturels en une décennie montre que ce secteur n'échappe pas à la transition vers l'économie locative ou vers des modèles d'économie d'usage. Sous l'effet de la numérisation des contenus, les biens culturels se trouvent donc de fait à l'avant-garde de l'émergence de solutions intégrées et de bouquets de services innovants et contribuent ainsi à donner un éclairage prospectif sur le phénomène de pénétration croissante de l'économie locative évolutive dans la plupart des secteurs « traditionnels » (transport, santé, biens de consommation, BTP, manutention industrielle...).

Face à ces mutations, qui occasionnent l'émergence de modèles parallèles d'économie d'usage, tels que l'économie circulaire² ou l'économie du quaternaire³, les acteurs publics ont un rôle déterminant à jouer pour stimuler ce changement de paradigme. L'État pourrait ainsi accompagner les entreprises et les consommateurs dans l'appréhension du bouleversement culturel radical que constitue le passage de la propriété d'un bien vers son usage, favoriser la mise en place d'écosystèmes performants, soutenir des initiatives innovantes en termes d'offres de bouquets de services et adapter le cadre législatif à ces nouvelles pratiques.

L'État devra également se proposer de réfléchir aux solutions à apporter pour lever les obstacles que rencontre cette nouvelle économie génératrice de richesses, porteuse de croissance et d'emplois non délocalisables, parmi lesquels les difficultés de gestion et d'anticipation par les entreprises de la transition économique entre un modèle traditionnel toujours rentable, fondé sur la vente de leurs produits, et le marché locatif et serviciel, encore en phase de test pour une large part ; mais aussi les « dépenses contraintes » ; le surenchérissement pour le bénéficiaire final (entreprise ou particulier), du fait de la substitution de la vente d'une fonction d'usage – un service – à celle d'un produit ; ainsi que les questions d'ordre juridique liées à la gestion des données personnelles des clients, à la nature des « contrats d'usage » signés par ces derniers, au risque auquel ils s'exposent de demeurer captifs d'un fournisseur unique, aux limites d'usage et aux conditions d'« usage normal » autorisées par les opérateurs, etc.

De par notamment la financiarisation de l'économie qui s'avère favorable au développement des modalités locatives du fait des dispositions fiscales en vigueur⁴, l'orientation graduelle des opérateurs économiques vers les activités locatives bouleverse la plupart des modèles économiques à l'œuvre dans le secteur dit de la « location traditionnelle », qu'elle concerne la location de véhicules, de biens de consommation et d'articles domestiques, de matériels et d'équipements professionnels, ou la location-bail de propriété intellectuelle (NAF 77.1 à 77.4). Soumis à des facteurs d'évolution complexes, de nature à la fois conjoncturelle (crise financière, récession) et structurelle (phénomène d'externalisation affectant notamment l'industrie automobile, la fabrication des biens de consommation, les transports et les activités financières ; accélération de la rotation du capital investi et du rythme des innovations, en particulier dans les secteurs de la santé et de l'informatique), le secteur de la location, dont le chiffre d'affaires a crû de près de 48 % entre 2000 et 2009, se situe donc depuis plusieurs années dans une période de profonde transition économique, qu'il franchira avec succès s'il parvient à relever les quatre défis majeurs auxquels il se retrouve aujourd'hui confronté : la mise en place de plates-formes technologiques, qui suppose la maîtrise de technologies-clefs ; la question des réseaux de distribution, qui implique la maîtrise des environnements dématérialisés, et en particulier du commerce connecté ; la relation et la contractualisation clients, qui nécessitent la maîtrise de la segmentation des cibles marketing ; la montée en puissance d'une double culture de l'innovation et de l'expérimentation.

² Cf. « Définitions » (partie 6 du présent rapport).

³ Id.

⁴ Contrairement à un matériel acheté, un matériel loué est passé en charge au plan comptable.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	15
2. GRANDES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DE LA LOCATION ET DE SES ÉVOLUTIONS SUR LA PÉRIODE 2000-2009.....	16
2.1. ÉTAT DES LIEUX DE LA LOCATION TRADITIONNELLE DE BIENS ET DE FOURNITURE DE SERVICES ASSOCIÉS (<i>SOURCE : INSEE-ESANE 2009</i>)	16
2.2. ÉVOLUTION DES OFFRES DEPUIS 2000 ET CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES	49
2.3. SYNTHÈSE SUR LES CARACTÉRISTIQUES TRANSVERSES DE L'ÉVOLUTION DES OFFRES ET LES FACTEURS STRUCTURELS TRANSVERSES D'ÉVOLUTION.....	62
3. LA LOCATION ÉVOLUTIVE : NOUVELLES OFFRES, NOUVEAUX OPÉRATEURS, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES	64
3.1. LES VEHICULES COURTE DUREE	64
3.2. LES DISPOSITIFS MÉDICAUX	76
3.3. LES ÉQUIPEMENTS DOMESTIQUES (BIENS DE GRANDE CONSOMMATION)	87
3.4. MACHINES ET ÉQUIPEMENTS POUR LA CONSTRUCTION ET L'INDUSTRIE.....	96
3.5. LES BIENS CULTURELS NUMÉRISÉS	114
3.6. SYNTHÈSE : LA MUTATION VERS LES MODÈLES LOCATIFS ÉVOLUTIFS ET LES ÉCONOMIES DE LA FONCTIONNALITÉ	159
4. RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES.....	184
4.1. VEILLE : MEILLEURE OBSERVATION DES NOUVEAUX USAGES LOCATIFS	184
4.2. SENSIBILISATION DES PME ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AU PHÉNOMÈNE DES MODÈLES LOCATIFS ET AUTRES INNOVATIONS	187
4.3. ACCOMPAGNEMENT DES PME ENCLINES A MUTER VERS UN MODÈLE LOCATIF ÉVOLUTIF OU UN MODÈLE D'ÉCONOMIE D'USAGE.....	188
4.4. ENCADREMENT JURIDIQUE POUR UNE TRANSITION REUSSIE VERS L'ECONOMIE LOCATIVE OU D'USAGE	195
5. ANNEXE 1 (SOURCE : RETRAITEMENT SOFRED CONSULTANTS DE DONNEES ASTREE)	201
6. ANNEXE 2.....	203
7. ANNEXE 3.....	207
8. SIGLES	228
9. DÉFINITIONS	229

10. LISTE DES PERSONNES CONSULTEES AU COURS L'ÉTUDE	230
11. BIBLIOGRAPHIE	231
12. NOTE METHODOLOGIQUE.....	235

1. INTRODUCTION

Dans un contexte d'externalisation de fonctions, d'accélération de la rotation du capital investi et d'émergence d'une « logique de service », la location évolutive connaît un certain essor, notamment, mais pas uniquement, dans le domaine des biens et produits culturels.

L'État a donc souhaité analyser les nouvelles offres de location et leurs impacts au travers de trois secteurs clés :

- le secteur industriel traditionnel (transports, santé, BTP-manutention industrielle),
- le secteur de la grande distribution et des biens de consommation,
- le secteur des biens culturels numérisés (édition, audiovisuel).

C'est dans ce cadre que *Sofred Consultants* a reçu pour mission du PIPAME de dresser un état chiffré et de conduire une étude qualitative, basée sur ces dix dernières années (2000-2009), des activités de la location traditionnelle.

Il s'est agi, à travers l'administration d'une trentaine d'entretiens auprès d'experts sectoriels, de têtes de réseaux, d'institutionnels et de chefs d'entreprise, ainsi que le repérage et l'examen approfondi d'une vingtaine d'initiatives innovantes, de définir et d'analyser les facteurs structurels agissant sur le marché de la location (location traditionnelle, nouveaux opérateurs de la location), afin d'apprécier ultérieurement leur niveau d'impact aujourd'hui et sur les 10 prochaines années (2011-2020), ainsi que d'établir un portrait-robot type des macro-environnements favorables et des entreprises prêtes à passer à l'économie d'usage pour en déduire trois à quatre secteurs ou segments potentiels de croissance.

L'objectif a par ailleurs été d'émettre une douzaine d'hypothèses de macroévolution, comme autant de facteurs exogènes venant influencer, positivement ou négativement, sur l'évolution des offres de location correspondant aux secteurs analysés précédemment ou, potentiellement, aux nouveaux secteurs pouvant basculer, opérer leur transition ou « muter » dans la décennie à venir.

Enfin, l'étude a consisté à identifier des leviers d'action pour les pouvoirs publics, ainsi qu'à formuler des recommandations exploratoires à caractère opérationnel.

2. GRANDES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DE LA LOCATION ET DE SES ÉVOLUTIONS SUR LA PÉRIODE 2000-2009

2.1. ÉTAT DES LIEUX DE LA LOCATION TRADITIONNELLE DE BIENS ET DE FOURNITURE DE SERVICES ASSOCIÉS (SOURCE : INSEE-ESANE 2009)

La location traditionnelle de biens et de fourniture de services associés regroupe les quatre sous-secteurs d'activité suivants (division 77 de la classification NAF rév. 2) :

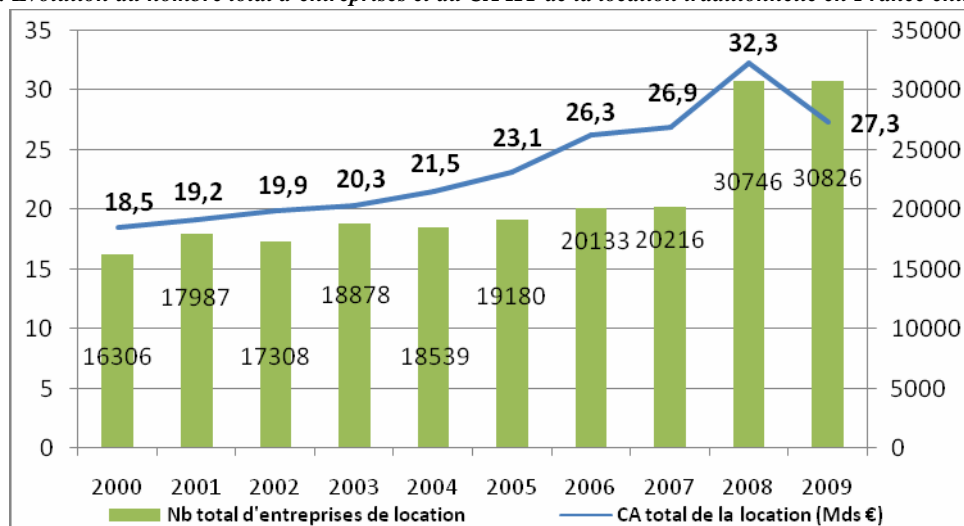
- La location et location-bail de véhicules (N. 77.1)
- La location de biens personnels et domestiques (N. 77.2)
- La location et location-bail d'autres machines, équipements et biens (N. 77.3)
- La location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright (N. 77.4)

NAF (Rév. 2)	SOUS-SECTEURS <i>(et exemples de biens ou de services loués donnés à titre illustratif)</i>
77.1	<ul style="list-style-type: none"> - Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers (LCD) - Location de longue durée de voitures et de véhicules automobiles légers (LLD) - Location/location-bail de camions
77.2	<ul style="list-style-type: none"> - Location, location-bail d'articles de loisirs et de sports (<i>ex. : skis, VTT...</i>) - Location de vidéos (<i>ex. : DVD, Blu Ray...</i>) - Location/location-bail d'autres biens personnels et domestiques (<i>ex. : linge, matériel médical-paramédical, outils de bricolage-nettoyage-jardinage, matériels audiovisuels...</i>)
77.3	<ul style="list-style-type: none"> - Location/location-bail de machines et équipements agricoles (<i>ex. : tracteurs...</i>) - Location/location-bail de machines et équipements pour la construction (<i>ex. : engins, constructions modulaires...</i>) - Location/location-bail de machines de bureau et de matériel informatique (<i>ex. : machines à affranchir, ordinateurs, copieurs...</i>) - Location/location-bail de matériels de transport par eau (<i>ex. : cargos...</i>) - Location/location-bail de matériels de transport aérien (<i>ex. : jets, avions-cargos...</i>) - Location/location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels (<i>ex. : moteurs, turbines...</i>)
77.4	<ul style="list-style-type: none"> - Location-bail de propriété intellectuelle hors copyright (<i>ex. : franchises, licences...</i>)

Ce secteur de la location dite « traditionnelle » représente en 2009 :

- 30 826 sociétés et entreprises individuelles (stable par rapport à 2008)
- 27,3 Mds € de CA HT⁵ (en repli de 15,5 % par rapport à 2008)
- 71 177 salariés (en repli de 9,7 % par rapport à 2008)

Graphique 1 : Évolution du nombre total d'entreprises et du CA HT de la location traditionnelle en France entre 2000 et 2009

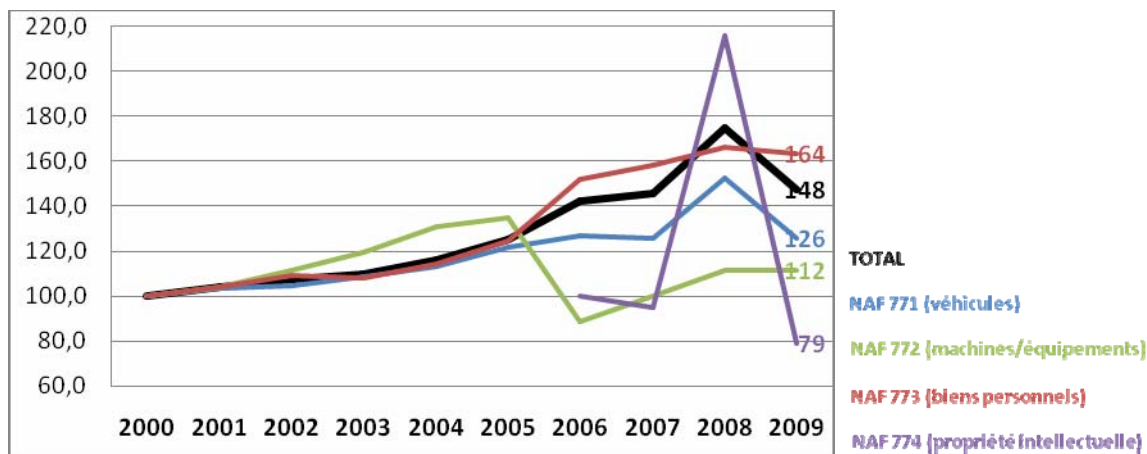


Sur ce graphique, on constate que le marché de la location traditionnelle, qui avait enregistré une croissance exceptionnelle de son CA HT sur la période 2000-2008 (+ 74,6 % soit une croissance annuelle de plus de 9 %), accuse pour la première fois en 2009 une forte baisse de presque 16 %, essentiellement enregistrée, comme la série des graphiques 5 à 8 l'illustre plus avant dans le présent rapport, par les deux seuls sous-secteurs de la location de véhicules (pour 40 % du repli) et de la location-bail de propriété intellectuelle (pour 50 % du repli).

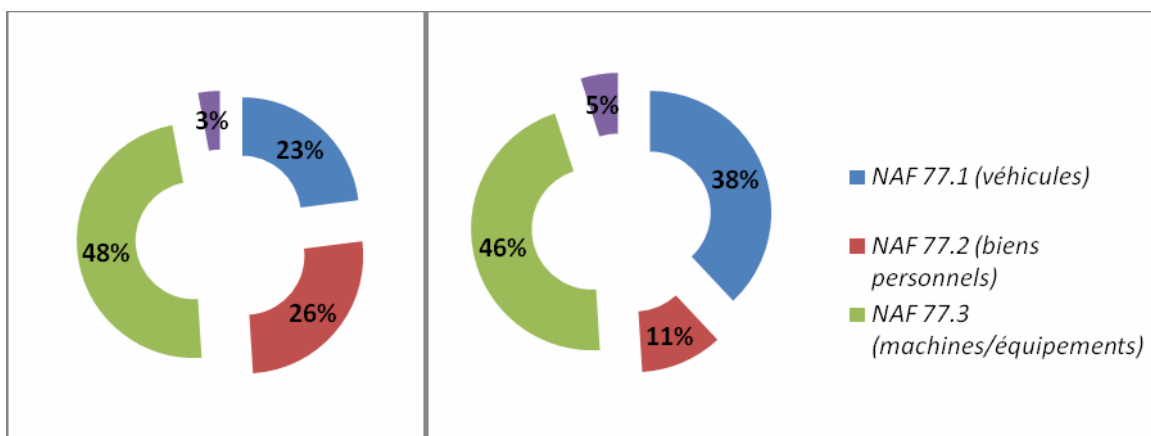
Le nombre total d'entreprises de la location, qui, après avoir crû régulièrement sur la période 2000-2007 (+ 24,0 %), avait fortement augmenté entre 2007 et 2008 (+ 52,1 %), a conservé en 2009 le niveau record qu'il avait atteint (près de 31 000 sociétés et entreprises individuelles de location). Au final, la démographie sectorielle des entreprises de la location traditionnelle enregistre sur la décennie une hausse de plus de 89 %, imputable pour 40 % au sous-secteur de la location de machines et d'équipements, pour 35 % à la location de véhicules automobiles et industriels et pour 20 % au sous-secteur de la location de biens personnels et domestiques.

⁵ Chiffre d'affaires hors taxes.

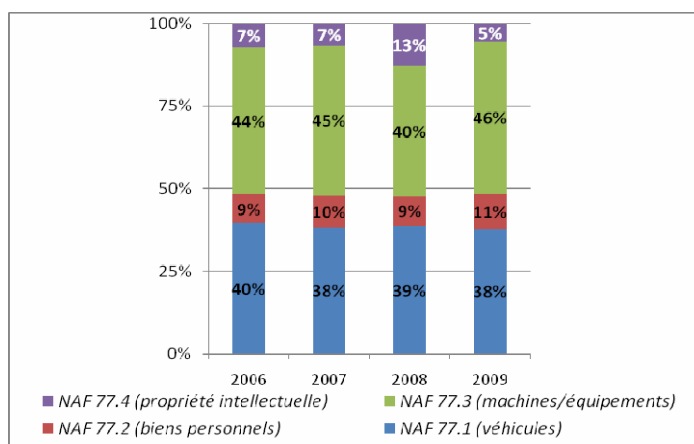
Graphique 1.1 : Évolution du CA HT de la location traditionnelle et de ses quatre sous-secteurs en France entre 2000 (base 100) et 2009



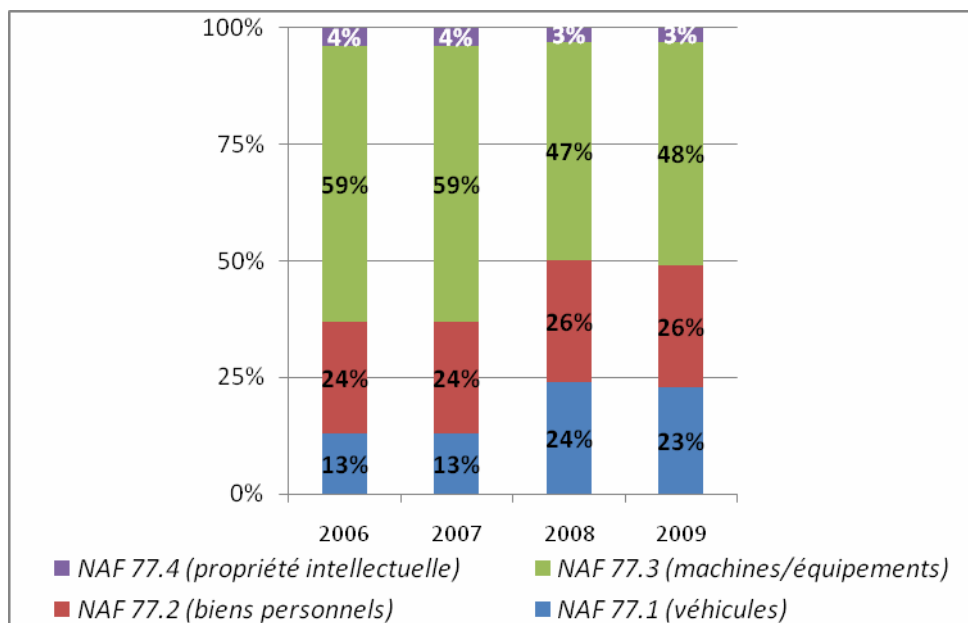
Graphique 2 : Répartition par sous-secteurs du nombre d'entreprises de la location traditionnelle (à gauche) et de leur CA HT (à droite) en France en 2009



Graphique 3 : Évolution de la répartition par sous-secteurs du CA HT de la location traditionnelle en France entre 2006 et 2009



Graphique 4 : Évolution de la répartition par sous-secteurs du nombre d'entreprises de la location traditionnelle en France entre 2006 et 2009



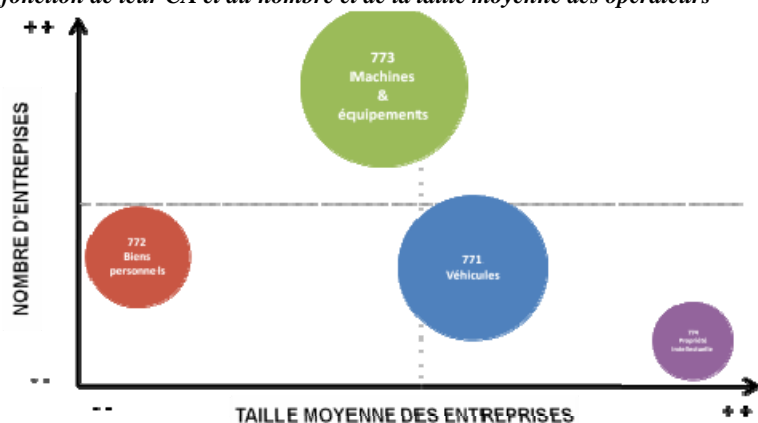
Les graphiques 1.1, 2, 3 et 4 laissent apparaître que les deux sous-secteurs de la location de véhicules et de machines et équipements se partagent 84 % du CA total du secteur en 2009 (avec respectivement 10,3 Mds € et 12,6 Mds € de CA HT en 2009), et ce en dépit d'un écart important en nombre d'entreprises (2 fois plus de loueurs de machines/équipements que de loueurs de véhicules), dernière année disponible de façon exhaustive auprès du système national de statistique publique. La location-bail de propriété intellectuelle constitue par ailleurs une niche, qui accuse entre 2008 et 2009 un très net repli (baisse du CA HT de 63,4 %). Cette ventilation du CA de la location traditionnelle par sous-secteur est globalement stable sur la période 2006-2009, contrairement à la répartition par nombre d'entreprises, qui enregistre un doublement du poids relatif des loueurs de véhicules au détriment du poids relatif des loueurs de machines et d'équipements.

La comparaison de cette ventilation sectorielle selon deux critères de répartition (CA, nombre d'entreprises) permet de classer les quatre sous-secteurs constitutifs de la sous-classe NAF 77 en fonction du CA HT moyen /entreprise. La matrice ci-dessous qui récapitule les résultats obtenus permet de tirer les grandes constatations suivantes :

- Bien qu'étant une niche (forte concentration) dont le poids relatif n'excède pas 5 % du CA sectoriel en 2009 (et 3 % des entreprises de location), le sous-secteur de la location-bail de propriété intellectuelle est celui dont les opérateurs présentent les plus forts CA HT moyens par entreprise (1 700 K€) et CA moyens par personne occupée (425 K€).
- Vient ensuite la location de véhicules (automobiles et industriels) qui, relativement à la part de son CA HT dans le secteur de la location traditionnelle (38 %), possède un faible nombre d'opérateurs (23 %), ce qui confère une nature oligopolistique au marché de ce sous-secteur (relativement concentré).

- La location de machines et d'équipements professionnels présente la particularité de capter la plus grande part du CA sectoriel (46 %) et près d'un loueur sur deux (48 %). Elle se classe au 3^{ème} rang en termes de CA moyen par entreprise et de CA moyen par personne occupée.
- Le sous-secteur de la location de biens personnels et domestiques est, comparativement au faible poids de son CA dans le secteur de la location (11 %), bien représenté en nombre de loueurs. Il est globalement oligopolistique, mais avec de fortes disparités internes (quasi-monopole sur le linge, position dominante sur la santé, atomisation sur la vidéo⁶...). Il se classe au dernier rang en termes de CA moyen par entreprise et de CA moyen par personne occupée.

Figure 1 : Cartographie des sous-secteurs du marché de la location et de la location-bail traditionnelle en France en 2009 en fonction de leur CA et du nombre et de la taille moyenne des opérateurs



Note : le diamètre des bulles est proportionnel au CA total de chaque sous-secteur.
Champ : données Insee-Esane 2009 / Source : Traitement Sofred Consultants.

Tableau 0 : Synthèse du secteur de la location traditionnelle (données 2009, évolution 2000-2009)

NAF Rév. 2	NAF 771	NAF 772	NAF 773	NAF 774	TOTAL
Activité locative (nombre de segments NAF)	Véhicules (3 segments)	Biens de consommation Biens domestiques (3 segments)	Machines Équipements professionnels (6 segments)	Propriété intellectuelle (1 segment)	Location traditionnelle (13 segments)
Principal segment de clientèle	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B
CA HT 2009	10,4 Mds €	2,9 Mds €	12,6 Mds €	1,5 Mds €	27,3 Mds €
% CA total	38 %	11 %	46 %	5 %	100 %
Évolution CA 2000-2009	+ 26 %	+ 64 %	+ 12 %	- 21 % ⁷	+ 48 %
Nombre d'entreprises	7 172	7 996	14 827	861	30 826
% total entreprises	23 %	26 %	48 %	3 %	100 %
Évolution nb entreprises 2000-2009	+ 232 %	+ 57 %	+ 64 %	+ 5 % ⁸	+ 89 %
Nombre de salariés	19 590	16 728	32 495	2 364	71 177
% total salariés	27,5 %	23,5 %	46 %	3 %	100 %
Degré de cyclicité (et impact de la crise financière sur le recours à la location)	FORT (LLD)	VARIABLE selon les segments	VARIABLE selon les segments	NUL voire >0	-

⁶ Cf. également les études sectorielles Xerfi 2010 exploitées par Sofred Consultants et citées en annexe bibliographique.

⁷ Période d'observation : 2006-2009.

⁸ Id.

Rythme des innovations technologiques	MOYEN LCD : Moyen LLD : Moyen Camions : Lent	VARIABLE selon les segments Sports/loisirs : Lent Vidéo : Moyen à rapide Biens personnels : -linge : Rapide -bricolage : Lent -audiovisuel : Moyen -santé : Très rapide -autres : Lent	MOYEN À TRES RAPIDE Agricole : Moyen Construction : Moyen à fort Informatique : Très fort Transport eau : Moyen Transport air : Moyen Autres : Moyen	MOYEN (logiciel libre)	-
(1) Degré d'intensité capitalistique (et de financiarisation des segments d'activités)	MOYEN À TRÈS FORT LCD : Moyen LLD : Très fort Camions : Fort	FAIBLE (sauf santé) Sports/loisirs : Faible Vidéo : Faible Biens personnels : -linge : Faible -bricolage : Faible -audiovisuel : Faible -santé : Très fort -autres : Faible	MOYEN À FORT Agricole : Fort Construction : Fort Informatique : Moyen à fort Transport eau : Moyen Transport air : Moyen Autres : Moyen	TRÈS FAIBLE	-
(2) Effets de réseau	VARIABLES selon les segments LCD : Très forts LLD : Nuls Camions : Faibles	NULS Mais des effets de marque ou de prescription	VARIABLES selon les segments Agricole : Faibles Construction : Moyens Informatique : Nuls Transport eau : Très forts Transport air : Très forts Autres machines : Moyens	TRÈS FORTS (effets de marque)	-
(1)+(2) Caractérisation du tissu	TISSU RELATIVEMENT CONCENTRÉ (OLIGOPOLE)	TISSU GLOBALEMENT CONCENTRÉ MAIS AVEC DE FORTES DISPARITÉS INTERNES -linge : quasi-monopole d'Elis -santé : position dominante de GE -vidéo : atomisation	TISSU ATOMISÉ (ex. informatique) SAUF SUR LE BTP EN COURS DE CONCENTRATION	TISSU FORTEMENT CONCENTRÉ (NICHE)	-

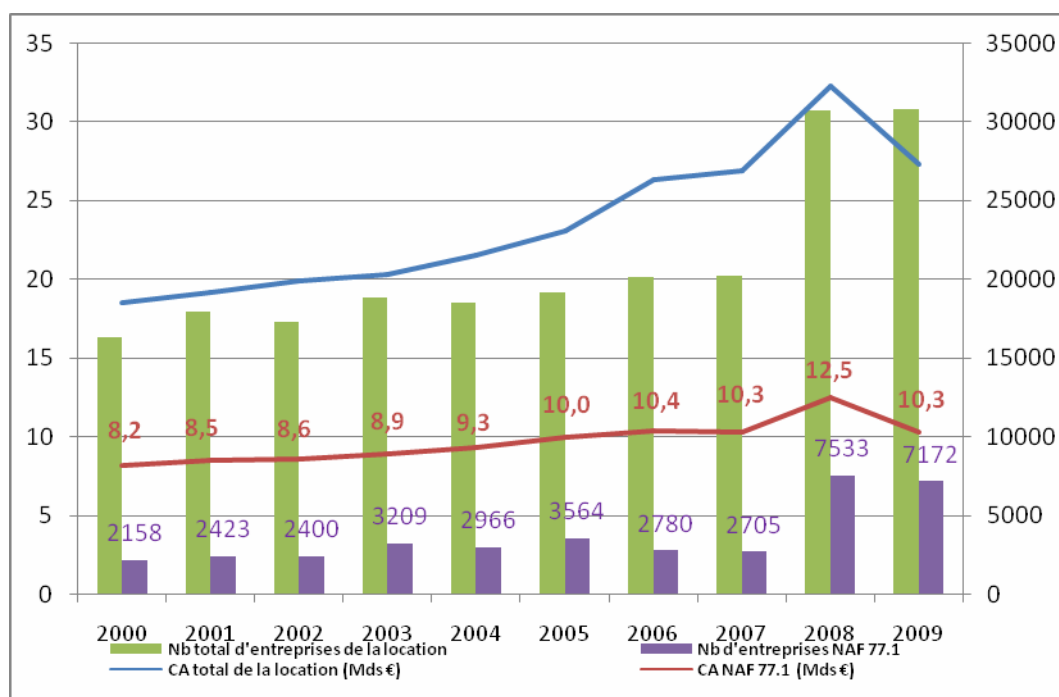
Remarque : la qualification du degré de cyclicité, du rythme des innovations technologiques, de l'intensité capitalistique et de la présence ou non d'effets de réseau repose sur une étude documentaire approfondie (Cf. bibliographie en annexe) et une analyse de Sofred Consultants, soumises ensuite aux experts et têtes de réseau sectoriels rencontrés dans le cadre de cette étude.

2.1.1. Location et location-bail de véhicules (NAF 771)

La location et location-bail de véhicules (automobiles et industriels) comprend :

- La location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers (7711 A)
- La location de longue durée de voitures et de véhicules automobiles légers (7711 B)
- La location et location-bail de camions (7712 Z)

Graphique 5 : Évolution du nombre total d'entreprises et du CA HT de la location de véhicules (NAF 771) en France entre 2000 et 2009 – Comparaison avec le marché national de la location traditionnelle



En 2009, près de 7 200 entreprises exercent une activité de location de véhicules automobiles et industriels. Elles génèrent un CA d'un peu plus de 10 Mds € et emploient près de 19 000 personnes. Ce sous-secteur d'activité de la location traditionnelle présente une très forte intensité capitalistique liée au renouvellement du parc de véhicules (tourisme, utilitaires, camions). Aussi les sommes investies par salarié représentent-elles près de 40 fois l'investissement moyen dans l'ensemble des services aux entreprises (*source : Insee-Esane 2009*), avec des disparités fortes entre la LCD (20 fois supérieur), la LLD (120 fois supérieur) et la location-bail de camions (35 fois). Ces disparités s'expliquent par le degré d'intensité capitalistique qui est d'autant plus fort que le rythme de renouvellement du parc automobile est plus lent.

En 2009, la location de véhicules enregistre pour la première fois depuis 2000 un net recul de son CA HT, de l'ordre de - 18 % (impact de la crise sur l'industrie du transport), qui retombe au niveau des années 2006-2007. Elle demeure toutefois le deuxième sous-secteur le plus important au sein du marché national de la location traditionnelle (en CA), après la location de machines et d'équipements professionnels.

Tableau de synthèse 1 (NAF 771)

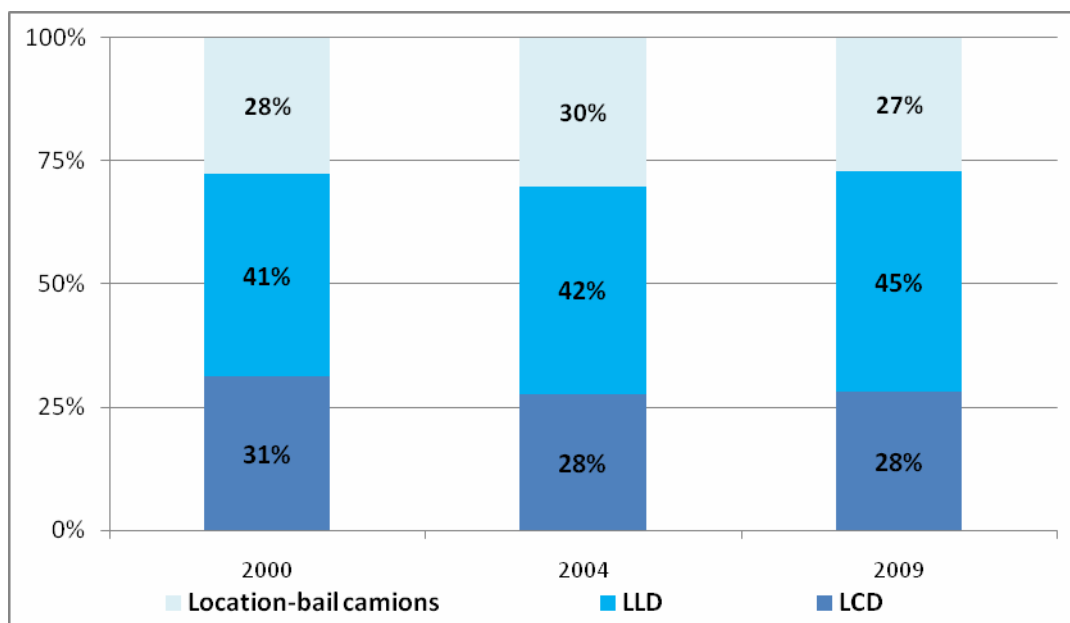
Principaux opérateurs⁹ en 2009	Arval Service Lease Auto 44 Avis Location de voitures Citer Europcar France General Electric Capital Fleet Services Hertz France Leaseplan France SAS Petit Forestier Services Temsys
Principaux opérateurs sortis du Top-10 entre 2005 et 2009	Diac Location RER 97
Principaux opérateurs entrés dans le Top-10 entre 2005 et 2009	Auto 44 Citer
Principaux segments de clientèles¹⁰	B2B, B2C
Origine de la clientèle¹¹	Clientèle nationale
Activités	LCD, LLD, location-bail de camions
CA HT 2009	10,3 Mds €(évolution 2008-2009 : -17,6%)
CA HT moyen par entreprise	1 436 K€
CA moyen par personne occupée	371 K€
Biens, formules et cibles	<p>Biens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Véhicules automobiles, véhicules de tourisme - Véhicules utilitaires - Camions (>3,5t sans chauffeur), camions frigorifiques - Wagons, conteneurs - Autres véhicules (caravanes, remorques, motos) <p>Formules :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Location, location et entretien, location-bail - Courte durée, longue durée (> 1 an) - Entreprises, administrations, particuliers

⁹ Selon les effectifs – Pour davantage de détails sur chaque opérateur (activité, type de clientèle...), cf. *Annexe 1* (partie 5 du présent rapport).

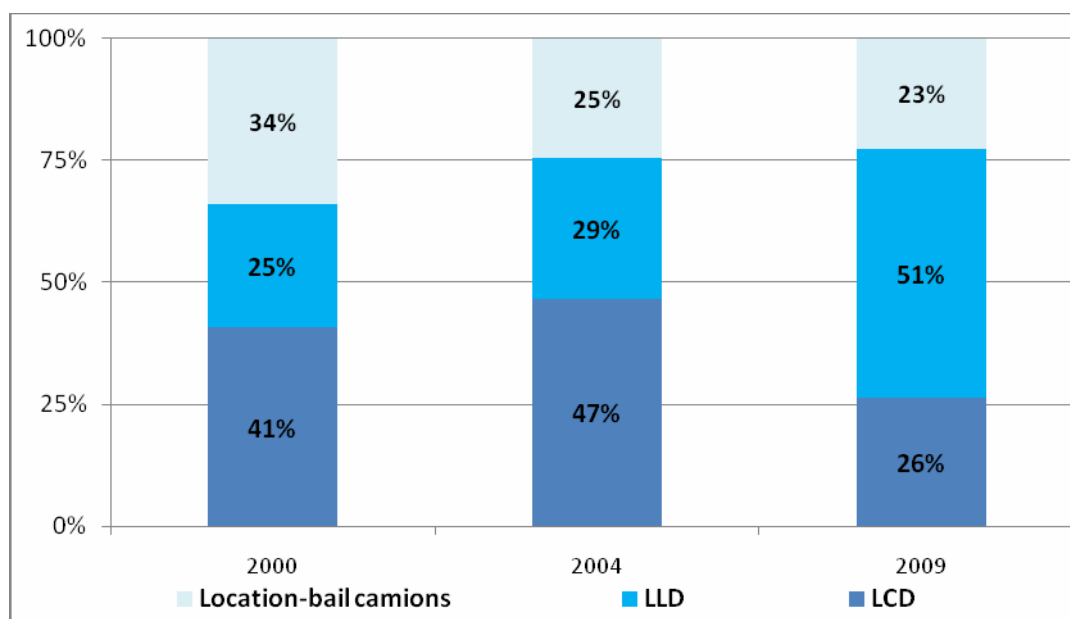
¹⁰ De la cible la plus importante à la moins importante (idem sur tous les tableaux de même nature dans la suite de l'étude).

¹¹ Obtenue par exploitation des études Xerfi citées plus haut et reprises en annexe ainsi que des données INSEE 2009.

Graphique 5.1 : Évolution de la répartition par segment d'activité du CA de la location de véhicules en France entre 2000 et 2009



Graphique 5.2 : Évolution de la répartition par segment d'activité du nombre d'entreprises de la location de véhicules en France entre 2000 et 2009



Les deux graphiques précédents démontrent la croissance depuis 2000 ainsi que la prépondérance très forte du segment de la LLD sur la LCD et la location-bail de camions (qui régressent en valeurs relative et absolue), tant en CA annuel (45 %) qu'en nombre d'entreprises (51 %). Il est à noter qu'en 10 ans la LCD, qui disposait au début de la décennie du plus grand nombre de loueurs de véhicules, a cédé cette 1^{ère} place aux loueurs de longue durée, traduisant ainsi le succès, auprès des entreprises, de la logique de

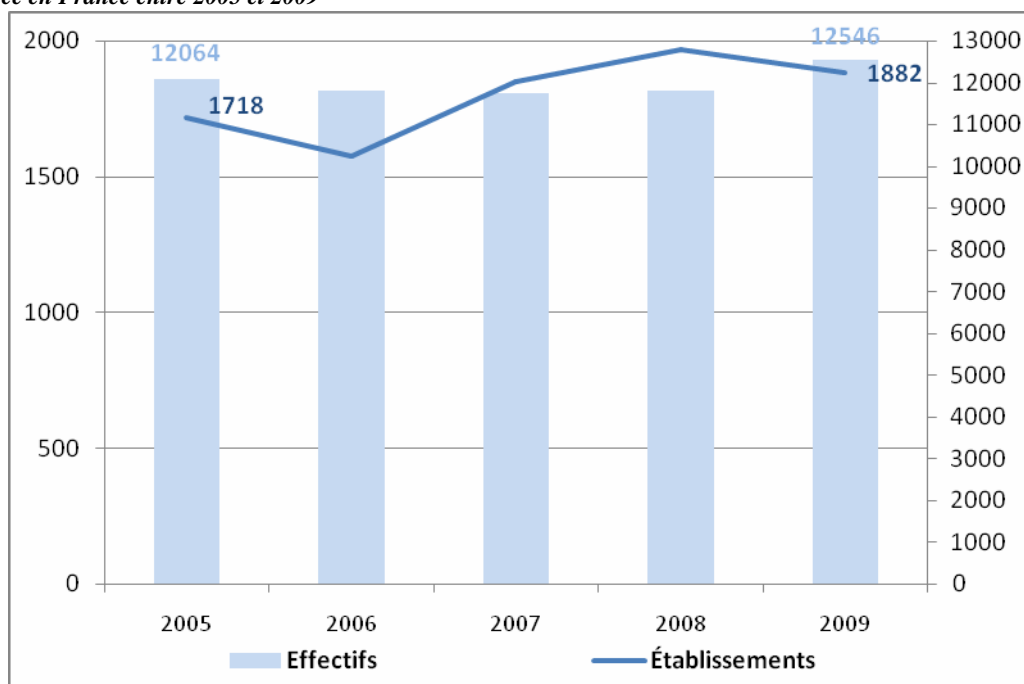
substitution de la location à l'achat d'un véhicule, en contrepartie du versement d'un loyer financier (qui couvre également les frais d'assurance, d'entretien et de revente sur le marché de l'occasion). Ce constat confirme pour partie le mouvement d'externalisation B2B engagé par les entreprises. Cette forte expansion du nombre d'entreprises est surtout imputable à la multiplication du nombre de points de mise à disposition de véhicules pour la grande distribution.

Location de véhicules courte durée (NAF 771 A)

Tableau de synthèse 1.1 (NAF 7711 A)

Principaux opérateurs en 2009	AFV (Avis) Avis Location de voitures Citer (PSA) Europcar France Parcoto Services
Nombre d'entreprises 2009	1 882
CA HT 2009	3,0 Mds €
Effectifs salariés	12 546
Segments de clientèle	B2B (entreprises) : 59,1% B2B (administrations) : 3,8% B2C (particuliers) : 37,1% du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 95,8% Étrangère : 4,2%

Graphique 5.2.1 : Évolution du nombre total d'établissements et d'emplois dans le segment d'activité de la location de véhicules courte durée en France entre 2005 et 2009



Deux segments correspondant à des besoins différents constituent la LCD, caractéristique d'un secteur de l'économie de type oligopolistique, sensiblement surreprésenté en région Île-de-France (21,5 % des établissements et 31,2 % des effectifs¹²), notamment du fait de la combinaison d'une forte densité d'agences, de la présence des sièges sociaux de ces entreprises mais aussi de l'intensité de l'activité tertiaire :

- Le marché du trajet (voyage d'affaires, voyage privé) dominé par les filiales des 3 leaders mondiaux en France (Avis, Europcar, Hertz), qui ont implanté la plupart de leurs agences et leur parc de plus de 50 000 véhicules chacune à des localisations stratégiques (gares, aéroports). Ce marché, fortement corrélé aux voyages en avion, a donc pleinement profité en 2010 de la croissance du tourisme étranger et du redémarrage du tourisme d'affaires (+ 2,7 % en volume du nombre de contrat LCD). Il est également à rapprocher du « low cost » aérien (aéroports de province, éloignés souvent des centres d'affaires, à l'instar de Beauvais), qui génère des besoins de trajets nouveaux, ouvrant la voie à des partenariats comme celui signé par EasyJet avec Europcar ;
- Le marché de proximité (remplacement d'un véhicule immobilisé, déménagement...), significativement plus concurrentiel, sur lequel on retrouve des groupes hexagonaux en franchise (ADA, Rent A Car, U Car) ainsi que de très nombreux indépendants.

Tableau 1.1.1. Top-15 des opérateurs de la location de véhicules courte durée en France 2009

Entreprises (enseignes)	Actionnariat connu	CA
<i>Europcar France</i>	Europcar Groupe 99 %	368,0 M€
<i>Avis Location de Voitures</i>	Avis Europe (UK)	288,6 M€
<i>Parcoto Services (Europcar)</i>	Europcar Groupe 100 %	112,9 M€
<i>AFV (Avis)</i>	Avis Europe (UK) 100 %	104,7 M€
<i>Citer (National Citer)</i>	PSA via Automobiles Citroën 98 %	100,9 M€
<i>Securitifleet (Europcar)</i>	Europcar Groupe 100 %	94,6 M€
<i>Sixt</i>	Sixt	79,0 M€
<i>Rent A Car</i>	1 particulier actionnaire majoritaire 70 %	46,6 M€
<i>Auto 44 (Europcar)</i>	Sepamat 99 %	38,0 M€
<i>U Top LCD (Ucar)</i>	Ucar 100 %	44,3 M€
<i>EDA (ADA)</i>	ADA 99 %	31,6 M€
<i>CPLA (National Citer)</i>	PSA 100 %	26,7 M€
<i>Massoutre Location (Avis)</i>	Financière Massoutre 68 %	26,4 M€
<i>DLM</i>	1 particulier actionnaire majoritaire 99 %	23,4 M€
<i>Europ-Hall (Europcar)</i>	-	21,3 M€

¹² Source : UNEDIC, données 2009.

Location de véhicules longue durée**Tableau de synthèse 1.2 (NAF 7711 B)**

Principaux opérateurs en 2009	ALD Automotive Arval General Electric Fleet Services Parcours
Nombre d'entreprises 2009	3 662
CA HT 2009	4,6 Mds €
Effectifs salariés	4 287
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 94,9 % B2B (administrations) : 1,6 % B2C (particuliers) : 3,5 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 99,2 % Étrangère : 0,8 %

Sur le segment de la LLD, l'activité est encore plus concentrée (les 10 premières entreprises détiennent 92 % du parc et réalisent 82 % du CA, contre 64 % pour la LCD) et offre un parc national de plus d'un million de véhicules. Il s'agit d'un marché oligopolistique en forte progression (CA en hausse de 35 % depuis 2000), et ce en dépit de trois facteurs structurels négatifs sur la décennie :

- La fermeture du marché algérien aux véhicules d'occasion alimenté par les loueurs ;
- L'indexation des taxes sur les véhicules de société sur les émissions de CO₂ (pénalisation du haut de gamme) ;
- L'explosion du prix des carburants.

Les principaux clients de la LLD sont les grands groupes, les administrations publiques et désormais les PME-PMI, la cible des particuliers demeurant marginale.

Le segment de la location longue durée de véhicules, significativement surreprésenté en région Île-de-France¹³, présente la particularité d'être dominé par les filiales spécialisées des plus grands groupes bancaires français, comme la Société Générale (ALD Automotive), BNP Paribas (Arval) ou le Crédit Agricole (UcaLease, Fal Fleet Services), qui côtoient des constructeurs automobiles (Renault avec Diac Location, PSA avec Credipar, VW avec LeasePlan) ainsi qu'une exception : la filiale Fleet Management du conglomérat General Electric.

¹³ 30,4 % des établissements et 64,3 % des effectifs (Source : UNEDIC, données 2009).

Location-bail de camions**Tableau de synthèse 1.3 (NAF 7712 Z)**

Principaux opérateurs en 2009	Fraikin Petit Forestier Via Location Charterway Clovis
Nombre d'entreprises 2009	1 628
CA HT 2009	2,8 Mds €
Effectifs salariés	2 757
Segments de clientèle	B2B (entreprises) : 75,7 % B2B (administrations) : 19,8 % B2C (particuliers) : 4,5 % du CA ¹⁴
Origine de la clientèle	Nationale : 93,8 % Étrangère : 6,2 %

La route demeurant le moyen de livraison de marchandises le plus utilisé à l'échelle nationale et internationale, le segment de la location-bail de camions a bien résisté au cours de la décennie qui vient de s'écouler.

Tableau 1.3.1. Top-15 des opérateurs de la location de véhicules longue durée en France 2009

Entreprises	Actionnariat connu	CA
<i>Arval</i>	BNP Paribas 100 %	776,7 M€
<i>Diac Location</i>	Renault 100 %	753,5 M€
<i>ALD Automotive</i>	Société Générale 99 %	515,2 M€
<i>GE Capital Fleet Services</i>	GE Medical Systems 99 %	394,4 M€
<i>Parcours</i>	Atria Capital Partenaires 96 %	162,8 M€
<i>Bremany Lease</i>	Société Générale 100 %	158,5 M€
<i>ING Car Lease</i>	ING Group	98,4 M€
<i>Athlon Car Lease</i>	Rabobank (Pays-Bas) 99 %	93,8 M€
<i>Alphabet France</i>	BMW 100 %	78,6 M€
<i>Arval ECL</i>	BNP Paribas 100 %	66,6 M€
<i>Fal Fleet Services</i>	Crédit Agricole 50 % – Fiat 50 %	60,4 M€
<i>UCaLease</i>	Crédit Agricole 50 % – Sofinco 50 %	57,2 M€
<i>Natixis Lease</i>	Natixis 100 %	28,8 M€
<i>GCE Car Lease</i>	Sté régionale participation Midi-Pyrénées 100 %	25,7 M€
<i>Parcours Rhône-Alpes</i>	Parcours 100 %	22,0 M€

*

* *

¹⁴ Bien que représentant 35 M€ de moins que sur le segment des véhicules en longue durée, le marché B2C de la location de camions pèse proportionnellement plus que le B2C sur la LLD, en raison de l'existence d'un marché de proximité (déménagements, activités associatives, rapatriement/transport de matériels ou de véhicules divers notamment sportifs par des particuliers, ...) absent de la LLD.

Les sept points-clefs du secteur de la location de véhicules en France en 2009 :

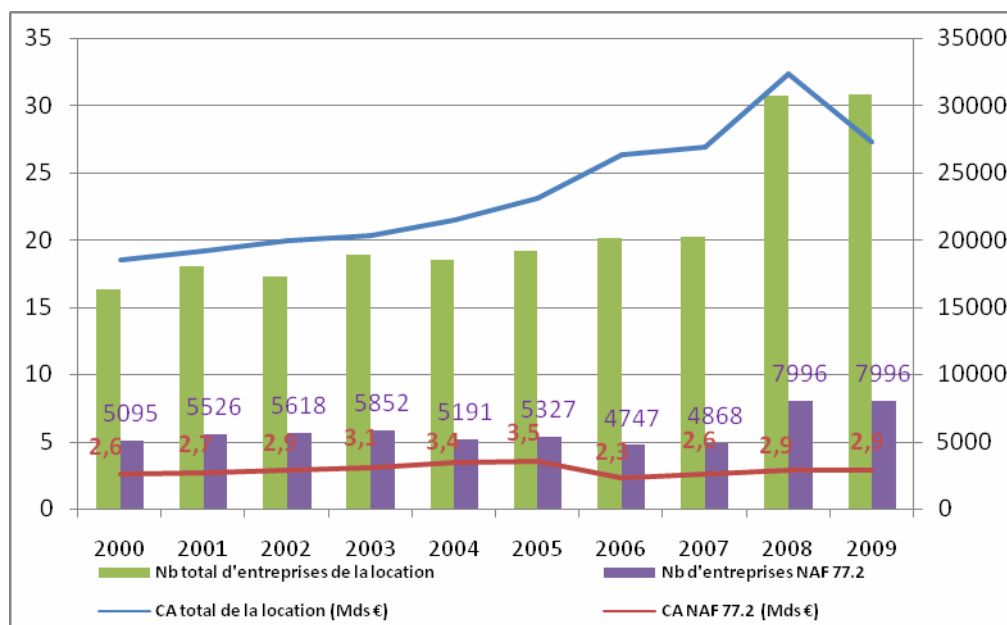
- 1) Activité d'un peu moins d'1 loueur traditionnel sur 4 (en progrès de 10 pts depuis 2006)
- 2) Plus du quart des salariés du secteur traditionnel de la location
- 3) La 2^{ème} plus forte progression du CA HT depuis 2000 (+26 %)
- 4) La 2^{ème} part de marché en valeur avec 38 % du CA de la location traditionnelle
- 5) Une intensité capitalistique élevée, eu égard au coût des actifs loués et aux durées d'amortissement, qui explique le phénomène de financiarisation du secteur
- 6) Un tissu d'entreprises de nature oligopolistique et des effets de réseaux importants pour la LCD
- 7) Des revenus captés à 45 % par le segment de LLD

2.1.2. Location et location-bail de biens personnels et domestiques (NAF 772)

La location et location-bail de biens personnels et domestiques comprend :

- La location et location-bail d'articles de loisirs et de sports (7721 Z)
- La location de vidéocassettes et disques vidéo (7722 Z)
- La location et location-bail d'autres biens personnels et domestiques (7729 Z)

Graphique 6 : Évolution du nombre total d'entreprises et du CA HT de la location de biens personnels et domestiques (NAF 772) en France entre 2000 et 2009 – Comparaison avec le marché national de la location traditionnelle



En 2009, la location de biens personnels et domestiques regroupe 8 000 entreprises (sociétés et entreprises individuelles) qui génèrent près de 3 Mds € de CA et emploient un peu moins de 7 000 personnes. Ce sous-secteur d'activité de la location traditionnelle présente lui aussi un profil général de

nature oligopolistique, puisque la vingtaine d'entreprises de 250 salariés et plus dégage plus de la moitié du CA, tandis que les TPE¹⁵ (94 % du sous-secteur) en réalisent 25 %.

En 2009, la location de biens personnels et domestiques maintient son CA à celui de l'année 2008, où elle avait enregistré une hausse de 11,5 % par rapport à 2007. Elle est ainsi le seul sous-secteur de la location traditionnelle dont le CA ne s'est pas rétracté depuis 2008. Avec 11 % du CA total du secteur et 23 % des entreprises, elle occupe la troisième place au sein du marché national de la location traditionnelle.

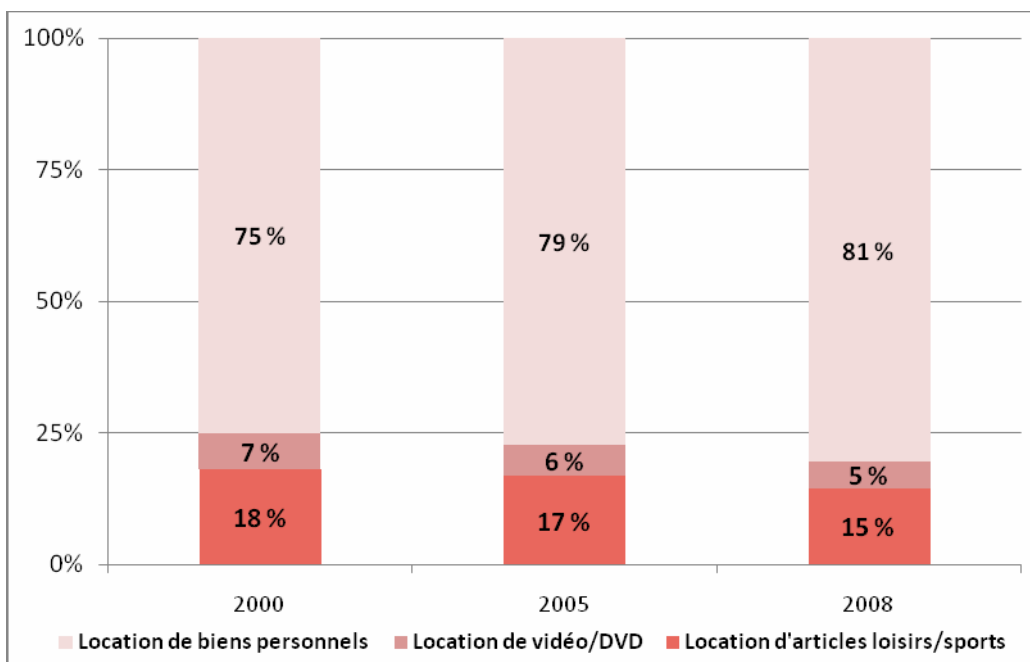
Tableau de synthèse 2 (NAF 772)

Principaux opérateurs en 2009	Calea France (<i>services à domicile</i>) Codiam (<i>programmes TV pour espaces collectifs</i>) Crown Blue Line Ltd (<i>bateaux</i>) GE Healthcare (<i>gros matériel médical</i>) Locapharm (<i>matériel pharmaceutique</i>) Locatel France (<i>matériel pour la télévision et le cinéma</i>) Options (<i>matériel pour la table</i>) Pharma Dom (<i>matériel médical/paramédical</i>) RLD 1 (<i>linge</i>) RLD 2 (<i>linge</i>) SA KILOUTOU (<i>tout matériel</i>)
Principaux opérateurs sortis du Top-10 entre 2005 et 2009	Initial BTB Grenelle Services Les Lavandières (Elis) / MAJ (Elis) Pierrette T.B.A. Régionale Location et Services Textiles (Elis)
Principaux opérateurs entrés dans le Top-10 entre 2005 et 2009	Calea France Codiam Crown Blue Line Ltd Locapharm Locatel France Options RLD 1
Principaux segments de clientèles	B2B, B2C
Origine de la clientèle	Clientèle nationale, clientèle étrangère
Activités	Location de vidéo/DVD Location d'articles de loisirs et de sports Location de biens personnels (BP)
CA HT 2009	2,9 Mds €(stable sur 2008-2009)
CA HT moyen par entreprise	363 K€
CA moyen par personne occupée	102 K€
Biens, formules et cibles	Biens (ordre non hiérarchisé) : - Produits pharmaceutiques - Matériel audiovisuel et cinématographique - Matériel de table - Matériel médical et paramédical pour particuliers

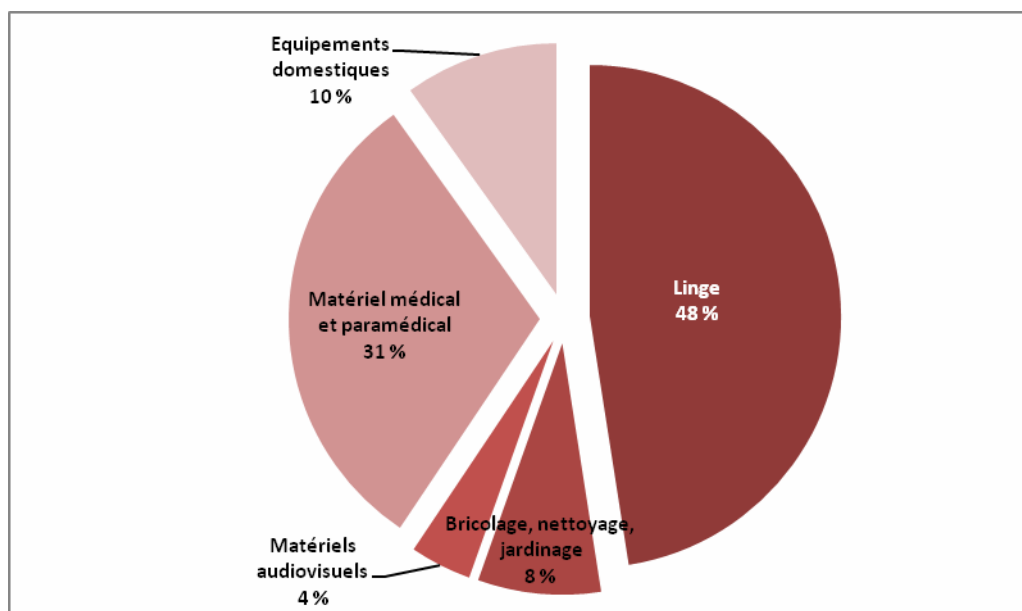
¹⁵ On entend par « Très Petite Entreprise » (TPE) les entreprises de 1 à 10 salariés.

	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel de bricolage/nettoyage, jardinage - Programmes TV (hôtels, cliniques, pénitenciers)/DVD - Vêtements/linge - Autres équipements domestiques (bijoux, mobilier, articles de loisirs et de sports...) <p>Formules :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Location (courte ou longue durée), abonnement - Services à domicile (fourniture, entretien...) - Entreprises, administrations, particuliers
--	--

Graphique 6.1 : Évolution de la répartition par segments d'activités du CA de la location de biens personnels et domestiques en France entre 2000 et 2008



Graphique 6.2 : Ventilation par activités fines du CA du segment de la location de biens personnels en France en 2008 (hors vidéo/DVD et articles de sports/loisirs)



Le premier graphique démontre la croissance continue depuis 2000 ainsi que la prépondérance très forte du segment de la location de biens personnels et domestiques sur la location de vidéo/DVD et d'articles de sports/loisirs (qui régressent continûment), tant en CA annuel (81 % en 2009) qu'en nombre d'entreprises (47 % en 2008).

Le second graphique présente la ventilation du CA du sous-segment de la location de biens personnels hors vidéo/DVD et articles de sports/loisirs, au sein duquel se distingue la location de linge (48 % du CA 2009) et de matériel (para)médical (31 %).

Location et location-bail d'articles de loisirs et de sports

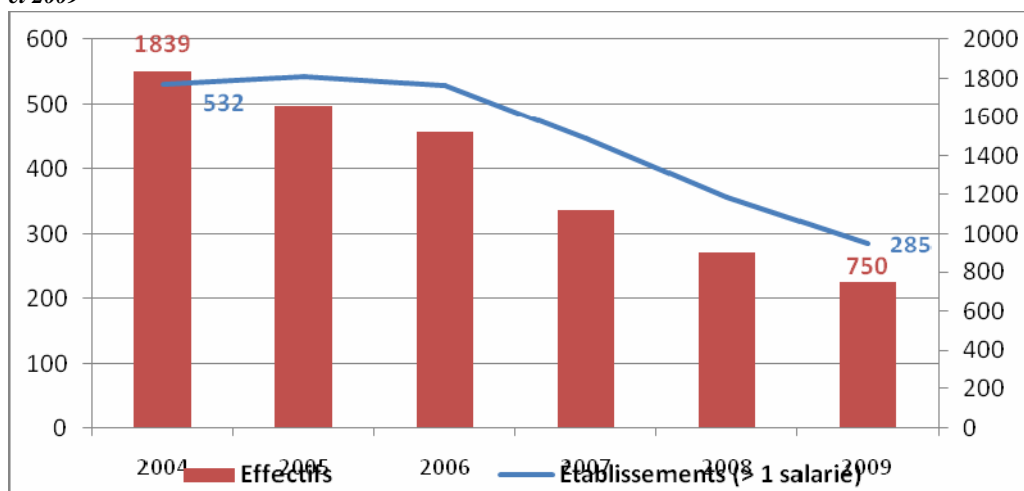
Tableau de synthèse 2.1 (NAF 7721 Z)

Nombre d'entreprises 2008	1 210
CA HT 2008	325 M€
Effectifs salariés (ETP)	1 854
Segments de clientèle	B2C, BTB
Origine de la clientèle	Nationale

Location de vidéocassettes et disques vidéo**Tableau de synthèse 2.2 (NAF 7722 Z)**

Principaux opérateurs en 2009	Collectivision Médiabank 35 MJS Vidéo Vidéo Futur Entertainment Group Vidéosphère
Nombre d'entreprises 2008	1 318
CA HT 2008	125 M€
Effectifs salariés	2 757
Segments de clientèle	B2C
Origine de la clientèle	Nationale

Graphique 6.2.1 : Évolution du nombre total d'établissements et d'emplois dans le segment d'activité de la location vidéo en France entre 2004 et 2009



Sur la décennie passée, la location d'articles de sports/loisirs a cédé près de 7 % de son CA¹⁶, tandis que, depuis 2000, le CA HT de la location de vidéo, soumise à la révolution des TIC, s'est érodé de plus de 20 %, au profit de celle de DVD, obligeant les loueurs à restructurer leurs réseaux en privilégiant aujourd'hui les distributeurs automatiques. Mais, sous la pression technologique, la location de DVD a à son tour tendance à reculer au profit de nouvelles offres et de nouveaux couples acteurs/offres qui seront exposés au point 2.2.2 puis détaillés dans la partie 3 du présent rapport. La location de vidéo a ainsi perdu plus des deux tiers de ses effectifs depuis 2000 et près de 250 établissements employant au moins un salarié ont disparu. En 2010, son CA s'est encore replié de 11,7 % en valeur, soit sa plus importante chute depuis 2003. Du fait d'une intensité capitalistique et d'effets de réseau nuls, ce segment est très atomisé.

¹⁶ L'essor de la pratique occasionnelle favorable au marché de la location ne permet pas d'enrayer un repli imputable aux gains de productivité dans la gestion des locations qui entraîne une baisse de CA mais une hausse des marges pour les loueurs.

Tableau 2.2.1. Top-14 des opérateurs de la location vidéo en France 2009

Entreprises	Actionnariat connu	CA
<i>Vidéo Futur Entertainment Group</i>	Public (53 %) / J2H (23 %) Fast Forward (11 %) Seventure Partners (4%) / Netgem (3 %) Salariés – Famille des fondateurs (1 %)	6,9 M€
<i>Collectivision</i>	2 cogérants	1,6 M€
<i>MJS Vidéo</i>	2 cogérants (75 % et 25 %)	0,9 M€
<i>Médiabank 35</i>	JC Développement 5 %	0,6 M€
<i>Vidéosphère</i>	Dirigeant 100 %	0,5 M€
<i>Evasion Vidéo (RJ)</i>	Gérant 100 %	0,4 M€
<i>Vidéo Vision</i>	1 particulier actionnaire majoritaire	0,4 M€
<i>Net Vidéo</i>	2 cogérants (50 % et 50 %)	0,4 M€
<i>Nîmes V.F.</i>	Gérant 100 %	0,4 M€
<i>Mirabeau Vidéo</i>	Gérant 100 %	0,4 M€
<i>Lavergne</i>	Gérant 100 %	0,4 M€
<i>Annemasse Vidéo</i>	Gérant 100 %	0,3 M€
<i>Vidéo Club 57</i>	Gérant 100 %	0,3 M€
<i>JM Vidéo</i>	Gérant 100 %	0,3 M€

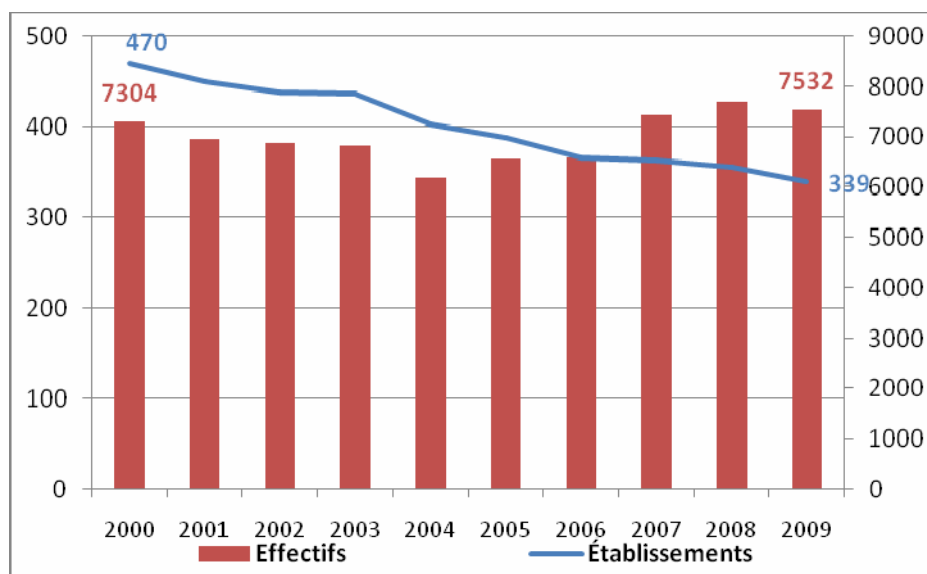
Location et location-bail de biens personnels**Tableau de synthèse 2.3 (NAF 7729 Z)**

Nombre d'entreprises 2008	2 219
CA HT 2008	1,8 Mds €
Effectifs salariés	13 556
Segments de clientèle	B2B / B2C
Origine de la clientèle	Nationale

Le sous-segment de la location de biens personnels (« location et location-bail d'autres biens personnels et domestiques ») comprend la location de linge d'une part et la location de tous biens de consommation courante aux particuliers et aux entreprises d'autre part.

La location de linge

Graphique 6.2.2 : Évolution du nombre total d'établissements et d'emplois dans le segment d'activité de la location de linge en France entre 2000 et 2009



La location de linge (fourniture, entretien, livraison, remplacement) comprend la location de linge aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités, avec ou sans contrat d'entretien. Deux catégories de linge sont traitées : le linge plat (draps, serviettes, couvertures à destination de l'hôtellerie-restauration) et les vêtements professionnels (vêtements institutionnels vecteurs d'image, à l'instar des uniformes, des équipements de protection individuelle pour les risques professionnels, linge d'hébergement pour les patients et vêtements pour le personnel des établissements de santé, etc.).

Le marché de la location de linge est relativement concentré, les 10 premières entreprises réalisant 25 % du CA sectoriel. Il est dominé par le Français Elis qui a réalisé en 2009 un CA consolidé d'1 Md € suivi par le groupe britannique Rentokil Initial. D'autres opérateurs hexagonaux (Régie Linge Développement, Anett) et étrangers (les Allemands Mewa Textil-Service et Bardusch) occupent également une place de choix sur ce marché. Assez naturellement, ce secteur se retrouve fortement représenté dans les zones accueillant un grand nombre d'entreprises industrielles, mais également d'hôteliers-restaurateurs et de spécialistes de la santé (hôpitaux...). Cela contribue à expliquer pourquoi les régions Île-de-France et Rhône-Alpes totalisent en 2009 plus du tiers des établissements et de l'emploi.

Les entreprises de location de linge se consacrent presque entièrement à leur métier de base, qui nécessite énormément de main-d'œuvre (moyenne par entreprise 55 fois supérieure à la location d'autres biens personnels et domestiques¹⁷). Le salariat y est la règle, alors que dans les autres services de location, on compte en moyenne un quart de non-salariés. Dans ce segment d'activité, plus de 9 entreprises sur 10 investissent régulièrement dans leurs outils industriels (contre 60 % pour l'ensemble de la location de biens personnels et domestiques et 40 % pour les services aux entreprises en général), ce qui leur permet de se maintenir à la pointe d'une technologie qui évolue très rapidement dans ce secteur.

¹⁷ Un loueur de linge emploie en moyenne 220 personnes, contre 4 dans la location d'autres biens personnels et domestiques (source : Insee 2009).

Comme l'illustre le graphique 6.2.2, sur la décennie 2000-2010, le tissu économique (démographie des entreprises) a chuté de près de 28 %, tandis que les effectifs, après avoir enregistré un repli de 14 % entre 2000 et 2004, sont repartis à la hausse (+ 22 % sur 2004-2009).

Tableau 2.3.1. Top-13 des opérateurs de la location de linge en France 2009

Entreprises	Actionnariat connu	CA
<i>MAJ</i>	Elis 100 %	447,6 M€
<i>Initial BTB</i>	Rentokil Initial (UK)	348,6 M€
<i>RLD2</i>	Régie Linge Développement 99 %	69,8 M€
<i>Les Lavandières</i>	Elis 100 %	67,7 M€
<i>RLD1</i>	Régie Linge Développement 99 %	60 ,1 M€
<i>Régionale de Location & Services Textiles</i>	Elis 100 %	56,2 M€
<i>Pierrette TBA</i>	Elis 100 %	47,0 M€
<i>Thimeau</i>	Elis 100 %	31,6 M€
<i>Mewa</i>	Mewa-Textil Service (Allemagne)	30,0 M€
<i>Grenelle Service</i>	Elis 100 %	24,0 M€
<i>BTMF</i>	Rentokil Initial (UK) 100 %	14,9 M€
<i>Sté Equipements Textiles</i>	Elis 89 %	12,6 M€
<i>SNDI</i>	Elis 52 % – Cassiopée 48 %	9,8 M€

La location de tous biens de consommation courante aux particuliers et aux entreprises

La location de biens personnels (hors linge) comprend la location d'autres vêtements (non assimilables à du linge), de costumes de scène, de bijoux, de mobilier d'appoint, d'appareils audiovisuels (hifi-vidéo), de matériel de bricolage/nettoyage/jardinage, mais surtout la location de matériel médical et paramédical, qui est en pleine croissance, l'allongement de la durée de vie, l'envie de vieillir dans les meilleures conditions de bien-être possibles et la nécessité de réduire les dépenses de santé (frais de fonctionnement) expliquant l'essor de cette activité sur un créneau pourtant très fortement concurrentiel.

Les sept points-clefs du secteur de la location de biens personnels en France en 2009 :

- 1) Activité d'un peu plus d'1 loueur traditionnel sur 4 (en très légère hausse de 2 points depuis 2006)**
- 2) Un peu moins d'un quart des salariés du secteur traditionnel de la location**
- 3) La plus forte progression du CA HT depuis 2000 (+64 %)**
- 4) La 3^{ème} part de marché en valeur avec 11 % du CA de la location traditionnelle**
- 5) Une faible intensité capitalistique (sauf santé) et des effets de réseau nuls mais un enjeu fort de proximité géographique avec le client (distribution, collecte...)**
- 6) Un tissu d'entreprises globalement concentré, mais avec de fortes disparités internes**
- 7) Des revenus captés à 39 % par le linge (stable) et à 25 % par la santé (en croissance)**

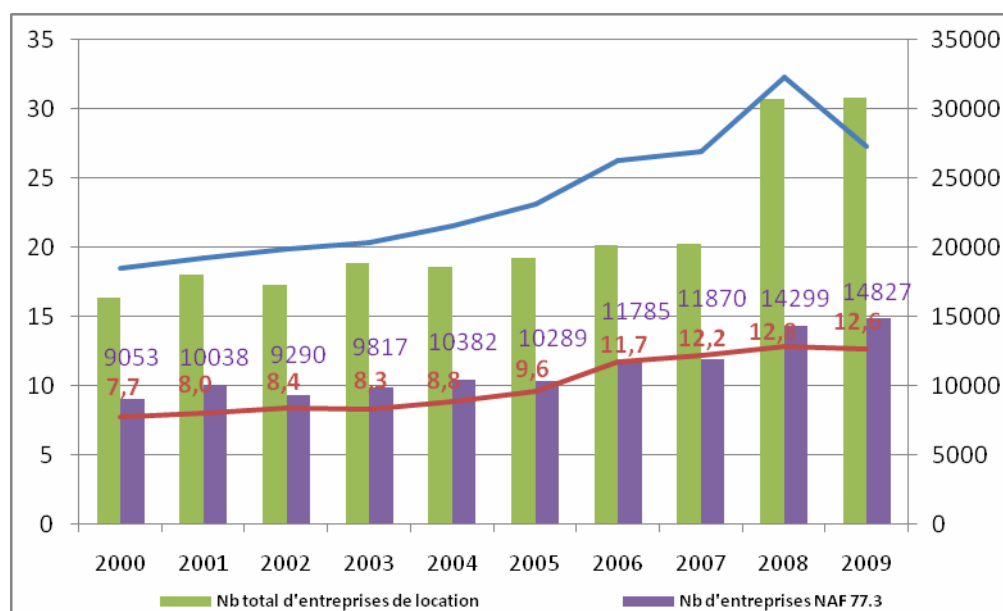
*
* *

2.1.3. Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens (NAF 773)

La location et location-bail d'autres machines, équipements et biens comprend :

- La location et location-bail de machines et équipements agricoles (7731 Z)
- La location et location-bail de machines et équipements pour la construction (7732 Z)
- La location et location-bail de machines de bureau et de matériel informatique (7733 Z)
- La location et location-bail de matériels de transport par eau (7734 Z)
- La location et location-bail de matériels de transport aérien (7735 Z)
- La location et location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels (7736 Z)

Graphique 7 : Évolution du nombre total d'entreprises et du CA HT de la location de machines et équipements (NAF 773) en France entre 2000 et 2009 – Comparaison avec le marché national de la location traditionnelle



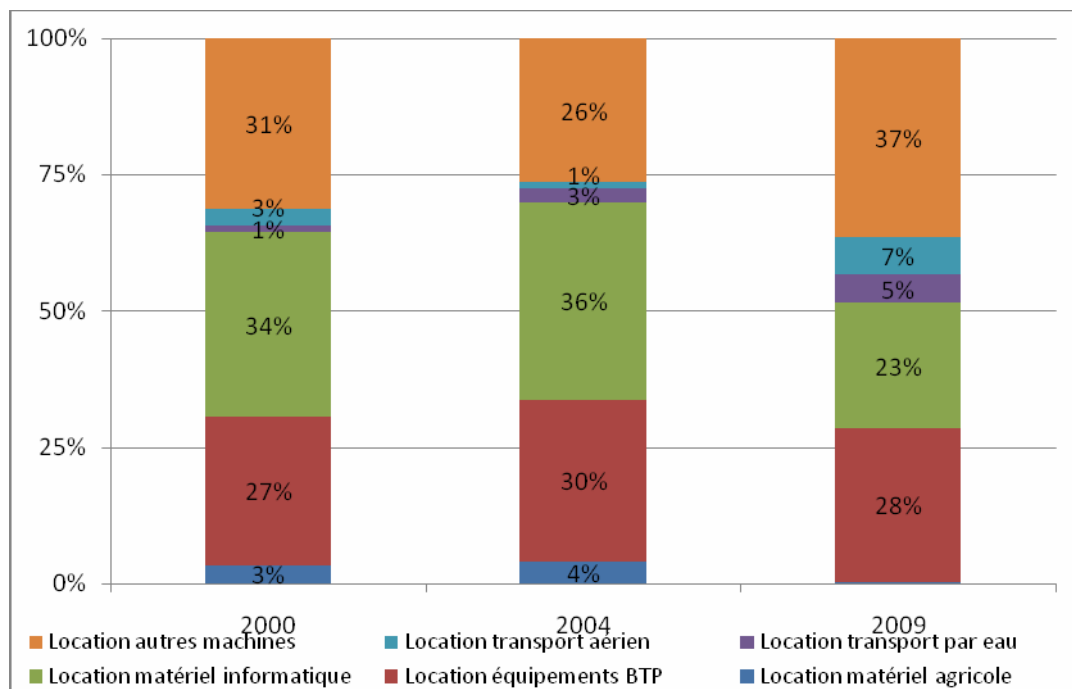
En 2009, la location de machines et d'équipements regroupe près de 15 000 entreprises et réalise 12,6 Mds € de CA. Elle emploie un peu moins de 33 000 personnes. Le tissu économique de la location de matériels professionnels présente la spécificité d'être constitué de petites unités (3 salariés en moyenne), puisque 80 % des loueurs de matériels professionnels n'ont aucun salarié. L'investissement dans ce sous-secteur de la location est essentiel au maintien et au renouvellement de l'outil productif : il atteint près de 70 K€ annuel par personne occupée, soit 7 fois la moyenne du secteur des services aux entreprises en général. Elle est un sous-secteur à forte intensité capitalistique.

En 2009, la location de machines et d'équipements voit son CA reculer de près de 2 % par rapport à celui de l'année 2008, où elle avait enregistré une progression de 5 % par rapport à 2007. Ces variations sont corrélées à l'investissement dans l'outil de production, ce qui en fait un sous-secteur très sensible à la conjoncture. Avec 46 % du CA total du secteur de la location traditionnelle et 48 % des entreprises, elle occupe la première place au sein du marché national de la location traditionnelle.

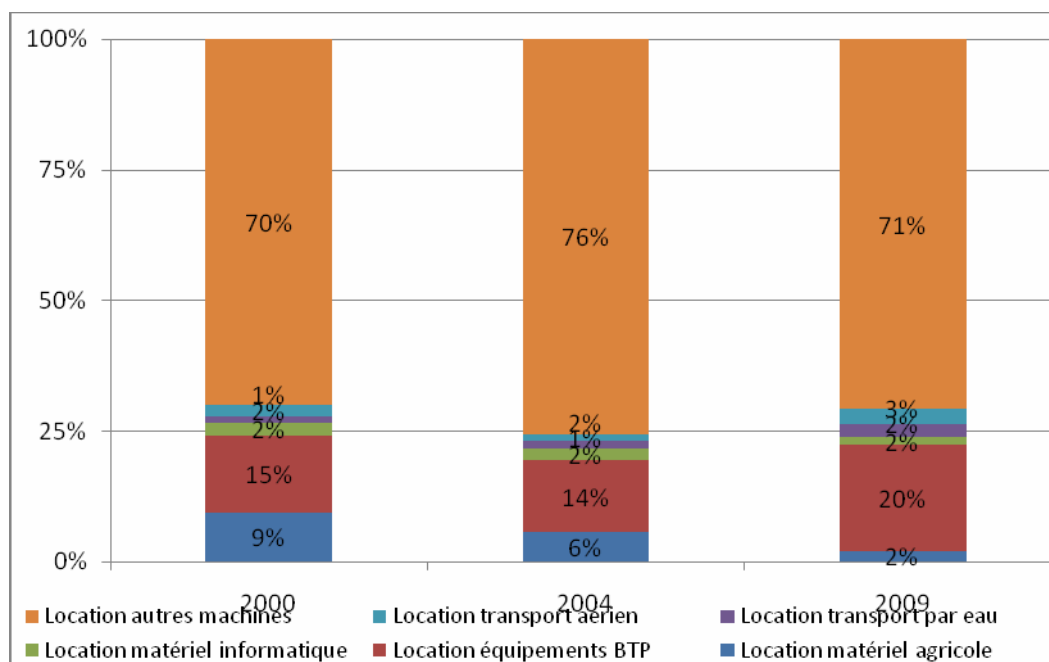
Tableau de synthèse 3 (NAF 773)

Principaux opérateurs en 2009	Algéco (<i>constructions modulaires, palettes, containers/citernes</i>) Bergerat Monnoyeur Location (<i>matériels TP</i>) Chep France (<i>palettes bois, containers, bacs plastiques</i>) Comptage Immobilier Services (<i>compteurs eau/gaz/électricité</i>) Hertz Equipement France (<i>matériel BTP</i>) Laho Equipement Loxam [fusion] (<i>matériel BTP</i>) Regis Location (<i>matériel BTP</i>) Secap Groupe Pitney Bowes (<i>machines à affranchir, bureautique</i>)
Principaux opérateurs sortis du Top-10 entre 2005 et 2009	Loueurs de France BTP Siemens Lease Services SAS
Principaux opérateurs entrés dans le Top-10 entre 2005 et 2009	Regis Location Secap Groupe Pitney Bowes
Principaux segments de clientèle	B2B
Origine de la clientèle	Clientèle nationale, clientèle étrangère
Activités	Location et location-bail de machines et d'équipements agricoles Location et location-bail de machines et d'équipements pour la construction Location et location-bail de machines de bureau et de matériel informatique Location et location-bail de matériels de transport par eau Location et location-bail de matériels de transport aérien Location et location-bail d'autres machines ou équipements
CA HT 2009	12,6 Mds €(évolution 2008-2009 : - 1,6 %)
CA HT moyen par entreprise	850 K€
CA moyen par personne occupée	235 K€
Biens, formules et cibles	Biens : <ul style="list-style-type: none"> - Machines à affranchir - Matériel informatique, ordinateurs - Véhicules et matériel BTP - Compteurs (eau, gaz, électricité) - Containers, citernes, bacs plastiques, palettes - Manutention industrielle - Constructions modulaires - Matériel agricole - Matériel de transport par eau et par air Formules : <ul style="list-style-type: none"> - Location, location-gestion, entretien-réparation - Entreprises, administrations, particuliers

Graphique 7.1 : Évolution de la répartition par segments d'activités du CA de la location de machines et d'équipements en France entre 2000 et 2009



Graphique 7.2 : Évolution de la répartition par segments d'activités du nombre d'entreprises de la location de machines et d'équipements en France entre 2000 et 2009



Les deux graphiques précédents démontrent la croissance continue depuis 2000 ainsi que la prépondérance très forte des deux segments de la location de machines/équipements divers et d'équipements pour la construction sur les autres segments, tant en CA annuel cumulé (65 %) qu'en nombre d'entreprises cumulé (91 %). Il est à noter qu'en 10 ans le recul du segment de la location de

matériel agricole, qui détenait au début de la décennie près de 10 % des loueurs de matériels professionnels, s'est fait au profit des loueurs de machines/équipements divers (manutention industrielle) dont le CA a quasiment doublé depuis 2004 (+92 % en valeur). La part de marché relative cumulée des deux segments de location de transport (par voie aérienne et par voie d'eau) a elle aussi augmenté, puisqu'elle est passée sur la décennie de 4 % à 12 % du CA sectoriel. Si le segment de la location de matériel informatique continue de représenter une part respectable, et stable, du CA sectoriel (23 % en 2009 pour 2 % des entreprises, du fait de la valeur des matériels loués), c'est le segment de la location d'équipements pour le BTP qui enregistre depuis 2000 la plus forte croissance en valeur (CA en hausse de 69 %) et en nombre d'entreprises (doublement). Enfin, il est à noter le poids non négligeable de la location de matériels de transport par air qui représente 7 % en 2009 du CA sectoriel, certaines compagnies « low cost » ayant recours à des sociétés spécialisées dans la location d'engins aériens, selon des modalités très variables (avec ou sans équipage, avec ou sans maintenance, à la journée ou à l'heure de vol...).

Location et location-bail de machines et d'équipements agricoles

Tableau de synthèse 3.1 (NAF 7731 Z)

Nombre d'entreprises 2009	308
CA HT 2009	38,5 M€
Effectifs salariés	160
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 96,0 % B2B (administrations) : 0,3 % B2C (particuliers) : 3,7 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale

La location et location-bail de machines et d'équipements agricoles comprend la location de tracteurs, de machines et équipements pour la culture, l'élevage et l'exploitation forestière ainsi que la location de motoculteurs à usage professionnel. Les Cuma¹⁸ y sont également incluses. Malgré la baisse du nombre d'exploitations et d'adhérents Cuma, le CA HT de ce segment se stabilise après avoir connu une hausse continue jusqu'en 2007, ce qui confirme l'intérêt croissant des agriculteurs pour la location mutualisée de matériels.

Location et location-bail de machines et d'équipements pour la construction

Tableau de synthèse 3.2 (NAF 7732 Z)

Nombre d'entreprises 2009	2 990
CA HT 2009	3,6 Mds €
Effectifs salariés	18 743
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 84,9 % B2B (administrations) : 6,5 % B2C (particuliers) : 8,9 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 96,5 % Étrangère : 3,5 %

¹⁸ Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole.

Activité relativement récente (moins d'un demi-siècle), la location et location-bail de machines et d'équipements pour la construction comprend notamment la location sans opérateur de matériel pour le bâtiment et le génie civil, la location sans montage de matériels d'échafaudage et la location de baraques de chantier (constructions modulaires).

Le dynamisme économique de ce segment, qui représente en 2009 près de 30 % du CA du sous-secteur de la location de matériels professionnels, est étroitement lié à celui de la construction en général. Il est assuré par un taux de rotation soutenu du matériel et une hausse continue du prix de location depuis 2004, deux caractéristiques qui ont évolué depuis 2008, l'investissement dans l'achat de matériel neuf accusant un ralentissement (imputable aux difficultés d'accès au crédit bancaire en contexte de crise) et une forte pression sur les prix commençant à s'exercer.

Depuis le début des années 1990, ce segment a connu deux principaux décrochages économiques, respectivement en 1993 et en 2006-2007.

Location et location-bail de machines de bureau et de matériel informatique

Tableau de synthèse 3.3 (NAF 7733 Z)

Nombre d'entreprises 2009	237
CA HT 2009	2,9 Mds €
Effectifs salariés	2 334
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 31,6 % B2B (administrations) : 67,9 % B2C (particuliers) : 0,5 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 97,7 % Étrangère : 2,3 %

La location et location-bail de machines de bureau et de matériel informatique recouvre trois types de produits : le matériel de bureau (historiquement les machines à écrire et le traitement de texte ainsi que le matériel de reprographie) ; les ordinateurs ; les équipements périphériques. Le crédit-bail, considéré comme une activité financière avant la révision de la nomenclature (NAF rév. 2), a fini par rejoindre le code NAF 7733Z au même titre que la location de matériel informatique.

Ce segment, qui génère encore près du quart du CA du sous-secteur, est très atomisé (plus de 9 TPE sur 10 entreprises). L'intensité capitalistique y est en effet significative mais secondaire en regard de la valeur ajoutée liée aux services rendus par les prestataires (SAV...). Les entreprises de ce segment investissent généralement plus que la moyenne du secteur des services aux entreprises, mais dépendent souvent de constructeurs informatiques ou de filiales d'établissements financiers (bancaires ou non). Ce segment présente également la particularité d'offrir 75 % de ses postes à des cadres supérieurs et à des professions intermédiaires, ce qui lui donne un profil très spécifique (rémunération moyenne élevée, faible recours au temps partiel...). Sa relative stabilité de marché est à corréliser aux souhaits de ses clients, administrations et entreprises, de posséder une technologie de pointe sans investir massivement dans l'achat de matériel. Le risque d'obsolescence est ainsi quasiment éliminé.

Location et location-bail de matériels de transport par eau**Tableau de synthèse 3.4 (NAF 7734 Z)**

Nombre d'entreprises 2009	345
CA HT 2009	659,6 M€
Effectifs salariés	6
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 91,8 % B2B (administrations) : 0,8 % B2C (particuliers) : 7,4 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 25,2 % Étrangère : 74,8 %

La location et location-bail de matériels de transport par eau correspond à la location de bateaux, de cargos et de navires de transport à usage professionnel.

Location et location-bail de matériels de transport aérien**Tableau de synthèse 3.5 (NAF 7735 Z)**

Nombre d'entreprises 2009	438
CA HT 2009	861,6 M€
Effectifs salariés	193
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 95,7 % B2B (administrations) : 0,4 % B2C (particuliers) : 3,9 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 15,7 % Étrangère : 84,3 %

La location et location-bail de matériels de transport aérien correspond à la location d'avions de toutes tailles, d'hélicoptères et autres équipements.

Ces deux segments, qui présentent la particularité d'exporter (75 % à 85 % de clientèle internationale), dégagent une forte valeur ajoutée par personne occupée et ont vu tripler leur part de marché relative cumulée entre 2000 et 2009. Leur dynamisme est notamment à rapprocher de celui du tourisme d'affaires, mais il faut également tenir compte des options de leasing existantes sur le marché (ex. : avions-cargos).

Location et location-bail de machines ou d'équipements divers**Tableau de synthèse 3.6 (NAF 7736 Z)**

Nombre d'entreprises 2009	10 509
CA HT 2009	4,6 Mds €
Effectifs salariés	11 059
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 96,0 % B2B (administrations) : 0,3 % B2C (particuliers) : 3,7 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 96,5 % Étrangère : 3,5 %

La location et location-bail de machines ou d'équipements divers recouvre la location de machines et équipements professionnels relativement variés : moteurs, turbines, matériels d'exploration et de forage, équipements de communication, de mesure ou de contrôle, etc. Elle exclut la mise à disposition de matériels avec chauffeur ou opérateur (assimilé à du travail à façon) ainsi que la location d'équipements de loisirs (bateaux/avions de plaisance, tondeuses à gazon...) que nous retrouvons dans le sous-secteur précédent de la location de biens personnels et domestiques.

*
* *

Les sept points-clefs du secteur de la location de machines et d'équipements en France en 2009 :

- 1) Activité d'environ un loueur traditionnel sur deux (en érosion de 11 points depuis 2006)**
- 2) Près de la moitié des salariés du secteur traditionnel de la location**
- 3) La 3^{ème} plus forte progression du CA HT depuis 2000 (+12 %)**
- 4) La 1^{ère} part de marché en valeur avec 46 % du CA de la location traditionnelle**
- 5) La financiarisation continue de certains segments sous l'effet conjugué du rythme des innovations et d'une intensité capitalistique significative (informatique, équipements BTP...)**
- 6) Un tissu d'entreprises atomisé (sauf concentration dans le BTP) et des effets de réseau variables (très forts sur le transport) voire des effets de marque ou de prescription (BTP)**
- 7) Des revenus captés à 28 % par les équipements BTP et à 23 % par l'informatique**

*
* *

2.1.4. Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright (NAF 774)¹⁹

La location-bail de produits liés à la propriété intellectuelle (à l'exclusion des œuvres protégées par le droit d'auteur telles que les livres, les disques ou les logiciels) correspond à la perception de redevances ou de droits de licence notamment pour l'utilisation de/d' :

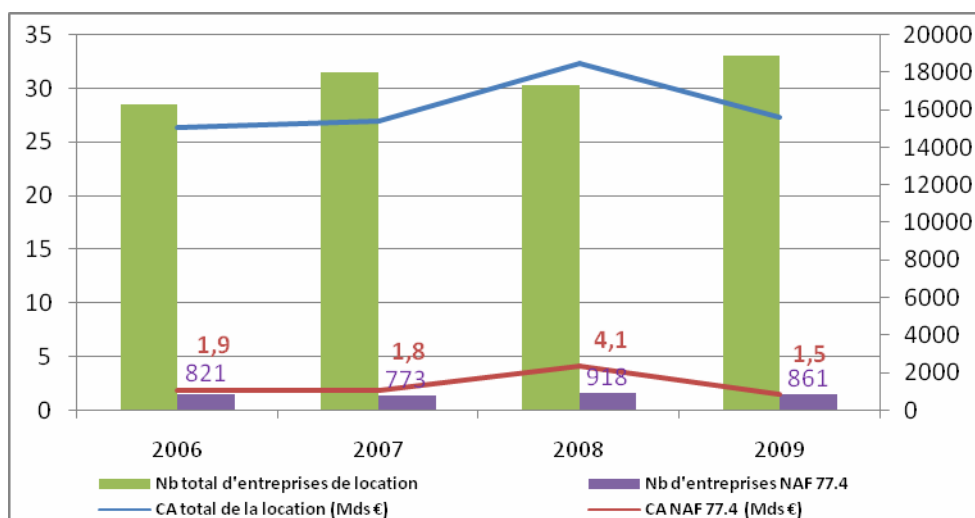
- Entités brevetées
- Marques, marques déposées ou marques de service
- Accords de franchise

Figure 2 : Le champ de la propriété intellectuelle



¹⁹ Ex-code NAF 748Kp (« Services annexes à la production ») qui présentait la particularité d'inclure, sans distinguer la location-bail de propriété intellectuelle, des activités de type « vente à distance » et « vente de biens d'occasion ».

Graphique 8 : Évolution du nombre total d'entreprises et du CA HT de la location-bail de propriété intellectuelle (NAF 774) en France entre 2006²⁰ et 2009 – Comparaison avec le marché national de la location traditionnelle



En 2009, la location et location-bail de propriété intellectuelle hors copyright regroupe près de 900 entreprises et réalise 1,5 Md € de CA. Elle emploie un peu moins de 2 500 personnes. Le tissu économique de la location-bail de propriété intellectuelle présente la particularité d'être constitué de très grands groupes, au sein desquels le CA moyen par personne occupée est le plus élevé du secteur de la location traditionnelle (> 400 K€). Cela tient à la nature immatérielle des actifs gérés (brevets, marques, licences, franchises...). Plus du tiers du CA est réalisé à l'export (concessionnaires, utilisateurs et ayants droit étrangers).

En 2009, la location et location-bail de propriété intellectuelle voit son CA s'effondrer de plus de 63 % par rapport au pic de 2008, pour atteindre un niveau inférieur de plus de 20 % à ce qu'il était en 2006. Avec 5 % du CA total du secteur de la location traditionnelle et 3 % des entreprises, cette niche occupe la dernière place au sein du marché national de la location et location-bail traditionnelle, derrière les trois autres sous-secteurs analysés précédemment.

²⁰ Avant 2006, les activités du code NAF 774 étaient regroupées sous le code générique des « Services annexes à la production » (748Kp) qui incluaient notamment la vente à distance (sur catalogue général ou spécialisé) ainsi que le commerce de détail de biens d'occasion (en magasin). Pour des raisons de cohérence dans la comparaison des statistiques Insee, il n'a donc pas été possible d'isoler les données relatives à la seule activité de location-bail de propriété intellectuelle sur la période 2000-2005.

Tableau de synthèse 4 (NAF 774)

Principaux opérateurs en 2009	Ada (<i>véhicules</i>) Alain Afflelou Franchiseur SAS (<i>optiques</i>) Century 21 France SA (<i>agences immobilières</i>) Geneviève Lethu SA (<i>boutiques de mobilier de décoration</i>) Guy Hocquet L'Immobilier (<i>agences immobilières</i>) John Galliano (<i>boutiques de mode</i>) Mikit France (<i>promotion immobilière</i>) Plus International (<i>ameublement/équipement de la maison</i>) Prodim (<i>nettoyage</i>) Société de Gestion Pierre (<i>licences</i>)
Principaux segments de clientèles	B2B, B2C
Origine de la clientèle	Clientèle nationale, clientèle étrangère
Activités	Location-bail de produits liés à la PI (à l'exception des livres, disques et autres œuvres protégées par droit d'auteur) Perception des redevances et droits de licence résultant de l'utilisation de brevets, marques, accords de franchise...
CA HT 2009	1,5 Md €(évolution 2008-2009 : - 63,4 %)
CA HT moyen par entreprise	1 700 K€
CA moyen par personne occupée	425 K€
Biens, formules et cibles	Biens : <ul style="list-style-type: none"> - Franchise immobilière - Franchise transports - Franchise commerciale (optique, mode, ameublement, décoration, services divers...) Formules : <ul style="list-style-type: none"> - Location-bail - Contrats de licence - Accords de franchise - Entreprises, particuliers

Location-bail de propriété intellectuelle

Tableau de synthèse 4.1 (NAF 7740 Z)

Nombre d'entreprises 2009	861
CA HT 2009	1,5 Mds €
Effectifs salariés	2 364
Segments de clientèles	B2B (entreprises) : 90,7 % B2B (administrations) : 0,5 % B2C (particuliers) : 8,8 % du CA
Origine de la clientèle	Nationale : 62,1 % Étrangère : 37,9 %

*
* *

Les sept points-clefs du secteur de la location-bail de propriété intellectuelle en France en 2009 :

- 1) Le plus petit nombre d'opérateurs sur le marché de la location traditionnelle (- 1 point depuis 2006)**
- 2) Le plus petit nombre de salariés du secteur traditionnel de la location**
- 3) Le seul sous-secteur dont le CA HT a reculé depuis 2000 (- 21 %)**
- 4) La plus petite part de marché en valeur avec 5 % du CA de la location traditionnelle**
- 5) Des effets de marque extrêmement forts (franchises)**
- 6) Un tissu d'entreprises fortement concentré**
- 7) L'essor du logiciel libre, dont le CA a été multiplié par 40 entre 2002 et 2007**

*
* *

2.2. ÉVOLUTION DES OFFRES DEPUIS 2000 ET CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

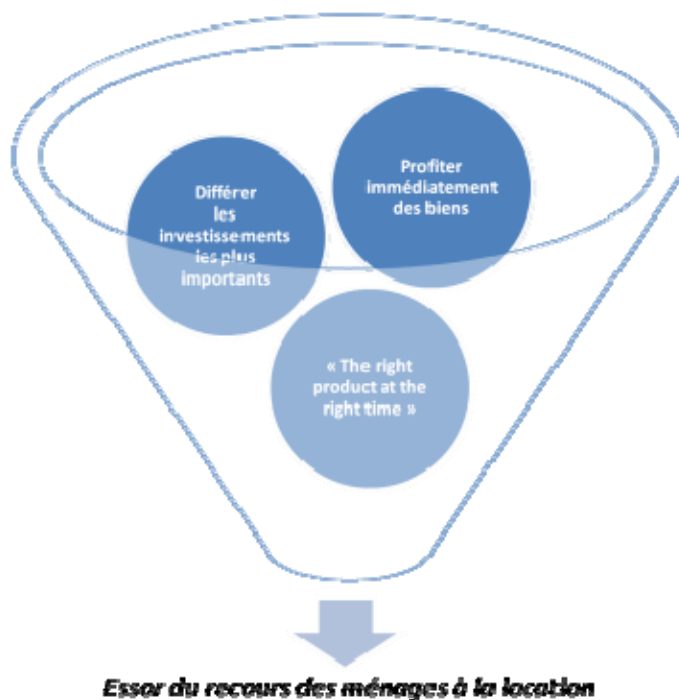
Le panorama statistique qui vient d'être exposé précédemment montre que l'activité globale du secteur de la location et de la location-bail dite « traditionnelle », en particulier dans le B2B, est directement liée à la conjoncture économique, la modalité locative jouant un rôle de variable d'ajustement des coûts pour les entreprises, notamment pour les plus petites d'entre elles (TPE, PME-PMI) : la location d'un matériel, sans risque d'obsolescence, se substitue à son acquisition, qui suppose un investissement beaucoup plus lourd et un amortissement sur le long terme. Aussi n'est-il pas surprenant de voir que le secteur dans son ensemble accuse depuis 2008 le premier recul de son volume d'activité sur la décennie 2000-2010, à l'exception du sous-secteur de la location de biens personnels et domestiques qui est parvenu en 2009 à maintenir son CA au niveau de 2008 (11 % du CA sectoriel), et ce en raison de segments en très fort développement, comme la location, pourtant très concurrentielle, de matériel médical et paramédical.

Cette rétraction économique sectorielle est pour partie imputable à la crise financière de 2008-2009, qui a durement frappé certains des secteurs parmi les plus fortement utilisateurs des services de location traditionnelle. On peut ainsi citer la construction et les transports.

Par ailleurs, la demande des consommateurs évolue, ce qui se traduit notamment par une reconfiguration graduelle du budget des ménages : ce changement du panier des dépenses globales suit une logique structurelle de gestion budgétaire « au centime près », accentuée par le phénomène d'une crise devenue depuis économique et monétaire. Les consommateurs présentent ainsi dans leur ensemble un profil de plus en plus favorable aux modalités locatives (*Cf. figure 3*), du fait des principales attentes et des principes de comportement des consommateurs observés par le Crédoc depuis 2000 :

- ils ont davantage tendance à différer leurs investissements les plus importants ;
- mais ils désirent profiter immédiatement de leurs biens ;
- ils s'inscrivent dans la logique exigeante du « right product at the right time » (Ph. MOATI).

Figure 3 : Principales attentes et principes de comportement des consommateurs depuis 2000



Note : principales évolutions dans les attentes et les comportements de consommation depuis le début des années 2000.

Champ : « Conséquences des changements de mode de vie sur la consommation, la production et la distribution des biens de consommation », Crédoc, 2011.

Source : Traitement Sofred Consultants.

Si l'on rapproche ces facteurs à la fois structurels et conjoncturels, favorables au recours des ménages à la location, de la capacité de ces mêmes consommateurs à dématérialiser leurs comportements²¹, c'est-à-dire du degré de maturité de la demande d'achat (e-commerce) ou de location électronique (e-services), en fonction des produits (Cf. figure 4), mais également de facteurs d'ordre générationnel²², on comprend que les biens à être entrés les premiers, en B2C, dans la location dite « évolutive » ou à présenter le plus fort potentiel de développement en la matière sont :

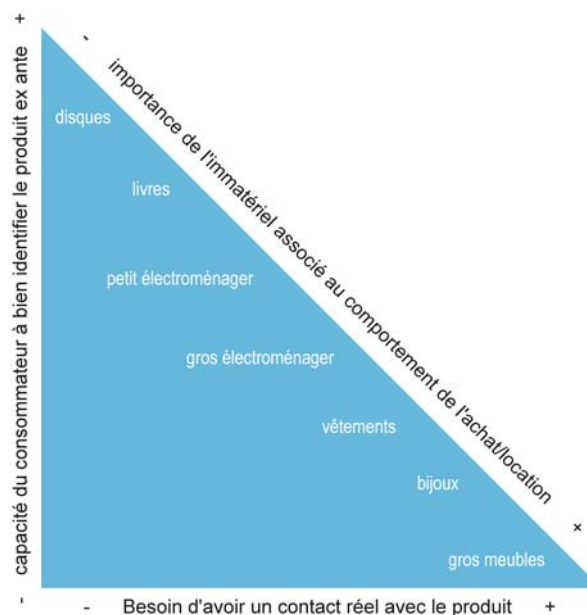
- le livre et la musique (logique de diffusion/« dépropiation » des biens culturels numérisés) ;
- le petit et le gros électroménager (logique de dématérialisation, assortie d'un recours possible à la location ou « dépropiation »).

Aussi apparaît-il que le développement de la vente par Internet est de nature à faciliter la mutation vers des modèles de location « évolutifs » pour les biens faisant l'objet de process d'achat déjà dématérialisés dans le cadre d'une transaction « e-commerce ».

²¹ Au motif que le besoin de contact physique avec le produit est faible, que le produit est aisément identifiable *ex ante* par le consommateur et que l'immatériel associé à l'acte d'achat ou de location est faible.

²² Cf. le modèle de consommation générationnelle du Crédoc, selon lequel la génération Internet qui émerge aujourd'hui est davantage encline à user qu'à posséder, du fait de caractéristiques propres l'invitant à adopter ce type de comportement.

Figure 4 : Évaluation de la propension des consommateurs à dématérialiser leurs comportements



Note : de bas en haut et de droite à gauche, les biens sont classés de ceux qui sont le moins susceptibles de faire l'objet d'un acte d'achat ou de location par électronique à ceux qui le sont le plus (et qui, le plus souvent, le sont déjà fortement).

Champ : Données Crédoc.

Source : Traitement Sofred Consultants.

2.2.1. Location et location-bail de véhicules

Nouvelles offres et évolution du modèle économique

L'offre de location et de location-bail de véhicules a considérablement évolué depuis le début des années 2000, et ce en dépit de la crise (baisse de la demande) qui a mis un cran d'arrêt au secteur des transports depuis 2008 et de la dégradation du marché du véhicule d'occasion. Sous l'influence notamment de la rareté énergétique et de la volonté de réduire les nuisances environnementales (Cf. figure 5), de nouvelles offres plus globales ont peu à peu émergé, notamment à destination des professionnels (B2B), comme la gestion de parcs ou de flottes (notion de « fleet management »), la reprise de parcs ainsi que des formules « all inclusive », dépassant le seul cadre de la location de véhicules (Cf. graphique 9), avec par exemple des propositions de location et d'entretien des pneumatiques, en particulier pour les transporteurs routiers. Ces dernières années ont également été marquées par l'émergence de formules dites de « mobilité intégrée »²³, portées par les collectivités locales, combinant le réseau de transports en commun d'une ville (métro, bus, tramway) et une offre de location très courte durée de véhicules (autopartage), de vélos ou de deux-roues motorisées. C'est le cas de grandes villes compactes comme Paris et Lyon, lieux d'hyperactivité et d'intense mobilité (où l'usage de l'automobile est de plus en plus perçu et dénoncé comme inadapté, compte tenu des nuisances et des encombrements qu'il génère), qui disposent toutes deux désormais d'un double réseau de location

²³ Encore appelées parfois {TC+LCD} (TC = Transports en Commun, LCD = Location Courte Durée).

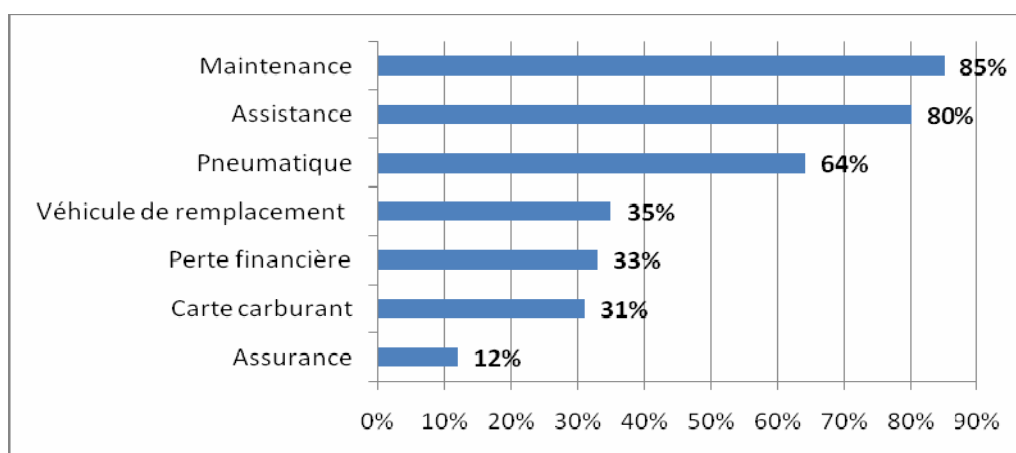
de vélos (respectivement « Vélib' » et « Vélov' ») et d'autopartage de véhicules électriques (« Autolib' » du groupe Bolloré²⁴ dans les deux villes), la ville de Lyon présentant la singularité de disposer de deux réseaux d'autopartage supplémentaires : Car2Go (système de voitures en libre-service du consortium Daimler-Europcar) et le japonais Nedo (consortium Toshiba, Mitsubishi, Veolia Transdev, PSA-Peugeot-Citroën). D'autres grandes villes françaises comme Nantes, Toulouse, Marseille ou Montpellier ont également mis en œuvre dans leur centre-ville une offre de location de vélos (plus réduite), Nice ayant également opté pour un autopartage.

D'autres segments émergent également sur la LCD : la location de véhicules entre particuliers (ex. : Cityzencar) et le covoiturage, qu'il se pratique en B2C (offre « UCar Station » d'UCar) ou en C2C.

Globalement, au cours de la décennie passée, le segment de la LCD a connu les changements de facteurs déterminants de la location suivants :

- Une évolution importante de la pyramide des âges, qui s'est traduite par un rajeunissement et une féminisation de la clientèle, propice à un basculement sociologique de la propriété vers l'usage ;
- La dématérialisation totale de l'acte de location, via Internet ;
- La démocratisation de la location de voitures, autrefois réservée aux touristes et aux hommes d'affaires ;
- L'avènement de compagnies « low cost » dans l'aérien, qui a conduit à l'implantation de loueurs automobiles (parfois eux-mêmes à bas prix) dans les gares et les aéroports ;
- L'avènement du véhicule électrique, encore largement inabordable pour le particulier, mais proposé à la location ;
- L'essor de la location « point à point » qui ne nécessite pas de revenir à son point de départ pour restituer le véhicule (initiatives de type aller-simple.com ou rentanddrop.com) ;
- L'apparition de « courtiers » en location sur Internet (ex. : autoeurope.com, autoescape.com), qui sont autant d'intermédiaires sur les plates-formes de location.

Graphique 9 : Taux de pénétration des services associés à la LLD



Source : L'automobile et l'entreprise, 2008.

²⁴ 5 autres groupes s'étaient portés candidats : Interparking, Extelia (filiale de La Poste), le consortium Avis-RATP-SNCF-Vinci Park, le groupement VTLIB' (Veolia Transport Urbain) et ADA.

Le phénomène de diffusion de l'autopartage n'est toutefois pas le seul fait des collectivités. Les opérateurs classiques de la LCD ont ainsi fait évoluer leur offre dans ce sens, et ce indépendamment de la pression qu'exercent certains acteurs publics. C'est notamment le cas des plus grands depuis 2007 : Hertz (avec son offre « Connect »²⁵ en passe de s'implanter sur certains campus universitaires), Avis (avec « Okigo »²⁶ en LCD en partenariat avec Vinci Park ou « Business Pass » en LLD avec Citroën) et Citer (avec son offre « C-Zéro » en partenariat avec Citroën). Deux autres grands opérateurs innovent également, selon des modèles encore très expérimentaux : UCar, avec son offre de location en B2C « UCarStation » (en partenariat avec le site Covoiturage.fr) qui intègre une possibilité de covoiturage, une fois un premier contrat de location souscrit ; Rent A Car (associé à Autonote, filiale du groupe Elite-Auto), avec son offre de reprise d'un véhicule d'occasion à un prix 15 % supérieur à sa valeur estimée en échange de bons de location pendant 10 ans. La LLD n'est pas en reste, puisque plusieurs nouvelles offres d'autopartage longue durée ont vu le jour : celle du consortium BMW-Veolia (« Alphacity »²⁷), celle de Cofiparc BNP (« Rythme K », formule LLD au km pour les PME), celle d'ALD Automotive (« ALD Sharing »), etc. Les particuliers entre eux peuvent également pratiquer l'autopartage (C2C), avec des solutions de type « Cityzencar », « Voiturelib » ou « Livop ». L'émergence de ce type d'initiatives illustre la montée en puissance du « travail »²⁸ du client, c'est-à-dire de la prise en charge par le client lui-même d'une prestation dénuée de forte valeur ajoutée (ex. : location de véhicules de livraison).

En termes de modèle économique et à l'échelle de temps de la décennie qui vient de s'écouler, le sous-secteur de la location de moyens de transport (automobiles, vélos, camions...) est donc peu à peu entré, depuis 2005-2007 environ, dans une authentique logique de « bouquet de services » ou de « couteau suisse », tant sur la longue durée que sur la courte durée, tant en B2B (qui a davantage souffert de la crise) qu'en B2C (qui a su profiter de la crise et de la réallocation des budgets des ménages). L'évolution du modèle économique tient autant dans l'émergence d'offres réellement innovantes que dans l'entrée en course de nouveaux opérateurs, notamment dans le champ de la LCD mais pas uniquement. C'est le cas des constructeurs automobiles, seuls ou en partenariat avec des collectivités (PSA-Peugeot-Citroën²⁹, Renault-Nissan, Toyota, Mitsubishi...); c'est celui également de certains acteurs de la GSA (Grandes Surfaces Alimentaires), à l'instar de Système U qui vient de lancer fin 2011 la « Mia », un véhicule électrique présent sur certains points de son réseau de location (Location U), mais aussi de Leclerc qui s'intéresse à la LLD en partenariat avec le loueur « Caroline » ; c'est le cas enfin du conglomérat General Electric, qui, à travers sa filiale Celt, commercialise des contrats de LLD auprès des concessionnaires et des groupes de distribution automobile multimarque.

Le financement de l'activité de location de véhicules est également en train de se diversifier fortement, notamment grâce à la multiplication des fonds d'entreprises dédiés à l'économie verte et en particulier à la mobilité durable. C'est ainsi le cas d'« Aster Capital » (Schneider Electric, Alstom, Rhodia), de « Blue Orange » (Suez Environnement) mais surtout du fonds de la SNCF « EMP – Ecomobilité Partenaires » (avec PSA, Orange et Total), doté de 30 M€ qui a déjà investi dans six sociétés françaises, dont des entreprises proposant des services de location de véhicules

²⁵ 73 stations, une centaine de véhicules (Paris).

²⁶ 30 stations, 89 véhicules, plus de 2 000 abonnés (Paris).

²⁷ Service adopté par exemple par le groupe de conseil Accenture France.

²⁸ Cf. « Le travail du consommateur », Marie-Anne DUJARIER, Ed. La Découverte.

²⁹ L'offre locative de PSA se compose de plusieurs formules : la LLD classique et 2 formules dites en « livre ouvert », la LLD Templus (ajustement à un kilométrage donné) et la LLD distance libre (qui s'ajuste à une date donnée).

innovante relevant d'un modèle dit de « consomm'action » (de type autopartage³⁰, covoiturage³¹, voiture en libre-service, taxi collectif à la demande, etc.), en lien avec un aménagement de plus en plus serviciel et multimodal des gares françaises. L'offre de location de véhicules évolue également au gré des mutations technologiques : le groupe allemand Sixt (LCD) propose désormais une application accessible depuis les tablettes d'Apple afin de louer un véhicule à distance³², tandis que la Société Générale a mis en place une application iPhone, « ALD Ecodrive », permettant de louer un véhicule en fonction de son rendement écologique.

Il est enfin à noter la création en octobre 2010 d'un syndicat de la LCD baptisé ULPRO (pour « Union des Loueurs PROFESSIONNELS », émanation du CNPA) regroupant ADA (qui en assure la présidence en la personne de Christophe Plonévez), France Cars et Europcar ainsi que plusieurs loueurs indépendants, et qui a vocation notamment à défendre les loueurs traditionnels face à des initiatives de type Autolib', portées par les pouvoirs publics et accusées de créer une concurrence déloyale sur le marché de la L(T)CD.

Figure 5 : Valeurs et arbitrages associés à l'usage de l'automobile en milieu urbain



*Note : représentation graphique des valeurs d'arbitrage du citoyen automobiliste : de la « voiture plaisir » à la « voiture outil » ?
Champ : données PSA.*

Source : traitement Sofred Consultants.

³⁰ Marché considéré comme limité mais ayant enregistré une croissance de + 50 % entre 2007 et 2008 en France.

³¹ Marché considéré comme limité mais multiplié par 10 entre 2008 et 2009 en France.

³² Cette application permet également de localiser l'agence Sixt la plus proche et d'accéder aux tarifs.

Tableau de synthèse 5

Principales nouvelles offres de location de véhicules

Portage	L(T)CD	LLD
Acteurs publics	<i>Vélib'</i> ³³ (Paris) <i>Vélov'</i> (Lyon) <i>Vélo bleu</i> (Nice) <i>Bicloo</i> (Nantes) <i>Le Vélo</i> (Marseille) <i>VélÔ Toulouse</i> (Toulouse) <i>Véломagg</i> (Montpellier) ...	-
Partenariats public-privé	<i>Autolib'</i> (Bolloré-Paris/Lyon) <i>Car2Go</i> (Daimler/Europcar-Lyon) <i>Nedo</i> (Mitsubishi/PSA-Lyon) <i>Auto bleue</i> (Veolia-EDF-Nice) <i>Flotte VL</i> (Ugap-ALD Automotive) ...	<i>Dexia LLD</i> (Arval-Toyota-Dexia) ...
Acteurs privés	<i>Connect</i> (Hertz) <i>Okigo</i> (Avis-Vinci Park) <i>UCarStation</i> (UCar) <i>C-Zéro</i> (Citroën-Citer) <i>Reprise</i> (Rent A Car-Autonote) <i>Mia</i> (Système U-Nissan-Citroën) <i>Mu</i> (PSA) ...	<i>Alphacity</i> (BMW-Veolia) <i>Rythme K</i> (Cofiparc BNP) <i>ALD Sharing</i> (ALD-Carbox) <i>Business Pass</i> (Citroën-Avis) <i>Mobilité</i> (ING Car Lease) <i>OBS</i> (Opel-ALD) <i>Caroline</i> (Leclerc-Caroline) <i>Car Liberté</i> (Car'Go)

2.2.2. Location et location-bail de biens personnels et domestiques

Nouvelles offres et évolution du modèle économique

Le marché de la location/location-bail de biens personnels et domestiques est celui qui présente le plus fort potentiel de développement à l'horizon des dix prochaines années, mais également celui dont la chaîne de valeur pourrait être la plus bouleversée par l'essor de la location évolutive (ex. : montée en puissance des maillons de la distribution et de la commercialisation). On constate également une forte diversification des biens loués, soit dans une logique LTCD pour un évènement ponctuel (vêtements/accessoires de marque, lunettes de soleil...) ou un usage très limité (matériels de puériculture), soit dans une logique LLD pour des biens encombrants ou chers et nécessitant un entretien régulier (matelas, gros meubles...).

Nous rappelons qu'il est constitué de trois segments aux profils très différents :

³³ Le Vélib' procède également d'une multimodalité via un abonnement (Vélib'+RATP avec la carte Orange).

- La location d'articles de loisirs et de sports, au CA en repli de 7 % sur la période 2000-2008 ainsi qu'en parts de marché relatives (- 3 points en valeur) ;
- La location de biens personnels, hors catégories précédentes (+ 20 % de CA entre 2000 et 2008), qui s'articule autour de trois grands segments :
 - o La location-entretien de linge³⁴ (en B2B), qui alterne depuis une décennie entre des phases de repli et des périodes de stagnation (tout en captant encore 48 % du CA du sous-secteur de la location de biens personnels en 2008), marché largement dominé par Elis (pour Europe Linge Service), qui a racheté en décembre 2010 la société suisse Lavotel, soit une croissance externe qui lui permet de renforcer son positionnement dans les secteurs de l'hôtellerie et de la santé ;
 - o La location d'équipements domestiques (en B2C), sur laquelle misent fortement les acteurs de la grande distribution dans une logique de bouquets à haute valeur ajoutée, autour des niches du petit électroménager, du gros électroménager (tous deux segments mûrs pour la location évolutive au sens de la figure 3 et fortement modifiés par les NTIC et en particulier l'intégration d'Internet dans les appareils³⁵), de la hifi (matériel audiovisuel) et du segment émergent de la location de jouets (autour d'e-loueurs comme « Ecojouets ») ;
 - o La location de matériel médical et paramédical (en B2B mais aussi en B2C), très concurrentielle mais en constante progression (31 % du CA du sous-secteur de la location de biens personnels en 2008), en raison du rythme des innovations technologiques dans ce secteur (risque d'obsolescence très fort, qui peut également être géré grâce à la formation et/ou la location de matériels avec opérateurs) couplé à un coût unitaire et à une immobilisation du matériel élevés. Cette niche fait l'objet d'une financiarisation très forte, les principaux opérateurs (à l'instar de GE Healthcare) mettant au point dans une logique de bouquet de services des solutions de financement du matériel médical ou paramédical loué (ex. : GE Capital).

Figure 6 : Principales évolutions de l'offre de location dans le secteur de la santé



³⁴ À noter également l'essor de formules de location d'audiovisuel dans le secteur de l'hôtellerie, fortement consommateur par ailleurs de linge.

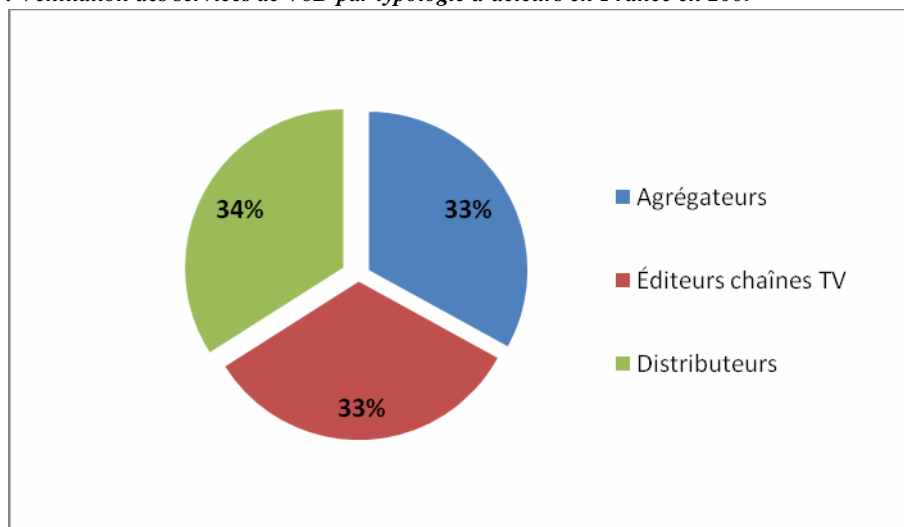
³⁵ Parmi les fonctionnalités en cours d'étude et de mise en place : réassort automatique du réfrigérateur, proposition de menus (en fonction du contenu du réfrigérateur), consultation en ligne du contenu de son réfrigérateur, envoi de messages aux autres membres de la famille, conseils d'utilisation, surveillance des dates limites, maintenance en ligne automatique, etc.

- La location de vidéo, dont le CA s'est effondré de 20 % entre 2000 et 2008, mais qui laisse peu à peu place à un marché de renouveau de la location de biens audiovisuels grâce à des intermédiaires opérant via Internet et aux différents acteurs de la numérisation des contenus culturels (de type fournisseurs d'accès, distributeurs et producteurs de contenus...). En termes d'offre et dans un environnement marqué par le rapprochement de Dailymotion avec l'USPA (syndicat regroupant une centaine de producteurs audiovisuels) et par un projet de réglementation « Hadopi 3 » contre les pratiques de « streaming » (visionnage de programmes en direct sur le net), on assiste surtout, supplantant la location physique de DVD et de Blu Ray, à l'essor de/du :
 - o Plates-formes de VoD³⁶ (pour « Video On Demand ») et de téléchargement de contenus dématérialisés, proposant des biens audiovisuels payants (le modèle locatif à l'unité prévalant pour lors sur l'abonnement), qui sont le fait d'agrégateurs, d'éditeurs de chaînes TV ou de distributeurs, comme l'illustre le graphique 10 (certains loueurs comme Vidéo Futur intervenant tantôt en propre, tantôt en tant que marque blanche de certains opérateurs de télécommunications) ;
 - o Plates-formes de FVoD ou FoD (pour « Free on Demand ») à portée mondiale, proposant des contenus audiovisuels gratuits (dont la « TV de rattrapage »), financées par des spots publicitaires contextualisés et généralement dédiées à des segments de clientèles (ex. : plate-forme jeunesse « Zoolookids » d'Allociné) ;
 - o Plates-formes de VoD promotionnelle, permettant de visionner un programme grâce à un code à retirer dans un produit de grande consommation (ex. : Kellogg's) ;
 - o Pair-à-pair (P2P) légal de demain, tourné vers le vidéopartage (streaming, VoD...), autour d'un consortium BBC-STMicroelectronics (« P2P-Next ») soutenu par l'UE ;
 - o Vivacodage de contenus numériques, procédé DRM de nouvelle génération consistant à multiplier les possibilités de cryptage, tout en étant interopérable.

Avec la TV dite « de rattrapage », ces nouveaux services constituent ce qu'il est convenu d'appeler les SMAD (Services Multimédias À Distance).

³⁶ À titre indicatif, le CA de la VoD a doublé entre 2006 (16 M€) et 2007 (30 M€).

Graphique 10 : Ventilation des services de VoD par typologie d'acteurs en France en 2009

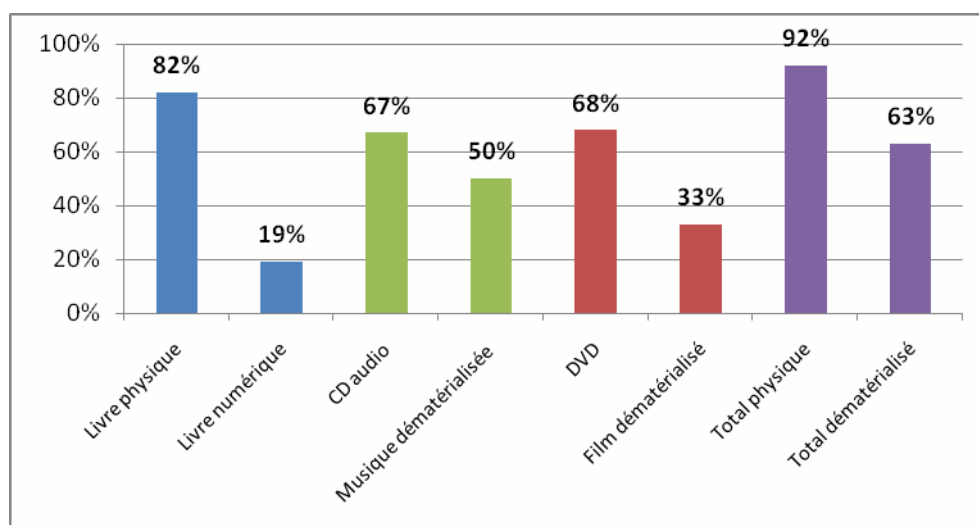


Source : NPA Conseil.

En marge de l'émergence de ces nouvelles offres de contenus audiovisuels qui progressent plus vite que la demande (l'usage étant encore essentiellement freiné par les prix unitaires pratiqués), c'est la question de la diffusion des autres biens culturels numérisés qui se pose :

- Le « e-book », dont l'usage à l'exclusion du livre physique ne concerne pour lors que 4 % des Français (contre 11 % aux États-Unis), mais qui devrait à la fois bénéficier de la loi du premier mars 2012 à l'initiative des éditeurs autorisant la numérisation des ouvrages indisponibles (leur nombre est estimé à 500 000 titres environ) ainsi que de la poursuite des efforts de mutualisation des librairies indépendants au-delà de l'échec du portail marchand *1001libraires.com* ;
- La musique dématérialisée, qu'elle soit diffusée en « streaming » (35 % des Français) ou en téléchargement/échange (50 % de la population) ;
- Le « cloud gaming » (application aux jeux vidéo de l'informatique dématérialisée et du recours aux « data centers ») et la naissance de plates-formes de GoD (« Game on Demand »), de type G-Cluster, en lien avec les plus grands studios de production (ex. : Activision, Vivendi, Electronic Arts) ;
- La presse électronique (lancement fin 2011 du GIE « E-presse Premium » regroupant huit grands éditeurs de journaux autour de l'opérateur Orange, afin notamment de contrer Google News) ;
- La « radio numérique », qui compte déjà 22 millions d'abonnés aux États-Unis (autour du principal opérateur, SiriusXM) et qui a fait l'objet en France d'appels à candidatures du CSA en 2008 et 2012 et d'une réflexion en cours sur la contribution de la RNT à la réduction de la « fracture radiophonique ».

Graphique 11 : Part de la population française s'étant procuré un bien culturel physique ou dématérialisé, à l'achat ou à la location en 2011



Source : baromètre REC+ GfK 2012.

2.2.3. Location et location-bail de machines et d'équipements professionnels

Nouvelles offres et évolution du modèle économique

Concernant le sous-secteur de la location et de la location-bail de machines et d'équipements professionnels, nous rappelons qu'il est constitué de six segments distincts au dynamisme économique et à la palette d'offres variés. Si les loueurs d'équipements BTP ont souffert du repli du marché de la construction (qui plus est par nature surcapacitaire), le rythme ininterrompu des innovations technologiques a au contraire permis l'essor de la location de matériels informatiques, dont les ordinateurs, la clientèle (2/3 d'administrations) souhaitant disposer d'équipements de dernière génération. La location de matériel agricole accuse le repli du secteur primaire en général ainsi que la reconfiguration de la location des équipements agricoles à la fois autour de coopératives dédiées et de nouveaux matériels relevant plutôt du segment des « machines et équipements divers » (NAF 7736 Z). Enfin, les deux niches de la location de transports (aériens et par voie d'eau), fortement exportatrices, bénéficient depuis 2009 du regain d'activité du tourisme d'affaires.

En termes de nouvelles offres depuis 2000 sur le créneau de la location de matériels professionnels, on pourra citer l'introduction de formules de déploiement des équipements loués (moyens de transport, matériels BTP, machines diverses), la montée en puissance d'une logique de services intégrés incluant de plus en plus souvent une offre complète de consulting (prestations d'audit et d'inventaire, conseils divers, aide à la décision, hot line, etc.) ainsi que la « financiarisation » des offres locatives traditionnelles, se traduisant par l'émergence de solutions de location financière évolutive, c'est-à-dire par la combinaison de la location d'un équipement professionnel à forte obsolescence et d'une solution de financement *ad hoc*. C'est par exemple ce que propose Leasecom, une filiale du Crédit Mutuel, dont le parc locatif a doublé depuis 2000 (pour atteindre une valeur de 400 M€) et dont le nombre de contrats gérés en location s'est

multiplié par 6,5 sur la même période. Cette montée en puissance de l'intégration de l'offre s'est également traduite plus spécifiquement dans le domaine de la location de matériel informatique par l'entrée en course de la grande distribution qui commence à proposer en B2C des formules de location d'ordinateurs avec SAV et formation au produit en échange de l'achat des consommables. Ce modèle s'était auparavant développé en B2B, autour de sociétés comme Axido Services, offrant une palette de services locatifs sur la courte ou la longue durée et opérant généralement avec des partenaires comme Leasecom (*Cf. supra*) ou la société Fibail spécialiste du financement locatif de parcs informatiques professionnels, ou Satas, concessionnaire de La Poste, qui propose une offre intégrée de location (par exemple des machines à affranchir) et de financement du matériel.

Du fait du mouvement d'accélération des innovations technologiques et de complexification des équipements, le segment du BTP se caractérise également par une montée en puissance très forte des enjeux liés à la fourniture en continu de services de maintenance des matériels loués (importance de l'électronique embarquée), avec projection sur site 24h/24 et 7j/7 d'équipes en capacité de réparer ou de remplacer les équipements défectueux. Ce segment est aujourd'hui conscient de vivre un tournant de son histoire, avec un passage à un nouveau modèle économique se traduisant notamment par un mouvement de concentration des opérateurs du Top-10, les deux leaders (Loxam et Kiloutou, qui représentent 35 % du CA sectoriel) s'engageant très nettement dans une stratégie de croissance externe. Dans le même temps, les barrières à l'entrée y sont extrêmement fortes : taille du réseau de distribution (nombreuses agences nécessaires pour une couverture géographique optimale), intensité capitalistique, etc. Parmi les modèles locatifs innovants, on peut par exemple citer la plate-forme électronique de Kiloutou ou celle de géolocalisation des matériels BTP disponibles à la location dans une aire géographique donnée (Matexchange).

Tableau de synthèse 6

Principaux facteurs d'évolution de la location de matériel professionnel

Segment d'activité	Évolution 2000-2010	Principaux facteurs d'évolution
Matériel agricole	↘	<i>Repli du secteur primaire en France Reconfiguration du marché autour des Cuma</i>
Équipement BTP	↗	<i>Rythme soutenu des évolutions technologiques, peu favorable à l'accession à la propriété</i>
Matériel informatique	↗	
Transport aérien	↗	<i>Essor du tourisme d'affaires</i>
Autres machines	↗	<i>Recul de la location de matériel agricole au profit de matériels multiusages</i>

2.2.4 Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires

Évolution du modèle économique

Le sous-secteur de la location-bail de propriété intellectuelle hors produits soumis à droit d'auteur (de type livre, disque...) est essentiellement constitué de franchiseurs et de gestionnaires de licences. Il n'a par nature pas donné lieu à l'émergence d'offres nouvelles depuis 2000, les changements s'étant majoritairement exercés en termes de modalité d'accès à la propriété des contenus concernés (brevets, marques...).

L'environnement juridique a en effet considérablement évolué depuis le début de la décennie, qui a notamment été marquée par le développement du « cloud computing » ou « informatique dématérialisée » (Cf. figure 7), ainsi que par l'essor de l'« open data » et du « logiciel libre » (dit, pour certains d'entre eux, en « copyleft ») qui s'est imposé comme solution de remplacement moins coûteuse des logiciels dits « propriétaires » (en licences privatives). Les logiciels libres deviennent également des produits d'appel mis en avant par les revendeurs, soit pour leur fiabilité croissante (fournisseurs de serveurs en « cloud computing »), soit pour leur coût de licence nul, permettant au client d'investir le différentiel de prix dans les services associés (émergence d'un bouquet de services). La part de marché du libre dans le logiciel en France a été décuplée entre 2002 et 2007 (graphique 12) et son CA multiplié par 42 sur la décennie 2002-2011 (graphique 13).

Figure 7 : Schématisation du principe du « cloud computing » ou « informatique dématérialisée »

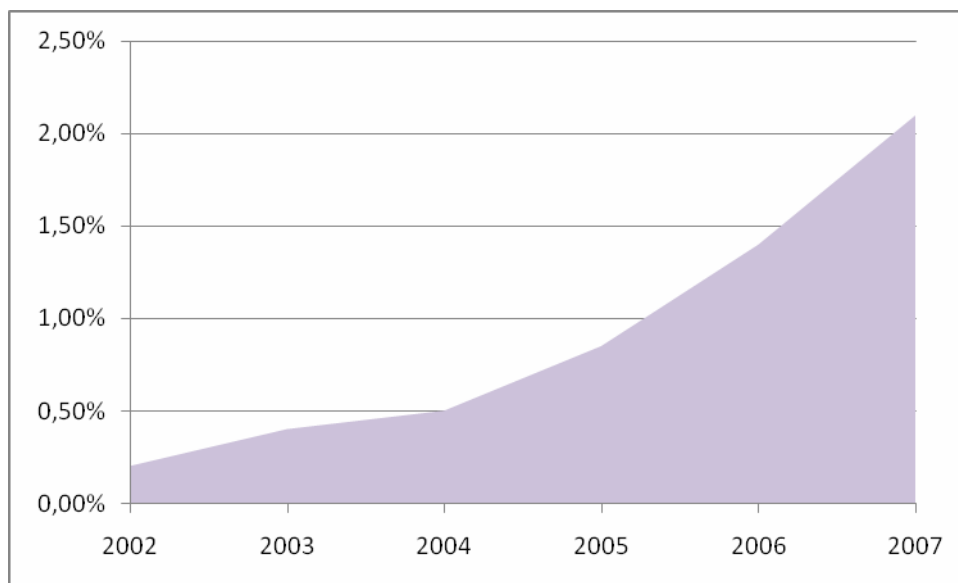


Note : schéma descriptif du principe d'externalisation de données (serveur, messagerie...).

Champ : données Fibail.

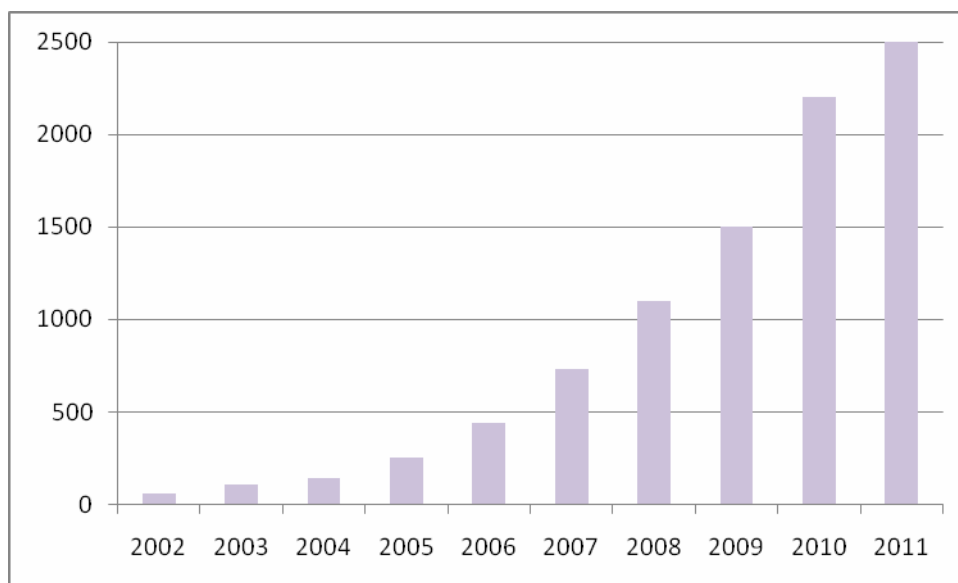
Source : Traitement Sofred Consultants.

Graphique 12 : Part de marché du logiciel libre dans le marché du logiciel en France sur 2002-07



Source : rapport PAC.

Graphique 13 : CA en M€ du logiciel libre en France entre 2002 et 2011



Source : rapport PAC.

2.3. SYNTHÈSE SUR LES CARACTÉRISTIQUES TRANSVERSES DE L'ÉVOLUTION DES OFFRES ET LES FACTEURS STRUCTURELS TRANSVERSES D'ÉVOLUTION

Le secteur de la location traditionnelle s'est trouvé confronté sur la décennie 2000-2010 à la conjonction de difficultés conjoncturelles et de mutations structurelles, parmi lesquelles :

- Une crise financière (2008-2009) et économique (depuis 2010), dont l'impact a été souvent négatif sur la plupart des sous-secteurs de la location traditionnelle (par exemple dans l'industrie pour laquelle l'accès au crédit, donc l'investissement dans l'achat de matériel neuf pour les loueurs et dans le financement par les clients des matériels loués, a été plus difficile), mais dont l'impact a toutefois été nul voire positif dans d'autres, par exemple pour les biens de consommation (location de biens neufs ou d'occasion...) ou la franchise (souhait de créer son emploi en période de crise) ;
- Une concurrence internationale entre principaux opérateurs, imputable au déclin général du modèle locatif traditionnel facteur de baisse des prix, qui n'a cependant pas été de nature à décourager des loueurs qui demeurent plutôt optimistes pour les années à venir, et ce en raison d'une compensation de cette pression sur les prix par une hausse des marges assurant un maintien des parts de marché ;
- Une tendance à la concentration par croissance externe dans le Top-10 des principaux sous-secteurs (qu'ils soient déjà quasi monopolistiques comme dans la location de linge, oligopolistiques comme dans la location de véhicules ou en cours de forte concentration comme dans la location d'équipements pour la construction) ;
- La rapidité des innovations en termes d'usages (du fait notamment de l'évolution de la pyramide des âges³⁷, propice à la fois à un basculement de la propriété vers l'usage et à une démocratisation du modèle locatif, accentués par l'accroissement du pouvoir arbitral des ménages et l'importance que revêt pour eux le critère de territorialisation/géolocalisation de l'offre), d'offres commerciales (apparition de modèles économiques de location « low cost », travail sur la fidélisation se traduisant par le renforcement des solutions marketing « push » par valorisation des données clients) mais surtout de technologies, de véritables « ruptures technologiques » ayant entraîné tous les secteurs de l'économie dans l'ère du numérique (dématérialisation intégrale de l'acte de location) et conduisant les entreprises à souhaiter limiter au maximum leur exposition au risque d'obsolescence (cas de l'informatique, de la santé...), la complexification et la diversification des matériels loués rendant de plus en plus indispensable la fourniture par les loueurs de services de maintenance et de réparation et occasionnant des difficultés croissantes en termes de formation initiale ;
- La variété des stratégies des acteurs, qui rend difficile l'élaboration de scénarios prospectifs ;
- La non-application de la loi de modernisation de l'économie (LME), qui se traduit par un allongement des délais de paiement aux loueurs, occasionnant des difficultés de trésorerie, ainsi que l'avantage fiscal consenti aux entreprises qui font le choix de la location.

*

* *

³⁷ Clientèle plus jeune, plus citoyenne, etc.

3. LA LOCATION ÉVOLUTIVE : NOUVELLES OFFRES, NOUVEAUX OPÉRATEURS, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

3.1. LES VEHICULES COURTE DUREE

3.1.1. Cadrage du macro-environnement spécifique au secteur

Le macro-environnement du segment de la location à court terme d'automobiles, ou location courte durée (LCD), est relié à d'autres modes d'usages de véhicules automobiles. Il existe en effet une porosité entre la propriété ou location à long terme d'un véhicule (entreprise ou particulier) et l'utilisation de la LCD ; ces deux usages ne sont pas mutuellement exclusifs, ils ne sont pas non plus systématiquement complémentaires. Leurs périmètres se recouvrent partiellement selon une imbrication complexe dont l'examen dépasse le cadre de cette étude.

Partant de ce constat, le macro-environnement de l'usage de véhicules automobiles nous est apparu comme le périmètre d'analyse pertinent pour appréhender le segment de la LCD sans risquer d'omettre des sources d'impacts importantes ; sans non plus intégrer des facteurs structurels trop éloignés du sujet.

Cette analyse a été conduite selon les principes de la méthode PESTEL. Cette démarche prend en compte les 6 dimensions clés du macro-environnement : Politique (P), Économique (E), Sociétale (S), Technologique (T), Environnementale (E) et Légale (L).

Pour chacune de ces dimensions, un travail de recensement des impacts a été mené. Ces impacts ont ensuite été hiérarchisés selon une échelle d'impacts comprise entre 1 à 3 :

- Indice 1 : impact notable, mais limité
- Indice 2 : impact important
- Indice 3 : impact majeur

Un coefficient de pondération a été appliqué en concertation avec les experts sectoriels rencontrés dans le cadre de l'étude pour la consolidation des impacts et pour s'assurer d'une représentation adaptée de leur amplitude :

- Indice 1 : coefficient de 0,5
- Indice 2 : coefficient de 1
- Indice 3 : coefficient de 1,5

Les impacts cumulés dans chaque dimension du macro-environnement ont été représentés sous la forme d'un diagramme par secteur.

Le tableau ci-après présente le détail des facteurs structurels clés qui affectent le macro-environnement de l'usage de véhicules automobiles : 12 facteurs structurels (composantes), classés de notables à majeurs, ont été identifiés.

Tableau de synthèse 7

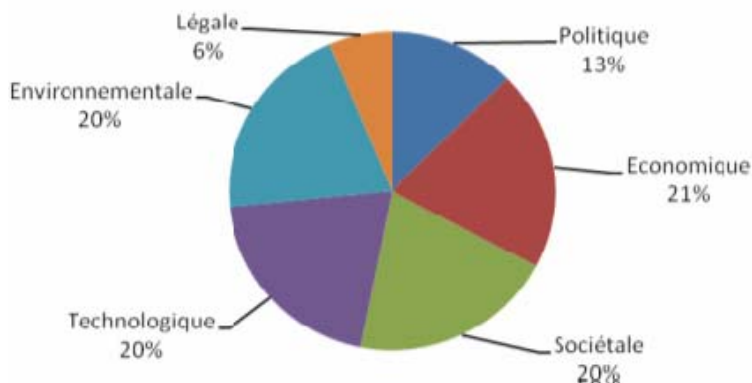
Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	Géopolitique	2	Inflation du coût du carburant
	Implication des collectivités locales	2	Cofinancement de dispositifs d'autopartage
Économique	Conjoncture économique	2	Sensibilité à la conjoncture
	Globalisation	2	Intensification de la mobilité professionnelle
	Concurrence d'autres modes	2	Développement du low cost transport (avion...)
	Inflation des coûts de maintenance	1	Limitée par les progrès technologiques
Sociétale	Évolution du rapport à la voiture	3	Valeur d'usage vs. valeur de propriété
	Évolution des déplacements	2	Séjours plus courts et lointains
Technologique	Internet, notamment nomade	3	Réservation/gestion/information en ligne en temps réel, développement du C2C
	Technologies de propulsion	2	Fiabilité, économie de carburant
	Véhicule électrique	2	Contraintes propres en termes d'usage
Environnementale	Sensibilité écologique	3	Contraction de l'espace urbain automobile
	Croissance économique mondiale	2	Inflation des coûts de matières premières
Légale	Cadre juridique de la LTCT* et du car sharing	2	Subventions publiques contestées pour le développement de dispositifs d'autopartage, risque juridique sur le car sharing

* Location à très court terme (autopartage).

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

La figure qui suit présente la ventilation des impacts consolidés après application du coefficient de pondération. On notera que les dimensions sociétale, économique, environnementale et technologique représentent en valeur 80 % des impacts recensés et qu'aucune de ces dimensions ne l'emporte sur les autres.

Graphique 14 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de la location de véhicules courte durée après application du coefficient de pondération



Un premier constat s'impose : contrairement à une idée souvent relayée, le facteur économique ne se détache pas comme le facteur structurel déterminant du macro-environnement de l'usage d'automobiles.

Une étude de la FNAUT³⁸ (2011) passe ainsi en revue l'évolution des coûts de transport depuis les années 1970 et met en évidence un fait surprenant : la part des dépenses de carburant dans le budget des Français a baissé depuis 30 ans.

La progression importante (+ 57 %) du coût variable d'utilisation d'un véhicule (carburant et maintenance principalement) sur la période s'explique donc essentiellement par l'explosion des coûts d'entretien des véhicules.

On observe cependant que le coût marginal d'utilisation d'un véhicule a progressé au même rythme (+ 28 %) que celui des transports urbains, province et Île-de-France confondus (+ 27 %) sur la période d'étude.

La modération du taux applicable à l'automobile s'explique par les progrès technologiques (espacement des opérations de maintenance et de la durabilité des pièces, baisse de la consommation moyenne de carburant), qui atténuent l'impact de la hausse du coût variable ; elle s'explique aussi par la progression modérée du coût d'acquisition moyen d'un véhicule, sur un marché de la construction très concurrentiel.

Cependant, la progression *relative* quasi identique du coût marginal d'utilisation d'un véhicule et des transports urbains est trompeuse. Ainsi, selon la FNAUT, se déplacer en voiture coûte, *en valeur absolue*, en moyenne environ trois fois plus cher qu'en transports en commun³⁹, et ce indépendamment des coûts de carburant.

³⁸ *Quelques idées reçues sur la politique des transports*, Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports, 2011.

³⁹ Selon la FNAUT, le coût d'usage moyen *global* au kilomètre d'un véhicule automobile s'établissait en 2006 à 25 centimes du kilomètre vs. 9 centimes pour les transports en commun. Ceci est à nuancer par le fait que la FNAUT parle ici d'une utilisation individuelle du véhicule, n'intégrant pas par exemple le cas de familles entières devant se déplacer sur de longues distances, pour lesquelles la voiture reste plus compétitive que le train ou l'avion.

Ce différentiel de coût reste mal appréhendé par les automobilistes, qui tendent à ne considérer que le coût marginal ou coût « apparent » de l'usage du véhicule. Cependant, les perspectives de faible hausse du pouvoir d'achat des ménages européens pourraient contribuer à une prise de conscience de ce décalage.

Il reste que la dimension économique est étroitement liée aux autres dimensions du macro-environnement de l'usage d'automobiles. Sur le plan sociétal, la périurbanisation des banlieues lointaines au cours des 40 dernières années a contribué au développement d'une dépendance automobile pour de nombreux urbains. Inversement, la sensibilité écologique et environnementale des urbains favorisés de centre-ville contribue chaque jour un peu plus au rétrécissement de l'espace dédié à l'automobile en milieu urbain dense.

Ces évolutions contradictoires favorisent le clivage entre les usagers de véhicules automobiles qui résident en centre-ville et zones urbaines denses (UCV) et ceux qui résident dans le périurbain diffus ou en milieu rural (UPUR).

Les UCV sont soumis à une pression externe multiforme qui pousse à l'adaptation des comportements et alimente l'évolution du rapport à l'automobile sous l'influence d'une série de facteurs qui s'autosupportent :

- La tendance aux séjours plus lointains, plus courts, plus nombreux, associée à un accès aisé à des modes de déplacement alternatifs à l'automobile (ex. : avion, train), dont les prix ont significativement baissé au cours des 15 dernières années (dérèglementation du transport aérien et émergence du low cost) ;
- L'inflation particulièrement marquée de certains postes budgétaires en milieu urbain dense, tels que le logement et le stationnement automobile qui exercent une pression économique particulière pour les UCV ;
- Des contraintes croissantes dans les déplacements automobiles en milieu urbain dense, avec une congestion automobile accrue, dans un contexte de priorisation des transports en commun et des piétons ;
- La disponibilité d'alternatives avec une offre de transports publics dense, en développement et dont les investissements augmentent pour améliorer le confort et la fiabilité ; mais aussi la proximité de solutions de location de véhicules.

La conjonction de ces facteurs contribue vraisemblablement à alimenter un déclin du taux d'équipement automobile, *a minima* dans certaines zones denses. Une étude pour la CRCI Île-de-France⁴⁰ met ainsi en évidence un déclin continu du taux d'équipement des ménages en véhicules automobiles dans la petite couronne francilienne⁴¹ sur les 8 dernières années. Ce déclin est sans précédent sur une analyse de long terme (20 ans).

Cette évolution, combinée à une tendance de long terme à l'augmentation du nombre de déplacements et à une reprise, depuis 20 ans, de la densification démographique en centre-

⁴⁰ Sofred, 2011.

⁴¹ Départements de la Seine-Saint-Denis, des Hauts-de-Seine et du Val-de-Marne.

ville, alimente une demande croissante pour les modes de transport alternatifs tels que les transports publics ou la LCD.

Les UPUR sont soumis à un contexte assez différent :

- La faible densité de peuplement s'accompagne d'une offre de transport public faible ou inexistante ; il n'existe pas d'alternative performante à l'automobile ;
- L'accès aux alternatives de transport longue distance tels que l'avion ou le train est *a minima* plus lointain, et l'offre généralement moins performante qu'en centre-ville (ex. : gare ou aéroport secondaire) ; de plus, l'accès à ces offres implique généralement un déplacement routier ;
- Les coûts de l'immobilier ont moins progressé, et les solutions de stationnement sont généralement aisées et peu coûteuses ; la congestion automobile est réduite (périurbain diffus) voire inexistante (zone rurale).

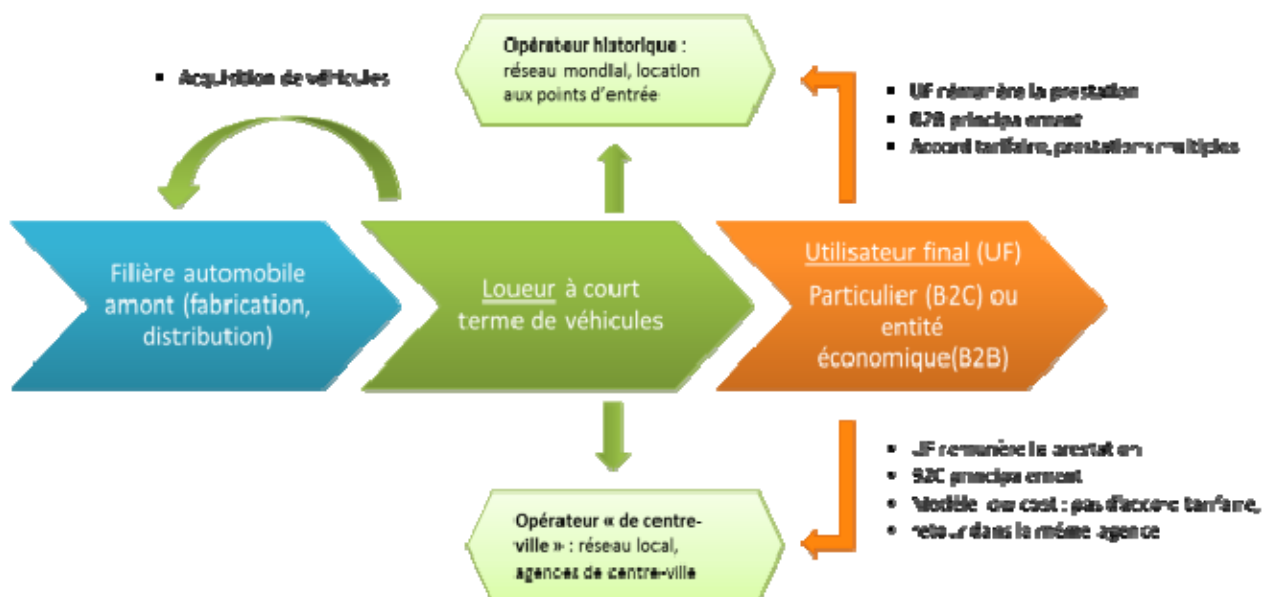
Ces facteurs contribuent vraisemblablement à expliquer la poursuite de la progression du taux d'équipement des ménages, *a minima* dans certaines zones rurales et périurbaines diffuses. Ainsi, l'étude pour la CRCI Île-de-France évoquée précédemment met en évidence la poursuite de la progression du taux d'équipement automobile des ménages dans la Grande Couronne francilienne sur les 8 dernières années, dans la continuité de la tendance de long terme (20 ans), ce qui conduit également à s'interroger sur l'implantation du modèle de location de véhicule ponctuelle (B2C), en regard des nombreuses opportunités d'usage « collaboratif » de son véhicule (autopartage, échange de services, location C2C, achat partagé, entretien ou garage mutualisé...).

3.1.2. Analyse du marché de la location court terme de véhicules

Chaîne de valeur

Le segment de la location court terme d'automobile (LCD) se positionne en aval dans la chaîne de valeur de la filière automobile. Les loueurs sont toujours en interface directe avec les utilisateurs finaux car chaque location de véhicule est associée à un conducteur responsable de la conduite, que ce coût soit pris en charge par une entité économique (entreprise, administration, association...) ou directement assumé par un particulier (B2C).

Figure 8 : Chaîne de valeur du segment de la location à court terme de véhicules



La chaîne de valeur du segment de la LCD est courte. Les véhicules sont achetés par le loueur, soit en propre, soit dans le cadre d'un crédit-bail (*via* un organisme de crédit). Les agences de location sont soit des franchises (ex. : ADA, indépendants), soit des succursales (ex. : Avis) contrôlées par une maison mère. De ce fait, les flottes de véhicules de location sont susceptibles d'être rattachées à une agence comme de dépendre d'une entité externe (maison mère ou crédit-bailleur).

La LCD regroupe deux grandes catégories d'opérateurs ; les opérateurs dits « historiques », tels qu'Avis, Europcar ou Hertz, dotés de réseaux mondiaux, d'une part ; les opérateurs dits « de centre-ville », tels qu'ADA, UCAR ou la totalité des indépendants, d'autre part.

Les « opérateurs historiques » (OH) réalisent une forte majorité de leur chiffre d'affaires auprès de la clientèle B2B. Ces réseaux mondiaux captent la quasi-totalité des clients grandes et moyennes entreprises. Traditionnellement, les agences des OH sont positionnées sur des *points d'entrée* tels que les aéroports et les gares. Leur modèle économique est fondé sur un niveau de prestations et une souplesse d'utilisation élevés : possibilité de prendre en charge et de restituer le véhicule loué dans une agence différente (sans impératif d'avertissement), large amplitude des horaires d'ouverture des agences, accords de remise des clés avec des opérateurs (ex. : SNCF), flexibilité de réservation et d'annulation, kilométrage illimité, etc. Ces services alourdissent la structure des coûts de gestion des OH (ex. : rémunération des opérateurs de transport, gestion des flux dans la flotte...), certains de ces services faisant l'objet de surfacturations (ex. : supplément de prise de véhicule dans une gare, supplément de restitution dans une autre agence).

La recherche de volumes élevés est un autre moyen utilisé par les OH pour lisser des coûts de structure élevés. Pour verrouiller la clientèle entreprise, génératrice de volumes élevés et consommatrice de suppléments, les OH proposent des accords tarifaires négociés au cas par

cas, ainsi qu'un système de bonification (miles) qui implique les utilisateurs finaux (salariés, principalement cadres) et pèse dans les décisions des directions d'entreprises.

Cependant, les suppléments comme les volumes ne permettent pas de couvrir l'ensemble des surcoûts ; la politique de prix des OH est en conséquence supérieure à la moyenne du marché. De nombreux clients (en particulier B2B) acceptent de payer un surcoût en échange d'un niveau de service adapté à leurs besoins.

Les « opérateurs de centre-ville » (OCV), apparus en France au début des années 1980, ont misé sur des prestations simples et une structure à faibles coûts, proche du modèle économique *low cost*. Les agences des OCV sont implantées dans des sites accessibles de centre-ville, ou de proche périphérie, mais évitent les *points d'entrée*, associés à des coûts d'exploitation élevés (foncier/immobilier convoité). Les OCV proposent des prestations réduites : amplitude d'ouverture des agences plus faible, impossibilité de restituer un véhicule dans une agence différente de celle de prise en charge du véhicule, règlement à la réservation sans possibilité d'annulation, kilométrage réduit (ou paiement au kilomètre), etc. Des prestations limitées et standardisées permettent de maintenir une structure de coûts minimale. Les OCV sont donc en capacité de supporter un niveau de dépenses moyen par client et des volumes inférieurs à ceux des OH. Ce modèle économique positionne les OCV en phase avec les besoins exprimés par de nombreux particuliers et de petites entreprises ; en revanche, il répond mal aux besoins d'entités économiques moyennes et grandes qui représentent l'essentiel du marché B2B de la LCD.

Intensité et dynamiques concurrentielles

L'évaluation du marché de la LCD a été conduite selon la méthode des 5 Forces (*cf. figure page suivante*) ; pour chacune des forces les indices d'intensité concurrentielle sont établis selon les modalités suivantes :

- Indice 1 : situation concurrentielle favorable ou plutôt favorable au vendeur, qui dispose d'un pouvoir de négociation favorable ;
- Indice 2 : situation d'intensité concurrentielle normale, rapports de négociation relativement équilibrés ; cet indice est souvent associé à une situation de maturité sur un marché ;
- Indice 3 : situation d'intensité concurrentielle forte à intense, rapports de négociation déséquilibrés à très déséquilibrés en défaveur des opérateurs de la LCD.

Ces indices rendent compte d'un état concurrentiel, à un instant donné ; ils sont susceptibles d'être remis en question par des changements dans le macro-environnement.

Avec un indice moyen estimé à 3, l'analyse 5 Forces de la LCD met en évidence une intensité concurrentielle moyenne, mais en cours d'intensification. Ce niveau reflète à la fois une certaine maturité du segment LCD, mais aussi des facteurs d'instabilité liés à l'évolution du macro-environnement du marché de l'usage automobile, qui conduisent à l'émergence de nouvelles offres.

Synthèse : L'intensité concurrentielle (notation validée par les experts et têtes de réseau rencontrés dans le cadre de l'étude)
 Avec un score global de ~3 / 5 la location de véhicules (très) courte durée est exposée à une intensité concurrentielle moyenne sur son segment

Estimation de l'intensité concurrentielle sur une échelle de 1 à 5 (du plus faible au plus fort)

NOUVEAUX ENTRANTS (5)

- (+) Barrières à l'entrée faibles dans la LCD de centre-ville (capitaux requis réduits, législation simple, savoir-faire réduit)
- (+) Émergence du segment de la location à très court terme (implication des acteurs publics)
- (+) Entrée sur le marché d'acteurs de la grande distribution (LCD de centre-ville)
- (-) Ticket d'entrée et risque élevé dans la location à très court terme
- (+) Expansion du marché B2C
- (-) Forte sensibilité à la conjoncture
- (-) Marché déjà fortement concurrentiel sur la LCD
- (+) Opérateurs de transports collectifs (ex. Deutsch Bahn)
- (+) Basculement de la VA vers les services (mobilité intégrée)

FOURNISSEURS (1)

- (-) Marché automobile très concurrentiel : pouvoir de négociation en faveur des loueurs

CONCURRENCE INTERNE (3)

- (+) Grand nombre d'acteurs sur le marché LCD de centre-ville
- (+) Maturité du marché LCD B2C : oligopole concurrentiel
- (+) Porosité entre la LCD et la location à très court terme
- (+/-) Distorsions de concurrence possibles liées à l'implication croissante des acteurs publics sur le segment très court terme

CLIENTS (3)

- (-) Atomisation du marché B2C
- (+) Internet : transparence des prix & mise en concurrence (B2C)
- (-) Réseaux mondiaux concentrés (B2B)
- (+) Pouvoir de négociation des grandes entreprises (volumes élevés)
- (+) Développement du rôle des pouvoirs publics

PDTS DE SUBSTITUTION (3)

- (+) Transports publics urbains, en développement
- (+) Transports collectifs longue distance (TGV, avion...)
- (+) Offres low cost
- (+/-) Dérégulation à venir du marché du transport ferroviaire
- (+) Développement de l'offre et de l'appétence pour les modes doux (vélo-partage, pistes cyclables, piétonisation...)

3.1.3. Nouveaux modèles économiques

Les dynamiques en cours dans le macro-environnement de l'usage de véhicules automobiles ont impacté les offres de la LCD ; elles ont aussi conduit à l'émergence d'un nouveau segment : la location à *très* court terme de véhicules automobiles (LTCD).

Des modèles économiques en évolution

Selon Frédéric RENAUDEAU, Secrétaire général du syndicat ULPRO, les quinze dernières années ont vu la poursuite du développement du segment de proximité (OCV) marqué par de nouveaux entrants, à l'exemple d'UCAR, France Car et de plus petits acteurs. Dans ce contexte, les OH ont cherché à capter une partie du segment de proximité en développant des offres tarifaires plus attractives, associées à une dégradation ciblée du service (ex. tarification réduite en échange d'un paiement comptant et sans possibilité d'annulation, kilométrage inclus réduit...). La structure de coût des OH reste cependant en phase avec un modèle de prestations élevées et ne recouvre que partiellement le positionnement des OCV.

Inversement, certains OCV (ex. : ADA) ont amélioré le contenu de leurs offres par des options (ex. : possibilité de restituer un véhicule dans une agence différente), mais celles-ci ne représentent qu'un volume très marginal des ventes.

Au regard de ces éléments, il est à ce stade difficile de parler de convergence entre les OCV et les OH, dont les modèles économiques et la typologie de clientèle continuent de diverger fortement.

L'entrée d'Opérateurs de la Grande Distribution (OGD) sur le segment de la LCD est un phénomène plus récent. En France, Système U a ouvert la voie en proposant la location de véhicules individuels et de petits utilitaires dès 2006. Intermarché et Leclerc développent leurs propres offres depuis 2008. Selon Frédéric RENAUDEAU, la motivation des OGD pour entrer sur le marché de la LCD est multiforme :

- Perception d'une demande en développement pour la LCD ;
- Publicité ambulante (communication sur la marque du distributeur) car les véhicules ne sont pas banalisés ; le choix de Système U de se doter (notamment) de véhicules électriques (Mia Electric) participe de cette volonté de valorisation de l'image ;
- Produit d'appel, qui permet de capter des flux de consommateurs additionnels et de distinguer l'offre, dans un contexte fortement concurrentiel ;
- Coût marginal réduit, avec des agences qui prennent appui sur une infrastructure préexistante qui ne requiert pratiquement pas d'adaptations (stationnements disponibles sur les centres commerciaux, personnels et locaux mutualisés entre les différentes fonctions de vente) ;
- Fonction de *centralité* que jouent les centres commerciaux en zones périurbaines (notamment diffuses) et qui constitue un atout de fait pour les OGD.

Ces éléments mettent en évidence une proximité entre le modèle économique des OGD et des OCV, caractérisé notamment par une structure de coût réduite et une typologie de clients B2C et petites entreprises. Le modèle des OGD va cependant au-delà, puisqu'il propose une offre de LCD sur des segments de territoire (périurbain diffus, voire zones rurales) qui ne sont pas les cibles des OCV (centre-ville et zones urbaines denses). La typologie de véhicules loués par les OGD s'en ressent, avec une surreprésentation des petits utilitaires.

La multiplication des enseignes et l'entrée des OGD sur le marché alimentent l'intensification de la concurrence ; selon Frédéric RENAUDEAU, les prix ont stagné en euro courant sur les 15 dernières années, ce qui correspond à une baisse des prix en valeur relative.

L'émergence d'un nouveau segment : la location à très court terme d'automobiles

Contrairement à la LCD, dont le modèle économique a évolué au cours des dernières décennies, la location à très court terme d'automobiles (LTCD) constitue un segment entièrement nouveau, dont la genèse remonte à la fin des années 1990. La LTCD recouvre la location de véhicules automobiles sur des durées inférieures à un jour, selon un principe de tarification à l'heure ou à la demi-heure.

Au stade actuel, la quasi-totalité des opérateurs de la LTCD ne génère pas de profits ; pour autant, le segment suscite un vif intérêt de la part des opérateurs internes à la LCD, mais aussi d'acteurs externes au marché de la location. La typologie des offres est nettement plus variée sur le segment LTCD que dans la LCD, qui s'appuie sur deux modèles économiques formatés. Ces caractéristiques, typiques d'un segment émergent, sont illustrées par quatre exemples parmi les principaux opérateurs de la LTCD : ZipCar, Car2Go, Autolib et DB Carsharing.

- ZipCar est un pionnier, et actuellement leader mondial de la LTCD. Né à Cambridge (Massachusetts) en 2000, côté au Nasdaq, cet opérateur est actif dans 28 États américains, mais aussi au Royaume-Uni et au Canada. Après 10 ans de pertes, ZipCar a dégagé ses premiers profits au 3^{ème} trimestre 2011⁴². L'entreprise compte près de 500 salariés et propose 9 000 véhicules en autopartage à ses 650 000 membres. L'offre de ZipCar est multiforme (location très court terme à long terme) ; sa composante principale, la LTCD, implique la location et la restitution du véhicule au même emplacement.
- À l'échelle mondiale, Car2Go apparaît comme le principal challenger de ZipCar. La co-entreprise, détenue à parité entre Daimler et Europcar, compte 2 000 véhicules et 60 000 abonnés aux États-Unis. Sur le marché européen (ex. : Lyon), Car2Go propose une offre plus élaborée que celle de ZipCar ; il est ainsi possible de restituer un véhicule sur une station d'autopartage différente de celle de la prise en charge.
- Ce mode de fonctionnement, très flexible, est comparable au dispositif parisien Autolib, porté par le Groupe Bolloré, sans lien historique avec la LCD, et mis en œuvre dans le cadre d'un appel d'offres lancé par la Ville de Paris.

⁴² Le Figaro, février 2012.

- DB Carsharing constitue un quatrième exemple d'autopartage particulièrement flexible. L'utilisateur d'un véhicule en location très court terme peut ainsi en conserver l'usage jusqu'à plusieurs jours, selon des modalités tarifaires particulièrement concurrentielles, et définies à l'avance (1,9 €/heure ; 45 €/jour) ; il s'agit donc d'une offre mixte LCD/LTCD.

Parmi ces offres, des points de convergence peuvent être identifiés tels que :

- Offre de service limitée aux points d'entrée, centre-ville et zones urbaines relativement denses, comme pour la LCD ;
- Principe de tarification à l'heure ou à la demi-heure.

Cependant, les points de divergence sont plus nombreux :

- Abonnement de base courant, mais non systématique (ex. : DB CarSharing) ;
- Possibilité ou non de restituer le véhicule dans un point différent de celui de la prise en charge (ex. l'essentiel de l'offre de ZipCar ne propose pas la restitution du véhicule dans un autre emplacement que celui de départ) ;
- Certaines offres sont limitées à la location à très court terme (ex. : la tarification d'Autolib est rapidement dissuasive, au-delà de 2 demi-heures successives d'utilisation), tandis que d'autres sont flexibles et recourent la LCD (ex. : location d'un même véhicule en mode très court terme ou court terme avec DB CarSharing) ;
- Certains opérateurs LTCD sont des acteurs de la LCD (ex. : Europcar), tandis que d'autres sont des nouveaux entrants tels que des opérateurs de transports comme DB ou la SNCF (qui trouvent un intérêt à valoriser leur réseau de points d'entrée et à compléter leur offre de services en entrant sur ce marché), des acteurs de la filière automobile (ex. : Daimler) ou des entreprises dont le lien avec les problématiques de déplacement est lointain ou inexistant (ex. : Bolloré) ;
- Parc de véhicule spécifique et standardisé (ex. : Smart électrique pour Car2Go, Blue Car pour Bolloré) ou composé d'une gamme de véhicules traditionnels (ex. : ZipCar) ;
- Implication d'acteurs publics à des degrés divers (ex. : Autolib) ou montage exclusivement privé (ex. : ZipCar, Car2Go).

L'intérêt des OH pour la LTCD répond aux principales motivations suivantes :

- Générer des nouveaux revenus sur un segment connexe, qui semble promis à un développement important ;

- Limiter l'appel d'air à de nouveaux entrants sur le segment LTCD, susceptibles de faire évoluer leur offre vers la LCD (ex. : DB CarSharing) et de menacer la position des OH à moyen ou long terme ;
- Accroître le niveau de revenu moyen généré par agence, en proposant une offre élargie ;
- Adapter l'offre pour mieux répondre aux attentes des clients.

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Taille du réseau pour la clientèle B2B • Densité des stations pour la LTCD • Flexibilité d'usage du service/ proximité • Capacité à proposer des tarifs attractifs • Structure de coûts • Capacités financières sur le segment LTCD • Lisibilité et facilité d'accès • Connaissance des données clients LTCD 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice des effets de réseau/marque • Effet de réseau / usage de la voirie • Alourdissement de la structure de coûts • Clientèle B2C sensible au prix • Capacité à mutualiser des infrastructures • Segment encore non profitable seul⁴³ • Capacité à s'implanter/coûts associés • Système d'information

Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle économique LTCD non profitable seul⁴⁵ • Intervention des acteurs publics (LTCD) • Dumping • Résistance à l'économie d'usage • Sensibilité de la LCD à la conjoncture • Multiplication des stations, agences • Périmètre de la valorisation des BDD clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation de capital • Conditions d'occupation espace public • La LCD comme produit d'appel (OGD) • Taux de pénétration B2C encore faible • Poste budgétaire compressible (B2B) • Alourdissement de la structure de coûts • Cadre juridique encore flou

Les OCV qui apparaissent sont probablement les acteurs les plus exposés face aux évolutions en cours, en particulier les indépendants ; un effet ciseaux est de fait possible entre les OH et nouveaux entrants sur le segment de la location à très court terme (opérateurs de transports par exemple) d'une part, et les OGD, dont les faibles coûts et le caractère de centralité vont générer une pression accrue sur des marges faibles, d'autre part.

⁴³ C'est-à-dire dans une appréhension limitée de l'activité de location : Vélib' n'est pas rentable en soi car il s'inscrit dans une stratégie de vente d'espaces publicitaires elle-même rentable (JC Decaux). De même les OGD peuvent proposer un système de location « low cost » voire gratuit dans la mesure où celui-ci attirerait alors une nouvelle clientèle ou la ferait consommer davantage, notamment pour des achats pondéreux.

La création du syndicat ULRPO illustre la prise de conscience par les OCV des risques liés au développement d'offres de location low cost par les OGD et au développement de la LCD.

La traduction des modèles en termes d'emplois

Le LCD génère environ 5 emplois par million d'euros de ventes annuelles ; la structure d'emploi de la LTCD est comparable. Les évolutions en cours ne génèrent pas véritablement de demande pour des compétences nouvelles (i.e. proportionnellement moins que d'autres segments étudiés *infra*, même si on peut considérer que la gestion de BDD et de SI et plus généralement du back office génère de nouvelles demandes).

Le chiffre d'affaires de la LTCD est marginal aujourd'hui en regard de celui du segment de la LCD ; mais son potentiel de croissance est considérable si les perspectives de démocratisation du marché de la location de véhicules se réalisent. Le taux de location de véhicules aux États-Unis est ainsi le double de celui de la France.

Les emplois de la location de véhicules sont par ailleurs :

- non délocalisables ;
- répartis sur le territoire national (au prorata de la densité de peuplement) ;
- variés et de tous niveaux.

3.2. LES DISPOSITIFS MÉDICAUX

3.2.1. Cadrage du macro-environnement spécifique au secteur

« On entend par dispositif médical (DM) tout instrument, appareil, équipement, matière, produit, à l'exception des produits d'origine humaine, ou autre article utilisé seul ou en association, y compris les accessoires et logiciels intervenant dans son fonctionnement, destiné par le fabricant à être utilisé chez l'homme à des fins médicales et dont l'action principale voulue n'est pas obtenue par des moyens pharmacologiques ou immunologiques ni par métabolisme, mais dont la fonction peut être assistée par de tels moyens »⁴⁴.

⁴⁴ Définition de l'article L. 665-3 (loi n°94-43 du 18 janvier 1994).

Le tableau ci-après présente le positionnement du segment du DM dans l'industrie de la santé⁴⁵ :

Tableau de synthèse 8

Positionnement du DM dans l'industrie de la santé



Sources : IMS Health, Eucomed, Market & Research, Analyse Développement & Conseil, 2011.

L'appréhension du segment de la location de dispositifs médicaux (LDM) nécessite une analyse du macro-environnement du marché du dispositif médical (DM) dans son ensemble.

Le tableau suivant présente le détail des facteurs structurels clés qui affectent le macro-environnement du marché des DM : 12 facteurs structurels (composantes), classés de notables à majeurs, ont été identifiés.

Tableau de synthèse 9

Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	État/ assurance maladie	3	Financement, déficit des hôpitaux (baisse du temps de travail...), réglementation publique Forte structuration, implication dans la gouvernance
	Corps médical/ syndicats	3	
Économique	Globalisation	3	Internationalisation des marchés (enjeu export), de l'innovation, taux de change Forte intensité capitalistique dans certains segments, accès aux financements Temps de développement et agrément long (exploitation sous-brevet courte)
	Coûts de R & D	3	
	Propriété intellectuelle	3	
Sociétale	Aspiration à l'autonomie	3	Hospitalisation à domicile, dispositifs portatifs... Médecine personnalisée, proximité/écoute/ suivi
	Rapport aux professionnels de santé	3	

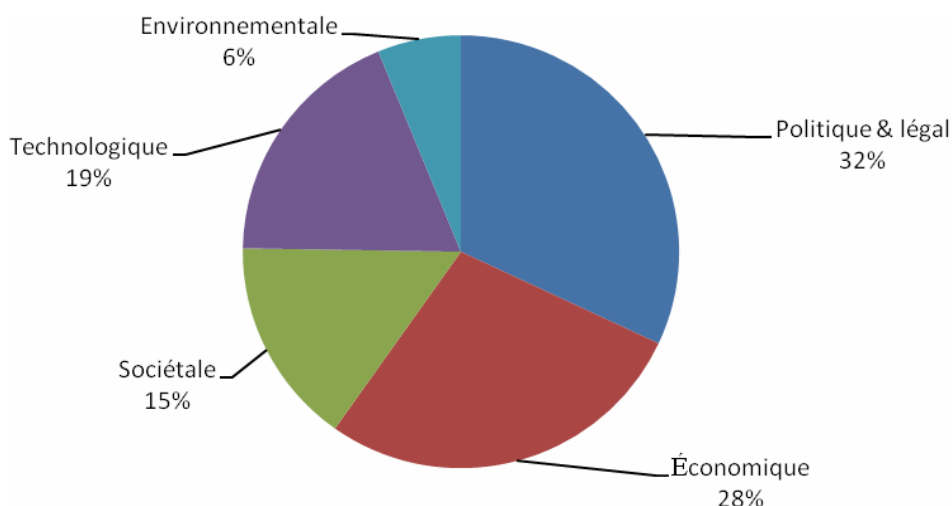
⁴⁵ Extrait de l'étude PIPAME, *Dispositifs médicaux (...)*, juin 2011.

Technologique	Technologies médicales Internet, notamment nomade	3 3	Innovation permanente E-santé (émergent)
Environnementale	Déchets, radiations	2	Radiations des équipements
Légale	Législation relative au DM	3	Exigences fortes (normes, tests cliniques...), enjeu de temps d'accès au marché (agrément très long en France), enjeu de compétences (compréhension du cadre réglementaire)
	Législation des personnels médicaux	2	Protection (ex. radiations)

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

La figure qui suit présente la ventilation des impacts consolidés après application du coefficient de pondération. Le rôle de régulateur et l'implication financière massive de la puissance publique dans l'industrie de la santé (en France en particulier) nous amènent à appréhender les dimensions politique et légale sur un mode consolidé.

Graphique 15 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de la location de dispositifs médicaux après application du coefficient de pondération



D'une manière générale, le marché du DM (et de la santé en général) se caractérise par un nombre d'impacts « majeurs » (10 sur 12) atypique au regard d'autres marchés. Ceci illustre les contraintes très fortes qui s'appliquent au marché du DM. On notera en ce sens que les

dimensions politique et légale (consolidées) sont particulièrement structurantes. La dimension économique compte aussi des spécificités fortes telles que :

- Des dépenses de R & D très élevées dans certains segments (ex. : développement de dispositifs d'imagerie médicale) ;
- Des durées d'amortissement particulièrement réduites, eu égard à la contrainte de temps de R & D, mais surtout de tests cliniques et d'agrément particulièrement longs ;
- Un marché très mondialisé, mais dont les législations restent largement régies aux échelles nationales.

La dimension sociétale est aussi fortement affirmée, compte tenu des implications très particulières de ce marché sur les individus. On retiendra notamment une forte aspiration pour l'amélioration de l'autonomie des personnes malades ou en fin de vie, mais aussi une demande pour un rapport plus direct et personnalisé à la médecine.

Le marché du DM pèse plus de 200 Mds€ à l'échelle mondiale. En France, près de 1 100 fabricants de dispositifs médicaux sont dénombrés dont 820 entreprises offrent des activités R & D et/ou de production et 259 qui n'ont que des activités de commercialisation⁴⁶.

Le tableau ci-après présente les différentes catégories de dispositifs médicaux et les types de DM qui les composent :

⁴⁶ Étude PIPAME, *Dispositifs médicaux (...)*, juin 2011.

Tableau de synthèse 10

Les différentes catégories de dispositifs médicaux et les types de DM

Catégorie	Type	Exemple
Dispositifs médicaux dits d'équipements	Appareils médicaux électromécaniques	IRM, scanners, lasers, ECG, EEG
	Appareils de radiation à visée thérapeutique ou de diagnostic	Unités radiothérapeutiques
	Dispositifs anesthésiques et respiratoires	Masques à oxygène, dispositif d'anesthésie, ...
	Informatique médicale	PACS
	Matériel d'hôpital	Lits médicaux, mobilier et autres équipements du bloc opératoire, dialyse, gros équipements de cabinets (dentaire, ophtalmologique...)...
Dispositifs médicaux à usage individuel	Aides techniques	Fauteuil roulant, chaises adaptées, clavier braille, déambulateur, scooter, prothèse auditive...
	Implants non actifs	Stents cardiaques, prothèses du genou ou de la hanche, anneaux gastriques
	Implants actifs	Pacemakers, neurostimulateurs, pompes à insuline/chimiothérapie, ...
	Matériel dentaire	Instruments dentaires, alliages, brosses
	Matériel ophtalmologique et optique	Verres correcteurs, lentilles de contact, ophtalmoscope
	Matériel réutilisable	Instruments chirurgicaux
	Matériel à usage unique	Seringues, aiguilles, gants, ballon cathéter, sutures, ligatures
	Textiles techniques	Milieu médical
	Dispositifs respiratoires	Insuffisance respiratoire, apnée du sommeil, ...
Dispositifs médicaux de diagnostic in vitro	Dispositifs de diagnostic in vitro	Tests de grossesse, glucomètres...
Dispositifs médicaux inclus dans la e-santé	Dispositifs médicaux inclus dans la e-santé	Suivi de paramètres physiologiques à domicile en temps réel

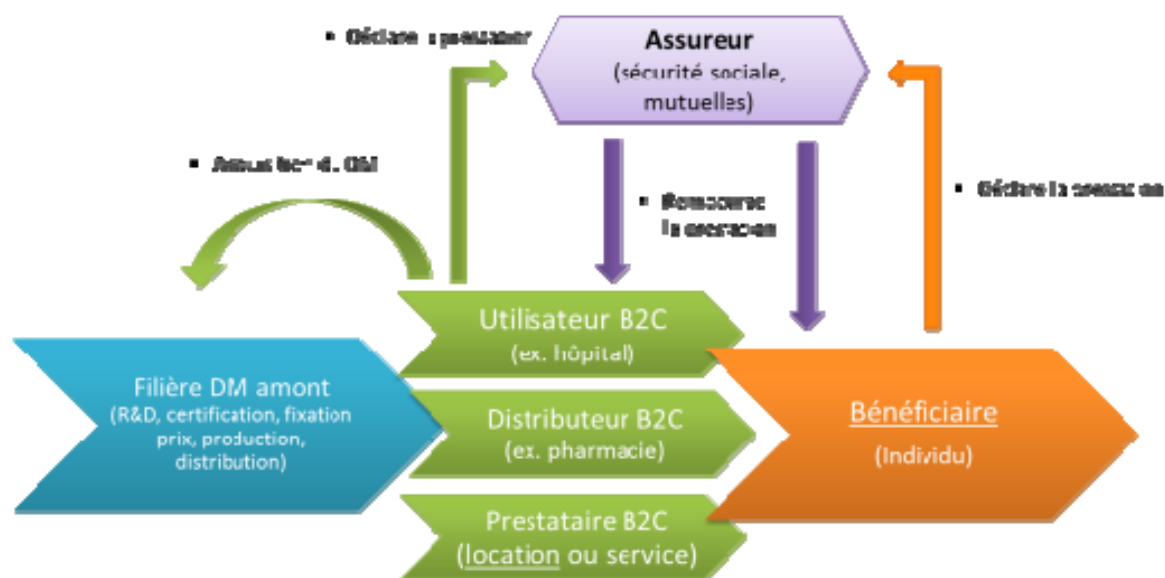
Sources : Euromed, PIPAME, Sofred.

3.2.2. Analyse du marché de la location de dispositifs médicaux

Chaîne de valeur

Le diagramme ci-après résume la chaîne de valeur du marché du DM, et notamment du segment de la LDM.

Figure 9 : Chaîne de valeur du segment de la location de dispositifs médicaux



Source : Sofred Consultants.

La majorité des DM est actuellement achetée en grande majorité par les professionnels de santé, mais aussi marginalement (en valeur) par les usagers finaux. Les équipements font encore l'objet d'acquisitions dans l'hôpital public, mais également de plus en plus souvent depuis 10 ans l'objet de locations longue durée.

Dans le secteur privé (hôpitaux, cliniques), ces équipements font depuis longtemps quasi exclusivement l'objet de location longue durée ou crédit-bail. Cette évolution est à relier tant aux difficultés de financement des établissements de santé publics qu'au coût moyen très élevé des équipements (500 K€ à 3 M€ pour un appareil médical électromécanique⁴⁷). Dans cette catégorie, on trouve aussi le gros équipement de cabinets dentaires ou ophtalmologiques, qui fait le plus souvent l'objet d'une location.

Les contrats relèvent parfois de la location financière, mais le plus souvent d'une location évolutive auprès de prestataires qui, outre le portage financier, assurent la maintenance, le remplacement des pièces et le renouvellement des équipements au gré des évolutions technologiques (et du contrat). La composante servicielle représente une majorité de la valeur du contrat. Par exemple, le marché français de l'équipement de l'imagerie représente 1 Md € an, dont les deux tiers relèvent de la composante servicielle⁴⁸.

⁴⁷ Source : SNITEM.

⁴⁸ Ib.

Tableau de synthèse 11

Les différentes modalités d'accès aux dispositifs médicaux

Type	Achat (B2B & B2C)	Location LD/ crédit bail	Location individuelle
Appareils médicaux électromécaniques	X	X	
Appareils de radiation à visée thérapeutique ou de diagnostic	X	X	
Dispositifs anesthésiques et respiratoires	X	X	
Informatique médicale	X	X	
Matériel d'hôpital	X	X	
Aides techniques	X		X
Implants non actifs	X		
Implants actifs	X		X
Matériel dentaire	X		
Matériel ophtalmologique et optique	X		
Matériel réutilisable	X		
Matériel à usage unique	X		
Textiles techniques	X		
Dispositifs respiratoires	X		X
Dispositifs de diagnostic in vitro	X	X	
Dispositifs médicaux inclus dans la e-santé	X	X	

Source : Sofred.

Le marché des fabricants de gros équipements est très concentré à l'échelle mondiale, eu égard à la technicité et aux coûts de R & D très élevés. Les contrats de location/prestation évolutive sont souscrits directement auprès de ces entreprises (ex. Philips, Siemens, GE, Toshiba...), qui disposent de ressources financières et compétences adaptées.

Ce modèle est applicable à une part croissante, mais encore très minoritaire (en valeur), des DM à usage individuel. Les principaux DM concernés par la location, sont :

- Les aides techniques : en dehors des hôpitaux, une grande majorité des lits médicaux sont loués (ex. : maisons médicalisées, maisons de retraite), de même que 40 % à 50 % des fauteuils roulants, ou encore la plupart des autres DM liés à la mobilité (ex. : scooter électrique).
- Les DM individuels liés à l'insuffisance respiratoire et certains implants actifs (ex. : pompes à insuline, chimiothérapie) sont acquis par des prestataires médicaux, qui assurent des prestations servicielles complètes auprès des patients (mise à disposition du matériel, maintenance, relevé, suivi du patient) ; l'équipement représente une part marginale de la prestation (de l'ordre de 10 % à 15 %) eu égard au coût modéré des DM (500 € en moyenne).

Cependant, une grande part des DM échappe encore au champ de la location, tels que :

-
- Le matériel à usage unique, par définition ;
 - Des implants actifs (ex. : pacemaker) ou inactifs (ex. : prothèse de hanche), le matériel dentaire ou textile, qui sont associés à un individu ;
 - Le matériel ophtalmologique.

Dans le cas des implants actifs, la fragilité des équipements et le rapport particulier au malade ne permet pas d'envisager la réutilisation d'implants, par ailleurs rendus rapidement obsolètes par les progrès technologiques.

Intensité et dynamiques concurrentielles

L'évaluation du marché de la LDM a été conduite selon la méthode des 5 Forces (cf. figure page suivante).

Avec un indice moyen estimé à 4, l'analyse 5 Forces de la LDM met en évidence une intensité concurrentielle « moyenne à forte », et en cours d'intensification. Ce niveau reflète à la fois des facteurs profonds d'équilibre du rapport de forces dans le cadre d'un marché administré, mais aussi des facteurs d'instabilité liés à l'évolution du macro-environnement : évolution des besoins (vieillesse), contrainte financière accrue, ou encore technologies qui remettent en cause les organisations en place (ex. : e-santé).

Synthèse : L'intensité concurrentielle

Avec un score global de ~4 / 5 la location de dispositifs médicaux est exposée à une intensité concurrentielle moyenne à forte sur son segment

à une



Estimation de l'intensité concurrentielle sur une échelle de 1 à 5 (du plus faible au plus fort)

NOUVEAUX ENTRANTS (4)

- (-) Numerus clausus (prestataires DM individuels)
- (+) Faible intensité capitalistique sur le segment des DM à usage individuel
- (-) Très forte intensité R & D et capitalistique sur le segment des DM « équipement » (en particulier dans l'imagerie médicale)
- (+) Marché attractif : en croissance, peu sensible à la conjoncture, et rémunérateur
- (+) Évolutions (e-santé, réorganisation du parcours de soin...) qui questionnent l'organisation en place et génèrent de nouvelles opportunités
- (+) Domaine de la santé innovateur



FOURNISSEURS (3)

- (+) Concentration des industriels (fournisseurs) compte tenu de l'intensité R & D et financière requise
- (-) Fournisseurs et prestataires de location évolutive sont les mêmes dans le segment DM « équipement »
- (-/+) Rôle de régulateur puissant des pouvoirs publics (fixation des prix et conditions par l'assurance maladie)



CONCURRENCE INTERNE (4)

- (-/+) Rôle de régulateur puissant des pouvoirs publics (fixation des prix et conditions par l'assurance maladie) : marché administré
- (+) Perspective d'évolutions du marché (e-santé, évolution du parcours de soin, hospitalisation à domicile...)

CLIENTS (3)

- (-) Atomisation du marché B2C
- (+) Marché administré, rapport de force déterminé par l'assurance maladie
- (-) Lobbies médicaux



PRODUITS DE SUBSTITUTION (4)

- (+) Acquisition des DM à usage individuel par les usagers (Assurance Maladie)
- (-/+) Rôle de régulateur puissant des pouvoirs publics (fixation des prix et conditions par l'assurance maladie)

3.2.3. Nouveaux modèles économiques

Sur le segment DM de l'équipement, les contraintes financières des établissements de santé vont dans le sens d'une demande pour une offre complète, avec un fournisseur unique qui intègre les fonctions de développement, commercialisation, financement (location longue durée), maintenance, formation des équipes médicales.

Cette demande s'inscrit dans la continuité du mouvement observé depuis une dizaine d'années.

La tendance la plus récente concerne toutefois, selon le SNITEM, les systèmes d'information. Le caractère particulièrement confidentiel des données médicales a jusqu'à présent incité les établissements de santé à conserver en interne la gestion de leur système informatique.

Cependant, la complexité croissante et le caractère de plus en plus crucial (et central) des systèmes informatiques, les perspectives de développement de l'e-santé, l'évolution du parcours de soin, les besoins croissants de stockage liés à la numérisation (ex. : imagerie médicale), mais encore la contrainte financière croissante (qui incite à réduire le volant de personnel non médical, mais qui surtout accroît la nécessité d'optimiser la gestion des établissements avec des outils plus performants) incitent à une révision du modèle en place.

Des premières expérimentations ont été lancées pour envisager un nouveau modèle (ex. : projet « sans film » avec Orange et GE Healthcare, agréé en région Île-de-France). D'autres acteurs sont susceptibles de s'intéresser à ce segment, dont la composante servicielle dépasse largement le cadre de la location de matériel informatique.

En France, les DM individuels concernés par la location (insuffisance respiratoire et pompes principalement) font encore marginalement l'objet d'un monitoring à distance. Le prestataire se déplace chez le patient pour prendre connaissance des enregistrements et en assurer le suivi médical. Une évolution vers un monitoring à distance, largement répandu aux États-Unis (DM connectés), semble inéluctable. Cette évolution semble actuellement freinée par deux facteurs principaux :

- les implications (RH) sur la réorganisation du système de santé, notamment dans le cadre de l'élargissement de la télémédecine à d'autres DM ;
- des enjeux liés à la sécurisation des données médicales transmises (coût prohibitif d'une infrastructure dédiée vs. risque sur le secret médical).

La problématique de la sécurisation des données semble cependant surmontable, au regard des technologies de cryptage de données disponibles. En revanche, l'infrastructure informatique à même de gérer efficacement ces données n'est pas en place et questionne l'organisation actuelle (atomisation des prestataires).

Au regard de ces éléments, la pérennité du modèle d'organisation français des DM individuels ne semble pas garantie.

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à intégrer les compétences • Capacités R & D/ innovation • Capacités financières • Réseau et/ou partenariats • Connaissance de l'industrie de la santé 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de prestations globales • Progrès technologiques rapides • R & D, délais d'agrément • Intégration de compétences • Réglementation, normes...

Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de la location de DM individuels • Peu de VA dans la location simple • Très grands acteurs en place • Marché administré 	<ul style="list-style-type: none"> • Remise en question par la télémédecine • Demande d'intégration • Produits de substitution • Ralentissement des évolutions

La traduction des modèles en termes d'emplois

Le marché équipement de la LDM est difficile à détourner de celui de DM car ses acteurs sont intégrés verticalement. On peut cependant considérer qu'il génère un grand nombre d'emplois qualifiés, eu égard à la forte technicité des produits et à la composante servicielle majoritaire dans les prestations.

Le potentiel de création d'emplois semble important dans les fonctions liées à la mise en place et à la gestion des systèmes d'information, au regard des perspectives de développement de la télémédecine et du e-santé en général.

Dans le domaine des DM individuels, les perspectives sont moins claires. L'utilité de nombreux déplacements à domicile pour assurer les relevés de DM ne semble pas établie, dès lors que des équipements connectés permettront d'assurer un suivi en temps réel, et d'anticiper plus efficacement des évolutions dans l'état de santé des patients.

3.3. LES ÉQUIPEMENTS DOMESTIQUES (BIENS DE GRANDE CONSOMMATION)

3.3.1. Cadrage du macro-environnement spécifique au secteur

L'analyse du macro-environnement du marché de la location de biens de consommation (LBC) concerne le segment de la grande consommation (B2C) ; le champ d'étude exclut les activités de location de biens équivalents à des professionnels (ex. : location de parc informatique).

Le tableau ci-après présente le détail des facteurs structurels clés qui affectent le macro-environnement du marché de la LBC : 16 facteurs structurels (composantes), classés de notables à majeurs, ont été identifiés.

Tableau de synthèse 12

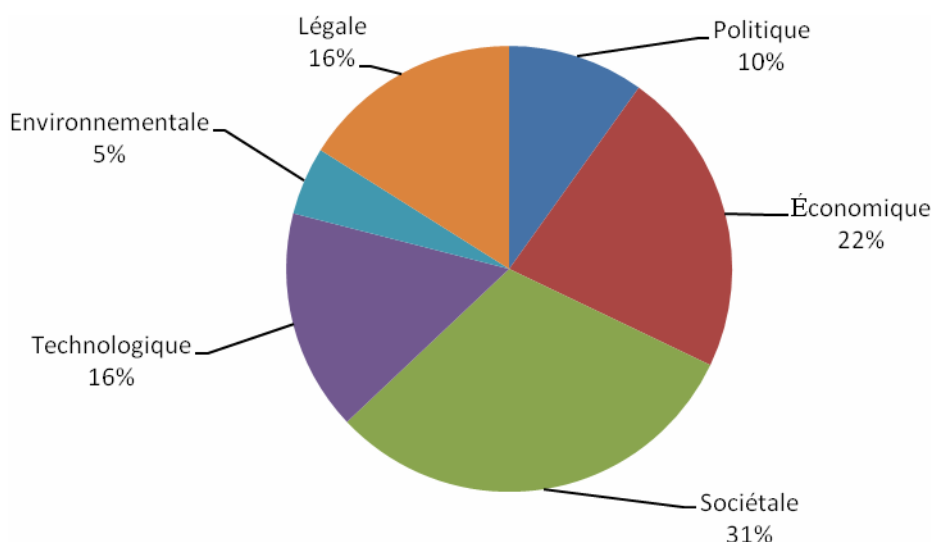
Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	Politique de labels	2	Ex. « Made in France »
	Commerce extérieur	2	Déficit de la balance commerciale élevé (Fr.)
Économique	Pressions sur la grande distribution	3	Développement de la vente sur internet
	Concurrence d'autres modes	2	Marché de l'occasion (C2C), barter ⁴⁹
	Pouvoir d'achat/revenu disponible	2	Rythme de progression durablement lent
	Cycles économiques	1	Élasticité modérée du segment
Sociétale	Demande de sur mesure et évolution du rapport au produit	3	Valeur du service/usage en hausse vs. détachement du produit et de sa propriété
	Culture de l'instantanéité et du zapping	3	Consommateur infidèle, recherche de la simplicité (technicité croissante)
	Creusement des inégalités de revenu	2	Accès à la consommation vs. revenus élevés
	Démographie	2	Vieillesse de la population
	Responsabilité sociale	1	Éthique, engagement environnemental
Technologique	Internet	3	Gestion à distance en temps réel/ domotique, développement du C2C, mise en concurrence facilitée, baisse des coûts de gestion, connaissance client, développement du marché de l'occasion,...
	Investissements dans la R & D	2	Politiques publiques en faveur de la R & D (CIR, pôles de compétitivité...)
Environnementale	Réglementations environnementales	2	Fabrication, recyclage, économie d'énergie
Légale	Réglementation de fabrication	3	Hygiène, sécurité, normes (ex. NF)
	Réglementation commerciale	2	Limitations au développement des grandes surfaces

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

⁴⁹ Troc.

La figure qui suit présente la ventilation des impacts consolidés après application du coefficient de pondération. On notera que les dimensions économique et sociétale prédominent, suivies par les composantes légale et technologique. La dimension politique est non négligeable, tandis que les aspects environnementaux ne semblent pas générer d'impacts déterminants sur le marché de la LBC.

Graphique 16 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de la location de biens de consommation après application du coefficient de pondération



La dimension sociétale se détache comme premier facteur structurant du marché de la LBC, dont l'extension est très réduite, à l'exception notable du secteur des télécommunications. Les évolutions socioculturelles clés de la LBC se caractérisent par :

- Une demande de sur mesure et une évolution du rapport au produit qui provoque un basculement de la valeur ajoutée de l'équipement vers le service. Par exemple, les fournisseurs d'accès à l'internet (FAI) proposent des offres centrées sur le service (triple, puis quadruple play⁵⁰), derrière lequel l'équipement s'efface complètement. Les terminaux sont loués (ex. : Numéricable) ou « mis à disposition » ; mais leur coût final est porté par le souscripteur du service.
- Une culture de l'instantanéité et du zapping, alimentée par la surabondance d'informations et la possibilité permanente de choix (ex. : multiplicité d'options, de chaînes, d'opérateurs, de distributeurs...). Ces évolutions se traduisent économiquement par un tempérament plus exigeant et infidèle des consommateurs, qui n'hésitent pas à changer au gré des nouvelles offres, voire des humeurs. Ce nouveau consommateur doit faire l'objet d'attentions plus particulières et personnalisées et dispose de peu de temps pour être séduit. La complexité accrue des technologies ne doit pas dégrader l'ergonomie des services/produits mais, au contraire, en simplifier l'usage (ex. : iPhone).

⁵⁰ Quadruple play : offre de 4 services (accès internet, bouquet de chaînes TV, téléphonie fixe, téléphonie mobile).

- Le clivage entre des ménages actifs à revenus élevés, qui disposent d'un temps disponible contraint, et des ménages dont la contrainte budgétaire prime, s'est creusé depuis une trentaine d'années dans la plupart des pays développés, dont la France. Ces caractéristiques sociales alimentent une dualité dans les offres, avec un développement combiné des segments « premium » et à bas coût, sous des formes diverses.

Les dimensions économique et technologique sont à ce titre étroitement liées aux évolutions sociétales en cours. Les technologies de l'information ont aussi permis le décroisement et le développement du marché de l'occasion (et du troc ou « barter »), qui constitue la première offre à bas coût pour les biens de grande consommation ; si l'extension précise de ce marché reste difficile à évaluer, il est certain qu'il est beaucoup plus développé que la LBC avec laquelle il entre directement en concurrence.

La grande distribution, puissante et concentrée, reste aujourd'hui profondément ancrée dans le modèle de la vente de biens de grande consommation. Les réflexions sur le renouvellement des modèles de distribution sont cependant stimulées par la crise larvée du modèle de l'hypermarché, mais surtout par le développement de la vente en ligne, qui court-circuite le modèle traditionnel de vente de biens de grande consommation.

Le développement des TIC joue donc un rôle fondamental dans le développement de nouveaux modes de commercialisation des biens de grande consommation, neufs, ou d'occasion. Il est aussi le vecteur de services nouveaux (ex. : domotique), dont la plupart restent à venir.

Le législateur joue enfin un rôle clé. En France, l'hygiène et la sécurité constituent ainsi le premier critère d'achat déclaré des biens de grande consommation⁵¹.

3.3.2. Analyse du marché de la location de biens de consommation

Chaîne de valeur

Le sous-segment de la location d'équipements de sports (ex. : ski, planche à voile...) constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du marché B2C de la location de biens de grande consommation. Ce segment est assimilé au tourisme et répond à des règles particulières (utilisation très ponctuelle) qui l'apparente à de la location de biens professionnels. Pour cette raison, nous avons exclu ce champ du périmètre d'étude LBC.

En dehors de ce sous-segment spécifique, le modèle économique des distributeurs de biens de grande consommation est largement fondé sur la vente de biens. La tendance est cependant au développement de la composante servicielle associée à la vente ; cette évolution répond à différents objectifs :

⁵¹ *Consommation et modes de vie* n° 246, CREDOC, 2011.

-
- Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs, sur un marché très concurrentiel ;
 - Reproduire des services éprouvés dans les pays anglo-saxons ;
 - S'inscrire dans le développement d'un segment de marché complètement nouveau ou réapproprié parce que directement lié aux évolutions des TIC (ex. : FAI, téléphonie mobile).
C'est dans le prolongement des services associés à la vente que s'inscrivent les développements en cours dans la LBC.

Le segment de la LBC se positionne naturellement en aval dans la chaîne de valeur des biens de grande consommation, en interface directe avec l'utilisateur final. Parmi les quelques prestataires de services LBC identifiés, ou engagés dans une démarche susceptible de déboucher sur la commercialisation de services de LBC, aucun n'est indépendant des grands réseaux de distribution traditionnels ; citons notamment :

- Darty ;
- Happychic (marque Jules...) ;
- Laser ;
- Groupe Auchan à travers :
 - o Boulanger (site Internet Lokeo)
 - o Mobivia (anciennement Norauto)
 - o ADEO (Groupe Leroy Merlin)
 - o Décathlon (location de matériel de sport en B2B).

Parmi ces acteurs, seuls Boulanger et Darty se sont engagés dans des offres opérationnelles de location, ou assimilées.

En 2006, Darty a commercialisé un service FAI Dartybox, suivi en 2008 par un service de téléphonie mobile, en partenariat avec l'opérateur Complete1. Ces services restent cependant associés au segment particulier de la téléphonie.

Lokeo, fondé en 2009 par Boulanger, est actuellement le seul service de LBC opérationnel, à destination des particuliers (B2C). Les prestations proposées couvrent un large spectre de produits, comparable à l'offre à la vente de Boulanger (TV, hi-fi, gros et petit

électroménager, informatique). Trois offres permettent de répondre à des natures de besoins, et donc à des cibles, différentes :

- La formule « Mobile » se caractérise par une période minimale de location de 6 mois, à la suite de laquelle l'abonnement peut être résilié ; cette offre répond donc à des besoins ponctuels, typiques des « étudiants » (année scolaire de 9 mois) ;
- La formule « Techno » se distingue par une période minimale de location de 18 mois et cible les consommateurs « qui souhaitent rester à la pointe de la technologie » au fur et à mesure des innovations ;
- La formule « Zen », avec une durée de location de 3 à 5 ans, cible les consommateurs qui privilégient « le confort et la tranquillité ».

On retrouve dans cette typologie une inscription dans les tendances structurelles identifiées dans le cadre de l'analyse du macro-environnement ; dans cette lecture :

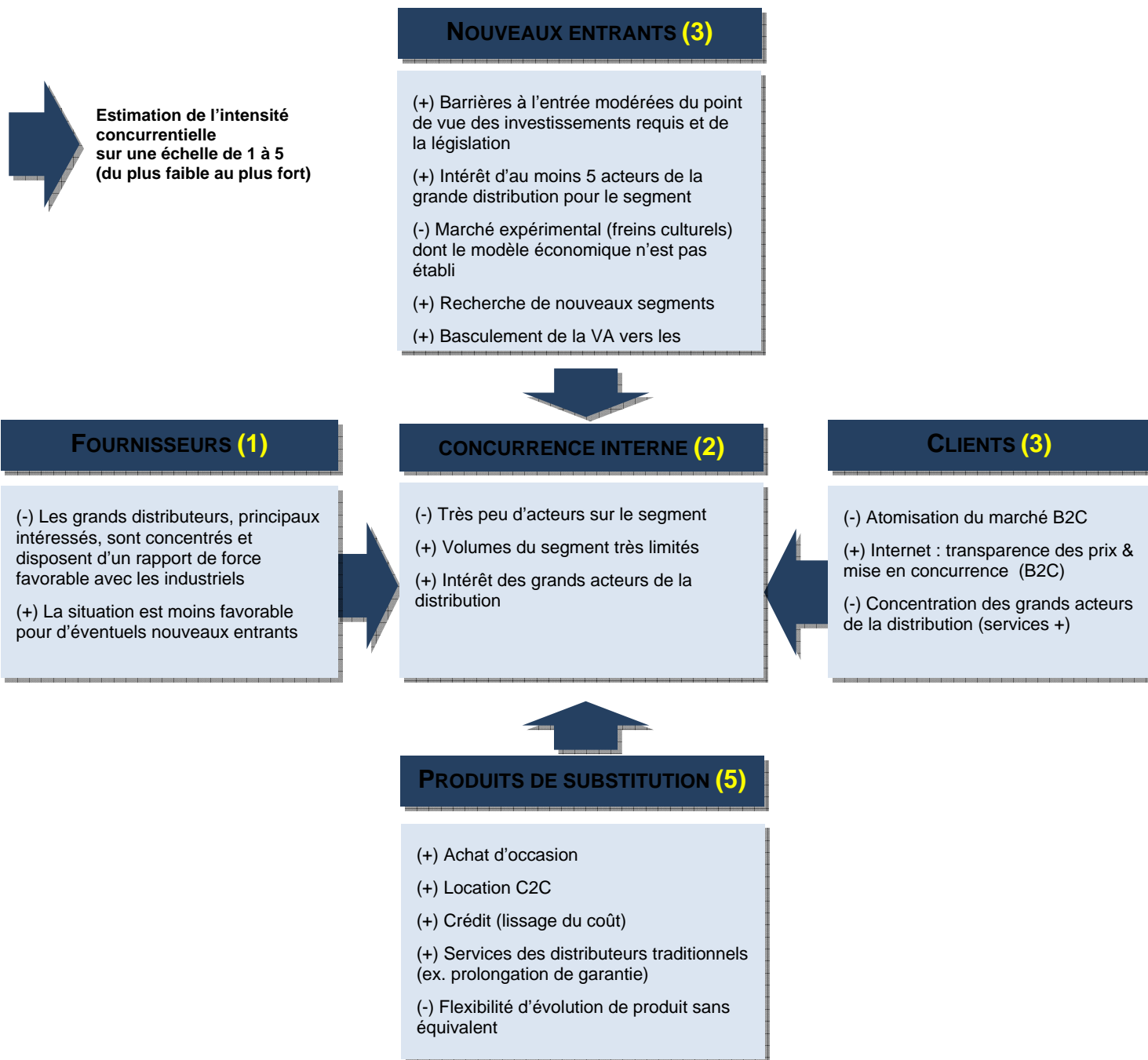
- La formule « Mobile » se positionne comme une alternative à l'acquisition de matériel d'occasion ou l'utilisation du crédit à la consommation, et cible, au-delà des étudiants, les jeunes en général (dont le taux de pauvreté s'est accru depuis 30 ans) ; il s'agit d'un positionnement « low cost », qui répond aussi à une demande d'instantanéité (disposer du service, avant d'en avoir les moyens) ;
- La formule « Techno » adresse une cible de clientèle, relativement jeune et aisée à très aisée ; il s'agit d'un positionnement « premium », qui interagit aussi avec la culture du zapping (recherche permanente de nouveauté, de renouvellement) ;
- La formule « Zen » apporte typiquement une réponse aux besoins d'une clientèle de seniors (dont le niveau de vie moyen et le volume ont progressé depuis 30 ans), en recherche de sécurité d'usage et moins concernée par la culture du zapping et de l'instantanéité.

Intensité et dynamiques concurrentielles

Avec un indice moyen estimé à 3, l'analyse 5 Forces de la LBC met en évidence une intensité concurrentielle moyenne, mais sur un segment étroit et avec une perspective d'intensification. Ce niveau reflète l'instabilité du segment LBC (émergent), mais surtout un potentiel de développement qui n'est pas démontré à ce jour, en l'absence de recul sur les modèles économiques émergents.

Synthèse : L'intensité concurrentielle

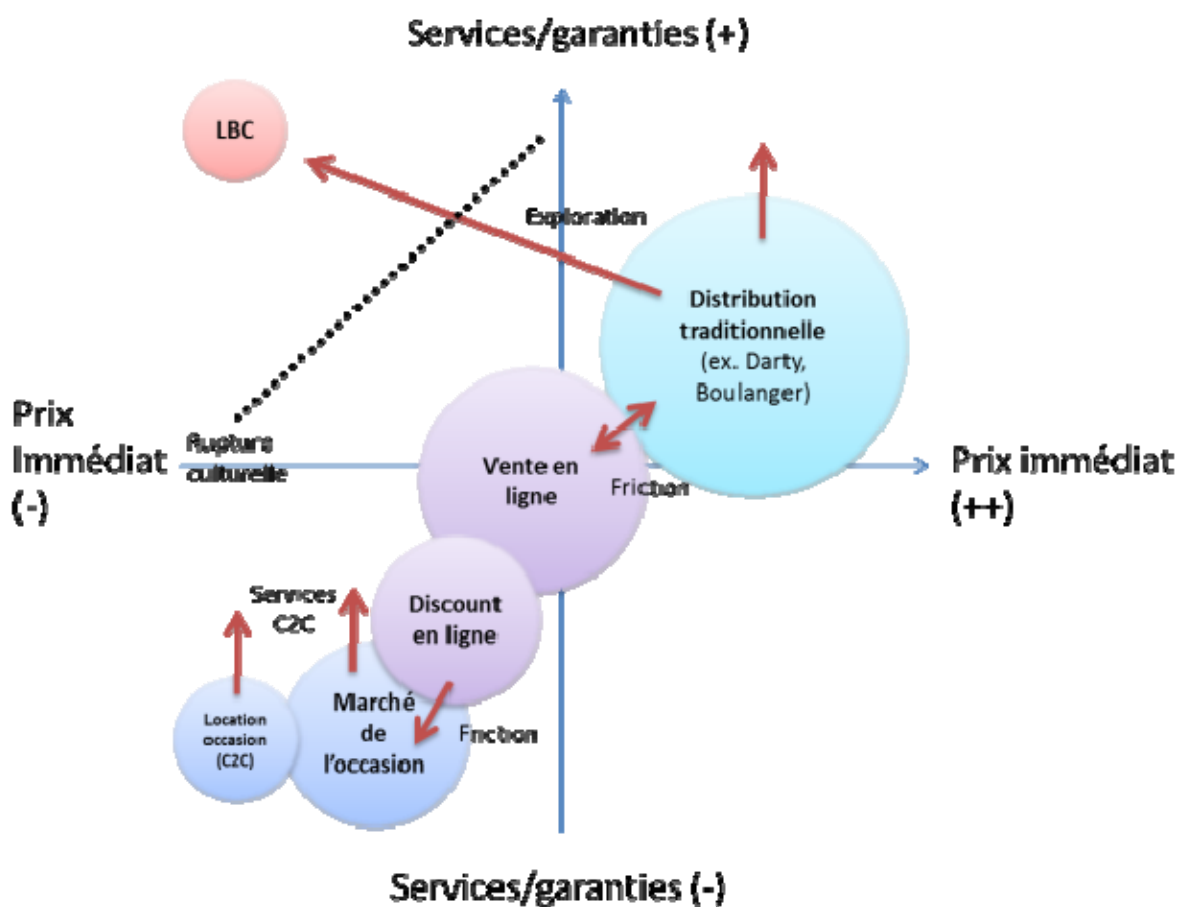
Avec un score global de ~3 / 5 la location de véhicules (très) courte durée est exposée à une intensité concurrentielle moyenne sur son segment



3.3.3. Nouveaux modèles économiques

Le diagramme ci-après permet de visualiser la position relative du segment LBC par rapport aux autres segments de la distribution de biens de grande consommation. Cette cartographie est établie à l’aune de deux facteurs structurants du marché de la distribution : le *prix immédiat* (partiellement assimilable à un « coût apparent ») et les *services et garanties* associés au mode de distribution. Les dynamiques à l’œuvre sont illustrées par les flèches rouges.

Figure 10 : Position relative du segment LBC par rapport aux autres segments de la distribution de biens de grande consommation



Source : Sofred Consultants.

Le segment LBC apparaît isolé sur cette représentation. Il est porté par les acteurs traditionnels de la distribution de biens de consommation, qui sont les fers de lance du service client dans la distribution. Ces acteurs traditionnels ont engagé depuis 10 ans une contre-offensive face à la concurrence de la vente en ligne ; selon le PICOM, celle-ci prend trois formes principalement :

-
- Le développement de plates-formes de vente en ligne, qui capitalisent sur des marques à forte notoriété, rassurantes pour le client ; on notera que l'offre en ligne de ces acteurs est souvent enrichie de produits d'entrée de gamme destinés à rivaliser avec les offres à bas prix de concurrents en ligne ;
 - Une politique de services qui vise à marquer l'écart avec l'offre de la vente en ligne traditionnelle, tels que : livraison, installation, récupération d'un ancien matériel, garantie pièce et main-d'œuvre sur site, possibilité de choisir précisément l'horaire de livraison en ligne sur des délais courts... ; mais aussi une politique du « tout compris » (livraison, installation...), qui participe d'une mise en confiance et d'un enjeu de fidélisation de la clientèle et d'une distinction des pratiques de certains vendeurs en ligne ;
 - Une démarche prospective avec le développement de services « de rupture » tels que la LBC.

À l'autre extrémité de la chaîne, le segment informel de l'occasion tend à intégrer progressivement la sphère de l'économie marchande déclarée à travers le développement de solutions C2C (ex. : EBay, Amazon, ou sur des sites discount tels que Price Minister). Cette structuration contribue à donner une lisibilité et une extension supplémentaire au marché de l'occasion, notamment auprès de cibles de clientèles sensibles aux garanties sur les transactions.

Ces développements ne facilitent pas le décollage du marché LBC, pris en ciseaux entre :

- La montée en gamme des services proposés par les opérateurs traditionnels à des niveaux comparables à ceux de la LBC, pour un prix final plus attractif ;
- Le développement du marché de l'occasion, et notamment de la location d'occasion (C2C).

Un point de convergence pourrait en revanche résider dans la location B2C de matériels d'occasion (ex. petit matériel de bricolage...).

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle économique • Flexibilité • Capacité à supporter des pertes • Intégration dans une offre plus vaste • Marque reconnue • Volumes d'achats • Réseau et/ou partenariats • Connaissance des données clients LTCD 	<ul style="list-style-type: none"> • Équation économique peu satisfaisante • Se distinguer des offres conventionnelles • Segment émergent • Segment marginal à ce jour • Rassurer le consommateur • Concurrence prix de substitution • Qualité du service (maintenance...) • Système d'information
Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle économique non profitable • Différenciation faible • Concurrence intense • Résistance à l'économie d'usage • Conjoncture médiocre • Déresponsabilisation des utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Équation économique peu satisfaisante • Offre de services peu distinctive • Produits de substitution • Taux de pénétration dérisoire • Prestations rapidement coûteuses • Inflation des coûts de maintenance

La traduction des modèles en termes d'emplois

Le marché de la LBC est négligeable en termes d'emplois (en dehors du sous-segment de la location d'équipements sportifs, hors du champ de cette analyse).

L'intensité servicielle supérieure des prestations de LBC telles qu'elles sont proposées à ce jour permettent d'envisager un contenu en emplois significativement supérieur à celui de la distribution en ligne. En revanche, il n'est pas certain que ce niveau soit supérieur à celui de la distribution traditionnelle, dans le cadre d'une commercialisation en ligne des produits.

D'une manière générale, l'équation économique des prestations LBC recensées ne semble pas particulièrement concurrentielle ; les prestations associées sont proches de celles proposées par des prestataires de la grande distribution (ex. extensions de garanties). De ce fait, le potentiel de décollage du marché, et donc de créations d'emplois, n'est pas établi à ce stade.

3.4. MACHINES ET ÉQUIPEMENTS POUR LA CONSTRUCTION ET L'INDUSTRIE

A) Location et location-bail de machines et équipements pour la construction

3.4.1. Cadrage du macro-environnement spécifique au segment

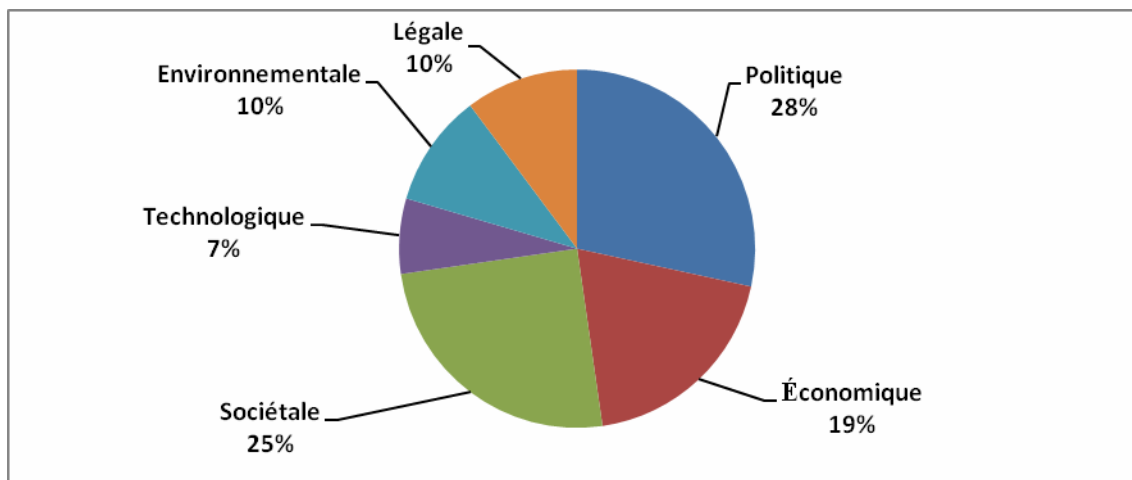
Un macro-environnement globalement favorable à la croissance économique du segment

Tableau de synthèse 13

Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	Éducation/enseignement supérieur	3	Pénurie de techniciens qualifiés
	Cadre réglementaire	3	Judiciarisation (normes de sécurité, d'environnement...)
	Droit social	2	Rigidité du code du travail (gestion du temps de travail)
	LME	1	Réduction des délais de paiement aux loueurs
	Développement durable (Grenelle)	1	Recours à des matériels plus sobres ou électriques
Économique	Géopolitique	1	Hausse du prix des carburants
	Conjoncture économique	2	Sensibilité à la conjoncture (construction)
	Crise financière	2	Hausse des taux d'intérêt
	Repli des assureurs	2	Durcissement des conditions d'assurance
	Pénurie de main-d'œuvre	2	Renchérissment de la main-d'œuvre spécialisée
	Concurrence d'autres marchés	1	Occasion, désintermédiation (B2B), troc (C2C)
Sociétale	Évolution du rapport à la propriété	2	Monétisation de l'économie d'usage (gain de temps...)
	Principe de précaution	3	Inflation du cadre normatif imposé aux machines
	Évolution des attentes des clients	3	Souhait de personnalisation des offres
Technologique	Internet	1	Recherche d'informations en amont par le client
	Autres NTI	1	Services électroniques (géolocalisation...)
	Innovations techniques	2	Sécurisation et performance technique des machines
Environnementale	Normes européennes	2	Écoconception industrielle (pollution, matériaux...)
	Préoccupations écologiques	2	Traitement des déchets par les loueurs (huile, filtre...)
	Conditions météorologiques	1	Avancée des chantiers de BTP
	Cadre comptable	2	Passage des loyers en charges pour le client
Légale			Distorsions fiscales : poids de la CVAE pour le loueur, non-récupération de la TVA par les collectivités locales
	Cadre fiscal	1	
	Cadre normatif	2	Concurrence déloyale de certains (petits) loueurs Facteur de professionnalisation de location

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

Graphique 17 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de la location de matériels pour la construction après application du coefficient de pondération



Le macro-environnement dans lequel évolue le segment de la location de matériels pour la construction lui est globalement favorable, notamment en raison de facteurs sociétaux très significatifs (monétisation de la valeur d'usage générée par l'acte de location : gain de temps, économies financières, confort...) ainsi que de facteurs d'ordres politique et réglementaire qui, faisant peser sur les industriels des contraintes croissantes en termes de sécurité et de respect de l'environnement, se traduisent en opportunités économiques (et en barrières à l'entrée) pour les loueurs qui gèrent ces exigences en lieu et place de leurs clients.






3.4.2. Analyse du marché de la location de matériels pour la construction

La demande : évolution socio-économique et sociétale (nouveaux usages...)

La clientèle des loueurs de machines et d'équipements pour la construction est constituée des grands groupes de travaux publics français, dont la particularité est d'être dans le même temps des acteurs mondiaux du BTP, cumulant près de 87 Mds € de CA consolidé (un peu plus de 3 Mds € de résultat net en 2010) et concentrant plus de 400 000 emplois à travers le monde.

Tableau de synthèse 14

Principaux clients des loueurs de matériels pour la construction

Groupes	Dernier CA consolidé connu Dernier résultat net connu	Effectif mondial
	37 Mds € 1,9 Md €	180 000
	32,7 Mds € 1,1 Md €	134 000
	13,3 Mds € 232 M€	71 000
	2,7 Mds € 38 M€	18 000
	1,2 Md € 5 M€	6 000

Ces acteurs sont par conséquent en situation d'exercer sur les loueurs, même les plus importants d'entre eux, un rapport de force déséquilibré, incontestablement à leur avantage, qui tire les prix à la baisse et finit par les déconnecter des prix d'investissement dans le matériel neuf, qui, pour leur part, ne cessent de croître. Cette position dominante de la demande induit, tout à fait indépendamment des autres forces en présence, une intensité concurrentielle extrêmement forte sur le marché de la location de machines pour le secteur du BTP.

À côté d'eux, le marché du B2C est résiduel et stationnaire, les particuliers ne représentant par exemple que 8 % de la clientèle d'un acteur comme Kiloutou.

Si, par ailleurs, le marché de la location de matériels pour le BTP est globalement bien orienté (même si des craintes se font jour pour la seule année en cours⁵²), les loueurs le doivent à l'effet d'un certain nombre de variables, conjoncturelles et structurelles, qui viennent efficacement stimuler la demande, tant publique (logement collectif, collectivités territoriales) que privée (grands donneurs d'ordre) :

- S'il est vrai de dire qu'en première approche le marché est globalement sensible à la conjoncture économique (la crise induisant par exemple une contraction des secteurs clients du BTP et des transports³⁰), l'absence de réelle visibilité économique s'avère plutôt favorable aux modèles locatifs :

⁵² Du fait du repli annoncé de certaines clientèles : les transports par exemple qui présentent des déterminants sectoriels relativement mal orientés pour 2012 : production industrielle, échanges commerciaux, consommation des ménages...

- Du fait du durcissement des conditions de financement (hausse des taux d'intérêt notamment) qui entrave la capacité d'investissement des entreprises dans du matériel neuf ;
 - Parce qu'en temps de crise économique, les entreprises sont moins enclines à courir le risque d'immobiliser leurs capitaux qu'à avoir recours à des machines prises en location précaire (c'est-à-dire mises à leur disposition sur de courtes durées, comprises en général entre 1 jour et 1 mois), garante de flexibilité pour la réponse à des besoins ponctuels.
- Une série d'évolutions socio-économiques et sociétales de fond, parmi lesquelles :
- Un changement palpable dans la conception latine de la pleine propriété (le « plaisir de l'acquisition ») qui cède peu à peu du terrain à une approche beaucoup plus rationnelle et gestionnaire, celle de l'économie de la fonctionnalité, pour autant que la valeur d'usage acquise puisse être monétisée et/ou se traduire en avantages compétitifs évidents sur le marché :
 - Gain de temps, grâce à la possibilité pour le client de se (re-)concentrer sur son métier de base en déléguant au loueur non seulement l'entretien et la réparation, mais également la prise en charge de contraintes de plus en plus nombreuses (normes environnementales...)
 - Gain d'argent, le recours à la modalité locative permettant de réaliser de substantielles économies financières⁵³ en raison d'un meilleur cycle d'exploitation des machines par le loueur et d'occupation par ses clients ;
 - Gain en qualité, du fait de l'utilisation d'une machine adaptée à chaque bon usage ;
 - Gain en sécurité, du fait de l'externalisation de la maintenance ;
 - Simplicité de la prise en main et de l'usage des matériels loués.
 - Un « syndrome de l'enfant gâté », expression qui traduit la volatilité très forte de clientèles en position de force (qui recherchent en permanence le prix le plus bas) en même temps qu'un niveau croissant de leurs exigences en matière de qualité de service associée à l'acte de location (maintenance, dépannage 24h/24 7j/7, conditions d'acheminement du matériel de substitution le cas échéant...), qui donne lieu à un souhait de personnalisation⁵⁴ des offres des loueurs.

⁵³ On renverra utilement le lecteur de cette étude au comparateur de prix entre achat/location mis au point par le loueur Kiloutou.

⁵⁴ Le verbatim d'un client d'un loueur issu des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude est particulièrement éloquent à ce sujet : « Je ne veux pas traiter avec Loxam, je veux être pris en charge par Manu de Loxam ; et si Manu n'est pas disponible, je m'adresserai à David de Kiloutou... ».

L'offre : nouveaux couples offres/opérateurs, stratégies de positionnement des acteurs

Face à cette clientèle consolidée et relativement concentrée, les loueurs entretiennent encore un rapport globalement fragmenté du fait de la dispersion des opérateurs. Le paysage en France des acteurs de la location de matériels pour la construction est celui d'une mosaïque de loueurs de taille relativement petite si on la compare aux grands groupes de BTP qui sont leurs clients.

C'est une fois encore ce rapport de force au désavantage des loueurs qui depuis plusieurs années force ces derniers – et notamment Loxam, le leader, et Kiloutou, son challenger, qui pèsent ensemble un peu moins de 35 % du CA sectoriel – à s'engager résolument dans une stratégie de croissance externe⁵⁵ et de concentration/raréfaction de l'offre, dans le but, sinon de les renverser, pour le moins de mieux répartir les pouvoirs de négociation et ainsi de débloquer les prix qui subissent une déflation continue.

En termes de renouvellement des couples offres/opérateurs, les mêmes loueurs se voient donc contraints de concevoir des bouquets de services de plus en plus personnalisés. On retiendra les grandes tendances suivantes :

- La mise à disposition des clients des produits les plus innovants, c'est-à-dire ceux qui intègrent les dernières technologies : nouvelles motorisations, arrivée du GNR (gazole non routier), approvisionnement des grands groupes de BTP en nouveaux engins de forte puissance à la norme Tiers4/Phase IIIB, etc.
- La recherche permanente de l'optimisation de la fourniture d'un usage à un client :
 - o Développement des offres de « fleet management » ou de gestion de parcs, consistant à assurer le suivi global (maintenance, réparations, dépannage, géolocalisation/ « tracking »...) des machines d'un client (achetées ou louées) ;
 - o Travail en parallèle sur la simplification de la vie administrative du client ainsi que sur le processus de fourniture de la prestation : contractualisation d'accords-cadres pluriannuels, mise au point de cartes professionnelles facilitant la réservation d'un matériel, amélioration du maillage multicanal (agences de proximité, hubs, agences dédiées aux clients travaux publics, hotline, site Web...);
 - o Volonté de prise en charge extensive du client, qui conduit certains loueurs à davantage soigner leur offre logistique (livraison du matériel loué) ainsi qu'à élargir leurs gammes (diversification de l'offre), bien souvent grâce à des partenariats, parfois transnationaux, noués avec des prestataires en capacité de venir compléter l'offre de base du loueur (véhicule courte durée, chambre d'hôtel...);

⁵⁵ C'est ainsi que Loxam a fusionné avec Laho et que Kiloutou vient de racheter le groupe Bergerat Monnoyeur.

- Recours à des centres d'essais pour améliorer les machines mises à disposition de la clientèle ;
- Recyclage, traitement et traçabilité des déchets.

Enfin, au niveau de la chaîne de valeur de la location de matériels pour la construction, plusieurs évolutions sont sensibles :

- Une modification dans la façon dont les constructeurs conçoivent et fabriquent leurs machines, puisqu'un matériel à la location se construit et se déconstruit en moyenne 2 fois moins fréquemment qu'un matériel à l'achat : c'est la fin de l'obsolescence programmée des biens, face aux exigences des loueurs qui portent essentiellement sur la fiabilité, la robustesse/la durabilité, la qualité et la simplicité d'entretien des machines. Aussi cette évolution contribue-t-elle à la fois à l'essor de l'écoconception industrielle et à celui de la coconception entre constructeurs industriels et loueurs (grâce à ce que nous pourrions appeler des « frictions d'apprentissage », permettant progressivement de mettre sur le marché les produits les plus en phase avec les attentes des loueurs qui dérivent elles-mêmes des besoins des grands groupes de BTP).
- Un mouvement d'internationalisation des achats, notamment auprès de fabricants asiatiques (en particuliers chinois), qui aura également tendance à renforcer les écarts existants entre les produits « low cost » et le « premium » (machines plus sophistiquées) au détriment de l'offre de milieu de gamme.
- Une tendance à la séparation entre les métiers de la distribution et de la location, métiers structurellement différents et dont le rapprochement est toujours une fausse bonne idée.

Niveau de maturité et potentiel de développement du marché

Le marché français de la location de machines et d'équipements pour la construction apparaît en conséquence comme un segment en croissance, qui n'a donc pas encore atteint son niveau de maturité, mais qui occupe une bonne place à l'échelle européenne, et notamment par rapport au marché britannique qui est le plus mûr d'Europe, essentiellement pour des raisons fiscales.

Le taux de pénétration de la location de matériels pour le BTP avoisine en France les 35 %, ce qui devrait augurer de bonnes années d'activité économique pour le segment, situation qui sera d'autant plus favorable aux loueurs que ces derniers, pris en étau entre les grands groupes de BTP (leurs clients) et les gros fabricants industriels (leurs fournisseurs) auront à leur tour atteint une taille critique. C'est ce que laisse espérer en tout cas le mouvement de concentration observé dans le Top-5 des opérateurs de la location de matériels pour la construction en France.

Synthèse : L'intensité concurrentielle

Avec un score global de ~3 / 5 la location de matériel pour le BTP est exposée à une intensité concurrentielle moyenne à forte sur son segment



Estimation de l'intensité concurrentielle sur une échelle de 1 à 5 (du plus faible au plus fort)

NOUVEAUX ENTRANTS (1)

- (-) Marché de spécialistes
- (--) Barrières à l'entrée nombreuses et très fortes du fait de la complexité du métier (intensité capitalistique, réseau d'agences, largeur des gammes, inflation réglementaire...) qui limitent très fortement le nombre des nouveaux entrants
- (-) Des entrées peu significatives (loueurs indépendants locaux en monoagences) ou vouées à l'échec (initiatives B2C non)



FOURNISSEURS (2)

- (+/-) Hausse des prix de vente des machines aux loueurs
- (+/-) Taille critique des fournisseurs leur conférant un pouvoir de négociation moyen sur les loueurs
- (++) Internationalisation des achats : 30% de constructeurs nationaux, 70 % de constructeurs étrangers, progression des constructeurs chinois (industriels leaders : Manitou, Iveco, Mercedes)
- (+) Renforcement des initiatives de coconception des matériels avec les loueurs



INTENSITE CONCURRENTIELLE INTERNE (4)

- (++) Mouvement de concentration de l'offre par croissance externe des loueurs qui doivent atteindre une taille critique
- (+) 2 acteurs majeurs : Loxam (n°1 avec 550 agences, rachat de Laho) et Kiloutou (n°2 avec 400 agences, rachat de Bergerat Monnoyeur), qui totalisent 35 % du CA sectoriel
- (-) Présence sur le marché de distributeurs-loueurs

CLIENTS (5)

- (++) Concentration de la demande par les 5 grands groupes de BTP en France (Vinci, Bouygues, Eiffage, Fayat, NGE), ce qui génère une tendance fortement déflationniste sur les prix et octroie aux clients un pouvoir de négociation incontesté



PRODUITS DE SUBSTITUTION (2)

- (+/-) Développement de l'économie informelle (troc de matériels en C2C ou « coconsommation ») grâce au Web 2.0
- (-) Désintermédiation : mise en location du parc privé d'un industriel (B2B)
- (+/-) Marché de l'occasion
- (+) Location opérationnelle (longue durée)

3.4.3. Nouveaux modèles économiques

Les modèles économiques en vigueur sur le segment

Les modèles économiques en vigueur sur le segment de la location de matériels pour la construction présentent quatre caractéristiques notables, validées par Hervé REBOLLO du DLR (fédération des Distributeurs Loueurs Réparateurs de matériels pour la construction) :

- Le renforcement de la part purement locative par rapport aux autres composantes génératrices de revenus sur le marché de la location de machines et équipements pour la construction (à savoir notamment la sous-location, le négoce, le transport, l'assurance, la facturation de carburant, etc.).
- La recherche continue de l'optimisation de la ressource matérielle par les loueurs, source de rentabilité, puisque la location peut se définir comme une prise du risque de la non-utilisation ou de l'improductivité d'un matériel ; autrement dit, un loueur pratique une « intermédiation mutualisatrice ». Un facteur clé de succès des modèles économiques dominants est d'arriver à utiliser les matériels sur une durée supérieure à la durée d'amortissement comptable. Les meilleurs loueurs parviennent en moyenne à une durée de vie des matériels supérieure de 50 % celle prévue en amortissement.
- La nécessité de prendre en considération des critères d'arbitrage contradictoires sur le marché, et ce au détriment du milieu de gamme, entre :
 - o Une clientèle « low cost » principalement motivée par le facteur prix et donc désireuse de matériels simples, pour laquelle le marché est en train de mettre au point une offre à bas coût (- 50 % environ sur les prix, taux d'occupation des machines visé supérieur à 75 %, dépenses publicitaires importantes) ;
 - o Une clientèle « premium », regardante sur la qualité et le bouquet de services.
- La prédominance (90 %) des modèles où la mise à disposition (et donc la facturation) s'effectue indépendamment de l'utilisation ou de la non-utilisation du matériel par le client.

Les modèles économiques en émergence

À côté de ces « business models », nos entretiens avec les dirigeants de trois entreprises positionnées sur ce segment (M. Xavier DU BOYS, PDG de Kiloutou ; M. Hervé COHADE, Président d'Eurofor/Foraloc ; et M. Bertrand CARRET, PDG de RentForce) nous ont permis de repérer deux nouvelles modalités locatives actuellement en cours d'émergence, sans qu'il soit possible de formuler un pronostic de pérennité économique à leur endroit :

- L'application d'un principe de répercussion sur le client, avec le plus de précisions possible, de tous les coûts réels, directs ou indirects : temps de conduite et de mise à

disposition d'un chauffeur, distances parcourues, délai de réactivité souhaité, renonciation à recours, etc. Une variante déjà en vigueur sur certains marchés, comme le rabotage de routes ou le creusement de tranchées, consiste en une facturation par unité d'œuvre (modèle dit « FOU »), c'est-à-dire en un forfait auquel on adjoint un coût additionnel /unité d'œuvre (i.e. au nombre de trous, de km, de m², de m³, etc.).

- La réponse au « syndrome de l'enfant gâté » par la mise au point d'offres « Full Service » (à l'instar du Kiloutou Global Service, « KGS »), qui consistent à élargir la gamme de services associés à l'acte de location, par le renforcement de ses compétences, bien souvent dans une logique de partenariats, unifiée derrière la bannière ou la marque unique d'un loueur. Les limites à cet exercice de diversification sont :
 - o La nécessité d'allouer des capitaux supplémentaires ;
 - o La mobilisation de savoir-faire nouveaux, même s'ils sont *in fine* sous-traités ;
 - o La question de la légitimité d'un loueur de matériels de BTP à réserver pour un client un véhicule courte durée, une nuitée ou une table ;
 - o La maîtrise des quantités de produits en stock ou de services en flux.

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Appartenance à un réseau d'agences • Positionnement clair de loueurs courte durée • Fortes capacités financières • Offre simple, fiable, lisible et disponible • Valorisation de la durabilité de la location • Maîtrise des facteurs technologiques • Bonne connaissance des données clients • Exploitation marchande de l'inflation normative 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice des effets de réseau ou de marque • Séparation distributeur/loueur et LCD/LLD • Intensité capitalistique très importante ($\rho^{56} \sim 1,6$) • Approvisionnement/coconception des produits • Inscription de l'économie d'usage au Grenelle • SI au service de la personnalisation des offres • Exploitation des critères d'arbitrage des clients • Externalisation au loueur de la gestion normative
Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité conjoncturelle • Vieillesse du parc des loueurs • Pression sur les prix exercée par les DO • Économie souterraine en B2C sur le Web • Résistance résiduelle de la pleine propriété 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance au niveau d'activité dans le BTP • Ralentissement de l'investissement des loueurs • Fragmentation de l'offre de location • Pas de facturation, non respect des normes... • Le cas de l'Armée française

⁵⁶ On désigne par ρ le ratio {investissement/CA}, i.e. le montant qu'il faut investir pour générer 1 € de CA.

La traduction des modèles en termes d'emplois

Le secteur de la location de matériels pour le BTP est incontestablement une « activité verte », fortement pourvoyeuse d'emplois, au rythme moyen de 6 emplois pour chaque million d'euros de CA généré. Un doublement à l'horizon 2020, tout à fait réaliste, du CA généré par la profession (passage de 3 à 6 Mds €), conduirait donc à la création d'environ 20 000 emplois.

Ces emplois présentent les caractéristiques favorables suivantes :

- Ils sont non délocalisables.
- Ils sont répartis sur tout le territoire national.
- Ce sont des emplois variés et de tous niveaux : techniciens, chauffeurs, livreurs, commerçants, gardiens et une bonne part d'informaticiens (spécialistes du référencement Google, experts en informatique embarquée, « community manager », gestionnaires de SIRH, etc.).
- Leur féminisation, encore très faible, doit progresser.

Tableau de synthèse 15

La création d'emplois dans la location de matériels pour le BTP : un solde fortement positif

	Secteur de la location	Secteur de la métallurgie
Ratio {investissement/CA}	160 %	-
CA moyen généré /personne occupée	165 000 €	250 000 €
Investissement pour générer 1 M€ de CA	1 600 000 €	-
Investissement annualisé (sur 5 ans)	320 000 €	-
Part d'emplois industriels en France	-	30 %
Investissement détruit en France	-	96 000 €
Nombre d'emplois créés (+) ou détruits (-)	+6	-0,4
Solde d'emplois créés pour 1 M€ de CA généré	+5,6	

Étude sur la location de biens et services innovants

B) Location et location-bail de machines et équipements de maintenance industrielle

3.4.4. Cadrage du macro-environnement spécifique au segment

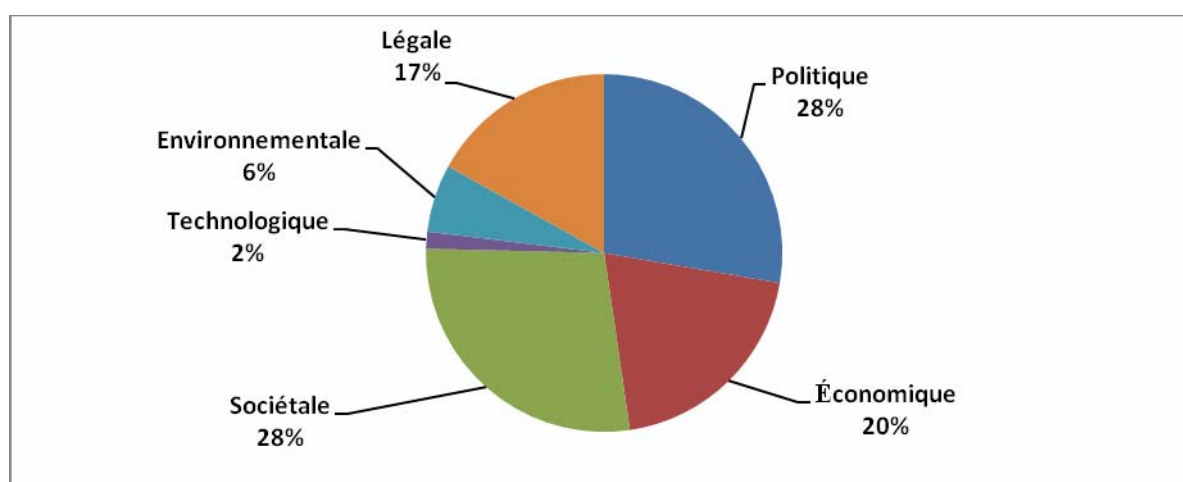
Un macro-environnement complexe mais singulièrement favorable à l'essor du segment

Tableau de synthèse 16

Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	Éducation/enseignement supérieur	3	Pénurie de techniciens qualifiés (électronique...)
	Cadre réglementaire	3	Multiplication des normes (sécurité, environnement...)
Économique	Conjoncture économique	2	Sensibilité à la conjoncture (transports, industrie)
	Crise financière	2	Durcissement des conditions de financement
	Pénurie de main-d'œuvre	2	Renchérissement de la main-d'œuvre spécialisée
	Concurrence d'autres marchés	1	Marché de l'occasion, location précaire, low cost
Sociétale	Principe de précaution	3	Inflation du cadre normatif imposé aux machines
	Évolution des attentes des clients	3	Pouvoir arbitral des clients (prix, service...)
Technologique	Nouvelles technologies	1	Électronique embarquée, géolocalisation Géoguidage, contrôle d'accès, détection des chocs
Environnementale	Préoccupations écologiques	2	Écoconception industrielle Recyclage et traçabilité des déchets des loueurs
Légale	Cadre comptable	3	Passage des loyers en charges pour le client
	Cadre fiscal	1	Poids de la CET (CVAE) pour le loueur
	Normes européennes	1	Absence d'immatriculation des engins (vol...)

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

Graphique 18 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de la location de matériels de maintenance industrielle après application du coefficient de pondération



En dépit de sa complexité et de sa dépendance, parfois positive, aux sphères politique (réglementations diverses) et économique (financeurs...), le macro-environnement dans

lequel évolue le segment de la location de matériels de manutention industrielle lui est favorable, notamment en raison des évolutions socio-économique et sociétale de la demande.

3.4.5. Analyse du marché de la location de matériels de manutention industrielle

La demande : évolution socio-économique et sociétale (nouveaux usages...)

La clientèle des loueurs de matériels de manutention industrielle est constituée de grands et très grands comptes industriels, en capacité d'exercer un pouvoir de négociation considérable sur les prestataires, qui se traduit par une pression très forte sur les prix. Les tendances lourdes à l'œuvre sur ce marché, du côté de la demande, permettent de mieux appréhender l'appétence croissante des industriels pour la location de ce type de matériels ainsi que leur motivation accrue à en externaliser intégralement la gestion :

- La location rend d'abord possible aux groupes industriels une démobilisation de leurs capitaux, de nature à leur rendre les marges de manœuvre financières nécessaires à la conduite de leur activité économique et d'autant plus précieuses qu'ils assistent, relativement impuissants, au durcissement des conditions de financement qui vient pénaliser leur capacité à investir : les clients des loueurs de matériels de manutention industrielle cherchent donc avant tout à pouvoir se préserver, se concentrer, voire se recentrer, sur leur métier productif de base.
- Le recours à la location offre ensuite aux entreprises une réduction significative des frais généraux fixes, qui figure parmi les préoccupations récurrentes des chefs d'entreprise, en particulier en période de crise économique : la réalisation d'économies substantielles pour les industriels s'explique notamment par un niveau de prix extrêmement compétitif, dû au poids économique des grands comptes de l'industrie en France et à la pression qu'ils exercent en conséquence sur les tarifications des loueurs.
- La prise de matériels de manutention industrielle en location répond enfin aux aspirations et aux exigences croissantes des industriels en termes :
 - o d'efficacité accrue des matériels
 - o de souplesse commerciale
 - o de services annexes (solutions de financement, entretien/maintenance...)

Tableau de synthèse 17

L'exemple comparé d'un gerbeur amorti sur une durée de 5 ans

	Achat d'un gerbeur traditionnel	Location d'un gerbeur géoguidé
Prix d'achat / loyer mensuel	10 000 €	2 400 €
Coût annuel d'un cariste		0 €
Coût de casse	215 000 à 515 000 €	0 €
Coûts divers	Maintenance, réparation, dépannage...	Formation, adaptation, interfaçage...
Coût total sur 5 ans	225 000 à 525 000 €	169 000 à 189 000 €
Coût mensualisé	<u>3 750 à 8 750 €</u>	<u>2 800 à 3 150 €</u>
Différentiel	15 à 65 % de réduction occasionnée par le recours à la location	

L'offre : nouveaux couples offres/opérateurs, stratégies de positionnement des acteurs

Le marché de la location de matériels de manutention industrielle présente un profil oligopolistique, du fait d'un phénomène de très forte concentration sur un métier par nature hypercapitalistique, comme l'indique le ratio {investissement/chiffre d'affaires} voisin de 100 %. Il faut ainsi au leader français du marché depuis près d'un demi-siècle, Manuloc, 300 M€ de machines (en valeur d'origine) pour générer environ 300 M€ de CA. Sa stratégie de croissance externe le conduit à procéder tous les 2 ans au rachat d'une entreprise, contribuant ainsi très fortement au mouvement de concentration des opérateurs dans le Top-5, où l'on trouve des loueurs, parfois également constructeurs, comme Fenwick ou Aprolis (groupe Bergerat Monnoyeur), mais également Still, Jungheinrich ou BT (groupe Toyota) sur le segment du magasinage.

L'offre actuelle des loueurs de matériels de manutention industrielle se structure autour de deux segments au poids économique très différent :

- D'une part, une activité marginale (qui pèse environ 10 à 20 % du marché de la manutention industrielle) qui consiste en la mise à disposition précaire de matériels de travaux publics divers, correspondant à des standards, disponibles immédiatement du fait de leur stockage en permanence chez le loueur (ex. : compresseurs, pelles vibrantes, chariots de manutention, nacelles élévatrices...), pour des durées courtes, allant en moyenne de 0,5 à 45 jours. Ce segment s'apparente à la location de matériels et équipements pour la construction.

-
- D'autre part, la location opérationnelle (ou « operational lease »), une activité majeure qui génère 80 à 90 % des revenus des loueurs de matériels de manutention industrielle et qui consiste en la location et l'entretien d'engins *ad hoc*, achetés spécifiquement pour répondre aux besoins d'un client et systématiquement loués en longue durée (sur une période de 5 à 6 ans d'usage en moyenne, sur laquelle le loueur s'engage également à en garantir le bon fonctionnement). C'est ce segment particulier qui constitue l'offre locative de base en manutention industrielle et qui entre de plus en plus dans une véritable logique de bouquet de services pour le compte de grands groupes industriels.

Parmi les offres nouvelles sur la manutention industrielle, on citera la montée en puissance, voire la généralisation, d'un service innovant, plébiscité par la clientèle : la gestion de flotte (ou « fleet management ») qui consiste à gérer pour le compte d'un client, avec obligation de résultats, l'intégralité de son parc machines, qu'il en soit le propriétaire ou le locataire. Cette formule comprend notamment :

- Un service continu, incluant, 24h/24 et 7j/7, le dépannage, la réparation et, le cas échéant, le remplacement du matériel, ce qui suppose pour le prestataire de disposer des ressources humaines adaptées ainsi des moyens d'acheminement des engins performants.
- Un système de reporting d'utilisation des machines pour le loueur, qui consiste essentiellement en un dispositif de « i-veille », *via* des capteurs électroniques permettant d'identifier le cariste (contrôle d'accès) et de détecter les chocs (détection d'accidents). La géolocalisation des engins de manutention, en revanche, ne décolle pas.
- La prise en charge pour le client des contraintes croissantes en termes de sécurité (notamment de la certification MASE).
- La prise en charge des contraintes environnementales qui pèsent sur les grands groupes industriels (traitement des déchets, traçabilité des huiles/filtres/batteries notamment, etc.).

Aussi assiste-t-on à une externalisation massive d'une des fonctions pourtant historiques dans l'industrie : l'atelier, où les matériels étaient entretenus et réparés. Cette externalisation de la gestion des machines s'inscrit d'ailleurs dans une logique plus globale de « report » sur le loueur ou de « délégation » à un prestataire des contraintes qui sont de plus en plus fortes et nombreuses à peser sur les entrepreneurs industriels : normes de sécurité, règles environnementales, etc.

Enfin, au niveau de la chaîne de valeur de la location de matériels de manutention industriels, deux tendances de fond tout-à-fait contradictoires se font jour :

- Du côté des fabricants et constructeurs, on observe une tendance à la sophistication progressive des machines, dans le but de rendre captive la clientèle, par ailleurs de plus en plus exigeante. C'est le cas notamment des engins japonais.

-
- Chez les loueurs en revanche, c'est le souhait de simplification des machines qui prédomine, car elle est synonyme de dépannage facile, rapide et à moindre coût. Cette tendance ouvre la voie à la fabrication de produits plus simples, pour une clientèle de « gestionnaires », moins regardante sur l'éventail des fonctionnalités techniques que sur le prix. C'est le cas par exemple des autres machines asiatiques (chinoises, coréennes, indiennes...), dont les modèles à bas coût finiront par pénétrer les marchés européens.

Ces deux tendances parallèles devraient progressivement conduire à une scission du marché de la location de matériels de manutention industrielle, entre le segment de la location précaire, qui nécessite la mise au point de biens « low cost » (sans qu'ils perdent toutefois en robustesse ni ne fassent retomber dans le piège de l'obsolescence programmée) et celui de la location opérationnelle qui vise à s'adapter au plus près des besoins des clients et qui peut donc s'accommoder de matériels plus sophistiqués, bien que dans le même temps les loueurs opérationnels désirent tendre, comme il a été exposé plus haut, vers une simplification de leurs machines, garante pour eux de la performance et de l'efficacité du bouquet de services qu'ils associent désormais de façon croissante à tout acte de location (dépannage, maintenance...).

Niveau de maturité et potentiel de développement du marché

Marché d'inspiration américaine, la location de matériel de manutention industrielle n'a pas pénétré de la même manière dans tous les pays européens. Si c'est dans les pays de culture anglo-saxonne que ce marché est le plus mûr, deux pays occupent par ailleurs une place singulière :

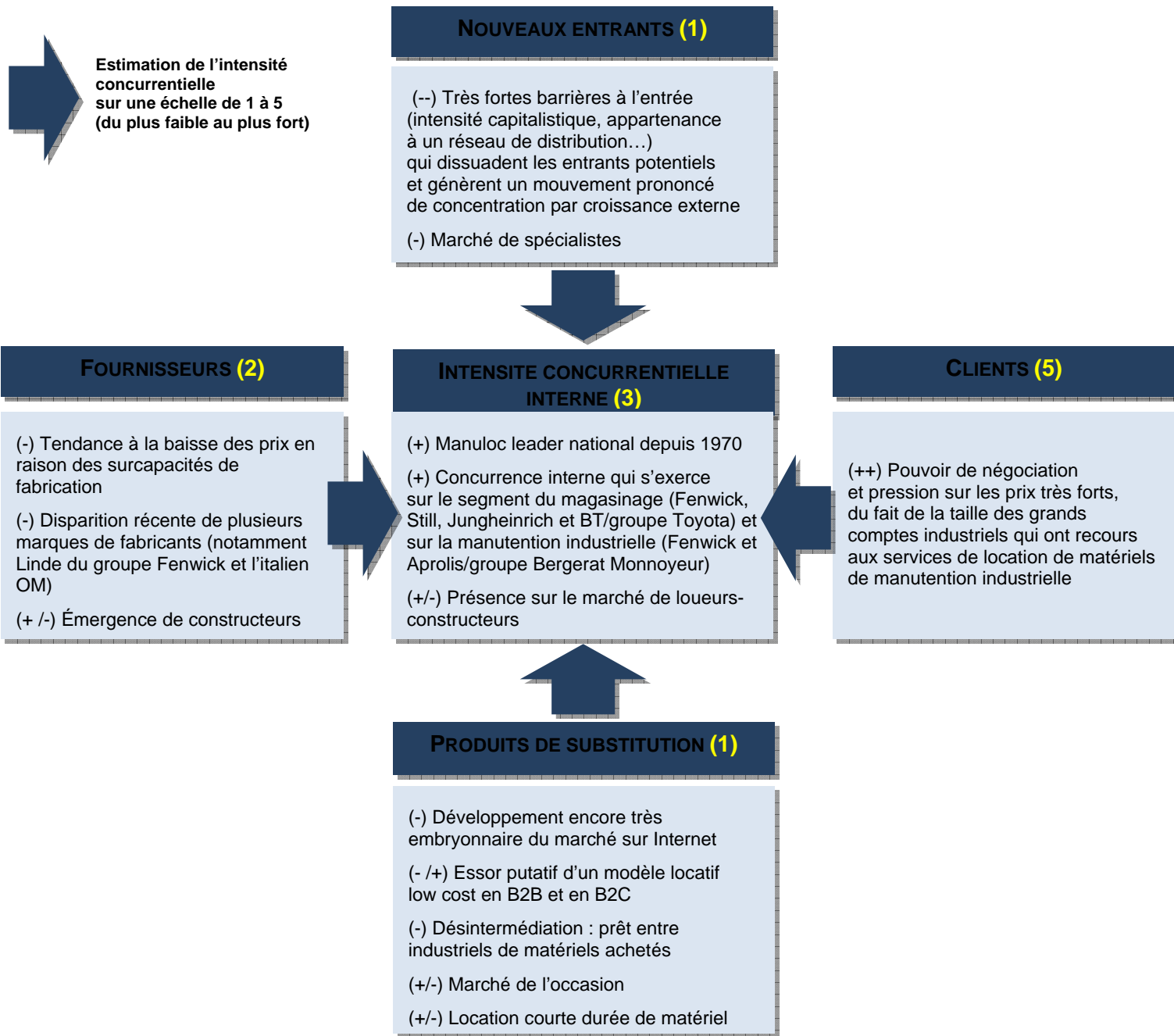
- L'Allemagne, pays où l'attachement à la propriété est parmi les plus importants d'Europe, y compris dans le domaine du matériel de magasinage, et où en conséquence la location d'engins de manutention industrielle demeure relativement marginale.
- La France, où le marché, plus mûr que celui de la location de matériels pour le BTP, reste encore à fort potentiel, en raison notamment d'une très bonne orientation de la demande et des évolutions d'ordre socio-économique et sociétal en cours.

On observe par ailleurs des comportements et un pouvoir arbitral des clients qui s'exercent de façon relativement hétérogène à travers l'Europe :

- Le facteur prix prédomine nettement au sein des pays jeunes ou moins riches d'Europe.
- Le facteur qualité/services l'emporte encore en Europe de l'Ouest.

Synthèse : L'intensité concurrentielle

Avec un score global de ~2,5 / 5 la location de matériel de maintenance industrielle est exposée à une intensité concurrentielle relativement faible sur son segment



3.4.6. Nouveaux modèles économiques

Les modèles économiques en vigueur sur le segment

Parmi les loueurs de matériels de manutention industrielle – dont le leader français MANULOC que nous avons consulté dans le cadre de cette étude – quatre principaux modèles économiques prédominent, certains prestataires en mettant en œuvre plusieurs simultanément au sein de leur société :

- La location précaire, qui correspond à la mise à disposition temporaire sur une courte durée de matériels de base (en général pour la construction) que le loueur a en stock.
- La location opérationnelle ou « operational lease », activité centrale de la manutention industrielle, qui associe à l'acte de location longue durée d'un engin spécifiquement acquis pour le compte d'un grand groupe industriel des services de base comprenant la maintenance (l'entretien), mais également le dépannage (les réparations) ou le remplacement du matériel le cas échéant.
- Le crédit-bail ou « leasing », mode de financement soumis à la réglementation bancaire, qui est un crédit accordé au client et permettant l'acquisition d'un bien en échange de redevances et avec option d'achat à l'échéance.
- La location financière ou « operating lease », modalité de financement non soumise à la réglementation bancaire en raison de l'absence d'option pour un droit de propriété à l'échéance.

Les modèles économiques en émergence

Au sein ou à côté de ces modèles économiques, non exclusifs les uns des autres, quatre solutions émergent en particulier :

- Une tendance à la diversification du matériel proposé par les loueurs, c'est-à-dire à un élargissement de la gamme d'engins, aux fins de mieux satisfaire la clientèle industrielle dont les besoins évoluent, divergent et se complexifient.
- La promotion de la location de longue et très longue durée, génératrice notamment de ce que la profession appelle la « maintenance intégrée », au motif qu'elle répond généralement le mieux aux attentes et besoins exprimés par les grands comptes industriels.
- L'émergence, dans une logique d'achat de l'usage d'un bien, de bouquets de services dont la largeur (i.e. le nombre de services, on parle alors de location en « couteau suisse ») mais surtout la profondeur (i.e. l'étendue des garanties associées à chacun des services proposés dans le cadre d'un acte de location) n'ont de cesse de s'accroître : gestion de flotte (« fleet management »), assurances diverses, réactivité en termes de dépannage (diagnostic à distance, hotline, réparations, amplitude horaire des agences,

remplacement des matériels...), soutien technologique continu (géoguidage, géolocalisation, contrôle d'accès aux machines, détection d'accidents...), etc.

- L'essor, encore incertain, de modèles à bas coût ou « low cost », du fait de la division du marché prédite par Mme Catherine BARTHELEMY (PDG de MANULOC leader national du segment), modèles qui proposent des matériels plus simples à une clientèle soucieuse de faire davantage d'économies. Ces modèles pourraient se développer autant en B2B qu'en B2C.

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Appartenance à un réseau d'agences • Mobilisation de capitaux importants • Sens du service, réactivité • Verdissement des modèles économiques • Anticipation sur l'environnement réglementaire • Exploitation des données de la profession 	<ul style="list-style-type: none"> • Poids de la distribution dans la chaîne de valeur • Hyper-intensité capitalistique ($\rho \sim 1,0$) • Essor de bouquets personnalisés • Développement d'une économie d'usage • Gestion des normes en lieu et place du client • Compréhension des arbitrages du client
Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Repli annoncé des financeurs • Pénurie de techniciens qualifiés • Caducité des conditions générales de vente • Contraction continue des prix de vente • Facilité du monoproduit • Durcissement du financement (PME) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximisation des capacités d'autofinancement • Formation et renchérissement de la MOS • Révision des CGV issues de l'activité TP • Gestion du pouvoir de négociation des DO • Sortie du « tout chariot » (gamme plus large) • Effets de substitution : l'occasion, la LCD...

La traduction des modèles en termes d'emplois

Le secteur de la maintenance industrielle est incontestablement générateur d'emplois aux caractéristiques similaires à ceux créés par les loueurs de machines et d'équipements pour la construction (Cf. partie 3.4. A3). Il faut néanmoins mentionner que l'essor très important de l'activité de location d'engins de maintenance industrielle est venu répondre à une tendance de fond : l'externalisation des fonctions de maintenance et de réparation des machines, qui s'est traduite pour sa part par une diminution substantielle des emplois industriels dans les ateliers de maintenance et de réparation des grands groupes industriels. Il est cependant à noter que l'emploi créé par un loueur est *a priori* non délocalisable, ce qui n'est pas le cas bien sûr de l'emploi industriel.

Les loueurs connaissent par ailleurs une pénurie très importante de techniciens qualifiés, notamment, mais pas seulement, en électronique. La profession fait état d'en moyenne 1 000 à 1 500 carences sur ce type de postes.

3.5. LES BIENS CULTURELS NUMÉRISÉS

A) Le secteur de l'édition (la presse, le livre)

3.5.1. Cadrage du macro-environnement spécifique au secteur

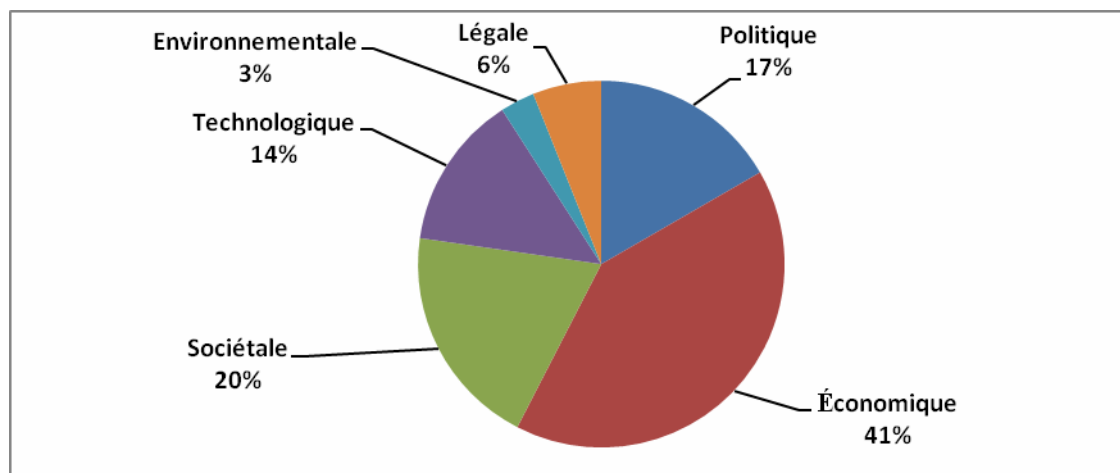
Le segment de la presse

Tableau de synthèse 18

Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	Cadre fiscal	1	Projet de loi pour appliquer le taux de TVA spécifique (2,1 %) à la presse électronique
	Implication des collectivités locales	3	Réseaux de mise à disposition temporaire
	Syndicalisation de la filière	1	Diversité de structures (SNJ, SNP...)
Économique	Conjoncture économique	2	Essor du marché du divertissement
	Réduction du temps de travail	1	Pouvoir d'achat des ménages qui reste suffisant
	Concurrence d'autres modes	2	Augmentation du temps libre
	Modes de financement	3	Échanges C2C : plates-formes UGC, portails/forums
	Culture de l'autonomie	3	Diversité des revenus (pub, ventes, abonnements)
Sociétale	Évolution du rapport à l'information	3	Autonomie très forte des groupes de presse
	Démographie, tendances générationnelles	2	Consommation multisupport (papier, mobile, tablette) Nouvelles modalités interactives (Web 2.0) Risque de fracture technologique et d'usages
Technologique	Internet, notamment nomade	3	Continuité d'accès aux contenus Presse digitale (applications, abonnement...)
Environnementale	Croissance économique mondiale	1	Inflation du coût des matières premières
	Rationalisation de la ressource naturelle	1	Réduction de la consommation de papier
Légale	Système global d'aide à la presse	2	Dépense fiscale (application du taux super réduit) Distorsions de concurrence entre le « print » au taux spécifique (2,1 %) et la presse électronique encore au taux normal (19,6 %) Exonération de CET

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

Graphique 19 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de la presse après application du coefficient de pondération



Le macro-environnement actuel dans lequel évolue le segment de la presse en France se caractérise par un poids relatif des composantes économiques particulièrement marqué du fait de facteurs conjoncturels (période de crise économique traditionnellement favorable au marché du divertissement) ou structurels (sources de financement de la filière, organisation de la chaîne de valeur, réduction du temps de travail...). Viennent ensuite les facteurs sociétaux, c'est-à-dire l'évolution (pour partie générationnelle) du rapport de la population à l'information, influencée par les innovations technologiques qui rendent possible une continuité de l'accès aux contenus.

Le segment du livre

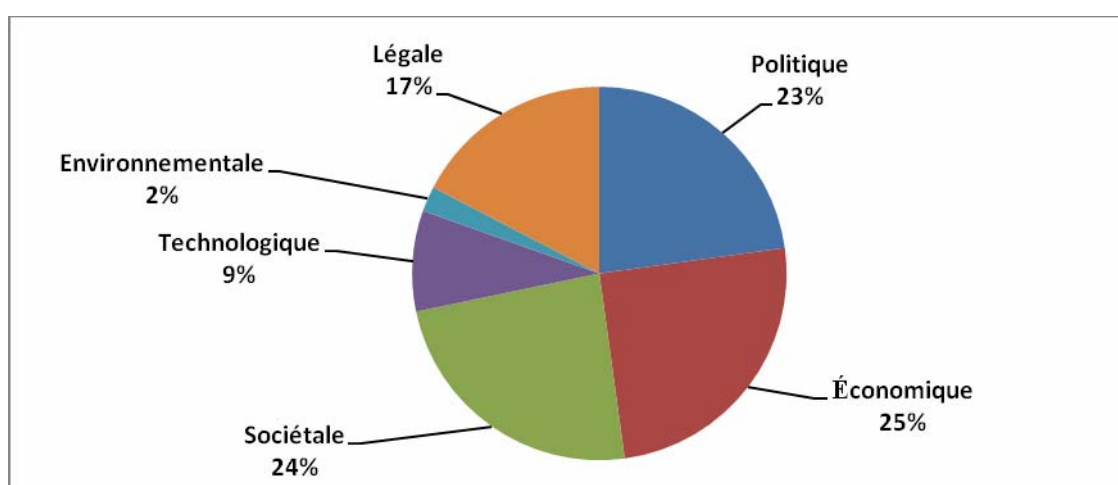
Tableau de synthèse 19

Dimensions	Composantes		Impact*
Politique	Cadre fiscal	2	TVA intermédiaire sur le livre numérique homothétique depuis le 1/4/2012, taux réduit à partir du 1/1/2013
	Implication des pouvoirs publics	2	Réseaux de mise à disposition à titre temporaire (bibliothèques, médiathèques, CDI...)
	Appui de l'État à la filière Syndicalisation de la filière	2 3	Appui de l'UE aux formats propriétaires Organismes publics de soutien de type CNL Niveau élevé (SNE, SLF, SDLC...)
Économique	Conjoncture économique	2	Essor du marché des loisirs, y compris actifs Pouvoir d'achat des ménages qui reste suffisant
	Réduction du temps de travail	1	Augmentation du temps libre
	Concurrence d'autres modes	2	Numérisation du domaine public, échanges C2C
	Globalisation	1	Privatisation des bibliothèques (USA, Canada...)
	Structuration de la chaîne de valeur	2	Densité du réseau de diffusion (libraires...)
Sociétale	Pyramide des âges de l'édition	3	Risque de fracture technologique
	Évolution du rapport au livre	3	Valeur d'usage vs. valeur de propriété Attachement culturel à l'objet (papier, encre...)
	Évolution des déplacements	2	Repli du prêt et du transfert (bibliothèques...)
Technologique	Démographie, tendances générationnelles	3	Séjours plus courts, plus fréquents, plus lointains
	Internet, notamment nomade	2	Adoption du « high tech » par les jeunes générations
	Informatique appliquée (logistique...)	2	Émergence du livre électronique (tablette, liseuse) Nécessité de partenariats technologiques (FAI...)

Environnementale	Croissance économique mondiale	1	Inflation du coût des matières premières
	Rationalisation de la ressource naturelle	1	Réduction de la consommation de papier
Légale	Taux de TVA	2	Application au livre électronique
	Loi sur le prix unique	2	Numérisation d'un demi-million d'œuvres indisponibles
	Loi du 01/03/12	2	Exonération possible de CET et de CVAE pour les librairies labellisées LIR
	Dépense fiscale	2	Application du taux de TVA réduit

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

Graphique 20 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment du livre après application du coefficient de pondération



L'environnement dans lequel évolue le livre en France est globalement moins marqué que celui de la presse par l'une ou l'autre des dimensions, puisque pas moins de trois d'entre elles arrivent en tête des composantes macro-environnementales exerçant une influence caractéristique sur ce segment d'activité :

- Les facteurs économiques, enfin, en particulier à travers la pyramide des âges de l'édition en France qui pourrait faire courir à la filière un risque de déconnexion technologique important ;
- Les facteurs sociétaux, d'abord, qui traduisent à la fois l'attachement culturel de la population à l'objet livre et l'adoption de nouveaux usages « high tech », ce qui n'est pas sans faire craindre l'apparition de véritables fractures technologiques (en termes d'équipements, mais aussi d'usages et de représentations) ;

Les facteurs politiques, ensuite, à travers notamment la place qu'occupent les pouvoirs publics (l'État, les collectivités territoriales...) dans le soutien apportée à la filière mais aussi le niveau de syndicalisation au sein de la chaîne du livre.

Tableau de synthèse 20

Synthèse du cadre fiscal de l'édition en France : pas moins de 4 taux de TVA différents

	PRESSE		LIVRE	
	physique	numérique	physique	numérique
Taux de TVA jusqu'en 2011	Taux spécifique 2,1 %	Taux normal 19,6 %	Taux intermédiaire 5,5 %	Taux normal 19,6 %
Taux de TVA en vigueur	Taux spécifique 2,1 %	Taux normal 19,6 % <i>(projet d'alignement sur le taux spécifique)</i>	Taux intermédiaire relevé 7 % <i>taux réduit à compter du 01/01/2013</i>	Taux intermédiaire relevé 7 % <i>taux réduit à compter du 01/01/2013</i>
Application de la loi sur le prix unique	X	X	✓	✓

3.5.2. Analyse du marché de l'édition dématérialisée

La demande : évolution socio-économique et sociétale (nouveaux usages...)

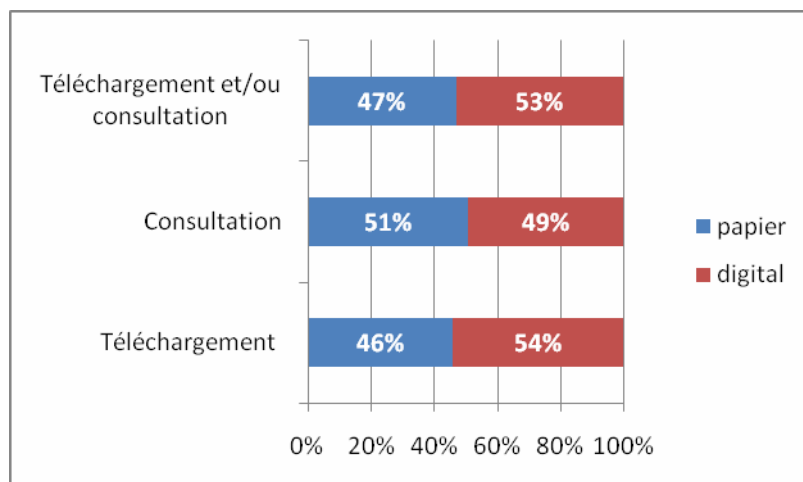
Pour le segment de la presse

Le marché de la presse est marqué par l'évolution du rapport du lectorat à l'information, sous l'influence des nouvelles technologies qui ont favorisé la transition partielle d'une consommation linéaire de presse écrite (le « print ») à l'émergence de nouveaux usages s'inscrivant soit dans une logique de continuité de l'accès aux contenus (développement de la lecture multi-support faisant cohabiter la presse écrite avec l'ordinateur et les nouveaux terminaux de l'Internet nomade de type smartphones ou tablettes), soit dans le cadre de l'essor des médias sociaux facilités par les modalités interactives du Web 2.0 qui contribuent à généraliser l'infopartage ou le « journalisme citoyen » (plates-formes UGC de type YouTube, portails/forums érigés en « pure players » de l'information thématique comme AuFeminin ou Doctissimo, etc.).

Ces nouveaux usages sont bien sûr de nature à expliquer le recul du « print », plus marqué pour les journaux que pour les magazines. On observe toutefois dans le même temps une coexistence des usages numériques et de la lecture sur support physique, avec un phénomène de cannibalisation qui reste tout à fait limité (20 % de recouvrement environ), en dépit de la progression très nette de la presse digitale :

- L'essor du temps de lecture numérique (+ 9 points sur 2010-2011), qui pèse aujourd'hui 53 % du temps passé par les consommateurs de presse digitale à lire de la presse (ce qui signifie que ces mêmes consommateurs continuent de lire de la presse papier pendant 47 % du temps qu'ils consacrent à la lecture de presse tous supports confondus) ;

Graphique 21 : Ventilation par type de support du temps passé à la lecture de la presse par les lecteurs de presse numérique



Sources : baromètre GfK REC 2011, Orange, The Harrison Group.

- Une très faible part des lecteurs de presse numérique qui ont définitivement abandonné le support physique (environ 11 %, + 3 points sur 2010-2011) ;
- Une proportion de 42 % des détenteurs de tablettes qui déclare l'utiliser pour lire de la presse en ligne, population connectée pour qui le temps moyen passé à lire des articles de presse augmente de plus de 75 % ;
- Un contenu qui reste très typé pour la consommation de presse numérique : l'actualité pour 79 % des e-lecteurs, que cela soit la PQN (60 %), la PQR (33 %) ou les « news magazines » (24 %).

Ce rapport de force s'équilibre essentiellement pour des raisons de complémentarité des usages et des supports : la presse en ligne pour s'informer où, quand et comme on le souhaite (exigence dite « ATAWAD » pour « AnyTime, AnyWhere, AnyDevice ») d'une actualité qui va très vite et la presse papier pour s'informer de façon plus approfondie. C'est ce qui explique que l'on n'ait pas assisté à la croissance démente du lectorat numérique, que l'on avait un temps redoutée.

Pour le segment du livre

Le marché du livre se fait également de façon prioritaire en B2C, même s'il existe des niches d'activités en B2B, comme celle des réseaux publics et universitaires de mise à disposition temporaire d'ouvrages ou celle des manuels scolaires pour l'Éducation nationale. Comme pour la presse, ce marché est marqué par l'évolution du rapport au livre, là encore

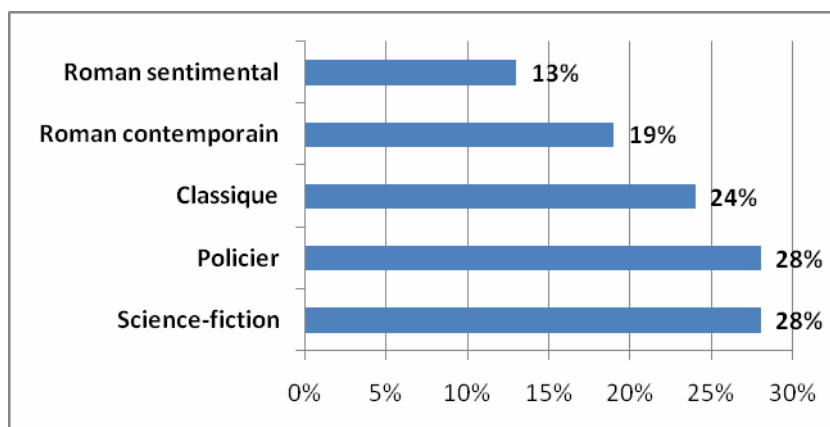
sous l'effet de facteurs technologiques qui ont à la fois permis l'émergence de nouveaux terminaux de lecture (le smartphone, la liseuse, la tablette...) et de nouvelles pratiques « high tech », qui, en devenant un véritable facteur de reconnaissance sociale et de différenciation, font néanmoins craindre l'apparition de nouvelles fractures, non seulement en termes d'équipements, mais également en termes d'usages et de représentations. Mais c'est plus globalement la question de la propriété des biens culturels qui se pose, à travers une ambivalence entre, d'une part, l'attachement des lecteurs à l'objet livre (le papier, l'encre, les collections, la place qu'occupe l'ouvrage dans sa bibliothèque personnelle, la possibilité de le faire circuler, etc.), favorable à la valeur de propriété ; et, d'autre part, la montée en puissance de la valeur d'usage, dans un contexte marqué, par exemple, par l'évolution des déplacements, qui se font plus courts, mais surtout plus fréquents et plus lointains.

S'il est encore très difficile de mesurer ou d'anticiper la réelle appétence du lecteur français pour le livre numérique, on retiendra toutefois :

- La pénétration croissante des tablettes en France, du fait de ses nombreux avantages compétitifs sur le smartphone (parmi lesquels le gain de temps, le confort de lecture, l'enrichissement des contenus, la simplicité d'utilisation, un bon rapport poids/usage, etc.), phénomène bien évidemment très favorable à la diffusion de l'usage du livre numérique :
 - o La perspective, selon Deloitte, du triplement du parc français⁵⁷ de tablettes d'ici 2013, qui pourrait donc atteindre 4,5 à 5 millions d'unités, du fait de la démocratisation de ce marché grâce à l'entrée de terminaux concurrents de l'iPad d'Apple (tablette Android, liseuse d'Amazon, etc.) ;
 - o Une proportion comprise entre 35 et 42 % des détenteurs de tablettes qui déclare l'utiliser pour télécharger ou consulter un ouvrage, avec trois segments en tête des consultations/téléchargements d'ouvrages numériques :
 - La littérature (68 %) : romans
 - Le pratique (34 %) : cuisine, jardinage, décoration, recherche d'emploi
 - Les guides (21 %) : tourisme, voyages, gastronomie
 - o Un essor de l'usage des tablettes à domicile, pratique particulièrement propice au développement du livre numérique, à ceci près que :
 - Les livres payants ne représentent que 26 % du total des livres numériques téléchargés ou consultés,
 - 34 % des e-lecteurs déclarent ne plus lire que des e-books gratuits (et 2 % uniquement des e-books payants).

Graphique 22 : Classement par genre des e-romans les plus consultés/téléchargés

⁵⁷ Estimé fin 2011 à environ 1,5 million d'unités, dont 450 000 acquises sur le seul mois de décembre (source : GfK).



Source : baromètre GfK REC 2011.

L'offre : nouveaux couples offres/opérateurs, stratégies de positionnement des acteurs

Pour le segment de la presse

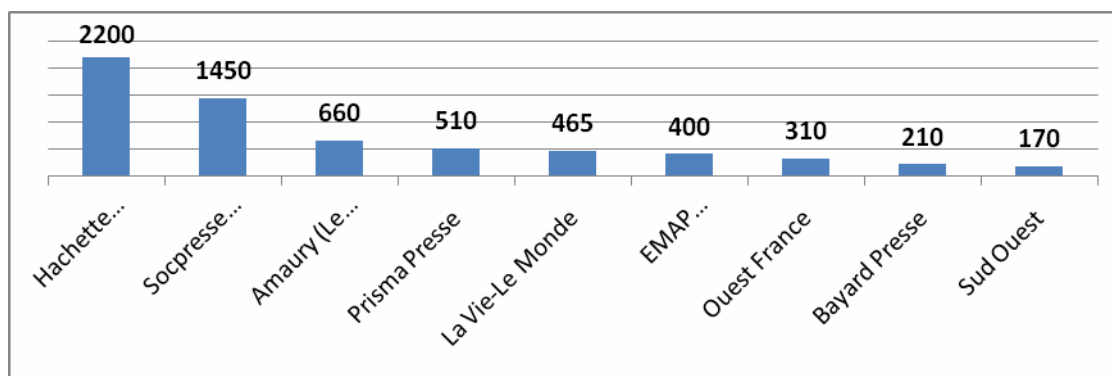
La presse en France est un marché de « leaders-take-all », c'est-à-dire qu'il présente un profil fortement oligopolistique, puisque les 9 principaux groupes de presse dans notre pays génèrent chacun un CA qui va de près de 200 M€ (Sud Ouest) à plus de 2 Mds € (Hachette Filipacchi Médias/Lagardère, qui a d'ailleurs vu la part de son CA aux USA sur la presse digitale atteindre 20 % en 2011⁵⁸), soit un total de presque 6,4 Mds € et 70 % du CA sectoriel.

Cet état de fait contribue à générer des effets de réseau très importants (chaque groupe détenant un vaste portefeuille de marques⁵⁹), sans pour autant que ceux-ci ne constituent d'authentiques barrières à l'entrée.

Graphique 23 : CA 2011 des 9 premiers groupes de presse en France en M€

⁵⁸ Ce résultat est encore loin de la performance d'Axel Springer, 1^{er} éditeur européen, qui, ayant misé sur une stratégie de croissance externe très agressive (rachat d'Aufeminin, Seloger, Zanox, etc.), réalise 30 % de son CA (environ 1 Md €) dans le numérique, soit + 21 % en un an et qui s'est fixé un objectif de 50 % à horizon 2018-2020.

⁵⁹ À titre d'exemple, la filiale EMAP France de Mondadori publie en France 28 magazines dont les quelques titres suivants : Télé Poche, Télé Star, Grazia, Closer, Biba, Auto Plus, Auto Journal, Sciences & Vie Junior, Pleine Vie, Modes & Travaux, Top Santé...



Source : Stratégies.

Ces « big players » de la presse écrite française ont d'ailleurs peu à peu adopté une stratégie d'approche des lecteurs moins descendante, c'est-à-dire de plus en plus interactive, afin de se frayer un chemin parmi les « pure players », les « médias sociaux » de la presse numérique (Mediapart, Rue89, Slate.fr, Jaimelinfo.fr, etc.) et tentent d'infléchir leur offre dans les directions suivantes :

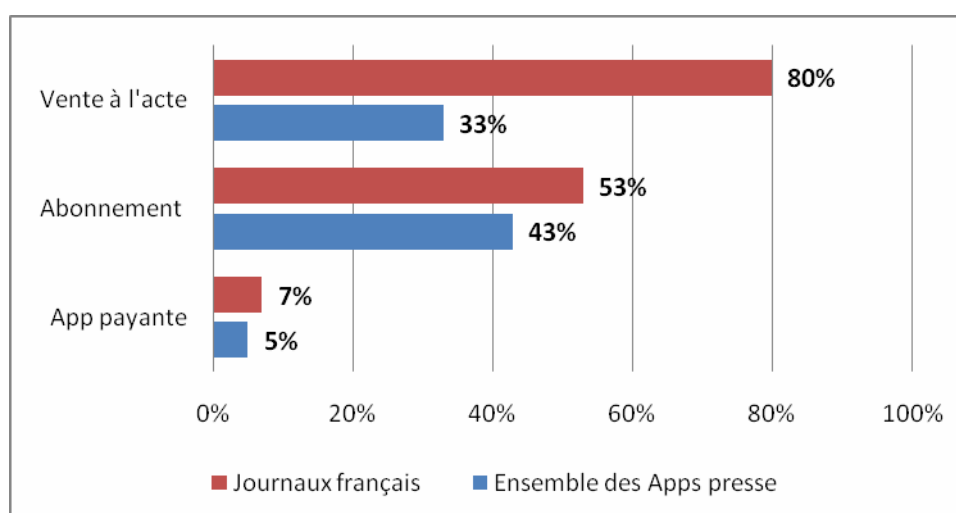
- Un maintien du niveau de gamme, voire une montée en gamme (positionnement qualitatif), de la presse papier, afin que celle-ci ne s'érode pas davantage et que la qualité des supports physiques agisse comme garde-fou de la cannibalisation numérique ;
- Un élargissement de la gamme, qui traduit, indépendamment du type de support, la stratégie de diversification de certains groupes, à l'instar de Socpresse ou d'Ouest France qui opèrent sur le marché des petites annonces, le premier avec Le Figaro, le second avec son site à succès Le Bon Coin ;
- Plusieurs segments d'offres numériques en phase avec les nouveaux usages générés par l'essor de l'Internet nomade en France, pays où la tendance à la monétisation des contenus est plus forte qu'ailleurs en Europe :
 - o Le « Journal on-line » ou la « presse en ligne », avec accès payant à une partie des contenus Web d'un éditeur (situés sur ce que l'on appelle des « zones restreintes à péage »), mais nécessitant une pratique de micropaiements successifs, altérant encore significativement la fluidité d'accès du lecteur aux articles ;
 - o La « version numérique », c'est-à-dire le téléchargement de la copie homothétique⁶⁰ d'un contenu, par abonnement ou le plus souvent à l'acte (achat au numéro), sur le site de l'éditeur, *via* l'application mobile du titre ou un « kiosque à journaux mobile » ; on retrouve sur ce segment sur lequel on retrouve des acteurs comme Le Kiosque (l'une des apps iPad les plus rentables), Relay, Zinio, E-Reader/Read&Go (offre kiosque/librairie d'Orange) ou encore ePresse (GIE⁶¹) ;

⁶⁰ Copie dite « OJD » pour « Office de Justification de la Diffusion ».

⁶¹ Devant la menace que représente la multiplication des agrégateurs d'informations comme Google News (qui, paradoxe, génère dans le même temps 15 à 20 % du trafic des grands journaux en ligne), Les Échos, Le Figaro, Libération, L'Équipe, Le Parisien, L'Express, Le Nouvel Observateur, Le

- La « Production on Demand » (PoD) ou « crowdfunding » qui propose la création par le client (un professionnel ou un particulier) d'un magazine éditable en physique (à faible tirage) ou en numérique ;
- Un nombre exponentiel d'applications mobiles, de type « App Magazine », « App Actu » en flux ou « App Evènements » :
 - +518 % d'apps presse pour iPad entre septembre 2010 et septembre 2011
 - +268 % d'e-magazines vendus par Apple *via* son app « NewsStand »
 - Plus de 1 300 apps presse en Europe, soit 45 % de l'offre mondiale
 - Environ 120 apps presse en France (9 % des apps presse européennes), ce qui place la France au 4^{ème} rang européen (derrière le Royaume-Uni, l'Italie et l'Allemagne).

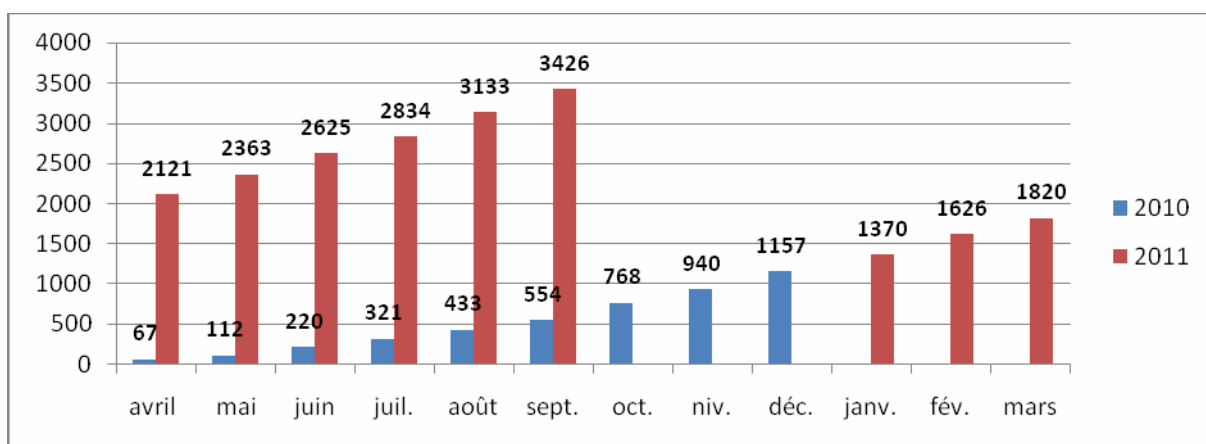
Graphique 24 : Modes d'accès aux contenus presse, pour la presse française et sur le total des apps presse existantes



Source : McPheters & Co.

Graphique 25 : Évolution du nombre d'applications presse pour iPad entre 2010 et 2011

Point (soit 16 millions de visiteurs mensuels uniques) se sont constitués en GIE et ont lancé en novembre 2011, grâce au partenariat technique d'Orange, une offre de « E-presse premium » (kiosque numérique avec abonnement ou vente à l'acte).



Source : McPheters & Co.

Tableau de synthèse 21

Palmarès des dix apps presse les plus fréquentées

Application	Visiteurs uniques mensuels
Le Monde	1 566 402
Télé-Loisirs	1 523 589
Télé 7	1 092 122
Le Parisien	937 922
L'Équipe	934 229
Public	539 407
20minutes	531 662
Closer	518 093
Télérama	203 056
Le Point	199 962

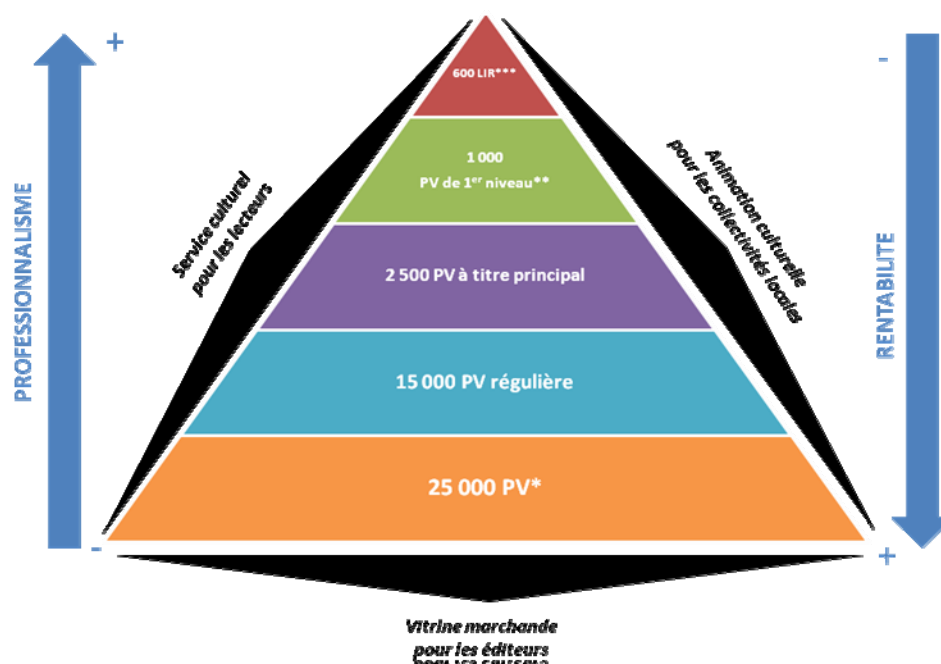
Source : ODJ, février 2012.

Pour le segment du livre

Si le marché de la location physique est singulièrement résiduel en France (du fait de la forte implication des collectivités publiques dans la mise à disposition d'ouvrages à titre temporaire⁶²), la vente de livres dans notre pays a fortement progressé ces vingt dernières d'années, avec une croissance de son CA supérieure à 50 %. Dans le même temps, le nombre de titres édités annuellement a bondi de 150 % (pour atteindre le chiffre de 75 000 en 2009), ce qui a conduit à un tassement du tirage moyen d'environ 35 % (8 000 exemplaires environ aujourd'hui).

Le marché du livre est traditionnellement structuré par canal de distribution, et ce d'autant plus que la chaîne du livre connaît en France un très fort degré d'intégration horizontale⁶³. Aussi distingue-t-on la vente de livres *via* l'imposant réseau de librairies traditionnelles et de points physiques de la vente de livres par Internet. Celle-ci pèse selon les sources de 7 % à 13% des ventes de livres en France (*source : GfK, 2011, TNS Sofres 2010*) et a fait émerger des « géants du web » comme Amazon et, dans une moindre mesure la Fnac, ce qui paraît d'autant plus significatif que la firme de Seattle pratique une stratégie très agressive d'intégration verticale (venant non seulement perturber l'écosystème de la diffusion mais également concurrencer directement d'autres métiers du livre, à commencer par l'édition), choix tactique qui ne va que s'amplifier avec l'essor du livre numérique.

Figure 11 : Le réseau des librairies et des points de vente du livre en France ; son rôle de prescription ; l'effet ciseaux entre professionnalisme et rentabilité



* Point de Vente – ** i.e. représentant 60 à 75 % du CA des éditeurs en littérature générale – *** Librairies Indépendantes de Référence.
Source : Sofred Consultants.






⁶² Le réseau des bibliothèques en France est dense : 4 400 sont publiques (4 300 municipales et 100 départementales), 160 sont universitaires. C'est sans compter les bibliothèques associatives, spécialisées, d'entreprises ou celles qui s'adressent à des publics captifs (établissements scolaires, hospitaliers, pénitentiaires...). Sources : CAS, CNL.

⁶³ Les principales maisons d'édition françaises disposent de leur propre circuit de distribution (à usage non exclusif), comme Sodis (Gallimard) ou Volumen (La Martinière).

À côté d'une typologie de l'offre par canal, il est incontournable d'envisager une approche par support, depuis qu'est apparu sur le marché le livre numérique, à la fois objet et concept résultant de la synchronie d'une mutation technologique (un logiciel capable de capter, de stocker et de restituer sur écran un texte) et d'une mutation morphologique (un écran physique, que ce soit celui d'un ordinateur, d'une liseuse, d'une tablette voire d'un smartphone), qui vient bouleverser le rapport au livre, en réinterrogeant notamment la valeur de la propriété pour un bien culturel (vs. sa valeur d'usage), la notion de circulation (prêt, transfert) et de conservation ou de mise à disposition temporaire des ouvrages, etc.

Tableau de synthèse 22

La démocratisation des principales liseuses en France

Fabricant	AMAZON	FNAC	SONY	ACTISSIA	CYBOOK
	Kindle	Kobo	Reader PRS-T1	Oyo	Bookeen
Nom commercial					
Prix de lancement	99 €	129 € (réduction de 30% pour les adhérents)	149 €	149 €	199 €
Écart de prix avec le leader	-	+31 %	+51 %		+ 101 %

L'émergence du livre numérique (1 % du CA sectoriel) confronte d'ailleurs toute la chaîne du livre, à commencer par l'édition, à une alternative majeure, non nécessairement exclusive, qui concerne la notion même de livre numérique :

- Le « livre homothétique », forme la plus répandue de livre numérique, véritable duplication ou photographie d'un ouvrage imprimé, dont il n'est en somme qu'un avatar, le numérique agissant à la fois comme nouveaux support et vecteur de distribution (l'indexation numérique offre cependant la possibilité de retrouver rapidement des éléments précis) ;
- Le « livre enrichi », encore appelé « livre connecté », « smart book » ou « hyper livre », qui se distingue très fortement de la version papier par la multiplicité de ses contenus et

utilisations : il est personnalisable, enrichi d'informations propres et/ou de liens informatiques donnant accès à des sites Internet ou à des fichiers *cross-media*, c'est-à-dire des métadonnées ne relevant pas de l'écrit (recours aux technologies du jeu vidéo, images de synthèse, sons, etc.) ; l'émergence de ce type de livre électronique dépend fortement des segments éditoriaux, certains d'entre eux (le guide touristique ; le livre jeunesse ; le manuel scolaire⁶⁴ ; l'ouvrage technique, scientifique, médical ou juridique, etc.) s'y prêtant par nature beaucoup mieux que d'autres (le roman).

Qu'il s'agisse de l'une ou l'autre forme, plusieurs constats s'imposent concernant l'offre actuelle :

- Une offre globalement chaotique et fermée (impossibilité de donner/prêter son e-book), fruit d'une juxtaposition sur Internet, qui lie encore trop souvent le lecteur à une plate-forme spécifique de vente en ligne (piège du « silo vertical » par marque) et donc à un format propriétaire (absence d'interopérabilité par exemple entre un Kindle et un fichier au format ePub ou entre un Kobo et un fichier d'Amazon, etc.) ;
- Une offre légale embryonnaire, insuffisamment attractive (jugée encore trop onéreuse⁶⁵) et trop peu abondante (sauf sur les ouvrages libres de droit, *i.e.* tombés dans le domaine public, souvent gratuits, ainsi qu'environ 500 000 ouvrages indisponibles légalement numérisables par la BNF depuis le 1^{er} mars 2012), contexte qui favorise le piratage (c'est le cas sur la BD), même si la lecture numérique, loisir actif nécessitant d'être équipé d'un terminal nomade, est globalement moins victime de consultations ou de téléchargements illégaux que les autres biens culturels numérisés :
 - o Seulement 10 % du catalogue total disponible en version numérique (1/3 pour les *best-sellers*) ;
 - o Moins d'une 1 nouvelle parution sur 5 se voit déclinée en offre numérique ;
 - o Des écarts importants entre l'offre des « géants du Web » (1 million de titres numériques sur la plate-forme française d'Amazon et 2 millions sur celle de Kobo à la Fnac) et le catalogue des autres détaillants nationaux (de 50 000 à 80 000 références disponibles) ;
- Une offre fragmentée et déstructurée, qui présente la possibilité de consulter un extrait sans lire l'œuvre intégrale (phénomène de décontextualisation), privilégiant ainsi la lecture de bribes, ou lecture « clip », à la lecture longue ou méditative, en érosion permanente, y compris auprès de la population des gros acheteurs ou grands lecteurs ;

Il est donc particulièrement significatif d'observer qu'en France le livre numérique, qui a d'abord été regardé avec suspicion par chacun des maillons de la chaîne, est, en dehors du partenariat noué par la Fnac avec Kobo, plate-forme créée par des chaînes de librairies

⁶⁴ Concernant le manuel scolaire électronique, on en distingue trois types : le manuel numérisé (homothétique), le manuel enrichi de ressources numériques, le manuel numérique personnalisable (par l'enseignant). Se pose ensuite la question de la plus-value pédagogique d'un tel outil, l'hyperstimulation qu'il offre ayant vraisemblablement tendance à favoriser une lecture superficielle des contenus.

⁶⁵ Plusieurs études d'opinion ont montré que la décote attendue pour un livre numérique avoisine les 40%.

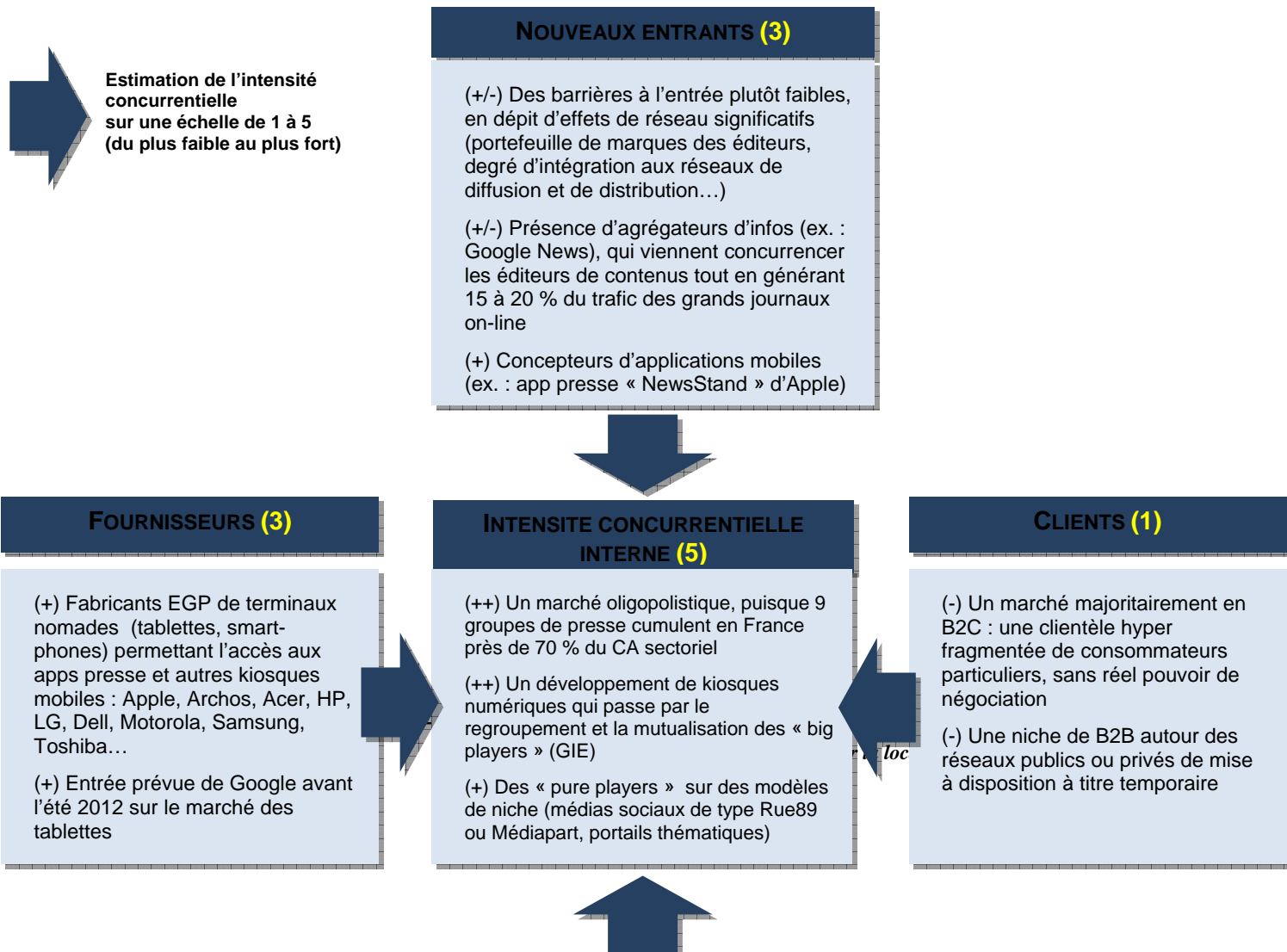
canadiennes et américaines, maîtrisé par des acteurs étrangers à la filière, qu'ils soient les géants des nouvelles technologies (Apple et son iBookstore qui est devenu le premier canal de vente de BD numérique, Google qui devrait sortir avant l'été 2012 sa tablette, Facebook qui a racheté en août 2011 la société Push Pop Press spécialisée dans le livre interactif pour iPod/iPad/iPhone, etc.) ou les « pure players » de la distribution sur Internet (Amazon), à la recherche de contenus à diffuser dans les circuits de distribution qu'ils ont construits, sites Internet ou terminaux électroniques.

Niveau de maturité et potentiel de développement du marché de l'édition

Le paysage actuel de l'édition n'est pas homogène en France, entre un segment de la presse ultra mature, y compris dans le champ digital que l'on qualifie parfois de « sauna numérique » et où les perspectives de croissance résident dans la maîtrise et l'approfondissement du catalogue, et le segment du livre, moins mature en dépit de la domination des « géants du Web » sur les nouveaux canaux dématérialisés, sur lequel la mise au point d'une offre numérique légale, attractive, abondante et à prix décoté par rapport au livre papier constitue un réel levier de développement.

Synthèse : L'intensité concurrentielle

Avec un score global de ~3 / 5 le secteur de la presse numérique est exposé à une intensité concurrentielle moyenne à forte sur son segment



Synthèse : L'intensité concurrentielle

Avec un score global de 4 / 5 le secteur du livre numérique est exposé à une intensité concurrentielle forte sur son segment



Estimation de l'intensité concurrentielle sur une échelle de 1 à 5 (du plus faible au plus fort)

NOUVEAUX ENTRANTS (5)

(+/-) Des barrières à l'entrée faibles, en dépit d'effets de réseau qui peuvent être importants (intégration aux réseaux de diffusion/distribution, maîtrise des formats...)

(++) Intégration verticale de certains « pure players » de la distribution en ligne qui se lancent dans l'(auto-)édition : Kindle Direct Publishing/Amazon

(++) Réseaux sociaux (rachat par Facebook de Push Pop Press)

(++) Studios de création, éditeurs spécialisés d'apps pour « smart books » (Good bye paper, Europa Apps, Zanzibook, Appicadabra...)



FOURNISSEURS (5)

(++) Fabricants-distributeurs de liseuses permettant la consultation ou le téléchargement d'e-books : Amazon (Kindle), Fnac (Kobo), Sony (PRS-T1), Actissia (Oyo), Cybook (Bookeen)...

(+) Fabricants EGP de terminaux nomades (tablettes) : Apple, Archos, Acer, HP, LG, Dell, Motorola, Samsung, Toshiba...

(+) Entrée prévue de Google avant l'été 2012 sur le marché des tablettes

(++) Distributeurs (on-line et physiques) : acteurs clef (en charge des versions, sélections, tarifs...), très intégrés à la chaîne, ils sont en cours de concentration

(+) Auteurs : désintermédiation



INTENSITE CONCURRENTIELLE INTERNE (5)

(++) Un marché oligopolistique, puisque les 2 premiers éditeurs (Hachette et Editis) cumulent près de 50 % du CA sectoriel

(+) Un fort mouvement de concentration de l'offre depuis la fin des années 90 et d'intégration horizontale (les 2 principaux distributeurs, Sodis et Volumen, sont propriétés de Gallimard et La Martinière)

(+) Une forte culture de l'autonomie entre maisons d'édition, même si les plus grandes ont déjà conclu des accords avec les « géants du Web »

CLIENTS (2)

(-) Un marché majoritairement en B2C : une clientèle très fragmentée de lecteurs particuliers, dont le pouvoir de négociation est faible et en plus limité par la loi sur le prix unique

(-) Une niche de B2B autour des réseaux de diffusion locative ou non marchande (bibliothèques publiques ou privées, CDI, etc.)

(+/-) un réseau dense de diffuseurs et de prescripteurs marchands (25 000 librairies ou points de vente) confronté à un défi de mutualisation et de mise en œuvre d'une stratégie multicanaux (magasin + Web)

(+) Vers un véritable marché de la demande ?



PRODUITS DE SUBSTITUTION (1)

(+) Circulation des ouvrages par vente directe sur Internet en C2C (plateformes d'intermédiation du marché de l'occasion)

3.5. A3 Nouveaux modèles économiques

Les modèles économiques en vigueur sur le segment de la presse

Sur le marché de la presse, et notamment d'après nos échanges avec Mme Danielle ATTIAS du cabinet spécialisé Greenwich Consulting, trois enjeux principaux sont à noter en termes d'amélioration des modèles économiques actuellement en vigueur dans notre pays :

- La recherche de résultats financiers équilibrés, ce qui passe notamment par la recherche de la maximisation des revenus de la publicité en ligne, encore trop faiblement contributrice ;
- La réussite du « pure player » de la presse digitale Médiapart sur un modèle de niche de type « médium social », , bénéficiaire depuis l'automne 2010 *via* un système d'accès payant aux contenus (plus de 50 000 abonnés) ;
- Une stratégie de diversification opérée par bon nombre de groupes de presse (parmi les « big players »), traduisant une double volonté d'élargissement de l'offre et des publics cibles.

Les modèles économiques en émergence dans la presse

Trois autres composantes fondamentales semblent aujourd'hui dessiner l'avenir des modèles économiques sur le marché de la presse en France :

- La nécessité pour les éditeurs de contenus de s'engager en direction de *business models* désinhibés⁶⁶ quant à la cohabitation de fait entre la presse physique (qui nécessite probablement un repositionnement vers un contenu encore plus qualitatif, une sorte de « print premium ») et la presse numérique ;
- L'émergence de modèles d'accès à prix forfaitaire, plus élaborés que ceux actuellement proposés par les kiosques à journaux mobiles et offrant par exemple des solutions de « Production on Demand » auxquelles l'éditeur pourrait associer un véritable bouquet de services (ex. : ouverture du magazine édité à la demande à la vente d'espaces pour permettre au client de réduire ses frais, etc.) ;
- La pénétration croissante des terminaux mobiles en France qui pose plusieurs défis aux éditeurs de contenus :
 - o La maîtrise ou le degré d'intégration des canaux de distribution numérique,
 - o L'éventualité d'un subventionnement des tablettes (sur le schéma des téléphones mobiles) afin de déplacer la valeur ajoutée sur les contenus,

⁶⁶ C'est ce qu'illustre le cas d'un acteur comme Hachette qui réalise aujourd'hui un cinquième de son CA aux USA sur des contenus entièrement dématérialisés et qui a fait l'objet d'une circonspection, voire d'une suspicion, importante de la part de ses principaux concurrents sur la presse écrite.

- L'amélioration de la qualité de l'offre et notamment :
 - L'expérience utilisateur, à l'heure où encore 35 % des apps mobiles présentent des dysfonctionnements majeurs (téléchargement, crashes, liens brisés, vidéos défectueuses, difficulté à tourner les pages...)
 - L'enrichissement des contenus, en termes de/d' :
 - Design/conception (navigation, organisation, « bookmarks », achats in-app...)
 - Richesse des fonctions (vitesse de téléchargement, possibilité de « multitasking », moteur de recherche, abonnement in-app...)
 - Intégration de « rich media » (hyperliens, vidéos, personnalisation, réseaux sociaux, géolocalisation...)
 - Contenus publicitaires (originalité, interactivité)

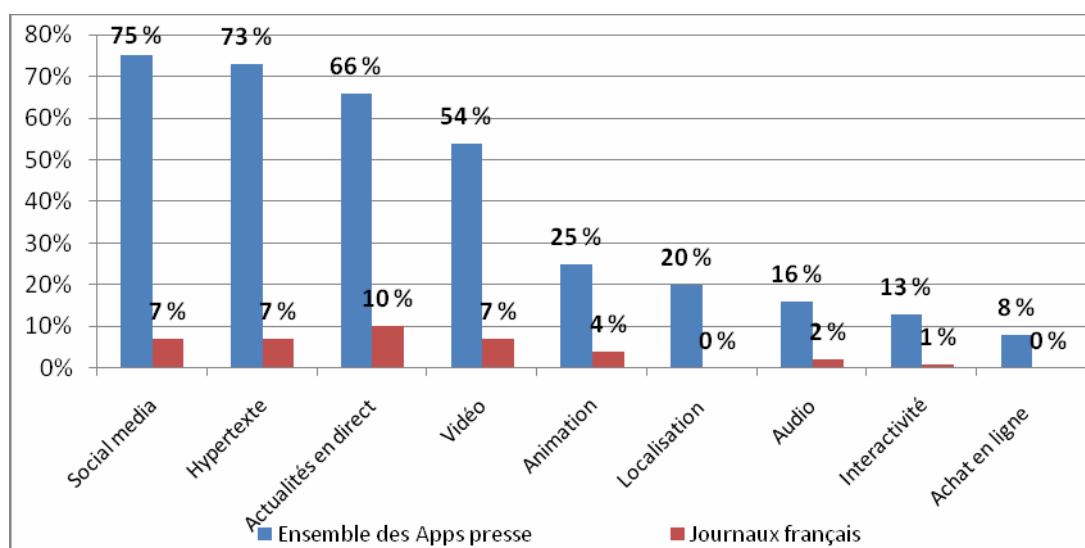
Tableau de synthèse 23

Top-10 des dix meilleures apps presse en France en termes d'expérience utilisateur

Application	Éditeur
Le Point (iPad)	PPR Group
L'Équipe.fr	Éditions Philippe Amaury
Helicomicro	B&K Presse
La Tribune (iPad)	News Participations
L'Express.fr	Roularta Media Group
Télérama	La Vie – Le Monde
Lemonde.fr	La Vie – Le Monde
ELLE à table	Hachette Filipacchi
France Soir	Éditions du Nouveau France-Soir
20minutes.fr (iPad)	Schibsted

Source : iMonitor.

Graphique 26 : La sous-exploitation en France de l’enrichissement de contenus dans les apps presse



Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés pour la presse électronique

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction des attentes clients en termes d’usages Amélioration de l’expérience utilisateur Équilibre financier du modèle économique choisi Accompagnement de la pénétration des tablettes Maîtrise/étendue du catalogue Maîtrise du réseau de distribution numérique Prise de conscience et lobbying /géants du Web 	<ul style="list-style-type: none"> Simplicité et continuité de l’accès aux contenus Enrichissement des contenus presse proposés Diversification des recettes et des publics Conception d’une offre qualitative et abondante Amélioration de la profondeur de l’offre Degré d’intégration éditeur/distributeur Mutualisation entre éditeurs de contenus (GIE)

Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise du niveau de dépendance à la publicité Culture d’autonomie des grands groupes de presse Proportion des apps presse dysfonctionnelles Risques de fractures dus aux technologies 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des revenus publicitaires en ligne Gouvernance des plates-formes de mutualisation Degré de satisfaction de l’utilisateur-prescripteur Fractures d’équipements et d’usages

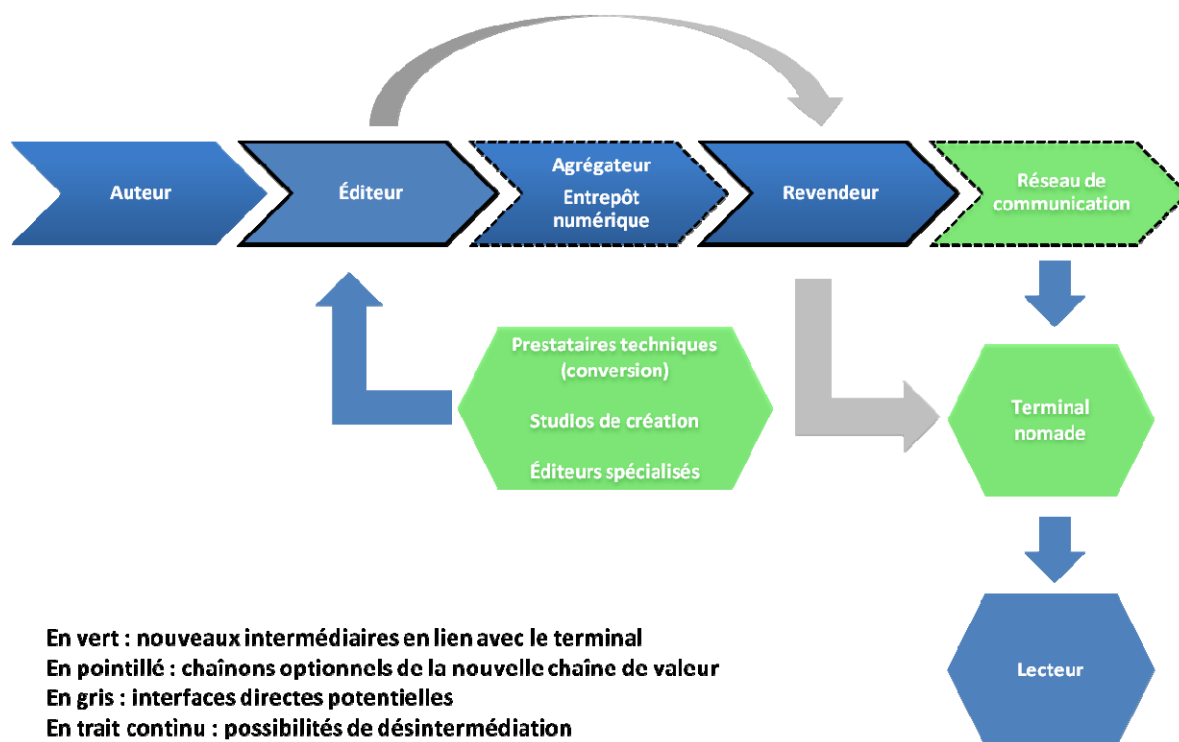
Les modèles économiques en vigueur sur le segment du livre

Sur le marché français du livre, plusieurs enjeux en termes de modèles économiques actuels ressortent :

- La répartition de la valeur sur la chaîne du livre, dans un contexte de remise en cause de l'hégémonie historique de l'éditeur sur la filière du fait notamment :
 - o De la concentration de la distribution en aval,
 - o De la menace de désintermédiation que l'auteur peut faire peser en amont,
 - o De l'apparition de nouveaux acteurs en connexion avec les terminaux (éditeurs spécialisés, studios de création, réseaux de communication, prestataires techniques...).
- La mise en place de stratégies d'adaptation progressive à l'arrivée des « géants du Web » sur le marché du livre (Google, Apple, Amazon...) ;
- Des stratégies d'hybridation du marché :
 - o La vente directe sur site Web, en physique et en numérique (ex. : L'Harmattan, Harlequin...),
 - o La vente en gros, *via* des plates-formes en B2B accessibles aux librairies en ligne (ex. : Eden Livres pour Flammarion/Gallimard/La Martinière, E-plate-forme pour Editis, Numilog⁶⁷ pour Hachette, etc.).

⁶⁷ Cette plate-forme est également accessible aux particuliers (opérateur de la plate-forme Darty).

Figure 13 : Le bouleversement de la chaîne de valeur du livre numérique



Source : Traitement Sofred Consultants d'une analyse IDATE, 2010.

Les modèles économiques en émergence dans le livre

Marché en émergence, le livre numérique fait l'objet d'un très grand nombre d'initiatives en termes de modèles économiques, dont voici les principales caractéristiques, qui font suite notamment à nos échanges avec M. Marc MINON du CAIRN :

- L'essor de l'« hyper livre » (par rapport à la conception faible de « livre numérique homothétique »), véritable objet connecté aux contenus enrichis par du *cross media*, même si tous les segments éditoriaux ne s'y prêtent pas aussi bien que le guide touristique ou le livre jeunesse ;
- L'application à la location d'ouvrages numériques du principe de « multiplexing benefit » (« bénéfice d'incertitude » lié à l'absence de fixation d'un délai de retour et à l'absence de pénalités de retard⁶⁸) qui prévaut dans certains modèles économiques à succès de la location physique de biens culturels ;

⁶⁸ Modèle économique qui a fait le succès de Netflix aux USA, un loueur de DVD par voie postale.

-
- Le développement des « ventes combinées papier/numérique » favorisé par l'extension au livre numérique du « casier numérique », principe développé aux USA consistant à proposer une version numérique interopérable d'un bien culturel acheté initialement en support physique (CD, DVD ou Blu-ray en l'occurrence) ou numérique ;
 - Un modèle de subventionnement des équipements (tablettes ou liseuses), sur le modèle de la téléphonie mobile, afin de déplacer la valeur ajoutée sur les textes eux-mêmes *via* une offre d'abonnement par exemple ;
 - La montée en puissance du « social book » ou « catalogage de livres en ligne » (ex. : Librarything, Goodreads, Babelio...), pratiques qui consistent à fédérer des préconisations ou avis d'internautes sur des livres et ainsi à leur faire jouer un rôle prescripteur qui fait entrer ces plates-formes en concurrence avec les libraires ;
 - La timide percée du « Print on Demand », *via* les points de vente : il s'agit d'offrir l'opportunité d'un tirage papier pour un livre dont il n'existe que la version digitale ;
 - La mise à disposition, rendue possible par la loi du 1^{er} mars 2012, d'un demi-million de titres indisponibles (titres parus avant 2000), numérisables par la BNF, mais qui reste à mettre en œuvre ;
 - Un modèle économique encore à trouver pour l'e-BD, genre le plus piraté, entre l'abonnement et le téléchargement au numéro, même si une plate-forme dédiée comme Izneo capte déjà 50 % de l'offre digitale nationale (et davantage demain si elle se positionne, comme annoncé, sur le manga) ;
 - Deux alternatives économiques à résoudre :
 - o D'abord entre un modèle de vente à l'unité, pour une période indéterminée, d'un ouvrage en version numérique (encore plus ou moins interopérable) et un modèle de location d'un ensemble d'œuvres dit « VL TABS » (pour Vente de Licence Temporaire d'Accès à un Bouquet de Services), offre qualifiée d'environnementale, nécessitant une forte intermédiation et qui commence déjà à s'appliquer sur certains segments d'édition, comme l'ouvrage universitaire, la BD et peut-être, demain, le manuel scolaire ;
 - o Ensuite, entre une offre de livres numériques dite « podium » issue de la concentration du catalogue sur les *best-sellers*, et une offre de niche, dite à effet « long tail », obtenue par agrégation de titres à rotation commerciale plus faible.

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés pour le livre numérique

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de diffusion multicanaux (librairie/web) • Accords entre éditeurs et « géants du web » • Développement d'innovations technologiques • Interopérabilité/standardisation des formats • Mise à jour régulière de la législation du © • Clarification/amélioration/croissance de l'offre • Monétisation des bénéfices induits pour le lecteur, le producteur et le distributeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise du point de contact avec le client • Pouvoir de négociation édition/diffusion/distribution • Expertise éditoriale dans le champ du numérique • Double opérabilité multi-liseuses et multi-terminaux • Contrat d'exploitation numérique • Meilleur appariement possible offre/demande • Réduction respective des coûts de recherche, de catalogage et de transaction
Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Report des contraintes physiques sur l'e-book • Encouragement des formats propriétaires • Sécurisation des données • Focalisation excessive sur la diversité/création • Application de la loi Lang sur le prix unique • Contrat de mandat des éditeurs • Attachement culturel à l'objet livre • Risque de piratage • Mutations de la chaîne de valeur • Pyramide des âges du métier de l'édition 	<ul style="list-style-type: none"> • Droits et nombre d'utilisateurs simultanés limités • Inertie des institutions vis-à-vis de la VLTABS • Conservation, archivage, entretien des fichiers • Prise en ligne de compte de l'emploi sectoriel • Insuffisance de la décote de prix sur l'e-book • Fixation du prix de VLTABS par le loueur • Valeur de propriété des biens culturels • Insuffisance du catalogue de l'offre légale • Contraction de l'appareil commercial • Risque de déconnexion technologique

La traduction des modèles en termes d'emplois dans le secteur de l'édition

Relativement vieillissant et significativement syndiqué, le secteur de l'édition en France se trouve actuellement confronté à des enjeux majeurs en termes de renouvellement de sa pyramide des âges et de recrutement de nouvelles ressources humaines pour faire face aux défis qui l'attendent et ainsi espérer développer une indispensable expertise technologique.

Aussi ce secteur, qui représente près de 15 000 emplois, a-t-il besoin de se tourner résolument vers la R & D, vers l'innovation scientifique, technique et technologique et mobiliser des compétences directement issues du secteur numérique, qui seront en capacité de l'armer face aux nouveaux maillons de la chaîne du livre numérique en connexion avec les terminaux (prestataires techniques de conversion au format numérique, réseaux de communication, etc.) voire de se substituer aux acteurs auxquels ils sont aujourd'hui contraints de faire appel, notamment pour le développement de « smart books », à l'instar de studios de création ou d'éditeurs spécialisés d'apps pour livres enrichis.

Hypothèses d'évolution envisageables du secteur de l'édition à horizon 2020

Scénario de « pause numérique »

- Réticence des éditeurs
- Crainte de la cannibalisation du livre papier
- Risque de perte de contrôle de la filière
- Catalogue étroit d'environ 20 % des best-sellers et 10 % du reste

Scénario de « distribution numérique à la carte » permettant au livre physique de résister

- Confortement du droit d'auteur
- Baisse du prix du téléchargement payant
- Passage maîtrisé au livre numérique (pas de bradage)
- Extension graduelle du catalogue
- Succès de l'antipiratage
- Succès d'estime de la tablette

Scénario de « révolution numérique tranquille »

- Bénéfice d'usage perçu pour une pratique de lecture déjà bien ancrée
- Diffusion progressive de nouvelles pratiques grâce à des produits d'appel gratuits
- Consensus éditeurs/distributeurs numériques

Scénario de « big bang ou sauna numérique »

- Montée en puissance des grands acteurs
- Institutionnalisation du marché et « évangélisation » du consommateur
- Conquête de 10 à 15 % du marché du livre d'ici 5 ans

B) Le secteur de l'audiovisuel (la télévision)

3.5. B1 Cadrage du macro-environnement spécifique au segment

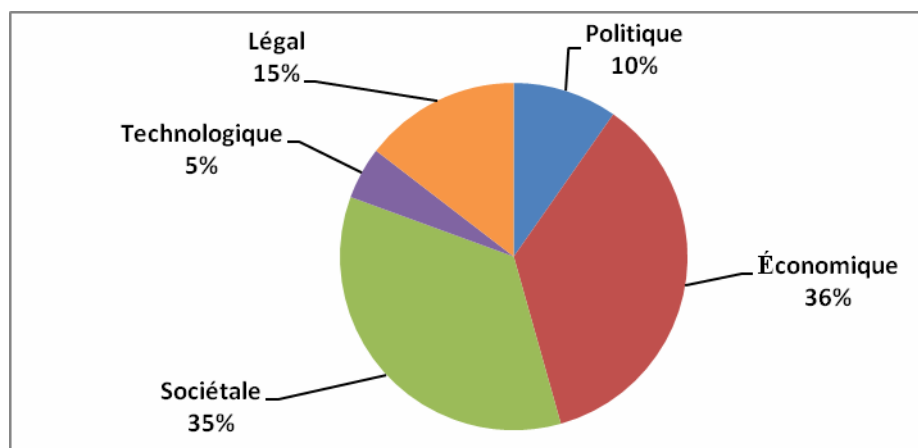
Un macro-environnement stable, dominé par des facteurs invariants ou en évolution lente

Tableau de synthèse 24

Dimensions	Composantes	Impact*
Politique	Cadre fiscal	1 TVA faiblement compétitive sur l'audiovisuel en ligne
	Création de l'Hadopi	1 Lois Hadopi
	Implication de la puissance publique	2 France Télévision, CSA, Hadopi, FSN...
	Réglementation audiovisuelle	2 Adaptation aux évolutions technologiques / usages
	Conjoncture économique	2 Essor du marché du divertissement
Économique	Réduction du temps de travail	2 Pouvoir d'achat des ménages qui reste suffisant
	Concurrence d'autres modes	2 Corrélation du temps libre et de la durée d'écoute
		3 Renforcement des stratégies d'intégration
		Autres formes de loisirs et d'accès à l'information
	Renchérissment de la production	1 Augmentation du poste écriture
Sociétale	Modes de financement	3 Diversité des revenus (pub, redevance, abonnement...)
	Concentration des médias	3 Concentration de l'offre audiovisuelle
	Démantèlement de réseaux de piratage	1 Encouragement du visionnage légal
	Évolution du rapport à l'audiovisuel	3 Consommation multisupport (TV, PC, terminaux)
		Nouvelles modalités interactives (« social TV »)
Technologique	Démographie (vieillesse, célibat...)	3 Pouvoir arbitral des ménages
	Tendances générationnelles	3 Risque de fracture technologique et d'usages
		3 Capacité de visionner des programmes en anglais
		3 Hiérarchie des genres préférés (JT, séries US...)
	Internet, notamment nomade	2 Continuité d'accès aux contenus
Légale	Évolutions techniques	TV délinéarisée (web TV, smart TV, TVR, VoD...)
	Chronologie des médias	Influence des moteurs sur les contenus consommés
	Règle des quotas (diffusion, exposition)	1 Télécommande, écran plat, PVR, DVD, cab-sat-adsl...
	Loi Hadopi	3 Protection des salles, régulation du marché de la VoD
	Taxes pour soutenir création	2 Distorsions de concurrence à l'échelle internationale
	1 Efforts de lutte contre le piratage	
	2 Contribution fiscale des grandes chaînes privées	

* Noté de 1 à 3 (1 = impact notable / 2 = impact important / 3 = impact majeur).

Graphique 27 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur le segment de l'audiovisuel après application du coefficient de pondération



Si le macro-environnement dans lequel évolue le segment de l'audiovisuel en France se caractérise par sa relative stabilité, en dépit des marqueurs sociétaux, économiques et

politico-légaux qui pèsent sur lui, c'est parce que la demande de télévision reste bien orientée, tant en ce qui concerne le temps libre disponible, qui augmente, que la place occupée par la TV parmi les autres formes concurrentes de loisirs et d'accès à l'information, qui est stable, et ce en dépit des bouleversements techniques qui sont survenus au cours des trente dernières années (télécommande, écrans plats, magnétoscopes, puis DVD, PVR, câble, satellite, ADSL, et désormais téléviseurs connectés), ainsi que de certaines mutations de la société (baisse du temps de travail, multiplication des foyers à un seul individu ou monoparentaux, allongement de l'espérance de vie, etc.). S'il est vrai de dire que la télévision change, elle n'en demeure pas moins dominée par des éléments permanents ou d'évolution lente.

3.5. B2 Analyse du marché de l'« audiovisuel dématérialisé »

La demande : évolution socio-économique et sociétale (nouveaux usages...)

L'audiovisuel est un marché de B2C. Jadis marché d'offre, il semble aujourd'hui entrer dans l'âge du contrôle de la vidéo par le spectateur (marché de la demande, Cf. figure ci-dessous). Toutes les tendances sociétales observées sur ce marché vont dans le sens d'une plus grande liberté d'approvisionnement en contenus audiovisuels, que le consommateur souhaite pouvoir regarder quand, où et comme il veut, selon le modèle « ATAWAD » décrit plus haut et repris dans la figure ci-dessous. C'est le cas avec la VoD, qui est une vidéo à l'initiative du spectateur ; c'est ce qui est offert avec la possibilité du visionnage différé⁶⁹ (contrôle du direct, enregistrement sur PVR/magnétoscope numérique, système de « catch-up TV » ou TV de rattrapage⁷⁰ qui permet de choisir le moment où l'on regarde son programme) ; c'est également ce que traduisent, dans le cadre de la télévision payante sur mesure, les préférences des téléspectateurs pour les offres de minibouquets ou de chaînes à l'unité (plutôt que pour les gros bouquets).

⁶⁹ Il est à noter que le visionnage en différé, qui progresse conjointement à celui du direct, qui s'établit fin 2011 à 3h47 par jour, fait l'objet d'un usage régulier pour 40 % des détenteurs d'une TV connectée et 30 % d'un boîtier de connexion numérique (IPTV). Ce chiffre est à comparer aux 35 % de détenteurs de tablettes qui déclarent l'utiliser pour regarder la TV.

⁷⁰ Abréviation retenue dans la suite de l'étude : TVR.

Figure 14 : Le passage d'un marché d'offre à un marché de la demande

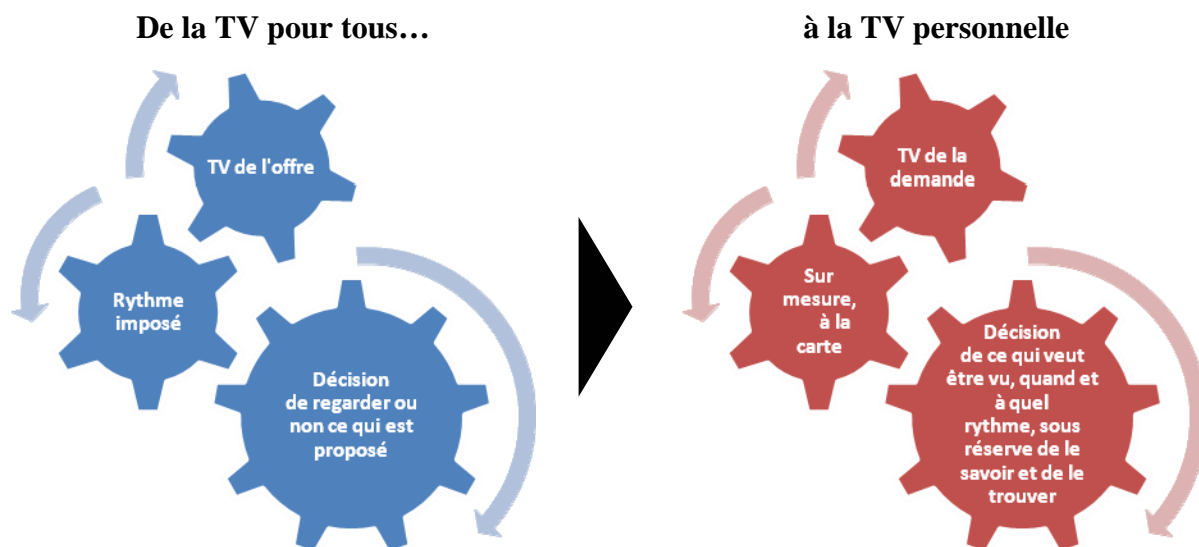
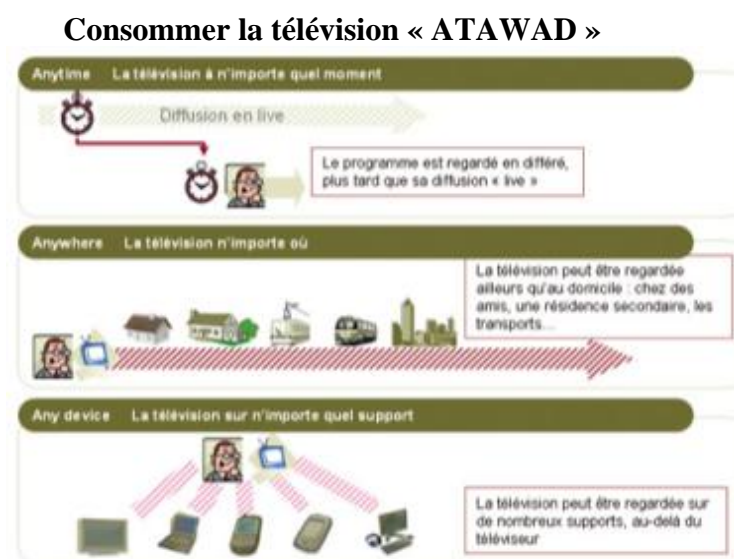


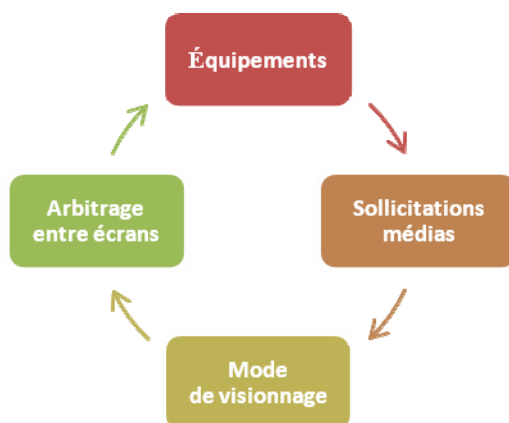
Figure 15 : L'émergence de nouvelles exigences en termes de consommation audiovisuelle



Source : Médiamétrie.

En termes d'usages, c'est donc la façon dont on veut regarder un programme, l'ambiance recherchée, qui détermine l'écran choisi (Cf. figure ci-dessous).

Figure 16 : La chaîne d’arbitrage qui conduit à choisir tel ou tel support pour regarder la télévision



Source : Sofred Consultants.

C’est ce qui explique notamment la tendance à la polarisation, depuis une quinzaine d’années environ, autour de deux types de consommation télévisuelle :

- La « télé de rendez-vous », consommée à plusieurs, généralement à heure fixe (mais qui figure également en très bonne place pour la consommation différée), le téléviseur restant l’écran du collectif, revêtant une dimension affective en devenant un repère du quotidien, ce que continue de confirmer sa localisation, en général dans le salon (valeurs associées à ce type de consommation : divertissement, bien-être, absence de contraintes, convivialité...);
- La « télé comme version linéaire et pas fatigante de l’offre vidéo globale »⁷¹, c’est-à-dire comme option de confort dans un univers audiovisuel dominé par le règne de l’hyperchoix : s’asseoir, presser un bouton, éventuellement zapper, consommer.

Graphique 28 : Les programmes de la « télé de rendez-vous » les plus consommés en TVR par chaîne en 2011

TF1	France TV	Canal +	M6
<i>Koh Lanta</i>	<i>Plus belle la vie</i>	<i>Bref</i>	<i>Scènes de ménages</i>
<i>JT 13H</i>	<i>On n’demande qu’à en rire</i>	<i>SAV</i>	<i>Incroyable talent</i>
<i>JT 20H</i>	<i>JT</i>	<i>Le Petit Journal</i>	<i>NCIS</i>
<i>JT Week-end</i>	<i>Castle</i>	<i>Le Zapping</i>	<i>The Good Wife</i>
<i>Esprits criminels</i>	<i>Fais pas ci fais pas ça</i>	<i>Les Guignols</i>	<i>NCIS : Los Angeles</i>

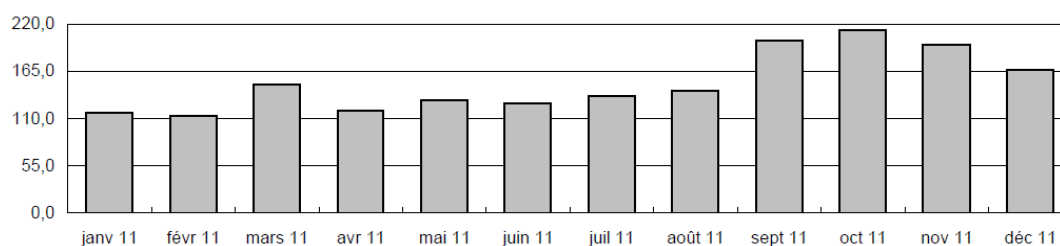
Source : Médiamétrie.

⁷¹ Telle que décrite par Alain Le Diberder, Directeur général d’Allociné TV que nous avons consulté dans le cadre de cette étude.

Les données de marché concernant la télévision en ligne (qui regroupe la TVR, la consommation de bonus et la « TV hors TV » *i.e.* le visionnage de contenus télévisuels sur un autre terminal que son téléviseur) confirment cette tendance au souhait accru de « pilotage de la consommation audiovisuelle » (personnalisation de la grille de programmes, essor de l'interactivité...) :

- L'érosion de la consommation linéaire, à travers le recul de la part d'audience des chaînes historiques, produit de millions d'arbitrages quotidiens, qui s'accompagne :
 - o D'une concentration des usages sur les séries américaines (43 %), mais également japonaises (mangas) et les informations depuis que les nouvelles générations sont en capacité de visionner des programmes en anglais sur PC⁷²
 - o D'une conception des services offerts par la télévision en ligne comme compléments de l'antenne et non comme substituts (56 %)
 - o D'un taux d'adoption de la TVR plus élevé chez les 15-24 ans (50 %)
- 2 internautes sur 3 qui ont recours en France à au moins un service de TV en ligne ;
- Une consommation de TVR en France qui a crû de 50 % en 2011 en nombre de vidéos et de 39 % entre 2009 et 2011 en nombre de « catch-uppers ».

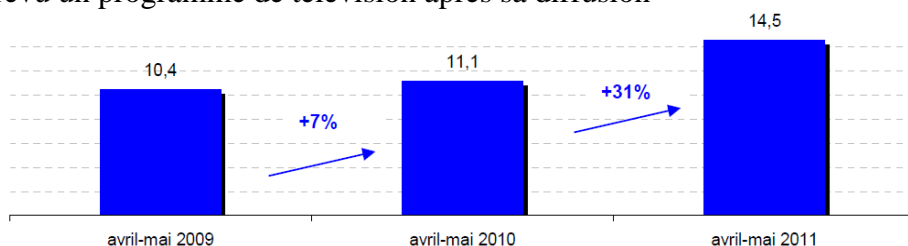
Graphique 29 : Nombre de vidéos vues en France en « catch-up TV » en 2011 (en millions)



Source : CNC.

⁷² Ces nouveaux usages viennent insensiblement modifier la hiérarchie des genres préférés : JT, grands films, séries américaines, grands événements sportifs.

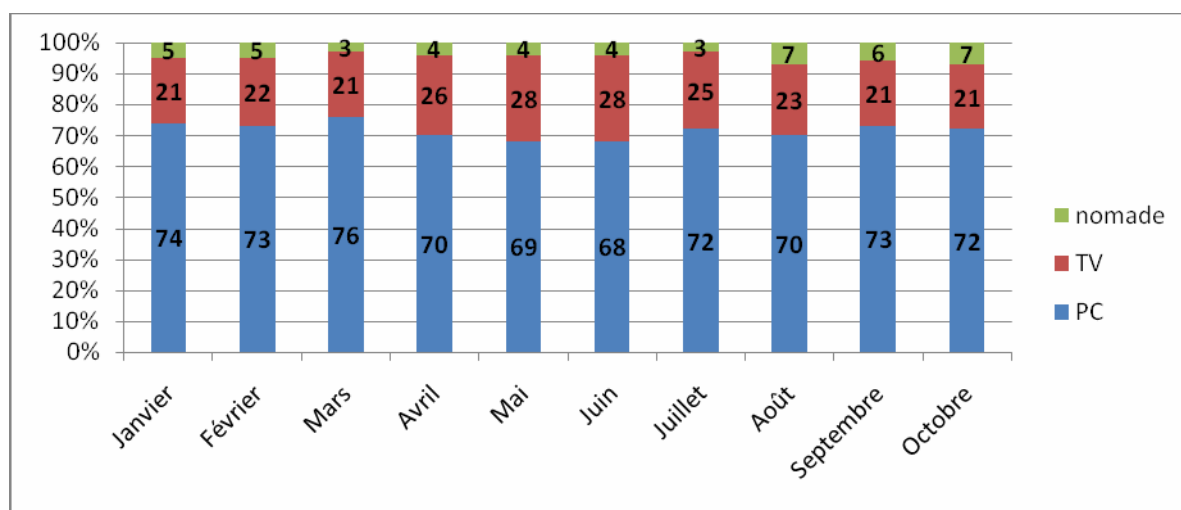
Graphique 30 : Évolution de la TVR, quel que soit le support, en millions de personnes ayant déjà regardé ou revu un programme de télévision après sa diffusion



Source : régie Canal+.

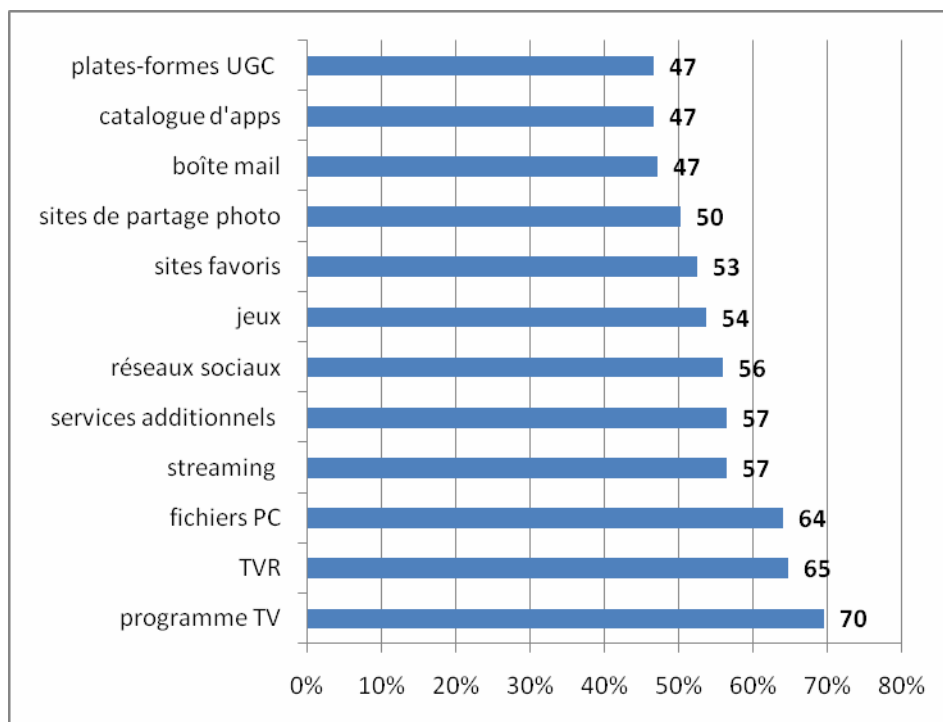
- Une segmentation par support en 2011 qui montre une très nette préférence pour le PC (71,5 % des vidéos), par rapport à la TV (24,1 %) ou aux terminaux nomades (4,4 %), même si l'apparition du magnétoscope numérique (ou PVR pour Personal Video Recorder) qui offre de nouvelles fonctionnalités et la multiplication des écrans complémentaires (smartphone) ou émergents (tablette) font peu à peu s'estomper la démarcation TV/PC et donc live/différé et offre linéaire/délinéarisée.

Graphique 31 : Répartition de la TV en ligne en France par support en 2011 (en nombre de vidéos)



Source : Médiamétrie.

Graphique 32 : L'intérêt des consommateurs français pour les services et les nouvelles fonctionnalités de la télévision connectée



Source : GroupM Ressources, 2010.

En dehors de la TV en ligne, d'autres usages ont été observés :

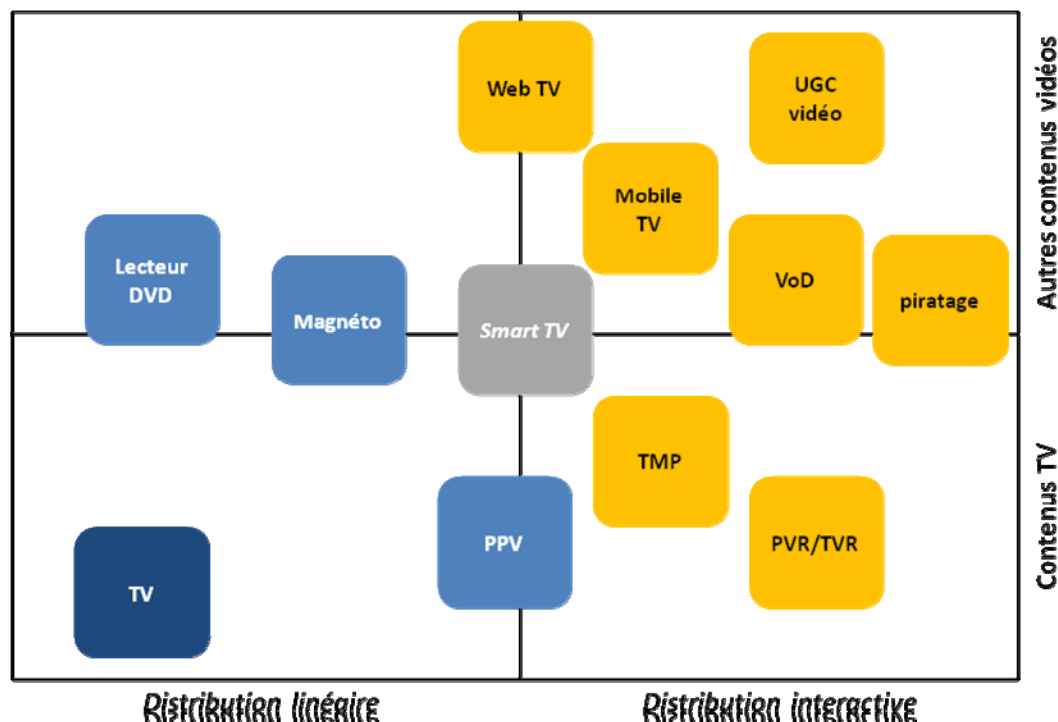
- La TMP (Télévision Mobile Personnelle), qui offre des flux télévisuels linéaires sur terminaux nomades ;
- Le fait de regarder la télévision sur un projecteur vidéo, phénomène transitoire en très nette régression.

L'offre : nouveaux couples offres/opérateurs, stratégies de positionnement des acteurs

En France, le phénomène de « délinéarisation » de la télévision a connu un succès relativement récent quant à l'utilisation de l'IPTV (près de la moitié aujourd'hui contre 15 % des ménages français en 2009) comme mode de réception de la TV.

On ne saurait toutefois nier l'apparition de nouvelles formes de délinéarisation, du fait de l'émergence de modes interactifs de distribution de contenus TV (TMP, PPV, PVR/TVR) ou d'autres types de contenus vidéos (VoD, Web TV, Mobile TV, UGC vidéo et... piratage), la TV connectée, ou « smart TV », se situant à l'épicentre de la consommation « one-way » et interactive de contenus TV ou non.

Figure 17 : Les nouvelles formes de délinéarisation des contenus audiovisuels



Source : Retraitement Sofred Consultants d'une analyse PWC.

Sur le marché français de l'audiovisuel, l'arrivée de nouveaux services, notamment *via* les chaînes de la TNT, masque en réalité un fort mouvement de concentration des médias. Loin de perdre de l'importance, les chaînes traditionnelles s'étendent (TF1 avec TMC et NT1, M6 avec W9 et Paris-Première, Canal+ avec Bolloré, France Télévision avec France 4, France 5, France 0 et sa participation dans Gulli), si bien que le quatuor constitué de TF1, M6, Canal+ et le groupe France Télévisions est toujours aussi bien placé qu'en 1987, les vrais nouveaux entrants (le groupe Next, Lagardère, NRJ...) demeurant de tout petits acteurs de la télévision.

En termes d'offre délinéarisée, celle-ci parvient progressivement à se stabiliser autour des grands invariants suivants :

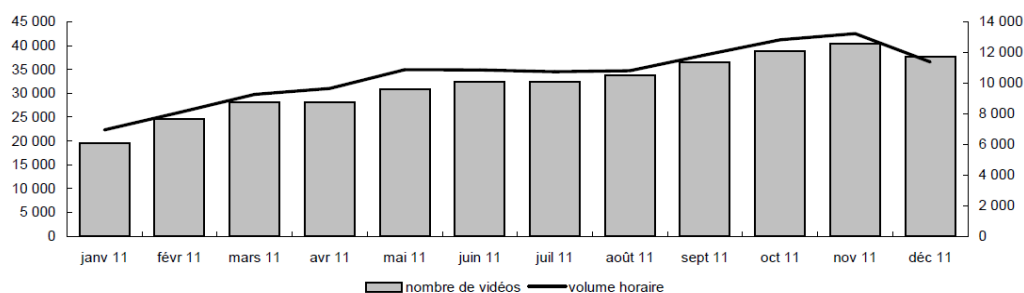
- L'enrichissement de la TNT avec :
 - o L'émergence de la HbbTV⁷³ (services hybrides interactifs) qui établit un lien entre la TNT et Internet au travers d'applications en relation avec les programmes des chaînes, l'univers des chaînes, voire sans relation directe avec les chaînes comme dans le cas de portails interactifs accessibles en hyperliens,
 - o L'apparition du guide électronique des programmes (GEP), qui fournit des informations sur le programme en cours et à venir, voire avec une visibilité sur

⁷³ Pour Hybrid Broadcast Broadband Television.

une période d'une semaine pour faciliter la programmation d'enregistrements personnels,

- Des enrichissements supplémentaires : piste sonore en VO avec la possibilité d'un sous-titrage en français ou dans une autre langue, d'un son multi-canal 5.1 spatialisé, une piste de sous-titrage à destination des personnes sourdes ou malentendantes, une piste d'audiodescription à destination des personnes aveugles ou malvoyantes...
- La naissance de la TMP (télévision mobile personnelle sur terminal nomade, multiplex d'environ 16 programmes ou services interactifs) gérée par le CSA (contrairement à la TV sur mobile qui l'est par les opérateurs de téléphonie) mais dont une partie n'a pas survécu ;
- La TV de rattrapage, qui se caractérise par :
 - Une augmentation de l'offre de « catch-up TV » de 75 % (en nombre de vidéos disponibles) et de 50 % (en volume horaire) sur 2011,
 - La progression du taux de reprise⁷⁴ moyen sur les plateformes existantes (+ 6 points sur 2010-2011),
 - L'harmonisation des standards autour de 70 % de la grille 18h-24h, accessible pendant 7 jours en moyenne après la première diffusion, avec maintien pour l'instant des règles de gratuité,
- Au-delà de la TNT, les offres payantes, notamment en SVoD (VoD par abonnement), qui s'apparentent à une nouvelle forme de télévision à péage, ce que confirme la législation qui classe en droits télé les films en SVoD, tandis que les films en VoD relèvent des droits vidéo ;

Graphique 33 : TVR disponible en France en 2011 (en milliers de vidéos et d'heures)



Source : CNC.

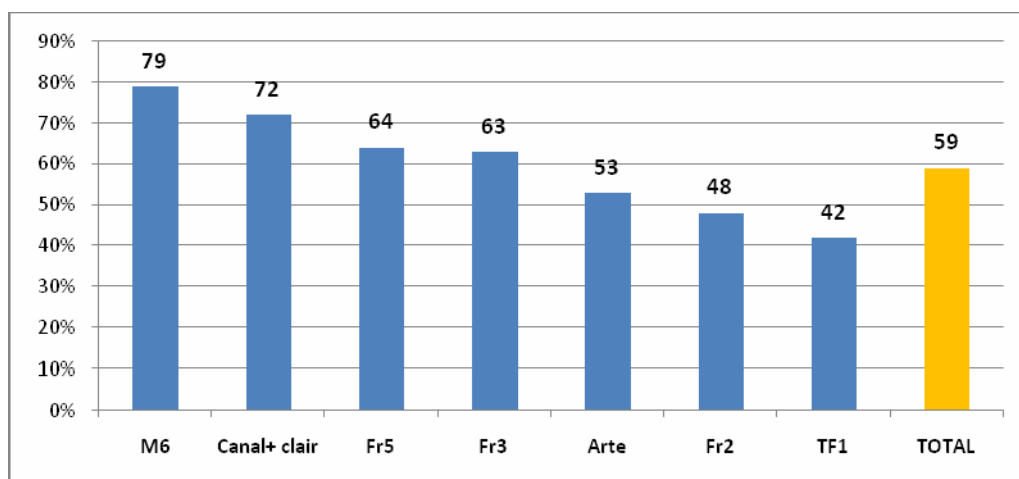
⁷⁴ i.e. le pourcentage de programmes disponibles en *replay*.

Tableau de synthèse 25

Principales plates-formes de TVR en France en 2011

Plates-formes	Opérateur	Disponibilité	Accès au service
Arte+7	Arte	7 jours	On-line IPTV de Free Smart TV de Philips
Canal+ à la demande	Canal+	< 1 mois	TV payante (Canal+) sur satellite, câble et IPTV
M6 Replay	M6	7 à 15 jours	On-line IPTV de Free, Orange, SFR et Bouygues TV câblée (Numericable) Internet nomade (iPhone, iPod, iPad)
Pluzz	France Télévisions	En moyenne 7 jours	On-line IPTV de Free et Orange
TF1.fr/MyTF1	TF1	7 jours	On-line IPTV de Bouygues et Orange

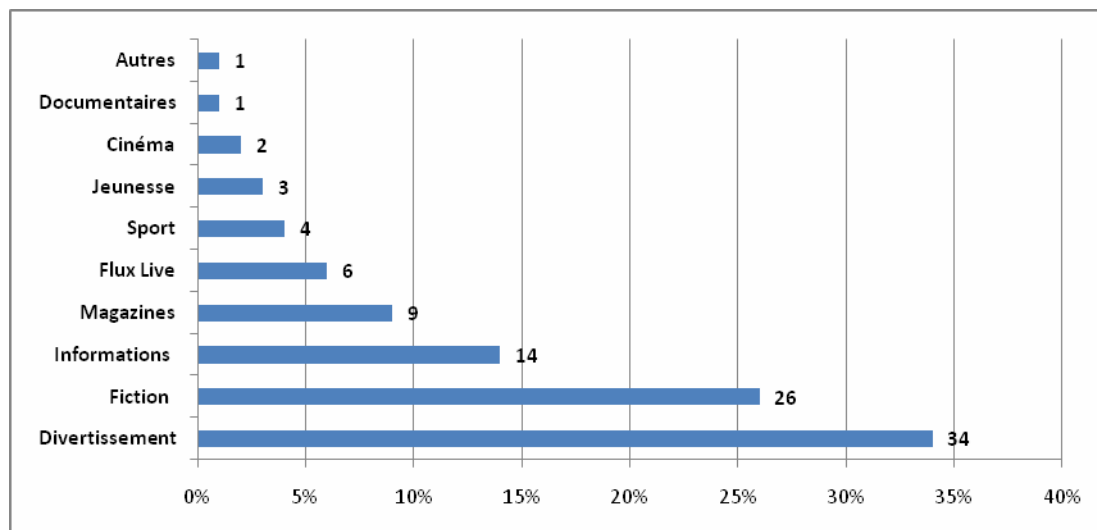
Graphique 34 : Taux de reprise moyen des chaînes traditionnelles en France, en 2011



Source : CSA.

- Une segmentation par genre en 2011 qui consacre le divertissement et la fiction, notamment française, D17 (musique), M6 (fiction) et Arte (documentaire) présentant les 3 plus gros catalogues.

Graphique 35 : Répartition par genre des programmes disponibles en TVR en France en 2011



Source : CSA.

- Une offre combinée reposant sur le système américain de « casier numérique »⁷⁵ qui propose une version interopérable entre les 5,3 écrans⁷⁶ que chaque foyer français possède en moyenne d'un bien audiovisuel initialement acheté en support physique (DVD, Blu-ray) ou numérique ; c'est une offre concurrente de ce standard américain qu'on retrouve :
 - o Chez Apple, avec l'« iTunes Store » et la fonctionnalité « AirPlay » d'Apple TV qui permet de connecter sa tablette à un téléviseur en wifi pour visionner un programme de son choix,
 - o Dans les vidéothèques numériques « Disneytek » et « Abctek » de Disney⁷⁷ et Free, qui proposent un visionnage instantané et illimité, par téléchargement d'une copie digitale à l'achat, interopérable sur un maximum de 6 périphériques distincts dont le téléviseur *via* la Freebox TV.

Concernant la chaîne de valeur, celle de la télévision est très stable, en tout cas en France. On n'assiste pas véritablement à un renforcement du poids stratégique des producteurs, les câblo-opérateurs et, dans une moindre mesure, le satellite étant toujours globalement dans une situation peu favorable. Si la concurrence de l'IPTV, *i.e.* des box des FAI, étaye le

⁷⁵ Technologie dénommée « UltraViolet » et développée par un consortium de 70 partenaires « Digital Entertainment Content Ecosystem » réunissant des studios, des câblo-opérateurs, des industriels de l'informatique, des distributeurs en ligne...

⁷⁶ Donnée Médiamétrie incluant ordinateurs, tablettes, liseuses, smartphones, consoles et téléviseurs.

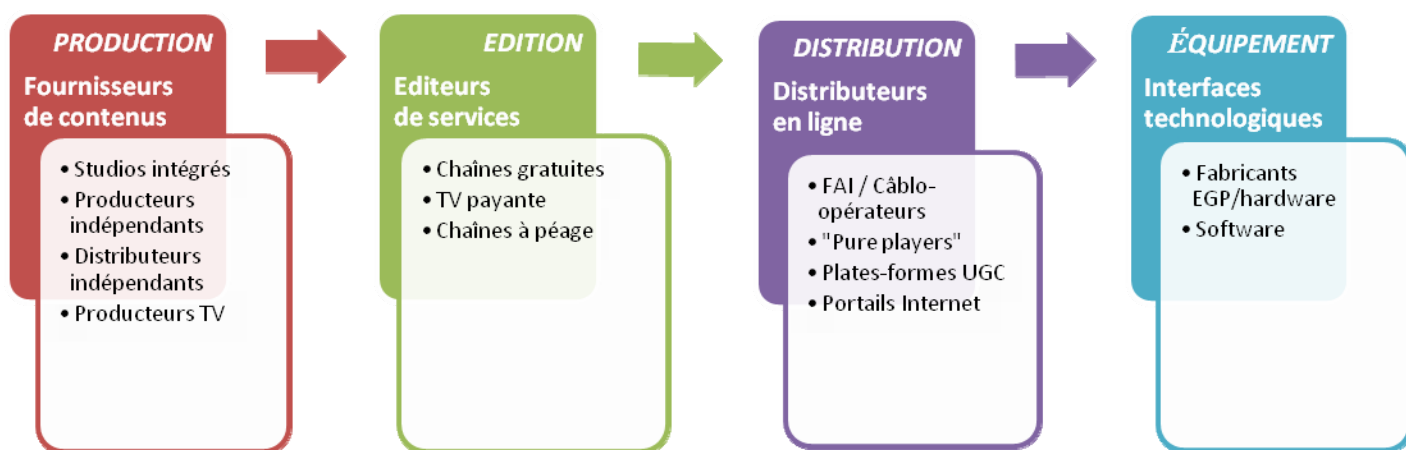
⁷⁷ Disney a développé son propre casier numérique le « All Access KeyChest ».

nombre des distributeurs, elle n'en renforce pas pour autant le rôle. En revanche, la délinéarisation paraît avoir un impact significatif sur :

- Les constructeurs, qui se voient dans l'obligation d'apporter de nouvelles fonctionnalités à leurs appareils afin de les mettre en valeur et éventuellement d'y associer une plateforme de services interactifs, parfois liés à la visualisation des chaînes de télévision ; c'est la tendance observée autour des téléviseurs connectés (essentiellement Sony en France.), plus puissants et plus ergonomiques, même si la valeur perçue par le consommateur est encore trop faible en termes d'usages et de services, l'équipement demeurant beaucoup trop onéreux pour les nombreux foyers qui viennent de se rééquiper (écrans plats, TNT...).
- Les éditeurs, qui doivent reprendre la maîtrise de l'écran et veiller à la valorisation des éléments susceptibles d'être associés à leur chaîne (comme dans le cas de la HbbTV), parfois en substitution des informations qu'ils pourraient souhaiter mettre à disposition du téléspectateur.

De façon plus générale, producteurs, éditeurs et distributeurs audiovisuels s'engagent de plus en plus dans des stratégies d'intégration horizontale, sur le modèle, très intégré, de la filière du livre. C'est ce que récapitule la figure ci-dessous.

Figures 18 et 19 : Évolution, SWOT, tendances et repositionnement des acteurs sur la chaîne de valeur de l'audiovisuel en France



<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détention des droits - Catalogues - Capacité éditoriale - Exclusivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Droits sur les contenus - Exclusivité - Accès direct au public - Capacités financières importantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des canaux TVIP - Maîtrise de la relation client - Economies d'échelle - Culture Internet - Couverture internationale - Capacité d'agrégation de contenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Cross marketing - Fortes capacités financières - Stratégie globale
<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eloignement technologique - Proximité avec les diffuseurs - Ressources financières limitées - Pas de ressources technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Cannibalisation/basculement de l'offre - Revenus publicitaires incertains 	<ul style="list-style-type: none"> - Catalogue « mainstream » - Faibles capacités financières - Taille critique difficile à atteindre - Dépendance juridiques (droits) - Chronologie des médias contraignante 	<ul style="list-style-type: none"> - Technologie propriétaire
<p>Tendances</p> <p>Descente dans la chaîne de valeur vers la distribution numérique de contenus, notamment sur PC</p>	<p>Affirmation de la valeur ajoutée en amont (droits) pour peser face aux distributeurs et continuer l'aventure de l'édition et de la commercialisation des offres</p>	<p>Remontée dans la chaîne de valeur vers l'acquisition de droits, voire la production</p>	

Sources : Sofred Consultants, CNC.

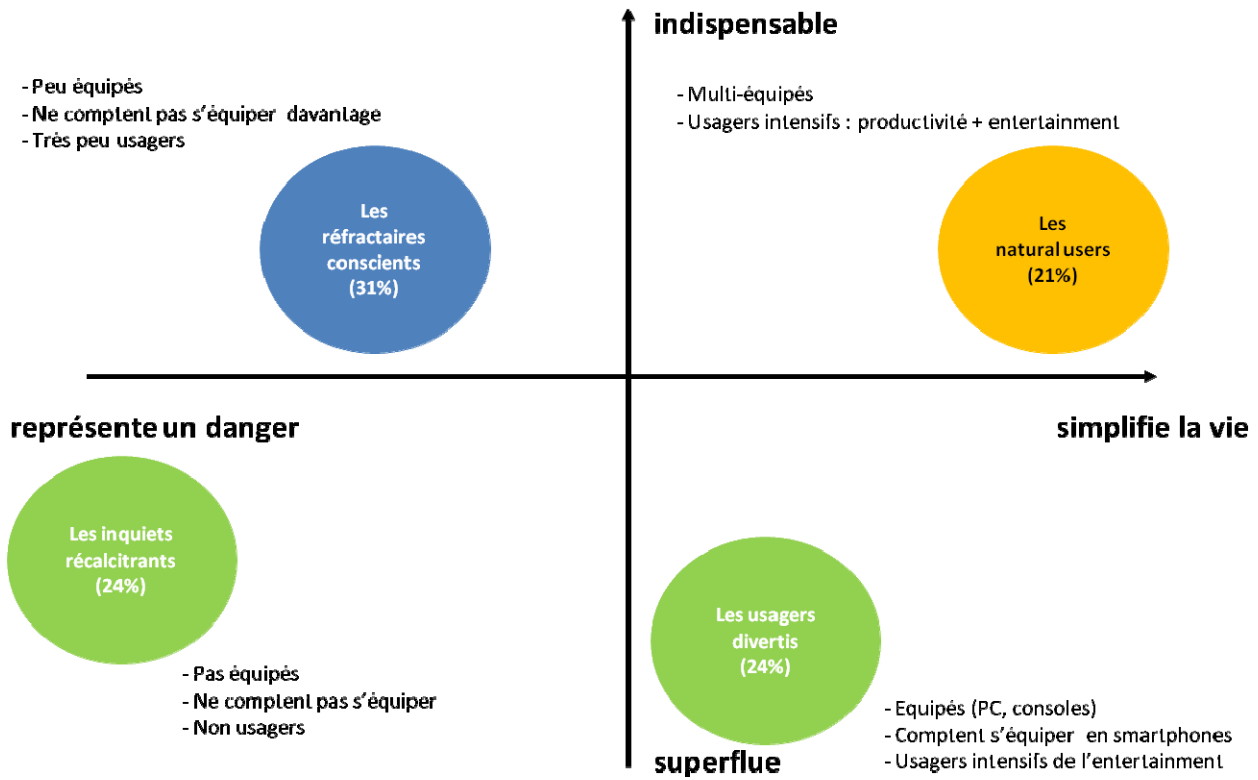
	PRODUCTION	ÉDITION	DISTRIBUTION	ÉQUIPEMENT
Studios intégrés	oui	ex. : canalPlay de StudioCanal		
Producteurs indépendants	oui			
Distributeurs indépendants	oui			
Producteurs TV	oui	oui		
Chaînes TV	ex. : StudioCanal (Canal+)	ex. : canalPlay, FTVoD (France TV)	ex. : Free, Orange	
FAI	ex. : Studio 37 d'Orange	ex. : 24/24 d'Orange	ex. : 24/24 d'Orange	
Câblo-opérateurs		oui	oui	
Portails Internet		Plates-formes UGC	oui	
Fabricants	ex. : Sony	ex. : iTunes vidéo	box	oui

C'est ainsi qu'on enregistre aux USA les premiers signes d'une réorientation de certains fournisseurs de contenu (comme le studio hollywoodien Dream Works) vers la diffusion exclusive en streaming (Netflix) en lieu et place des chaînes à péage (HBO), exclusivité à laquelle le consommateur accorde cependant moins d'importance que les chaînes ; de même, certaines chaînes TV câblées (AMC, The CW et Discovery propriété de CBS/Time Warner) font le choix d'une diffusion intégrale de leurs programmes en streaming (ici Netflix) en dehors de leurs propres sites Web. Par ailleurs, nous observerons que le principal concurrent de Netflix, Hulu, est la propriété de producteurs (News Corp., Walt Disney Co. et NBC Universal Media/Comcast) qui lui cèdent gratuitement leurs contenus (moins nombreux et de moins bonne qualité que ceux de Netflix toutefois).

Niveau de maturité et potentiel de développement du marché

Pour mesurer le véritable potentiel de développement du marché de la « dématérialisation » de l'audiovisuel en France, il est intéressant de considérer la figure ci-dessous, qui montre que plus de la moitié de la population (55 %) appartient à l'une ou l'autre des catégories qui sont peu équipées, voire pas du tout, très peu ou non usagers de la « vie connectée » et qui ne comptent pas s'équiper, ni s'équiper davantage et qu'il leur apparaît superflu et/ou dangereux de recourir dans la vie de tous les jours à des terminaux connectés (*smart TV*, tablette ou liseuse, *smartphone*...). Aussi, le potentiel de marché se trouve-t-il du côté des « usagers divertis » et des *natural users* de l'Internet, qui, *de facto*, pèse 45 % de la population.

Figure 20 : Les comportements des Français vis-à-vis de la « vie connectée »



Source : retraitement Sofred d'une étude Microsoft.

Synthèse : L'intensité concurrentielle

Avec un score global de *~3,5 / 5* l'audiovisuel dématérialisé est exposé à une intensité concurrentielle moyenne à forte sur son segment



Estimation de l'intensité concurrentielle sur une échelle de 1 à 5 (du plus faible au plus fort)

NOUVEAUX ENTRANTS (3)

- (-/+) Barrières à l'entrée relativement faibles (marques, droits...)
- (+/-) Faux nouveaux entrants (nouvelles marques portées par les chaînes historiques) : TMC/NT1 (TF1), W9/Paris-Première (M6), Bolloré (Canal+), France4/France5/France Ô/Gulli (France Télévisions)
- (+) Nouveaux acteurs de taille modeste : Lagardère, Next, NRJ...
- (++) Entrée des « géants du Web » : Apple TV (iTunes Store), Google TV, Akamai...



FOURNISSEURS (3)

- (++) Stratégies d'intégration horizontale très forte de la part des constructeurs de terminaux (fabricants EGP), des producteurs (Disney), des distributeurs (câblo-opérateurs/FAI)



INTENSITE CONCURRENTIELLE INTERNE (4)

- (++) Offre concentrée par le quatuor de chaînes traditionnelles (TF1, M6, Canal+, France Télévisions)
- (-) Groupes étrangers absents du PAF (sauf la CLT, acteur historique implanté en France depuis les années 50) et même en recul par rapport à la fin des années 80*
- (+) *Brand players* leaders : les 4 chaînes TV, les 2 plates-formes UGC + Facebook



CLIENTS (4)

- (+) Marché en B2C (fragmentation de la demande et des usages)
- (+/-) Rapport éditorial diffuseurs/publics stable
- (+++)
Évolution vers un marché de la demande caractérisé par de fortes attentes en matière de pilotage de la consommation audiovisuelle ; pouvoir de négociation des consommateurs indirect en hausse



PRODUITS DE SUBSTITUTION (3)

- (+) Autres formes de loisirs et d'accès à l'information (presse, livre, radio...)
- (+) Streaming/téléchargement illégal (piratage) ; effet pédagogique plutôt fort de l'action de démantèlement d'un réseau comme Megaupload

(* En 1989, Berlusconi est dans la 5, Maxwell dans TF1, Bertelsman est l'allié de Canal+ et l'on prête à Fox ou Disney de grandes ambitions pour la France...).

3.5. B3 Nouveaux modèles économiques

Les modèles économiques en vigueur sur le segment

D'après M. Alain LE DIBERDER, ex-Directeur d'Allociné TV, les nouveaux usages véritablement pertinents ne sont pas nombreux :

- La TMP a été un échec ;
- La VoD sur Internet ne représente que 7 % du marché VoD total (*source : GfK, 2011*)
- La TVR, phénomène dont la portée est exagérée (comme le suggère le graphique ci-dessous qui montre que la *catch-up TV* est essentiellement une nouvelle manière de consommer le *prime-time* présente quant à elle un modèle économique plutôt satisfaisant qui répond au désir des chaînes de :
 - o S'adapter aux nouveaux usages (dématérialisation, nomadisme, consommation à la demande...)
 - o Renforcer la popularité des grilles et soutenir l'audience
 - o Maximiser l'exploitation d'un programme pendant la durée des droits de diffusion
 - o Générer des revenus publicitaires complémentaires

Graphique 36 : Répartition du volume d'écoute différée suivant l'heure initiale de diffusion



Source : Médiamétrie.

- Les chaînes de la TNT, et dans une moindre mesure celles du cab-sat-adsl, les plus rentables sont les chaînes généralistes (sauf certaines chaînes d'actualités comme BFM/LCI, présentes toutefois dans le PAF depuis près de 20 ans), la part de marché de l'offre thématique classique (jeunesse, info, cinéma, sports) n'évoluant pas beaucoup ;
- L'offre de SVoD, en revanche, semble beaucoup plus prometteuse, même si elle s'apparente *de facto* à une nouvelle forme de télévision à péage.

On observe donc qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de modèle économique à succès, notamment du fait que la publicité en ligne est relativement inefficace en termes de financement de programmes. Même un site comme Allociné, qui accueille pourtant dix millions de visiteurs uniques mensuels, ne recueille que 15 M€ de recettes publicitaires à la fin de l'année. Les invariants économiques sont les mêmes qu'il y a vingt ans : le poids significatif du 19h/22h dans les recettes des *big players* et le coût du prime par rapport au coût du reste de la grille...

Si l'épicentre de l'audiovisuel reste concentré sur une pratique collective pour laquelle le téléviseur demeure un terminal de choix, son modèle économique se verra conforté face à celui de la distribution en ligne, plombé par le surenchérissement de la bande passante (entre 20 et 30 % de la bande passante américaine sont par exemple dédiés à Netflix) sinon par les coûts d'acquisition des droits (moins importants sur les séries TV que sur les films) :

- Le *business model* d'une chaîne TV répond à un critère d'éditorialisation, reposant sur l'exclusivité des programmes, la propriété des droits (pour les opérateurs de TV payante) et une chronologie des médias plutôt protectrice (streaming des longs-métrages interdits en France pendant 36 mois) ;
- Le *business model* d'un distributeur en ligne répond quant à lui à une logique de volume et à la recherche de l'exhaustivité de l'offre.

On observe toutefois, avec M. François-Xavier BERGOT du CSA, une tendance à l'hybridation des modèles économiques, qui prend la forme :

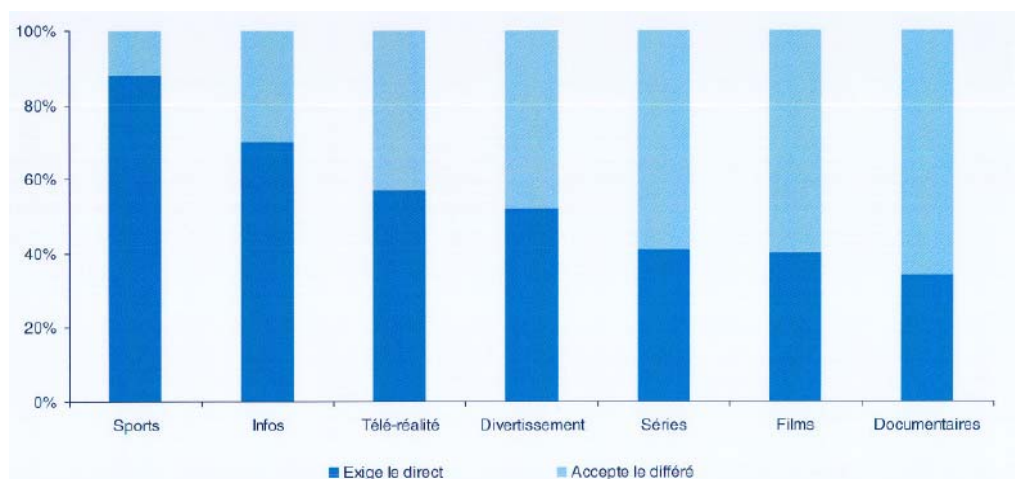
- D'une délinéarisation des chaînes traditionnelles, certaines s'aventurant même sur le terrain de la distribution en ligne (Canal+ vient ainsi d'ouvrir une brèche en entrant en négociation avec Netflix dont les capacités d'investissement sont 5 à 10 fois plus importantes que la moyenne des distributeurs européens) ;
- D'une « premiumisation » des distributeurs en ligne, qui souhaitent accroître la qualité de leurs contenus, faire davantage de marketing éditorial et faire des efforts en termes de mise à disposition du public.

Dans les faits, il demeure que la capacité des nouveaux acteurs de la VoD à réellement concurrencer les chaînes TV traditionnelles en France est très incertaine, du fait :

- Du caractère « semi-professionnel » des plates-formes UGC (de type « YouTube » ou « DailyMotion »), l'accès aux contenus primant sur la qualité des vidéos ;

- De fondamentaux économiques relativement fragiles pour ces plates-formes (coût estimé de la bande passante de YouTube supérieur à 1 M\$ par jour) ;
- De l'absence de consensus sur la rentabilité des offres on-line pour les chaînes TV qui ont du mal à monétiser la consommation délinéarisée, même celle de contenus financés par la publicité dont les recettes ne couvrent en général que 20 % des coûts ;
- Des contraintes propres à la pénétration des nouveaux terminaux (tablette, PVR...), même si l'on n'observe ni cannibalisation, ni saturation des consommateurs soumis en moyenne à 41 contacts médias par jour ;
- De l'inadéquation du modèle délinéarisé pour certains contenus (sports et infos) ;

Graphique 37 : Des contenus plus ou moins bien adaptés à la TVR



Source : PWC 2011.

- De la force de prescription des chaînes TV par rapport aux nouveaux entrants (Google TV, Apple TV...) ;
- D'habitudes bien ancrées chez les téléspectateurs (grands rituels, télé de rendez-vous...) ;
- De l'entrée des chaînes TV elles-mêmes dans l'arène de la VoD :
 - o Canal +, comme moyen de fidélisation de ses abonnés (« Infinity » via box SFR)
 - o Les chaînes privées historiques (TF1, M6), objectivement menacées dans leur capacité à fédérer et valoriser une audience autour du linéaire, mais dont les initiatives de *catch-up* TV gratuite ont été peu concluantes et qui ont tenté de miser, sans succès jusqu'à présent⁷⁸, sur l'Internet TV dans l'espoir de « bypasser » les distributeurs

⁷⁸ Projet avorté de plate-forme commune de SVoD (TF1/M6) pour contrecarrer l'arrivée éventuelle de Netflix en France en tentant d'atteindre une taille critique (base d'abonnés) et ainsi vendre plus cher la publicité en ligne (pour couvrir les minimums garantis réclamés par les ayants droit).

- Le groupe public (France Télévisions), comme offre de service public, facilitée par l'arrêt de la publicité et pouvant constituer avec la TV de rattrapage une source de revenus alternatifs ou un moyen de différenciation

Tableau de synthèse 26

Comparaison des modèles économiques TV/Web en termes d'usages pour le spectateur

Critères en termes d'usages	Vidéo <i>via</i> TV	Vidéo <i>via</i> le Web
Intuitivité	3	1
Confort	3	1
Convivialité	3	1
Technicité	1	3
Facilité de paiement	3	1
Efficacité contre le piratage	3	1
Ergonomie	1	3
Fluidité de navigation	1	3
Compatibilité universelle	3	1
Catalogue	1	3
Note générale	22/30	18/30

Les modèles économiques en émergence

À côté des modèles économiques émergés, plusieurs questions se posent quant à l'apparition de nouvelles matrices économiques pour la TV de demain :

- Un enjeu d'unification du GEP, qui fonctionne actuellement par chaîne ;
- L'émergence de modèles de TVR à péage (ex. : le Pass prioritaire de Free) ;

- Le renforcement d'offres groupées à faible coût marginal de distribution, et qui pourraient générer des monopoles naturels ;
- Le retour du financement direct des programmes délinéarisés par les annonceurs Web, au moins pour les formats courts ;
- La constitution progressive d'une filière sports désintermédiée (par rapport aux diffuseurs premium), autour de Lagardère-Al Jazira par exemple, en essayant de dépasser les échecs rencontrés sur la F1 ou par la chaîne de la Ligue en France) ;
- L'essor de la « social TV » autour de plates-formes permettant par exemple de savoir en temps réel ce que regardent ses amis (ex. : Boxee, Zeebox) ou de plates-formes TV/Web (ex. : PlayAlong de Visiware) ;
- Le lancement d'un modèle hybride inspiré de Netflix (location physique + VoD à l'acte avec projet de SVoD), disponible en IPTV sur des écrans Samsung, Toshiba et Philips (ex. : le Pass Duo de VideoFutur).

Les facteurs clés de succès et les points de vigilance identifiés

Facteurs clés de succès	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Détection d'une marque • Accès à au moins un programme premium exclusif • Maîtrise des coûts • Exhaustivité du catalogue légal • Optimisation de l'expérience utilisateur • Adéquation de l'offre aux valeurs du terminal 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation de la notion de chaîne en marque • Détection/acquisition des droits • Difficultés du service public et des groupes riches • Piratage et attractivité de l'offre • Continuité d'accès, simplicité d'usage, confort, aide • Catalogue adapté au support (ex. : programmes conviviaux ou grands rituels sur smart TV)

Points de vigilance	Problématiques correspondantes
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'interopérabilité des formats • Faiblesse du lien entre les chaînes et les créateurs • Inflation des coûts de production • Réglementation du financement des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point de standards ouverts • Transparence du financement de la création • Augmentation du poste écriture • Financement direct par les annonceurs

La traduction des modèles en termes d'emplois

Si globalement le secteur audiovisuel crée des emplois, ceux-ci ne ressemblent pas à ceux du passé.

Parmi les postes en fort voire très fort développement, nous retiendrons :

- Les emplois « commerciaux » (hot line, animateurs de communautés, marketing...);
- Les techniciens polyvalents (montage/cadrage simple/habillage).

Il faut cependant bien être conscient que la télévision est un segment extrêmement localisé, puisqu'une écrasante majorité des acteurs de l'audiovisuel français sont situés dans un cercle d'environ trois kilomètres de rayon autour du pont de Garigliano à Paris.

Hypothèses d'évolution de l'audiovisuel à 10 ans

À l'horizon 2020, il nous semble au terme de cette étude que le secteur de l'audiovisuel peut être marqué par les six tendances suivantes :

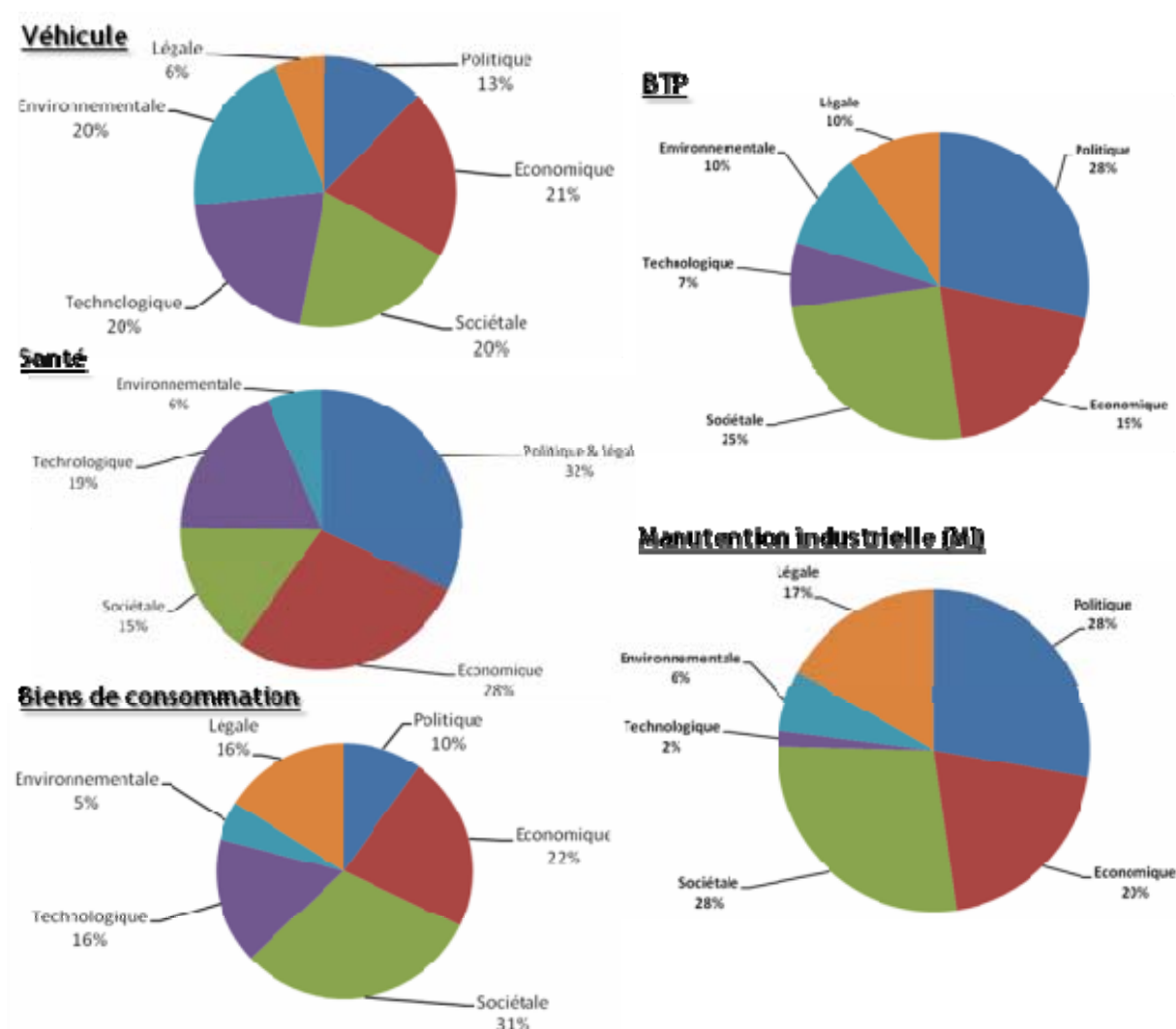
- Une bipolarisation radicale dans l'accès aux médias, entre :
 - o La stagnation des usagers ayant un « choix limité » ;
 - o Et la progression des usagers bénéficiant d'un « hyperchoix », qui vont accentuer l'individualisation de leurs comportements vis-à-vis des biens culturels numérisés.
- Une influence plus forte des évolutions technologiques sur le « temps des médias », pouvant se traduire par :
 - o La progression des pratiques simultanées ;
 - o Le recul des pratiques séquentielles.
- Le développement de nouvelles pratiques liées à l'essor de la « social TV » ;
- L'accroissement du phénomène de fragmentation des offres de télévision connectée ;
- L'accroissement du poids de la télévision dans le chiffre d'affaires de la VoD, avec toutefois :
 - o Une progression des acteurs de l'Internet ouvert ;
 - o Un recul des opérateurs de réseaux dits « managés » (câble, IPTV).
- Le développement des modèles de « catch-up TV » à péage, à l'instar du « Pass prioritaire » de Free.

3.6. SYNTHÈSE : LA MUTATION VERS LES MODÈLES LOCATIFS ÉVOLUTIFS ET LES ÉCONOMIES DE LA FONCTIONNALITÉ

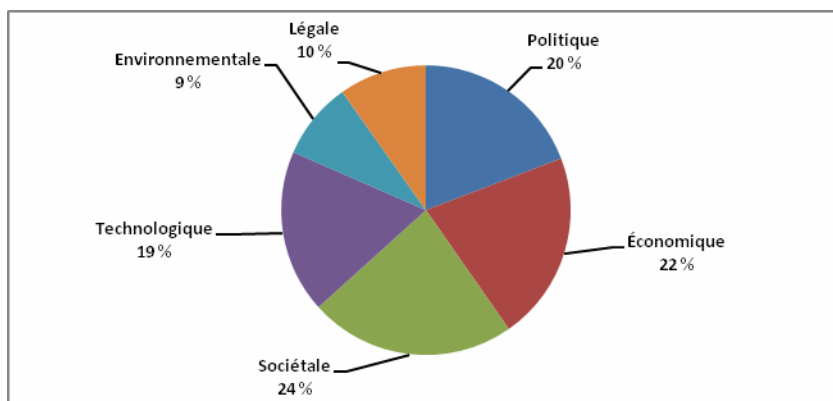
3.6.1. Caractéristiques transverses de mutation vers les modèles locatifs évolutifs et les économies de fonctionnalité

Synthèse du macro-environnement de la location évolutive dans le secteur de l'industrie

Le macro-environnement de la location évolutive dans le secteur industriel apparaît très différencié selon les segments. Pour mémoire, se trouvent ci-dessous reproduits et rapprochés les graphiques présentant la synthèse des composantes principales des macro-environnements par segment industriel étudié après application des coefficients de pondération :



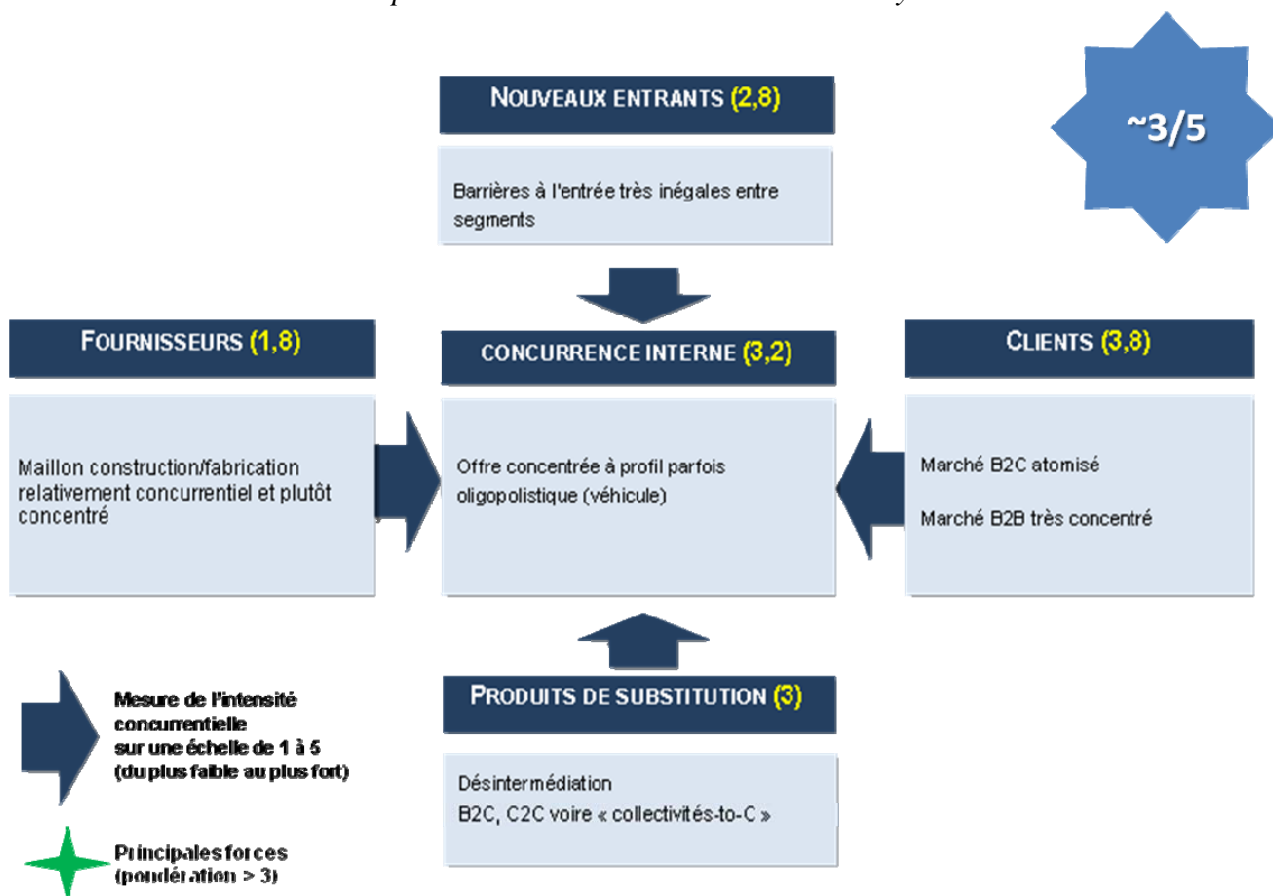
Graphique 38 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur l'ensemble des segments industriels de location évolutive après application du coefficient de pondération



Du graphique ci-dessus, qui présente la ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur l'ensemble des segments industriels après application du coefficient de pondération, il ressort les cinq principaux enseignements suivants :

- La place centrale des composantes politico-légales (sauf pour les biens de consommation et le véhicule) ;
- Un poids moyen des facteurs économiques relativement important ;
- L'influence significative des évolutions sociétales (sauf secteur de la santé) ;
- L'impact notable de la dimension technologique (sauf pour le BTP et la manutention industrielle) ;
- Une incidence faible du marqueur environnemental (sauf pour le véhicule).

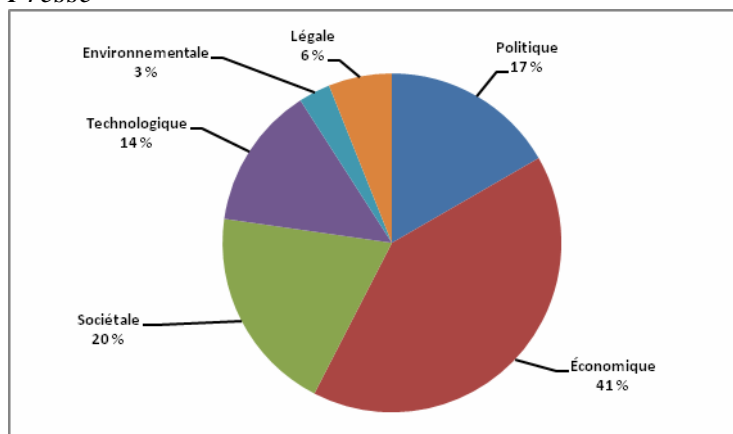
*Synthèse des dynamiques concurrentielles dans le secteur industriel (5 segments)
Avec un score global de ~3 / 5 le secteur industriel est exposé à une intensité concurrentielle moyenne*

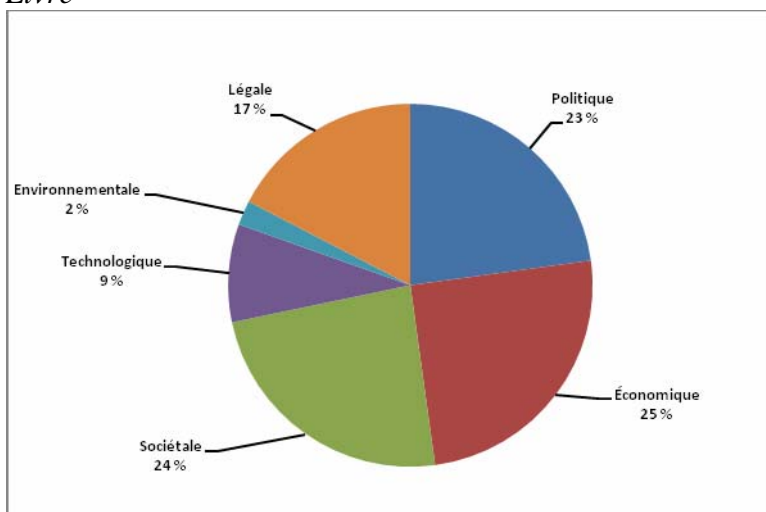
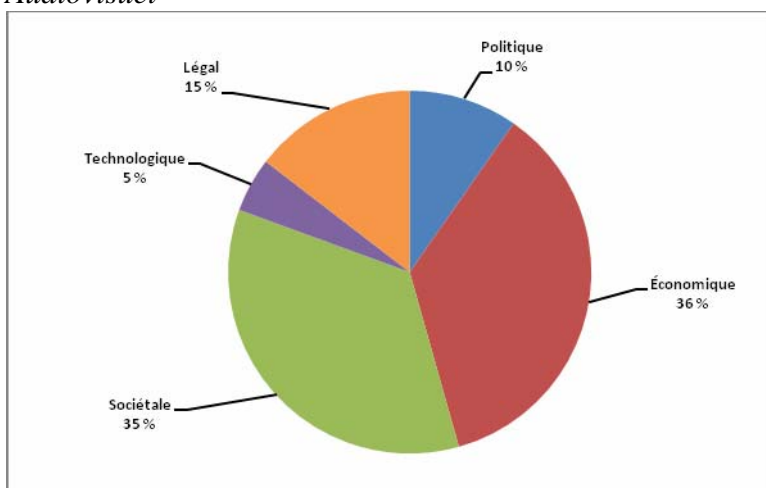


Synthèse du macro-environnement des services innovants dans le secteur des biens culturels

Le macro-environnement du secteur des biens culturels apparaît comme principalement influencé par les dimensions politico-légale, économique et sociétale. Pour mémoire, se trouvent ci-dessous reproduits et rapprochés les graphiques présentant la synthèse pondérée des composantes principales des macro-environnements par segment culturel :

Presse

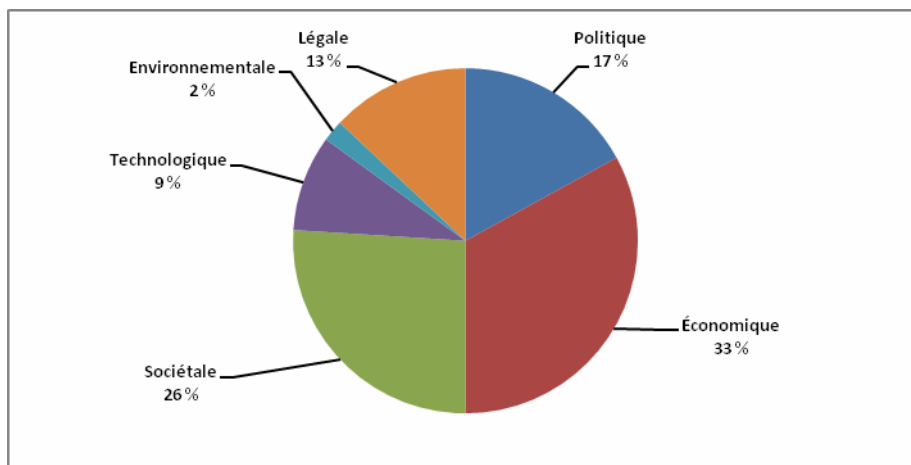


Livre*Audiovisuel*

Du graphique ci-dessous, qui présente la ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur l'ensemble des segments culturels après application du coefficient de pondération, il ressort les quatre principaux enseignements suivants :

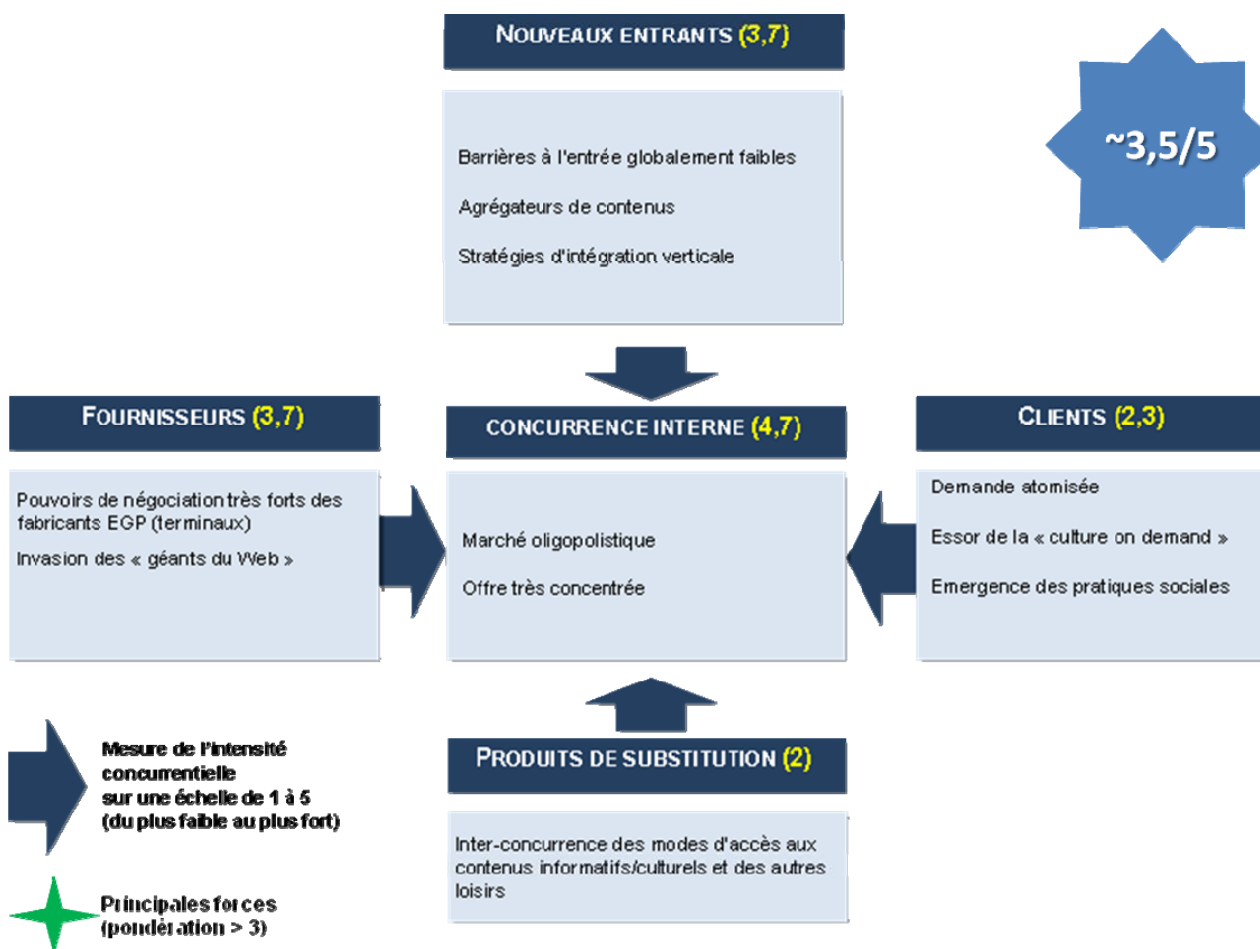
- L'influence importante de la dimension politico-légale ;
- Le poids extrêmement fort des facteurs économiques et des évolutions sociétales ;
- Une influence relative des composantes technologiques modérée (*i.e.* insuffisante à elle seule pour faire muter le segment, en raison de la prépondérance de facteurs parallèles, notamment culturels/sociétaux et politico-légaux) ;
- La quasi-absence d'impact de nature environnementale.

Graphique 39 : Ventilation des impacts consolidés du macro-environnement sur l'ensemble des segments culturels après application du coefficient de pondération



Synthèse des dynamiques concurrentielles dans le secteur culturel (3 segments)

Avec un score global de ~3,5 / 5 le secteur culturel est exposé à une intensité concurrentielle moyenne à forte



Synthèse sur les modèles et les tendances économiques, tous secteurs confondus

Caractéristiques des modèles économiques en vigueur

Les modèles d'affaires actuellement observés présentent un certain nombre de caractéristiques communes, indépendamment des secteurs d'activités ou des segments au sein des secteurs étudiés :

- L'exploitation renforcée des données clients (BDD) en vue de conforter les politiques de fidélisation d'une consommation immatérielle fondée sur la production d'effets utiles (à rapprocher de la nécessité de pouvoir s'appuyer sur un outil technologique permettant de développer le service : plates-formes, gestion de base clients, etc.) ;
- L'optimisation de la ressource matérielle (*i.e.* du support physique de l'offre de services, puisqu'il demeure propriété des loueurs/opérateurs/prestataires dans une économie de la fonctionnalité) ;
- La déconnexion entre la mise à disposition et la facturation d'une part, et l'utilisation effective, d'autre part ;
- La mise en œuvre de stratégies de diversification qui se traduisent par un élargissement des gammes ;
- Le succès, notable, de certains modèles dits « pure players » (ex. : distributeurs/loueurs électroniques) ;
- La généralisation de stratégies d'adaptation progressive dans un contexte marqué par de très fortes et nombreuses incertitudes ;
- Détention d'un réseau de points de délivrance dense et immédiatement mobilisable, pour le cas bien sûr des services non totalement dématérialisés (ex. : concessions automobiles, hypermarchés, etc.).

Tendances observées ayant un impact sur l'évolution des modèles

Les résultats obtenus par la méthode du *benchmarking* d'initiatives innovantes et du *scoring* appliqué aux conditions d'émergence de ces offres tendent par ailleurs à démontrer que ces modèles économiques en vigueur sont en cours d'évolution, plus ou moins rapide, et qu'ils donnent lieu à de nouveaux *business models* sous l'effet de cinq grandes tendances observées :

- L'accélération de l'innovation, technique et technologique, c'est-à-dire la mise à disposition de produits de plus en plus innovants, supports physiques du bouquet de services, devant résister à un usage plus intensif (ex. : passage d'un vélo traditionnel au Vélib') ;
- L'optimisation continue de la fourniture d'un usage intégré au bien (notion de « solutions intégrées ») ;

- Le report graduel sur les opérateurs de location des contraintes normatives (sécurité, environnement, etc.) qui s'imposent aux clients ;
- Une scission tendancielle des marchés qui ouvre la voie à une bipolarité des modèles dommageable pour le milieu de gamme⁷⁹ :
 - Un modèle « low cost » (qui privilégie le prix, la continuité d'accès aux contenus, etc.),
 - Un modèle « premium » (impulsé plutôt par les fabricants), qui repose sur les principaux paramètres suivants : la flexibilité, la qualité, des services, une marque.
- Un bouleversement de la chaîne de valeur et de la notion même de *supply chain* :
 - L'essor de la coconception entre loueurs-éditeurs, d'une part, et constructeurs ou fabricants, d'autre part (à l'instar du centre d'essai de matériels de Kiloutou),
 - Le développement de logiques de désintermédiation, notamment du fait de la perméabilité accrue entre B-to-B et B-to-C, de la croissance de l'économie informelle (en C-to-C⁸⁰ mais aussi parfois en B-to-B⁸¹), mais aussi du mouvement plus profond de pilotage par l'aval de la chaîne de valeur, qui traduit le souhait d'une maîtrise renforcée du maillon de la distribution, voire de la commercialisation qui demeure le « point de contact » avec le client ;
 - L'apparition de nouvelles intermédiations, dès lors que les évolutions techniques ou technologiques requièrent l'introduction dans la chaîne de valeur d'acteurs experts (par exemple en management de réseaux, etc.), comme on l'observe sur la chaîne du livre ;
 - La question, récurrente, de la répartition de la valeur sur l'ensemble de la chaîne, du fait, notamment pour les biens culturels, du recul de la contribution des revenus publicitaires dans une économie de plates-formes ou, pour le secteur industriel, du déplacement de la valeur ajoutée vers les maillons aval de la *supply chain*, ce qui est de nature à représenter une menace pour les producteurs de biens (et les éditeurs de contenus dans le secteur culturel) et, potentiellement, une opportunité pour les nouveaux arrivants et notamment les nouveaux intermédiaires ;
 - La mise en œuvre de stratégies d'intégration verticale, amont (ex. : le distributeur Amazon qui devient éditeur, et même fabricant Electronique Grand Public) et aval (ex. : le producteur et Canal+ qui devient distributeur) ;
 - La montée en puissance de l'écoconception des produits, c'est-à-dire de la prise en compte de critères environnementaux pour la fabrication du support physique des offres (choix des matériaux, lutte contre l'obsolescence programmée, etc.), au motif qu'ils rencontrent les attentes des clients et servent la durabilité des modèles économiques, et donc, *in fine*, leur rentabilité.

⁷⁹ L'avenir dira si, véritablement, le milieu de gamme disparaîtra ou bien s'il sera reconstitué à travers la sélection des services proposés par les prestataires (services à la carte, coconstruction des offres...).

⁸⁰ À l'instar du troc.

⁸¹ C'est ainsi que certains loueurs de matériels de BTP redoutent le phénomène, marginal pour l'instant, de « prêt de matériel » entre grands groupes de BTP (matériel dont l'un au moins des groupes est propriétaire).

Caractéristiques des modèles économiques émergents

Sous l'effet de ces tendances, de nombreux modèles d'affaires émergent, qui sont loin d'avoir tous fait la preuve de leur rentabilité, mais qui présentent des caractéristiques communes :

- L'entrée en course de nouveaux acteurs, sans aucun lien parfois avec leur métier de base ;
- La nécessaire gestion de phénomènes difficiles à surmonter :
 - o Concurrence entre le marché de la location et celui de l'occasion (qui progresse en temps de crise),
 - o Effet ciseaux entre le niveau de rentabilité des opérateurs inversement proportionnel à leur professionnalisme (logiques d'expertise et de prescription ; cas essentiellement des points de vente pour la chaîne du livre).
- L'essor réel, bien qu'encore difficile à mesurer, des « usages sociaux » favorisés par le développement de « réseaux sociaux » *ad hoc* (Cf. exemples décrits précédemment : plates-formes de géolocalisation de matériels, initiatives de « cloud santé », « social book », « social TV », etc.) ;
- La cohabitation de nouveaux segments de marché sur la location, entre la très longue durée (> 5 ans ; cas des matériels de manutention industrielle) et la très courte durée (< 1 jour ; cas de l'autopartage) ;
- Un pari sur la pénétration de l'Internet nomade, c'est-à-dire des nouveaux terminaux connectés (smartphone, liseuse, tablette, smart TV...), véritables catalyseurs de nouvelles pratiques de consommation et de nouveaux usages (en lien avec les réseaux sociaux) ;
- La maîtrise des canaux de distribution, qui prend souvent la forme de stratégies d'intégration verticale aval ;
- L'enrichissement de l'expérience utilisateur, qui, bien que n'étant pas propre au marché de la location, s'avère fondamentale sur un marché tiré par la demande, qui a vocation à apporter une solution à un problème rencontré par un client ;
- La fourniture de solutions intégrées dites « full service » ou « all inclusive » qui font du du ou des service(s) rendu(s) par l'offre une composante centrale et incontournable de l'acte de location du support physique (passage à une obligation de résultats) ;
- La cohabitation de modèles de mise à disposition ou de facturation hybrides voire divergents reposant sur :
 - o Une monétisation à l'acte ou un système de facturation par unité d'œuvre dit « FUO » (ex. : magazine au numéro acheté, pneu au km roulé, raboteuse au mètre tranché, etc.),
 - o Un accès à prix forfaitaire ou un système d'abonnement permettant ensuite d'accéder à une gamme de produits/services,

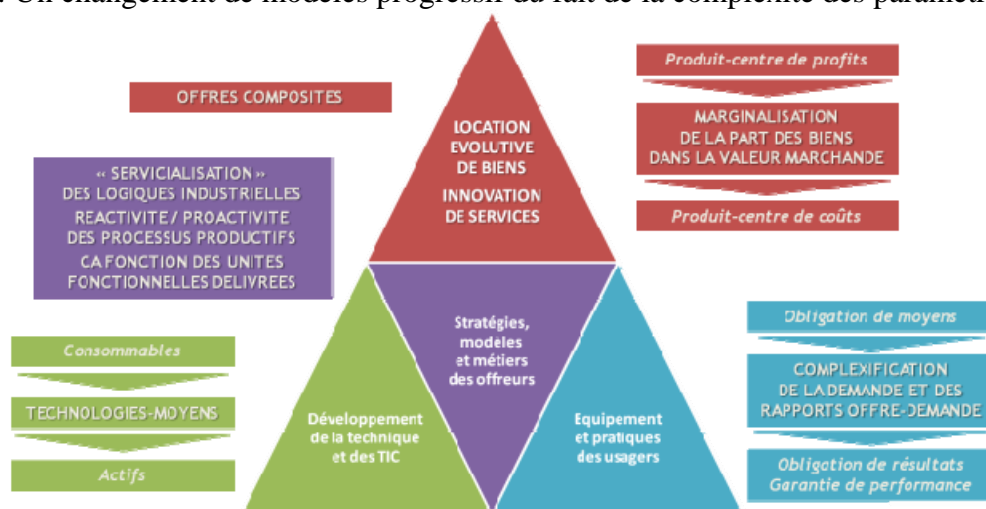
- o Le principe de la vente combinée (ex. : couplage physique/numérique) ou un système de vente de licence temporaire d'accès à un bouquet de services dit « VLTABS ».

Une mutation qui s'articule étroitement aux modèles de la « service economy »

Le changement de modèles s'avère progressif dans les faits notamment de par la complexité des paramètres de la « service economy » qui sont en jeu dans le cadre de la mutation d'un modèle traditionnel vers les modèles d'économie fonctionnelle :

- L'émergence d'offres composites, combinant la location, dite « évolutive », d'un bien et des services innovants, avec un phénomène de marginalisation croissante de la part des biens dans la valeur marchande, qui transforme le produit physique, dont le prestataire reste le propriétaire dans un modèle d'économie d'usage, d'un centre de profits en un centre de coûts, ce qui ouvre la voie en amont à une gestion durable de sa conception, de sa fabrication, de sa fin de vie, etc.
- La définition de stratégies, de modèles d'affaires et de métiers nouveaux par les offreurs, qui passe par une « servicialisation » des logiques industrielles (*i.e.* un renforcement des fondements serviciels des offres), par une réactivité et une proactivité accrues des processus productifs et qui se caractérise par un chiffre d'affaires fonction du nombre d'unités fonctionnelles délivrées (vendues/louées).
- La prise en compte du développement de la technique et des TIC, qui revient à faire de la technologie un moyen et non une fin dans le processus serviciel, et du consommable un véritable actif acquis et géré par l'opérateur, puis mis à disposition, délivré et refacturé au client final.
- L'évolution du taux d'équipement des clients (business ou consommateurs) ainsi que l'émergence de nouvelles pratiques/d'usages innovants, la traditionnelle obligation de moyens devenant, sous l'effet de la complexification de la demande et des rapports offre-demande, une authentique obligation de résultats, sanctionnée par une garantie de performance.

Figure 21 : Un changement de modèles progressif du fait de la complexité des paramètres en jeu



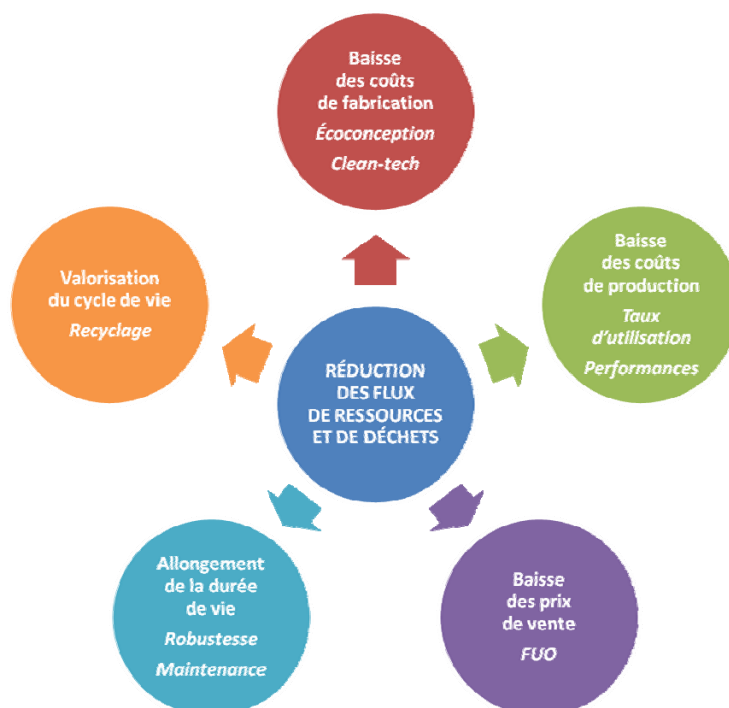
Source : Sofred Consultants.

Un impact positif qui reste à prouver en matière de durabilité des modèles

Si le changement de modèles s'avère profitable en termes de réduction de la consommation de ressources, il semble indispensable de ne point négliger le risque d'un effet rebond des modèles fonctionnels en termes de durabilité environnementale.

D'une part, en effet, les mécanismes de réduction des flux de ressources et de déchets, comme l'illustre la figure ci-dessous, sont réels : baisse des coûts de fabrication et des coûts de production, recul des prix de vente⁸², allongement de la durée de vie et meilleure valorisation du cycle de vie des produits notamment.

Figure 22 : Mécanismes de réduction de la consommation de ressources des modèles fonctionnels



Source : Sofred Consultants.

D'autre part, toutefois, les mécanismes d'annulation des bénéfices liés à la rationalisation de la consommation de ressources, potentiellement négatifs en termes de durabilité des modèles, sont clairement établis :

- L'essor d'une logistique de services (ingénierie, maintenance opérationnelle, plateformes à valeur ajoutée, etc.) en capacité d'assurer une réelle proximité des opérateurs avec leurs clients, qui pourrait risquer, comme toute activité logistique, de dégrader le bilan écologique de la transition vers l'économie d'usage, sauf à l'intégrer étroitement dans une démarche anticipée de logistique urbaine durable ;
- Un risque de désresponsabilisation du consommateur dû au passage de la propriété au seul usage des biens, qui pourrait se traduire par une dégradation prématurée des produits

⁸² Michelin a ainsi estimé que la passage à un modèle d'affaires fonctionnel a permis de réduire de 36 % le prix de vente d'un pneu en « gestion de flotte ».

physiques qui servent de supports aux bouquets de services (ex. : Vélib') et qui pose la question du consumérisme de demain (civisme vis-à-vis des biens partagés, etc.) ;

- La compensation partielle ou complète des économies d'énergie ou de ressources initialement prévues dans la mutation vers un modèle d'économie de la fonctionnalité ou l'utilisation d'une nouvelle technologie suite à une adaptation des comportements du client final (cf. point précédent) ou du producteur de biens lui-même.

3.6.2. Portraits-robots des économies locatives et d'usage

Quels secteurs susceptibles de passer à l'économie d'usage ?

La méthodologie retenue pour conduire cette étude (analyse documentaire, revue de presse, travaux de veille, entretiens experts, *benchmarking*...) a permis de collecter et de vérifier les taux de pénétration des modèles de location en France en 2012 dans certains des segments, voire des niches, étudiés. Pour les biens culturels, on s'est davantage attaché à valider un taux d'équipement en terminaux nomades ou connectés et un taux d'expérience des biens culturels dématérialisés en France en 2012.

C'est ce que récapitule le tableau à double entrée ci-dessous.

SEGMENTS	Taux de pénétration en 2012	Taux d'équipement en 2012	Taux d'expérience en 2012
Voiture	12%	-	-
BTP/MI	30 à 35%	-	-
DM : fauteuils roulants	40 à 50%	-	-
Livre	0,5%	0,2%	8% des Français
Presse	-	-	42% des web-nomades
TV	-	-	66% des internautes

Notre étude a également permis de brosser le portrait type des secteurs prêts à engager une mutation de leur modèle économique.

Il s'agit de secteurs d'activités à la recherche de nouvelles trajectoires de développement et confrontés à un macro-environnement marqué par les quatre grandes caractéristiques suivantes :

- Une intensité concurrentielle très forte ;

- Une dépendance forte vis-à-vis de la grande distribution ou des grands donneurs d'ordres ;
- La prégnance des contraintes normatives, notamment environnementales ;
- La complexité de la demande *business*, qui porte de plus en plus sur l'externalisation de fonctions entières ;
- La volatilité de la demande *consommateur*, qui repose sur des exigences croissantes en termes de temps libre, de délégation de la complexité, etc.

Quelles entreprises susceptibles de changer de modèle ?

À partir de ce premier portrait-robot, il a ensuite été possible d'établir la carte d'identité, des entreprises susceptibles de changer de modèle.

C'est le sens de la fiche signalétique ci-dessous.



Je suis une entreprise...

- Disposant d'un savoir-faire pointu non directement corrélable au *core business* de mes clients
- Capable de qualifier et de mesurer l'usage que mes clients font de mes produits (conditions et intensité d'usage)
- Capable de développer des outils d'intermédiation, en lien direct ou non avec mes clients
- Dont les produits génèrent un coût d'exploitation significatif pour mes clients
- Fournissant déjà une offre de services à mes clients
- Souhaitant valoriser ma gamme auprès de mes clients sur l'ensemble du cycle de vie
- Dont l'activité rend possible la contractualisation à moyen terme avec mes clients
- Disposant d'une capacité d'endettement suffisante pour acquérir les actifs que je mets ensuite à disposition de mes clients

Il ressort de cette seconde grille de lecture, la prépondérance très forte de la place du client et de la relation client dans le modèle économique d'une entreprise candidate à la mutation vers l'économie du quaternaire.

Ainsi, au chapitre des *success stories*, on peut ainsi citer à titre d'illustrations :

- Michelin, qui a fondé la transformation de son *business model* sur le renforcement de l'innovation ;
- SR Technics qui a fait évoluer son offre de la vente de moteurs de jets vers celle d'heures de vol (avec maintenance, gestion des effluents, etc.) ;
- Xerox, qui ne vend plus des photocopieurs mais des « unités fonctionnelles » (copies) ;

-
- Elis, qui constitue un exemple particulièrement abouti d'économie de la fonctionnalité ;
 - Kodak et Fuji, qui ont lancé des programmes de récupération et de refabrication d'appareils photo jetables dans le but de reboucler le cycle de vie de ces produits ;
 - Ashland/Castrol/Dow Chemicals/DuPont, qui proposent, en réponse aux réglementations draconiennes qui pèsent sur leur clientèle, des services de gestion de leurs produits chimiques (notion de *chemical management services*), souvent dans le cadre de contrats de *leasing* (incluant le recyclage) ;
 - Les ESCOs (*Energy Services Companies*), qui proposent des services énergétiques intégrés comprenant des programmes tels que la contractualisation énergétique (*energy contracting*), la gestion de la demande (*demand-side management*), la planification à moindre coût (*least cost planning*) ;
 - Les initiatives de boucles d'alimentations locales (ex. : Odin Organic Vegetables, AMAP...), qui consistent à fournir périodiquement des paniers de fruits et légumes bio directement du producteur au consommateur ;
 - Baxter, qui a engagé un programme de location de cœurs artificiels ;
 - GE Capital, dont le succès est incontesté en matière de vente d'avions en *leasing* ;
 - Etc.

À côté de ces exemples emblématiques d'une transition économique réussie, des échecs ont également été enregistrés :

- Electrolux, dont la tentative de passage à un modèle de location de ses matériels électroménagers a échoué du fait de la perte de contrôle du marché causée par l'introduction de nouveaux intermédiaires (en l'espèce : le fournisseur d'électricité) ;
- Le *carpet leasing* (Interface/DuPont) ou la location de couches lavables, dont les insuccès sont dus à une analyse biaisée, voire partielle, des gains estimés pour le bénéficiaire final (ex. : caractère non stratégique de la maintenance d'une moquette pour une entreprise locataire d'un bureau, existence d'effets de bord indésirables et surestimation de la « vertu » des consommateurs dans le cas des couches lavables...).
- Etc.

Vers quels nouveaux modèles économiques ?

Le passage aux économies de fonctionnalité suppose la définition et la mise en œuvre de modèles économiques aux fondements serviciels résolument renforcés.

Le nouveau modèle d'affaire à penser doit pouvoir :

- Révéler et valoriser la dimension immatérielle de l'offre (potentiel de dématérialisation) ;
- Accroître la valeur servicielle de l'offre ;
- Permettre d'identifier précisément les attentes des clients ;

-
- Rendre possible la mutualisation de certains investissements immatériels (écoconception, R & D, marketing, formation, maintenance, logistique...);
 - Être l'occasion d'un changement de culture d'entreprise, tant la mutation est profonde.

Vers quelles nouvelles offres ?

Le changement de modèle d'affaire requiert le passage de simples « solutions associées » ou de « bouquets de services », pour lesquels la notion de service innovant demeure un accessoire, plus ou moins important, de l'offre à l'émergence de véritables « solutions intégrées » apportant :

- Une réponse à un problème donné (obligation de résultat, garantie de performance) ;
- Une valeur ajoutée unique et déterminante, constitutive de l'offre (ex. : un téléviseur connecté qui facilitera demain le maintien d'un senior à domicile) ;
- Une coopération avec le client (du transactionnel au relationnel).

Quelles conditions de passage d'un modèle à l'autre ?

Principaux enjeux

Trois enjeux majeurs ont été identifiés au cours de l'étude :

- La prise en compte des comportements et modes de vie des clients, des usagers, des bénéficiaires ;
- L'intégration des sciences sociales et humaines aux approches R & D et marketing ;
- L'évolution du management des investissements matériels.

Principaux défis

Six défis majeurs sont ainsi formulés :

- La (re)définition précise du périmètre de chaque offre, notamment en termes de contenu, de tarification, de facturation, de conditions générales de vente et d'utilisation, de contrat de services, etc. ;
- L'évolution des modes de travail vers davantage de coopération interne aux entreprises (par exemple compatibilité d'un modèle d'économie locative ou d'usage avec le *lean management*) ;
- Le changement complet de modèle d'affaires et, à terme, la gestion du risque que dans ces nouveaux modèles économiques la valeur se déplace radicalement vers l'aval, échappant ainsi à ceux qui la détenaient auparavant (fabricant, auteur...) au profit de grandes entreprises induisant une captation très forte de la valeur et une concentration importante de l'offre (à l'instar de l'industrie musicale) ;
- Le financement des investissements immatériels ;

-
- La remise en cause de la notion même de chaîne de valeur, qui suppose pour chacun des maillons de « gérer » l'arrivée de nouveaux acteurs ou intermédiaires, totalement déconnectés parfois du métier de base du secteur ;
 - La redéfinition et la mesure de la performance, *via* des outils de gestion adaptés qui restent à construire.

Principaux facteurs clés de succès

Notre analyse fait ressortir quatre « accélérateurs de modèle » principaux :

- La révélation de l'immatériel (c'est-à-dire du potentiel de dématérialisation des valeurs, monétaires ou non, au sein de l'offre) ;
- L'évolution des métiers et de la culture au sein des entreprises, pour faire face à la transformation des compétences requises dans le cadre de l'économie du quaternaire ;
- L'introduction d'une innovation de rupture ou de transition et la création d'un « milieu innovateur fonctionnel » (généralement en lien avec les nouvelles technologies génératrices d'innovations servicielles : e-maintenance, téléchargement d'extensions fonctionnelles, etc.) ;
- L'ouverture à des coopérations internes et externes pouvant aller jusqu'au changement de gouvernance des opérateurs, qui doit accompagner la mutation des relations prestataire-client (adaptation des processus productifs, etc.) ;
- La maîtrise du point de contact avec le client et la gestion de la relation client (connaissance des cibles, segmentation des clientèles...)
- Un certain nombre de facteurs exogènes vont également pousser et donner le rythme de la transition, en particulier le contexte économique général et notamment l'évolution du pouvoir d'achat, les nécessités de la mobilité professionnelle, les périodes d'inoccupation, la hausse des dépenses contraintes, etc.

Principaux points de vigilance

Notre analyse fait ressortir six principaux « freins au modèle » :

- La complexité administrative et juridique (rédaction de contrats de services au périmètre juridique encore incertain, gestion du risque de captivité de la clientèle, contours juridiques de l'exploitation des BDD clients, validité des règles comptables en vigueur...), liée notamment à la coconstruction des offres avec les clients, à la définition des « usages normaux » des produits mis en location, à la préservation des données personnelles... ;
- Les risques financiers (difficultés de financement des actifs nécessaires à la prestation et hausse des ratios d'endettement, avance de trésorerie par l'opérateur qui se rémunère sur la durée et risque accru d'insolvabilité des clients...)
- Le déficit d'outils de gestion de la vente fonctionnelle (suivi du cycle de vie du produit, prévisions budgétaires, mesure de la rentabilité des biens...)

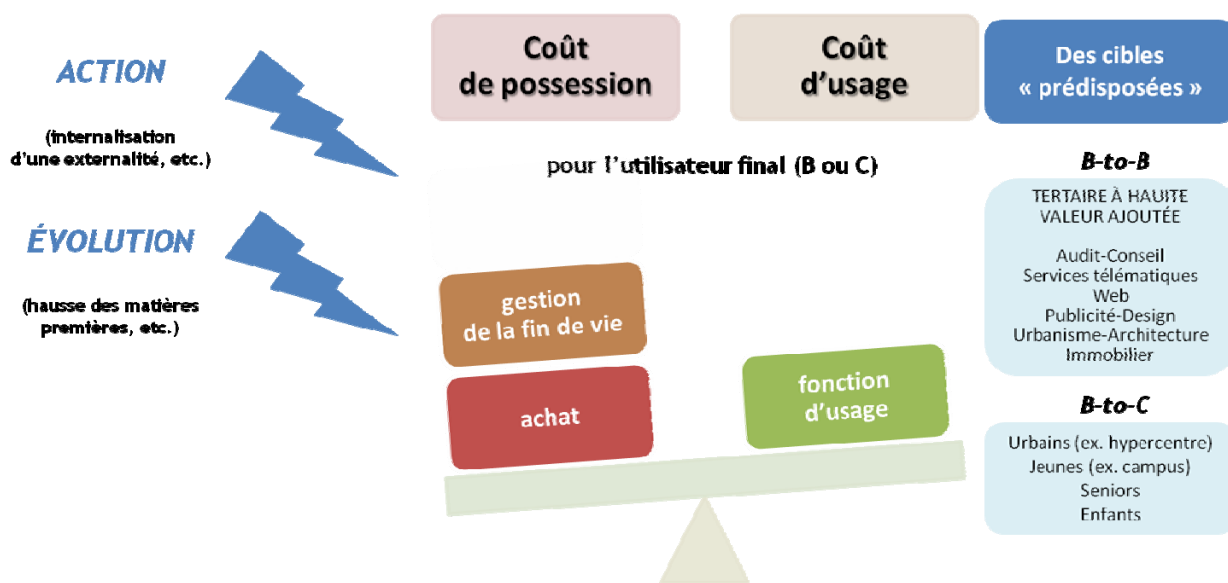
- La nécessité de maîtriser des outils techniques d’intermédiation, afin notamment de faire face au risque technologique lié au développement des économies de plates-formes fonctionnant par exemple sur des modes collaboratifs recourant au Web 2.0 (impossibilité d’accès aux outils technologiques de gestion des offres, etc.) ;
- Les barrières culturelles (réticence quant à la responsabilisation post-achat du prestataire de service, prégnance du besoin psychologique d’invulnérabilité du domicile des clients difficilement conciliable avec la nécessité pour les opérateurs d’accéder régulièrement aux objets mis à disposition, transformation de la notion de propriété en contradiction avec le « marketing de la possession » toujours en vogue...) ;
- Le retour sur investissement de modèles d’affaires qui sont encore trop peu nombreux à avoir fait leur preuve.

Modélisation de la transition vers un modèle d’économie locative/d’usage

Chaque fois qu’intervient pour le client un renversement du différentiel de prix {achat vs. usage} d’un produit, il se crée *ipso facto* un marché pour sa fonction d’usage (location), que ce basculement intervienne sous l’effet d’une évolution (par exemple une hausse du prix des matières premières vierges) ou d’une action (par exemple l’internalisation d’une externalité).

C’est ce qu’illustre la figure ci-dessous.

Figure 23 : Une modélisation possible de la transition vers les modèles d’économie locative/d’usage



Source : Sofred Consultants.

Le basculement vers l’usage peut toutefois être également « géré » directement par le consommateur, dans des arbitrages purement individuels, qui peuvent le conduire à louer en dépit d’une surcote en prix (investissement comptant impossible, absence de place pour garer un véhicule, etc.). À noter un autre paradigme d’analyse : la hausse du niveau d’exigence de la clientèle, ainsi que son rapport à la possession et à la propriété des biens, qui permet ainsi, par exemple, au secteur du luxe d’échapper largement au phénomène locatif.

Les facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les modèles fonctionnels

À ce stade de l'étude, il nous est permis d'émettre une douzaine de facteurs exogènes pouvant structurer le devenir de l'économie d'usage en France à horizon 2020. Nous les avons classés par ordre décroissant d'influence pressentie sur les modèles locatifs/d'usage :

Montée en puissance de la relation client dans la stratégie des entreprises (E)

Fragilisation de la zone euro
(déindustrialisation, délocalisations, pouvoir d'achat, périodes d'inoccupation...) (E+C)

Restriction du crédit qui va nécessiter une maximisation de la CAF des prestataires (E)

Pénurie de main-d'œuvre/renchérissement d'emplois non délocalisables (E)
Mobilités professionnelles (C)

Hausse de la pression fiscale sur les entreprises (E)

Concurrence des modèles serviciels anglo-saxons surperformants (les « géants du Web ») (E)

Développement des logiques de désintermédiation
(recours facultatif aux loueurs/éditeurs de contenus, intégration de la distribution/pilotage aval)

Explosion des modèles locatifs d'achat de l'usage intégré d'un bien (« product service shift ») (E)
Hausse des dépenses contraintes (C)

Perméabilité B2B-B2C et essor de l'économie informelle/la consommation collaborative (C2C) (C)

Renforcement des attentes clients dites « gestionnaires » favorables aux modèles *low cost* (C)

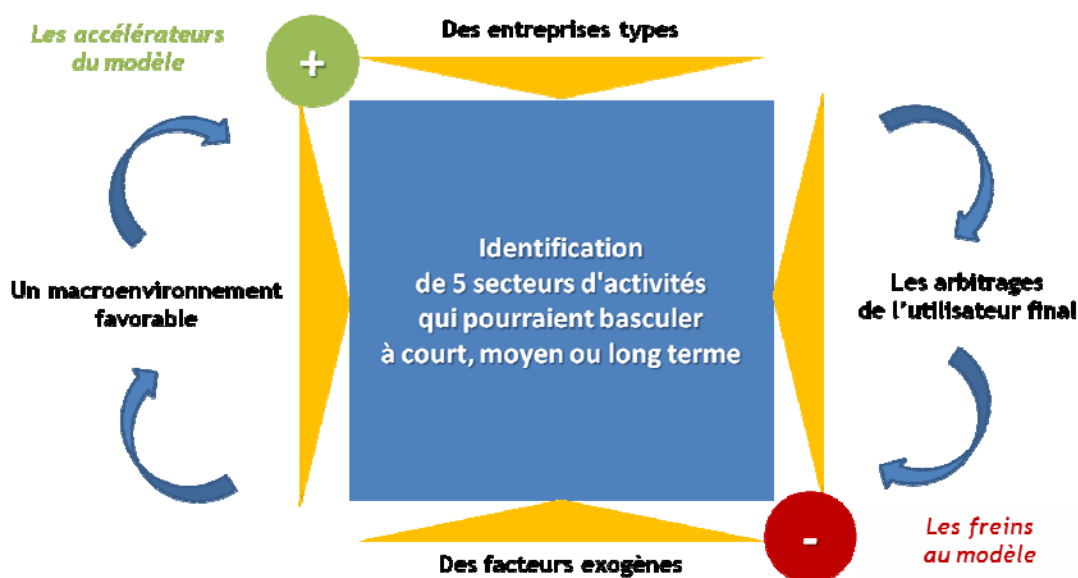
Stimulation de la prise en main des matériels (C)

Progression des équipements asiatiques (E)

(E) Facteur concernant les Entreprises (C) Facteur concernant les clients finaux, qu'ils soient Business ou Consumer

SYNTHÈSE : Méthodologie et repérage de secteurs d'activités susceptibles d'opérer leur transition vers un modèle locatif évolutif et/ou un modèle d'économie d'usage

La matrice ci-dessous, dont les six entrées viennent d'être exposées, nous permet de proposer cinq secteurs d'activités susceptibles de s'engager dans une mutation économique vers un modèle locatif ou d'économie d'usage ou la fourniture d'un bouquet de services innovants : l'immobilier/l'habitat ; la distribution alimentaire ; la forme/le « wellness », la santé/la médication, le sport et les loisirs ; l'équipement léger ; la citoyenneté.



1) L'IMMOBILIER/L'HABITAT

a. Exemples de fonctions qui pourraient voir le jour :

- i. Service de gestion des résidences secondaires de clients intégrant une optimisation des performances énergétiques
- ii. Location d'immobilier résidentiel/professionnel « clefs en main » (laverie, crèche, gardiennage, entretien/maintenance, garde-meubles, lavage des vitres...)
- iii. Services locatifs à la personne développés autour de grands réseaux de régies d'immeubles (ex. conciergeries)
- iv. Service intégré de gestion de l'alimentation énergétique en fonction des besoins et de la présence
- v. Plates-formes de logistique urbaine (location d'espaces de *dispatching*)

b. Les modèles économiques possibles :

- i. Des clients qui paient un abonnement annuel pour avoir accès à un parc de résidences de vacances à l'échelle internationale et des clients qui paient en apport, *i.e.* en confiant leur bien immobilier au prestataire sur une durée minimale (10 ans par exemple)
- ii. Services intégrés au loyer

-
- iii. Équipement/système intégrés au prix d'achat du logement (capteurs...)
 - c. Prérequis pouvant avoir un impact sur la taille minimale de l'opérateur :
 - i. Assurer une gestion personnalisée, gérer une double clientèle, contenter une clientèle soucieuse de son bien-être, gérer un réseau étendu de résidences à travers le monde (ETI/grand compte)
 - ii. Être un ensemblier de compétences/partenaires très divers (ETI/grand compte)
 - iii. Assurer un service de maintenance performant à l'échelle d'un réseau de logements (ETI/grand compte)
 - d. Cousinages/émergences :
 - i. Hom'n'Go (plate-forme de recherche de logement centralisant petites annonces et informations sur un quartier)
 - ii. HomeAway (location de vacances en ligne en B2C et C2C)

2) LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

- a. Exemples de fonctions qui pourraient voir le jour :
 - i. Service de repas sains, responsables, locaux et de saison, livrés ou à domicile à l'échelle d'un quartier d'habitation
 - ii. Réseau de centres de restauration collective responsable
 - iii. Livraison de produits frais pour cuisiner (*seniors*, malades, handicapés...)
 - iv. Plates-formes de mutualisation de croquettes pour animaux de compagnie (incluant d'autres services : pension, toilettage...)
- b. Les modèles économiques possibles :
 - i. Une alternative qualitative à la préparation individuelle de denrées alimentaires : du « home made », des formules équilibrées, des produits agricoles responsables (relocalisation de la filière, utilisation de denrées rejetées par la grande distribution)
 - ii. Une prestation de gestion pour les restaurateurs adhérents, un système d'abonnement pour un public cherchant à mesurer l'empreinte écologique des repas pris à l'échelle du réseau qui pourra décliner son offre (repas à thème, repas haut de gamme...)
- c. Prérequis pouvant avoir un impact sur la taille minimale de l'opérateur :

- i. Assurer un suivi personnalisé de chaque client *via* un site Internet accessible en continu, recourir à un diététicien, tracer les produits, disposer d'un système de commandes/d'abonnements multisupports, définir des partenariats commerciaux (PME/grands comptes)
- ii. Centraliser les achats de matières premières, équiper les membres du réseau d'un SI pour identifier/tracer chaque client, auditer les établissements adhérents : ralliement à envisager de grandes enseignes de la restauration de type Quick ou Starbuck, d'enseignes de la grande distribution, des cantines scolaires, d'associations de maintien des *seniors* à domicile, d'enseignes de la RHD de type Sodexho, etc. (PME/grands comptes)

3) LA FORME/LE « WELLNESS », LA SANTE/LA MEDICATION, LE SPORT ET LES LOISIRS

- a. Exemples de fonctions qui pourraient voir le jour :
 - i. Programme à la carte d'activités sportives et de soins du corps
 - ii. Système de recharge de boîtes de médicaments
 - iii. Système d'accès locatif multi-activités à un réseau de cours, de salles ou d'équipements de sport (à une échelle géographique donnée)
- b. Les modèles économiques possibles :
 - i. *Coach* virtuel proposant sur abonnement l'accès à un système expert, avec location à durée indéterminée d'une balance et d'une montre intelligentes/interactives, ainsi qu'à un réseau de conseillers et d'établissements partenaires
 - ii. Ecoboîtier visant à optimiser les traitements multimédicamenteux et la production d'emballages (double gaspillage)
 - iii. « Pass sports & loisirs » proposant un portefeuille d'activités sportives/culturelles (cours, salles, équipements dont équipements publics de type piscine/gymnase/stade) sous forme d'abonnement annuel
- c. Prérequis pouvant avoir un impact sur la taille minimale de l'opérateur :
 - i. Tisser des partenariats avec des professionnels de la forme, avoir la maîtrise technologique des dispositifs ultrasophistiqués mis à disposition des clients et de l'architecture informatique support (émergents)
 - ii. Associer la Sécurité Sociale, gérer l'opposition de l'industrie pharmaceutique et des parapharmacies (émergents)

- iii. Mettre en place un modèle de « pooling »/vente directe des prestations proposées (émergents)
- d. Cousinage/émergence : Nintendo (programme Wii Fit)

4) L'EQUIPEMENT LEGER

- a. Exemple de fonction qui pourrait voir le jour : système de multilocation B2B et B2C à tout moment et sans contrainte de tous objets d'usage occasionnel
- b. Le modèle économique possible : FUO (facturation proportionnelle au temps d'utilisation) avec avance de fonds par le client, conseils d'utilisation et services de livraison inclus
- c. Prérequis pouvant avoir un impact sur la taille minimale de l'opérateur : avoir la maîtrise technologique (mise au point d'un compte client en temps réel disponible en continu), être en capacité de fédérer un vaste réseau de producteurs/distributeurs professionnels (ensemblier de compétences), mobiliser les collectivités autour de la dimension sociale de service, construire un système de garanties (qualité, sécurité) pour le client (PME, ETI, mutuelles-coopératives)
- d. Cousinages/émergences :
 - i. Kiloutou/KGS
 - ii. Zilok

5) LA CITOYENNETE

- a. Exemple de fonction qui pourrait voir le jour :
 - i. Échange non monétaire de services entre une commune et ses habitants (valorisation extrafinancière du temps libre)
- b. Le modèle économique possible : avantages individuels communaux (avoirs non monétaires : allègements fiscaux, hébergement, prêt de matériels, prestations culturelles ou sportives...) en échange de services rendus par les citoyens
- c. Prérequis pouvant avoir un impact sur la taille minimale de l'opérateur : mettre en place un cadre juridique adapté, recruter un ETP dédié, gérer le système et le réseau (y compris informatique), convaincre/mobiliser les services fiscaux (collectivités de taille moyenne)

Ce travail exploratoire a par ailleurs été l'occasion de détecter, par application de la matrice présentée ci-dessus, plusieurs « métiers traditionnels » qui pourraient être concurrencés par de nouveaux modèles locatifs ou d'usage du fait du changement de paradigme de leur mise en marché.

-
- C'est le cas d'abord, à notre sens, de deux champs de compétences publics/parapublics, correspondant à des marchés importants en volume et en valeur, sur lesquels se fait ressentir un très fort besoin de personnalisation :
 - o L'éducation et la formation continue, pour lesquelles on peut imaginer l'émergence de bouquets de services marchands (ex. abonnement à un réseau de prestataires de cours à domicile) ;
 - o Le transport, pour lequel un système locatif intégré de « pass mobilité » multimodal à la carte (Cf. l'exemple de « Mu by Peugeot » en annexes) reste à inventer.
 - C'est le cas ensuite des grands réseaux de distribution :
 - o L'acheminement du courrier, qui pourrait donner lieu demain à la mise en place d'un abonnement annuel à un flux ou à un volume donné de plis ou de colis ;
 - o La proposition de nouveaux services reposant sur la généralisation des compteurs électriques intelligents de type « Linky », permettant un suivi de consommation en temps réel.
 - C'est le cas enfin d'équipements personnels à prix unitaire élevé, subissant une évolution forte ou rapide (innovation technologique, lien avec la santé...) et qui sont généralement soutenus par de grands réseaux :
 - o La lunetterie de vue (et la niche des lunettes pour enfants), segment qui vient de voir émerger l'initiative « See Concept » portée par une *start-up* proposant la mise à disposition dans des lieux publics, agences bancaires, etc. des jeux standards de lunettes de vue pour presbytes et qui pourrait s'acheminer vers un modèle locatif ;
 - o La micro-informatique (extension aux particuliers de la location d'ordinateurs par exemple) et l'accès aux logiciels (abonnement à un « flux » de *softwares* à jour en substitution du modèle actuel fondé sur les licences et le téléchargement...);
 - o L'équipement photo (location d'optiques, etc.).

Cette deuxième approche, qui, en dépassant le cadre purement sectoriel de la première, se focalise sur la notion de métiers et de réseaux de compétences, ouvre également le champ à une troisième réflexion, fondée, quant à elle, sur une « approche marché », reposant sur le développement transversal, c'est-à-dire multisectoriel, de « solutions intégrées » en réponse aux attentes d'une cible donnée de clients.

On peut ainsi imaginer la professionnalisation du marché de l'équipement pour bébés et enfants (poussette, layette, mobilier, équipement sportif...), actuellement très actif en C-to-C (troc, occasion...). Dans le même esprit, le marché des étudiants pourrait voir émerger des formules « all inclusive » (informatique, accès aux contenus, restauration, petit et gros électroménager...), de même que celui des urbains actifs (livraisons diverses à domicile par abonnement, pressing, revue de presse spécialisée, loisirs et pratiques culturelles, *coaching*

sportif/remise en forme, etc.) ou des *seniors* (dispositifs médias, services de maintien à domicile : livraison de courses, système d'alerte *via* un téléviseur connecté, etc.).

Enfin, l'établissement de la méthodologie de repérage de secteurs d'activités susceptibles d'opérer leur transition vers un modèle d'économie locative ou d'usage pose la question de la taille des entreprises en tant qu'opérateurs, loueurs, prestataires de services et/ou fournisseurs de biens. On constate ainsi une polarisation naturelle sur les *start-up* et les grandes entreprises, avec :

- D'une part, un très grand nombre d'émergences, véritables réservoirs d'innovation matérielle et immatérielle, aux modèles d'affaires non stabilisés et qui n'ont pour la plupart pas encore fait la preuve de leur rentabilité ;
- D'autre part, un grand nombre de groupes mondiaux, majoritairement anglo-saxons, eux-mêmes rompus à la pratique de l'externalisation, aux modèles économiques généralement stabilisés et déjà rentables pour certains d'entre eux. Ces grands comptes disposent par ailleurs de ressources importantes pour porter la mutation (humaines, techniques, financières...) ainsi que de fortes capacités d'innovation (ex. PSA avec Mu, Kiloutou avec KGS).

De fait, à travers cette étude, très peu de modèles d'économie locative ont été repérés à l'initiative de TPE, d'auto-entreprises, de PME ou d'ETI. Nous avançons plusieurs raisons à cela :

- Le manque de familiarité et de visibilité vis-à-vis du concept d'économie locative et d'économie d'usage ;
- La faible culture de l'innovation (principalement immatérielle) et l'insuffisance voire l'inexistence des ressources nécessaires pour porter le changement de modèle (*marketing*, R & D, systèmes d'information, etc.) ;
- Un attachement culturel généralement fort à la propriété, notamment en cas d'actionnariat familial et un vécu moindre de l'externalisation qui n'invitent les TPE/PME/ETI à proposer des modèles d'affaires reposant sur une économie d'usage ou locative ;
- Un positionnement B-to-B hors des marchés de masse ;
- Le poids des activités de sous-traitance ou de réalisation de sous-ensembles d'un produit ou d'un service, sans accès direct au marché final.

Principaux champs d'intervention pour promouvoir l'économie locale

Il ressort à ce stade de notre étude deux principaux champs d'intervention complémentaires :

- L'action publique, c'est-à-dire l'implication des pouvoirs publics dans l'accompagnement au changement de modèle, notamment à trois stades critiques de consolidation des modèles en projet :
 - o La mise en place de plates-formes technologiques, qui suppose la maîtrise de technologies clefs qui font l'objet d'un développement ultérieur dans ce rapport ;
 - o La question des réseaux de distribution, qui implique la maîtrise des environnements dématérialisés, et en particulier du commerce connecté ;
 - o La relation et la contractualisation des clients, qui nécessite la maîtrise de la segmentation des cibles *marketing*.

C'est ce que récapitule la figure ci-dessous.

Figure 24 : Trois points critiques où la puissance publique peut jouer un rôle de consolidation

Source : Sofred Consultants.

- La stratégie des entreprises privées (les opérateurs eux-mêmes).

Chacun des ces deux leviers est détaillé dans les deux figures ci-dessous, le point de contact entre ces deux logiques totalement complémentaires pouvant être le territoire, point d'ancrage des entreprises prestataires de services innovants mais également théâtre de l'action publique pour l'État et les collectivités territoriales :

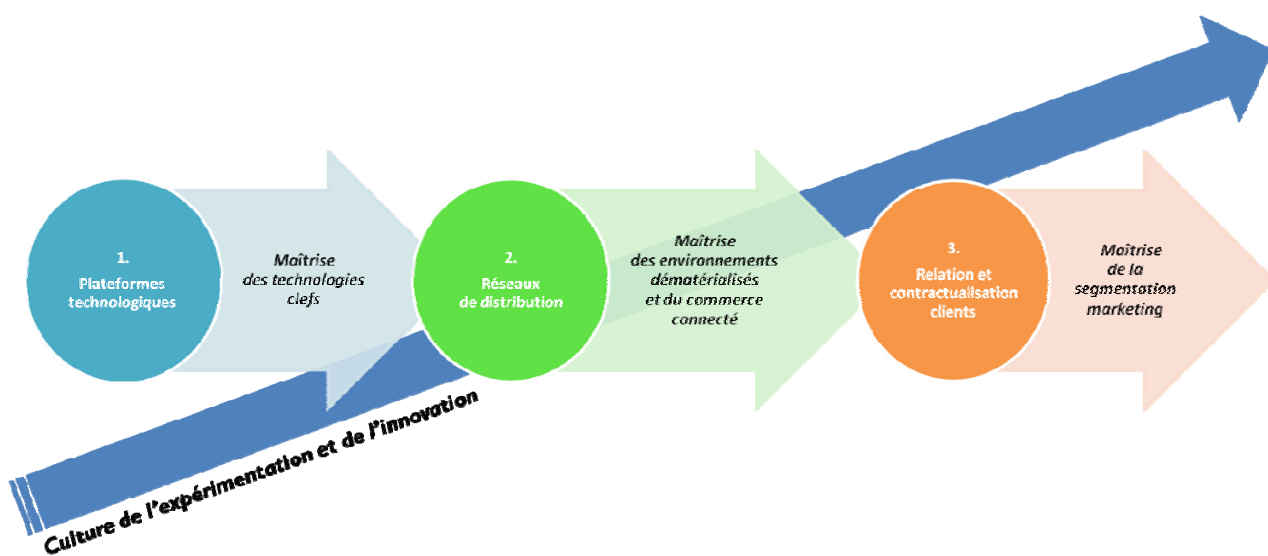


Figure 25 : Les champs d'intervention envisageables pour les pouvoirs publics

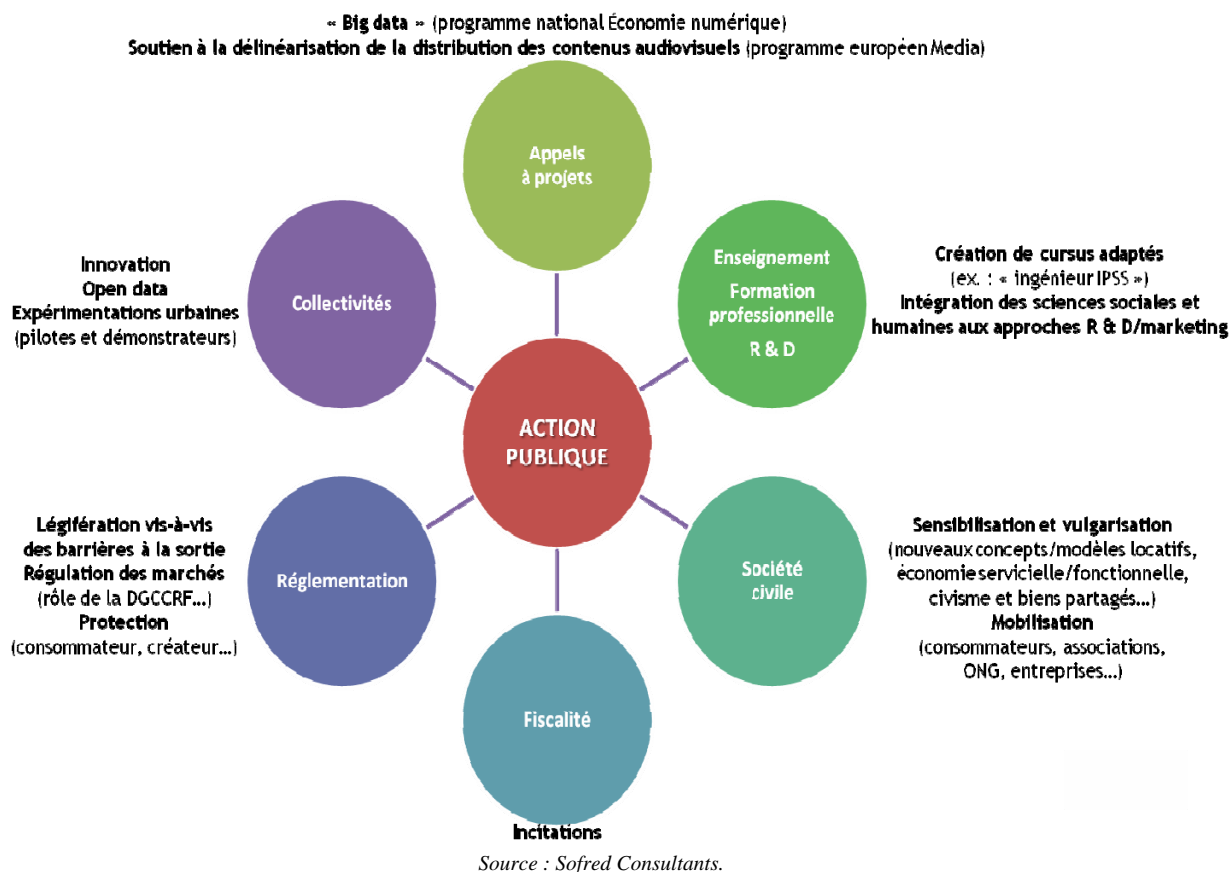
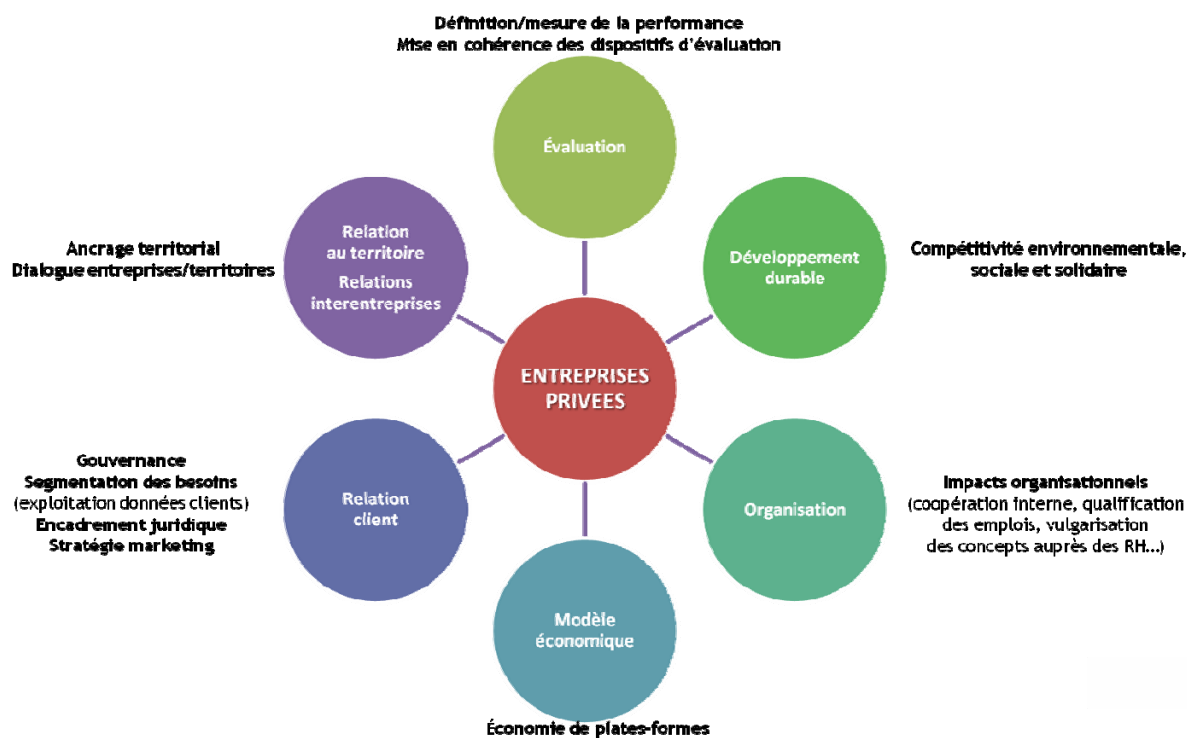


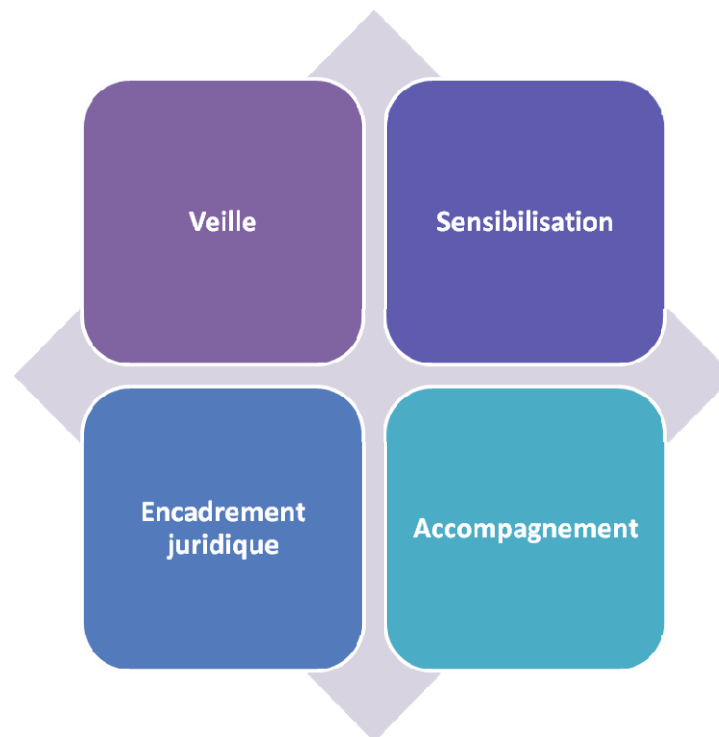
Figure 26 : Les champs d'intervention envisageables à l'échelle des entreprises opératrices



4. RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES

Nous rappelons que cette étude se situe dans une perspective de soutien à des politiques industrielles et culturelles, ce qui explique que l'intérêt, manifeste, des modèles locatifs en termes de développement durable par rapport aux modèles de production classiques ne fasse pas l'objet d'une exploration ou d'un développement spécifique dans le présent rapport.

Au terme d'une étude qui a démontré que l'économie servicielle constitue l'une des réponses aux défis économiques qui se posent à la France et aux pays industrialisés (maturité des marchés, érosion du pouvoir d'achat, prégnance des préoccupations environnementales...), il est proposé d'orienter l'action publique autour des quatre axes stratégiques suivants : la veille, la sensibilisation des entreprises et de la société civile, l'accompagnement des *start-up* et des PME, l'encadrement juridique du marché locatif et de l'économie d'usage.



4.1. VEILLE : MEILLEURE OBSERVATION DES NOUVEAUX USAGES LOCATIFS

Ce premier axe stratégique vise à mettre les pouvoirs publics au cœur de l'anticipation des mutations vers l'économie d'usage.

4.1.1. Observer et suivre le phénomène de transition vers des modèles locatifs

Pourquoi ?

L'étude constate l'absence de système statistique adapté (inadéquation de l'approche NAF dont le périmètre actuel de 77.1 à 77.3 ne recouvre que le champ de la location traditionnelle) pour cerner le périmètre et l'évolution de l'économie de la location.

ACTION N°1

Mettre en place un outil de repérage statistique ou quantitatif de la location évolutive en émergence, par la création d'un indice INSEE spécifique, prenant la forme d'un baromètre trimestriel permettant de mieux repérer :

- 1. L'évolution des chiffres d'affaires des activités locatives**
- 2. Le suivi statistique des créations et transferts d'emplois induits par le changement de modèle économique vers l'économie locative**

Cet indice permettrait ainsi de mesurer l'évolution des périmètres de l'économie locative et de repérer les secteurs les plus « perméables » à la transition, notamment du fait du déplacement de postes de production délocalisés vers des emplois de maintenance et de services localisés.

La mise en place de cet indice supposera la cartographie préalable du périmètre d'étude : section NAF 77 (de 77.1 à 77.3), économie de plates-formes, économie informelle (C-to-C, troc, marché de l'occasion...), modèles « low cost », etc. À défaut de la mise en place d'un outil statistique spécifique de type INSEE, le repérage pourrait utilement s'appuyer sur les enquêtes annuelles des chambres consulaires.

ACTION N°2

Repérer des « signaux faibles » permettant d'identifier de façon sectorielle ou transverse les transitions vers des modèles locatifs :

- Développer des outils d'intelligence économique et de « scrawling » permettant de repérer les plates-formes locatives existantes ou en cours de constitution ;
- S'associer des partenaires de type : CREDOC, Commissariat général au développement durable, Chambres consulaires, fédérations professionnelles, sociologues, prospectivistes, spécialistes du changement (ex. COFREMCA-Sociovision), etc.
- Réaliser des enquêtes *ad hoc* pour repérer/analyser/mesurer le basculement des consommateurs vers l'économie d'usage et locative (ex. enquêtes ménages sur les nouveaux usages locatifs, segmentations socioculturelles...), afin d'aboutir à une segmentation plus fine de la clientèle des nouveaux modèles (pratiques, attentes, attitudes).

ACTION N°3

Constituer un répertoire de bonnes pratiques et de concepts innovants en matière de location évolutive et de modèles d'économie d'usage (*benchmarking*).

4.1.2. Poursuivre la réflexion engagée par la DGCIS et le ministère de la Culture sur les modèles locatifs évolutifs et la pénétration de l'économie d'usage en France

Pourquoi ?

Cette réflexion conjointe a été engagée par le PIPAME, à travers la présente étude prospective sur la location de biens et la fourniture de services innovants. Il semble indispensable de poursuivre et d'amplifier la réflexion intersectorielle engagée, eu égard aux enjeux transversaux communs à différentes filières de l'économie française susceptibles d'être impactés ou de « muter » vers l'économie locative.

ACTION N°4

Mettre en place un « think tank » interne à la DGCIS « Les ateliers de prospective du PIPAME », véritable comité intersectoriel, réunissant les responsables au sein de la DGCIS des principaux segments étudiés ainsi que le ministère de la Culture, élargi à quelques représentants de la société civile (PICOM, DLR, CNPA, SNITEM, FING, France Cluster...), ainsi qu'à des experts associés (spécialistes de l'économie de plates-formes : télécoms, numérique, réseaux sociaux, commerce connecté ; sociologues ; prospectivistes ; missions gouvernementales comme ETALAB...).

ACTION N°5

Créer un 2nd « think tank » interne au sein du ministère de la Culture réunissant l'ensemble des services concernés (DEPS, DGMIC, RMN, etc.) et intégrant des acteurs externes (PIPAME, filières numérique et télécoms, commerce connecté, etc.), afin d'anticiper sur les mutations en cours et à venir du secteur des biens culturels sous l'effet de la numérisation, dont l'étude a montré qu'il présentait des caractéristiques et un profil différents des modèles locatifs « industriels » (secteurs de contenus avec des offres de services importantes et de nombreuses expérimentations, mise en place de bouquets de services et de « pass » portés par des plates-formes technologiques, exigence de diversité culturelle...).

4.2. SENSIBILISATION DES PME ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AU PHÉNOMÈNE DES MODÈLES LOCATIFS ET AUTRES INNOVATIONS

Ce deuxième axe stratégique vise à faire mieux connaître le concept de l'économie locative auprès des PME et de la société civile.

4.2.1. Sensibiliser la société civile aux nouveaux modèles de l'économie locative/d'usage

Pourquoi ?

L'étude dresse le constat d'une méconnaissance au sein de la société civile des concepts de l'économie locative et d'usage.

ACTION N°6

Cartographier les acteurs de la société civile en mesure d'être des relais efficaces : associations, ONG, médias, « personnalités engagées »...

Lancer une campagne de communication à destination du grand public (dans la presse de consommateur et la presse économique), se réappropriant par exemple le slogan « Louer, c'est gagner ! » (DLR) et diffusant quelques messages clefs autour du nouveau consumérisme qu'implique la transition vers l'économie locative :

- *success stories*
- notions de civisme à revisiter, notamment vis-à-vis des biens partagés de type Vélib'
- encadrement juridique des relations C-to-C (ex. « barter »)
- possibilités d'infléchir le « pouvoir arbitral des ménages » (voir les modèles mixtes achat/location de type « BetterPlace » qui propose une fois effectué l'achat d'un véhicule électrique de louer ses batteries ou « Mediamobile » qui fournit un abonnement à la radio numérique à bord d'un véhicule préalablement acheté)
- durabilité des modèles, etc.

4.2.2. Mobiliser les PME et les *start-up* autour du phénomène de la location évolutive

Pourquoi ?

L'étude fait le constat d'une faible connaissance des concepts liés à l'économie des usages et d'une acculturation des PME/PMI aux nouveaux modèles locatifs qui reste à engager.

ACTION N°7

Organiser des « Assises de l'économie locale » (nationales puis régionales par exemple) visant à sensibiliser les entreprises, et notamment les PME, ainsi que les têtes de réseaux repérées précédemment, aux tendances susceptibles de faire déboucher sur de nouveaux modèles économiques et vulgariser les principales caractéristiques de l'économie d'usage (économie de plates-formes, gestion de la relation client, renforcement des fondamentaux serviciels maintenance/réparation/retour, gestion d'une antenne de location comme centre de profit, nouveaux concepts de modèles locatifs, piliers de la « service economy », freins/accélérateurs du modèle, conditions de basculement...).

ACTION N°8

Mobiliser des acteurs-relais (fédérations professionnelles, partenaires sociaux, chambres consulaires, DIRECCTE, pôles de compétitivité, France Clusters, incubateurs publics...) dans les différents secteurs et en transverse et travailler avec eux à un inventaire des initiatives engagées ou restant à engager à l'échelle des secteurs en matière de location évolutive et de services innovants, des projets innovants existants...

Prévoir dans un second temps la diffusion à une échelle interprofessionnelle de cet inventaire.

4.3. ACCOMPAGNEMENT DES PME ENCLINES A MUTER VERS UN MODÈLE LOCATIF ÉVOLUTIF OU UN MODÈLE D'ÉCONOMIE D'USAGE

Ce troisième axe stratégique vise à créer pour les entreprises un écosystème favorable à la transition vers l'économie locale/d'usage.

4.3.1. Identifier et accompagner les PME et start-up souhaitant opérer dans le champ de l'économie locale

Pourquoi ?

L'étude constate une sous-représentation des PME-PMI parmi les acteurs de la « service economy ».

ACTION N°9

Lancer un appel à projets visant à détecter et à sélectionner les initiatives innovantes (technologiques ou non) du domaine de l'économie locale ou d'usage. Cette action devra bien sûr intégrer les appels à projets existants tels que « Big data » (programme national Économie numérique) ou « Soutien à la délinéarisation de la distribution des contenus audiovisuels (programme européen Media) et pourrait donner lieu à la **création d'un Trophée « Entreprise/PME Innovante en économie locale/d'usage »**.

ACTION N°10

Mobiliser les modules existants ou mettre en œuvre de nouvelles actions collectives d'accompagnement des TPE et des PME souhaitant se lancer dans l'élaboration de modèles locatifs évolutifs ou serviciels innovants.

Ces modules pourraient inclure :

- **un diagnostic des entreprises candidates au basculement vers l'économie de fonctionnalité (leviers d'action et axes de progrès)**
- **la formation des personnels (ex. évolution du *marketing* : gestion de la relation client)**
- **un travail sur les synergies entre PME candidates et grands comptes pionniers de la « service economy », etc.**

4.3.2. Créer les conditions d'une acculturation des entreprises et de leur capital humain

Pourquoi ?

L'étude établit le constat d'une absence de culture commune PME/territoires autour de l'économie d'usage.

ACTION N°11


En liaison avec les ministères concernés (travail, emploi, formation professionnelle, enseignement supérieur/recherche, éducation nationale), les fédérations professionnelles et les réseaux consulaires, favoriser l'enseignement de l'économie locative/de fonctionnalité ainsi que la recherche sur la thématique :

- identifier les cursus existants
- identifier les futurs métiers liés à l'économie locative, dans le cadre d'une démarche de type GPEC (*community manager*, gestionnaire de flotte, maintenance...)
- créer de nouveaux cursus dédiés en formation initiale et continue (ex. diplômes en ingénierie PSS, droit des contrats de location, logistique de service...)
- inscrire les concepts de l'économie d'usage dans les cours d'économie générale et d'entreprise de tous niveaux (universités, grandes écoles, BTS...)
- mettre en place plusieurs chaires d'université ou au sein des grandes écoles sur l'économie de fonctionnalité (notamment dans les sciences sociales et humaines qui sont en capacité de faire monter en puissance les approches *marketing*/R & D des entreprises, le droit...), etc.

ACTION N°12

Sécuriser et renforcer les modèles technologiques liés à l'économie de plates-formes, en renforçant et en « donnant à voir » les technologies-clefs (Cf. *infra*) dont la maîtrise apparaît comme indispensable au changement de modèle des entreprises, parmi lesquelles :

- L'Open source/l'Open data (ex. TEA, Feedbooks, Datapublica/OpenDataSoft)
- Les Big data⁸³ (ex. Covoiturage.fr qui utilise sa plate-forme pour établir des prévisions de trafic routier, MFG Labs qui exploite des commentaires de touristes sur des forums pour dresser la liste des destinations les plus fréquentées...)
- La Géolocalisation⁸⁴ de matériels (ex. Matexchange pour les engins de BTP), indoor (Apple), le guidage social (Facebook), le géomarketing (CCI de Lyon)... Les Technologies coopératives (ex. réseaux de livraison de contenus/CDN, utilisés par exemple pour optimiser la diffusion sur le Web de chaînes TV et radios)
- Les Technologies de recherche et de ciblage (ex. fil info personnalisé de Mobile Republic)
- Le Web prédictif qui consiste à exploiter les historiques de navigation
- La Robotique
- L'Ingénierie logistique, etc.

Repérage  des technologies clef pouvant favoriser la transition vers des modèles localifs / d'usage (source : rapport du ministère de l'Industrie sur les technologies clefs en 2015)

NTIC clefs

- | | |
|---|---|
| 13. Robotique  | 23. Nanoélectronique |
| 14. Technologies réseaux sans fil  | 24. Technologies de numérisation de contenus  |
| 15. Réseaux haut débit optiques  | 25. Sécurité holistique |
| 16. Objets communicants  | 26. Virtualisation et informatique en nuages  |
| 17. Technologies 3D  | 27. Logiciel embarqué et processeurs associés |
| 18. Interfaces homme-machine | 28. Valorisation et intelligence des données  |
| 19. Ingénierie de systèmes complexes et systèmes de systèmes | 29. Portail, collaboration et communications unifiées  |
| 20. Calcul intensif  | |
| 21. Progressive/Intelligent Manufacturing  | |
| 22. Optoélectronique | |

⁸³ Chiffre d'affaires potentiel dans le secteur de la santé aux USA selon l'étude « Big data » de McKinsey en 2011 : 300 Mds \$.

⁸⁴ Chiffre d'affaires potentiel dans le secteur tertiaire aux USA selon l'étude « Big data » de McKinsey en 2011 : 600 Mds \$.

Autres technologies clefS repérées

- Environnement : capteurs, recyclage, tri des déchets, écoconception
- Énergie/BTP : réseaux électriques intelligents
- Transports : moteur électrique, optimisation de la chaîne logistique
- Santé : systèmes bioembarqués, capteurs

ACTION N°13

Favoriser l'émergence et le développement d'expérimentations urbaines et de plates-formes expérimentales public-privé, de type pilotes/démonstrateurs territoriaux (écoconception, production, distribution...) permettant à la fois de mettre en œuvre les initiatives repérées dans le cadre des appels à projets qui auront été lancés, notamment dans un certain nombre de secteurs d'intérêt pour la puissance publique (ex. la santé, la lecture publique, la mobilité/les transports, le commerce...).

Favoriser à travers les expérimentations publiques de type « living lab » une meilleure connaissance des consommateurs cibles et une démonstration permettant de « rôder » et de stabiliser des modèles économiques avant leur mise en marché.

Des collectivités territoriales qui pourraient ainsi être un acteur privilégié des expérimentations de nouveaux modèles, en tant que :



ACTION N°14

Encourager l'intégration de contenus et l'innovation numérique en accompagnant le développement d'expérimentations de projets numériques culturels innovants (produits ou bouquets de services), occasions de stimuler de nouveaux partenariats entre établissements publics, services de l'État, collectivités territoriales, laboratoires de recherche, etc.

Exemples de projets numériques culturels innovants pouvant faire l'objet d'expérimentations publiques (sources : revue de presse, programme numérisation)

Nom du projet	Porteurs	Exemples de contenus	Partenaires	Technologies	Candidature appel à projets
Culturethèque	Institut français	Bouquets culturels numériques pour médiathèques WebTV Plates-formes : IF Mapp, IF Verso, IF Cinéma	BNF, Cité de la musique, INA, France TV, Collège de France, Universcience, Unifrance Films...	Numérisation de contenus CDN Intelligence de données...	NON
Centre Pompidou virtuel	Centre Pompidou	Mise à disposition numérique des contenus muséaux Boutique de produits personnalisables	Commissariat général à l'investissement	Reconnaissance d'image Géolocalisation Technologie QR Réalité augmentée...	NON
OpenCat	BNF	Mise à disposition de données ouvertes au service des bibliothèques publiques	Ministère de la Culture	Open data / Big data	OUI
Google Art Project	Google	Numérisation des merveilles du monde Numérisation des manuscrits de la mer Morte Mise en ligne de 130 000 photos de la Shoah Projet de plateforme sur l'Histoire du XX ^e siècle Numérisation de plans reliefs Maquette numérique géante du Grand Paris	Musée du Prado Musée national d'Israël Mémorial de l'Holocauste Société du XXI ^e siècle Maison de l'Histoire de France Pavillon de l'Arsenal	« Street view » Cloud computing Objets communicants (RFID) Réalité immersive Technologies 3D, NFC Haut débit...	NON

Figure 27 : Les principaux types de services numériques culturels innovants pouvant être « stimulés » par l'action publique



Source : Sofred Consultants.

Exemple approfondi : le cas de la plate-forme du livre « IF Verso »

QUI ?

L'Institut français, opérateur du ministère des Affaires étrangères pour l'action culturelle extérieure de la France.

Le groupe français Jouve s'est chargé de développer la plate-forme. Le fonds documentaire a été constitué avec le concours de la BNF et de l'UNESCO.

QUOI ?

Une base de données de titres français traduits en langues étrangères.

70 000 titres sont accessibles, traduits en plus de 40 langues, de manière gratuite et universelle. La plate-forme comporte un espace professionnel et un espace grand public. Elle fait également figure de réseau social collaboratif et interactif.

POURQUOI ?

Véhiculer la culture française à l'international.

IF Verso traduit la volonté de l'Institut français de se saisir du numérique comme vecteur de l'influence française dans le monde. L'objectif est également d'aider les acteurs français du livre à dépasser la barrière de la langue et à se faire connaître à l'international. La promotion du monde littéraire français est assurée par un annuaire des libraires, des événements et la présence de groupes de discussion.

QUAND ?

La plate-forme a été lancée lors du Salon du Livre 2012 de Paris et officiellement ouverte le 14 juin 2012.

4.4. ENCADREMENT JURIDIQUE POUR UNE TRANSITION REUSSIE VERS L'ECONOMIE LOCATIVE OU D'USAGE

Ce quatrième et dernier axe stratégique vise à créer un cadre juridique approprié aux nouveaux modèles locatifs et à l'économie d'usage.

4.4.1. Mettre en place des « incentives » pour encourager la transition économique

Pourquoi ?

L'étude constate l'existence d'atouts et de freins d'ordre réglementaire et fiscal au changement de modèle.

ACTION N°15

Encourager/protéger les incitations réglementaires et fiscales favorisant la mutation vers un modèle locatif, la fourniture ou le recours à de(s) services innovants (ex. passage en charge des dépenses locatives, subventionnement de l'autopartage, loi HADOPI/acte II de l'exception culturelle française, TVA et loi sur le prix unique du livre, exonération de CET sur la presse, chronologie des médias et quotas sur l'audiovisuel, etc.).

Le corollaire est la **révision des obstacles d'ordres réglementaire et fiscal** (ex. poids de la CVAE pour le loueur, non récupération de la TVA par les collectivités locales, « formats propriétaires », distorsions de concurrence /géants du Web...).

ACTION N°16

Alléger la fiscalité sur les usages partagés (crédit d'impôt-recherche, comptes services, externalisation des parcs d'entreprises, « fiscalité verte », allègement fiscal des solutions de covoiturage, PDE...).

4.4.2. Réformer en profondeur le droit de la location en l'adaptant aux nouvelles exigences de l'économie d'usage

Pourquoi ?

L'étude fait le constat d'un changement complet de paradigme dans le domaine juridique du fait de la mutation de modèle économique.

ACTION N°17

Renouveler le cadre juridique des relations contractuelles client/fournisseur en établissant un contrat-cadre de location obligatoire en collaboration avec les organisations de consommateur et les organisations professionnelles des fabricants.

Ce cadre devra permettre d'éviter les dérapages dus notamment à la dilution des responsabilités respectives des acteurs de la chaîne de valeur : la question de la responsabilité de l'utilisation d'un bien dont le loueur reste propriétaire et le locataire le seul usager suppose la définition précise de « conditions normales d'usage », en s'appuyant par exemple sur ce que le Code civil dit d'une utilisation en « bon père de famille ».

ACTION N°18

Mieux protéger au plan juridique le consommateur/le client par la (re)construction d'un système de garanties clients (à l'instar du « contrat de performance et d'AMO » de VEOLIA), prenant en compte :

- les risques liés aux approches *marketing* fondées sur l'exploitation des données clients (perte, fraude, détournement des BDD, absence de déontologie pour leur utilisation, sécurisation des transactions...)
- la banalisation de la maintenance des matériels, qui suppose l'accès au domicile des clients
- la situation de « captivité » potentielle dans laquelle le client se retrouve par un engagement à moyen/long terme, etc.

ACTION N°19

Mieux protéger au plan juridique le créateur d'entreprise/l'auteur, en articulation avec l'ACTA/l'accord commercial anticontrafaçon, qui concerne la propriété industrielle/les brevets/le droit des marques, les labels géographiques de type AOC, la propriété intellectuelle/le droit d'auteur/le statut des ayants droit...).

ACTION N°20

Assigner au « think tank » de la DGCIS un travail de réflexion sur l'économie locative en relation directe avec la DGCCRF vis-à-vis des nouveaux marchés évolutifs, des biens loués et des services innovants, des collectivités territoriales, etc.

*

* *

CONCLUSION

Tableau récapitulatif des axes stratégiques et actions proposés

AXES STRATEGIQUES & ACTIONS
Actions Axe 1 – Veille
Outil de repérage statistique (indice INSEE)
Outils de repérage des « signaux faibles » (intelligence économique, enquêtes partenariales)
Répertoire de bonnes pratiques et de concepts innovants
« Think tank » PIPAME
« Think tank » ministère de la Culture
Actions Axe 2 – Sensibilisation
Cartographie des têtes de réseaux de la société civile
Campagne de communication grand public
Assises de l'économie locative
Mobilisation d'acteurs-relais institutionnels
Actions Axe 3 – Accompagnement
Appel à projets économie locative / économie d'usage
Trophée PME innovante en économie locative / économie d'usage
Modules collectifs d'accompagnement des TPE/PME
Enseignement supérieur-Recherche-Formation (cursus, chaires...)
Expérimentations urbaines / Plates-formes public-privé de démonstration technologique
Actions Axe 4 – Encadrement juridique
Incitations réglementaires et fiscales (CIR, défiscalisation des usages partagés...)
Contrat-cadre de location
Protection du consommateur (BDD, transactions...)
Protection du créateur (propriété intellectuelle...)
Articulation « think tank »/DGCCRF

Il apparaît au terme de cette étude que le redressement de la compétitivité française dans un contexte de crise passe par la prise en compte et la mobilisation conjointe de quatre nouveaux paradigmes qui ne semblent qu'en apparence

incompatibles : le redressement productif, expression qui pourrait induire une vision très productiviste de l'industrie, alors qu'il apparaît que les industriels devront, pour se réimplanter durablement et se développer en France, procéder à une véritable « révolution qualitative », fondée sur les nouveaux modes de consommation et de distribution de leur production ; le développement durable ; l'économie servicielle et l'économie d'usage.

Par ailleurs, s'il n'est pas encore possible de mesurer l'ampleur des phénomènes locatif et fonctionnel ainsi que le devenir de ces nouveaux modèles économiques qui n'ont trouvé ni leur stabilité ni leur rentabilité, ces derniers constituent néanmoins une réponse aux défis économiques qui se posent à la France et aux pays industrialisés : suivre ces évolutions innovantes, nécessairement risquées, est en soi un risque à prendre, nettement moins grand que celui de l'inertie et de l'inaction dans un monde en perpétuelle mutation.

*

* *

ANNEXES

5. ANNEXE 1 (SOURCE : RETRAITEMENT SOFRED CONSULTANTS DE DONNEES ASTREE)**Principaux opérateurs (selon les effectifs) de la location traditionnelle en France en 2009**

Entreprise (section NAF 771)	Code NAF Rév. 2 / Secteur d'activité	Segment de clientèle	Effectif total
Arval Service Lease	7711B Location et entretien de véhicules automobiles en longue durée	B2B	1 200
Auto 44	7711A Location de voitures et véhicules utilitaires (courte et longue durées)	B2C	171
Avis Location de voitures	7711A Location de véhicules de tourisme et camions de - 3,5 t	B2C / B2B	1 314
Citer	7711A Location de voitures de tourisme et utilitaires	B2C / B2B	557
Europcar France	7711A Location de voitures de tourisme et utilitaires	B2B / B2C	1 317
General Electric Capital Fleet Services	7711B Location longue durée de véhicules de tourisme	B2B	315
Hertz France	7711A Location de voitures de tourisme et utilitaires	B2B / B2C	1 352
Leaseplan France SAS	7711B Location longue durée de véhicules de tourisme	B2B / B2C	460
Petit Forestier Services	7712Z Location de camions frigorifiques sans chauffeurs	B2B	1 054
Temsys	7711B Location longue durée de véhicules, fleet management	B2B	693
Entreprise (section NAF 772)	Code NAF Rév. 2 / Secteur d'activité	Segment de clientèle	Effectif total
Calea France	7729Z Prestataire de services à domicile	B2C	193
Codiam	7729Z Location d'émissions de programme TV pour les hôtels, cliniques, centres pénitenciers	B2B	165
Locapharm	7729Z Grossiste répartiteur en produits pharmaceutiques	B2C	696
Locatel France	7729Z Location de matériel pour la télévision et le cinéma, prestations	B2B	190
Options	7729Z Location de matériel pour la table	B2B / B2C	418
Pharma Dom	7729Z Vente location de matériel médical et paramédical pour particuliers (à domicile)	B2C	1 251
RLD 1	7729Z Blanchisserie industrielle, location de linge	B2B	830

RDL 2	7729Z Blanchisserie industrielle, location de linge	B2B	943
SA KILOUTOU	7729Z Location de tout matériel	B2B / B2C	2 180
Entreprise (section NAF 773)	Code NAF Rév. 2 / Secteur d'activité	Segment de clientèle	Effectif total
Algeco	7739Z Location et vente de constructions modulaires, location de palettes industrielles et location de containers et citernes	B2B	816
Bergerat Monnoyeur Location	7732Z Location de matériels en tout genre pour travaux publics	B2B	569
Chep France	7739Z Gestion et location de palettes en bois, containers et bacs plastiques	B2B	436
Comptage Immobilier Services	7739Z Location, entretien, relevés de compteurs d'eau, d'électricité, de gaz...	B2B	541
Hertz Equipement France	7732Z Location, vente de matériel des secteurs bâtiments et TP	B2B / B2C	685
Laho Equipement Loxam	7732Z Vente, réparation de matériel pour le bâtiment et travaux publics	B2B / B2C	801
Regis Location	7732Z Location de matériel pour le secteur du bâtiment et travaux publics	B2B / B2C	421
Secap Groupe Pitney Bowes	7733Z Vente et location de machines à affranchir et matériel bureautique	B2B	930
Entreprise (section NAF 774)	NAF Rév. 2 / Secteur d'activité	Segment de clientèle	Effectif (siège)
Ada	7740Z Holding Financière et location de véhicules	B2B	32
Alain Afflelou Franchiseur SAS	7740Z Franchiseur de boutiques d'optique	B2B	64
Century 21 France SA	7740Z Franchiseur d'agences immobilières	B2B	77
Geneviève Lethu SA	7740Z Franchiseur de boutiques de mobilier de décoration	B2B	34
Guy Hocquet L'Immobilier	7740Z Franchiseur d'agences immobilières	B2B	35
John Galliano	7740Z Franchiseur de boutiques de mode	B2B	28
Mikit France	7740Z Promotion immobilière	B2B	30
Plus International	7740Z Concept et création dans ameublement et équipement de la maison, franchiseur	B2B	43
Société de Gestion Pierre	7740Z Gestion de filiales et des contrats de licence	B2B	49

6. ANNEXE 2

Repérage et description d'initiatives innovantes en France

Véhicules

location 



- > **Location courte durée de véhicules électriques par un acteur de la grande distribution**
- > La Mia de Système U
- > Expérimentation de la voiture électrique auprès de la clientèle des supermarchés U, déjà familière des activités locatives du groupe
- > Différents modèles en test dans 10 magasins, gratuitement pour une location d'une demi-journée ou d'une journée
- > Réflexion autour du déploiement de bornes électriques sur les parkings des magasins et d'une association avec la Mia pour la commercialisation de véhicules



Location Longue Durée de véhicules



- > **Location longue durée de véhicules**
- > Dexia Location Longue Durée, filiale de Dexia Crédit Local et d'Arval (BNP Paribas)
- > Solutions adaptées aux spécificités des partenaires historiques de Dexia Crédit Local : administrations, collectivités locales, secteur sanitaire public, logement social, associations, etc.
- > Pôle Marchés Publics doté d'une double compétence, juridique et métier LLD
- > Avantages en terme de prévision, de sécurité et de lisibilité budgétaire, **réduction de 20 à 25% des coûts de gestion du parc automobile pour les collectivités**

Biens domestiques

Lokéo
Passez en mode location



- > **Un service de location d'électroménagers, pour les particuliers et les professionnels**
- > LOKEO, filiale du groupe HTM (Boulangier)
- > **Mise en valeur de l'usage par rapport à l'achat**, notamment pour les professionnels, qui peuvent ainsi bénéficier de matériel de pointe sans investissement, et les particuliers qui doivent se déplacer fréquemment
- > **Service tout compris « zéro souci »** avec le conseil produit, la livraison, la mise en service, la reprise et surtout l'échange en cas de panne

BTP

MAT
MAT EXCHANGE

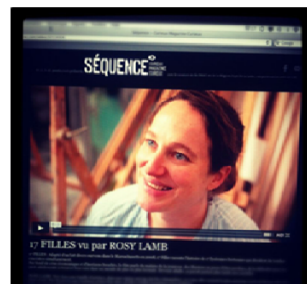


- > **Un service en ligne de géolocalisation des parcs matériels d'engins et véhicules BTP en location**
- > Plateforme qui permet d'effectuer des recherches ciblées, par région, ville, date de disponibilité pour chaque type d'engins de chantier
- > Possibilité de visualiser les matériels et d'effectuer des réservations en ligne
- > Inscription sur le site pour les loueurs et les personnes en recherche d'engins de chantier

Biens culturels

Le cinéma

O·H·N·K PRODUCTION ■



- > **Plateforme de mise en ligne de courts-métrage**
- > OHNK www.ohnk.net, société de production située à Paris et au Mans
- > Développement, production et diffusion d'un catalogue varié de contenus multimédias destinés à Internet, à la télévision et au cinéma, **accessibles en location (à l'acte), par abonnement ou achat**
- > Présence active sur le réseau avec des séries de conférences, un magazine interactif, etc.

La musique

bbpp
Professional Music Solution



- > **Plateforme de Production On Demand** <http://www.bb-pp.fr/>
- > **Plateforme personnalisable de haute technologie permettant la mise en ligne de musique, le téléchargement et la vente en ligne de son label et de produits dérivés**
- > Solution qui permet de ne pas avoir d'investissements en production ni de stock à constituer
- > Outil innovant qui se greffe directement sur l'URL de l'Artiste, du Label ou de l'Évènement, lui permettant d'accroître son offre physique tout en proposant du digital, d'augmenter ses revenus et d'être directement connecté avec ses fans

Biens culturels

Le livre



- > Un service permettant de passer de livre physique à livre numérique : Paperus, <http://www.paperus.fr>
- > Société qui permet de télécharger une version numérique de ses ouvrages, consultable sur différents périphériques de lecture (interopérabilité smartphones / liseuses / ordinateurs)
- > Cumul des avantages du livre papier et du livre numérique, notamment dans les transports en commun
- > Site internet dédié qui permet de prêter ses livres

Le jeu vidéo



- > Un éditeur communautaire de JV : LookAtMyGame
- > Sélection et financement des projets à développer par les utilisateurs de LookAtMyGame
- > Réversion de 70% des profits occasionnés à la communauté de producteurs, relation directe avec les équipes de développement, suivi du processus
- > Lieu de rencontre unique entre des studios de développement qui soumettent leurs projets et des internautes qui investissent et les soutiennent

7. ANNEXE 3

Benchmarking de concepts de location ou de services innovants identifiés à travers les entretiens experts

N°	Entreprise/Produit/Service	Domaine d'activité	Nature de l'offre
1	Mu by Peugeot	Véhicule automobile	Intégrateur de location de véhicules courte durée
2	« Projet sans film » GE/Orange	Santé	Systèmes informatiques (« cloud computing »)
3	Lokéo	Biens de grande consommation	Plate-forme en ligne de location d'électroménager
4	Kiloutou Global Service (KGS)	BTP	Plate-forme ensemble unique de fournisseurs de services
5	Matexchange	BTP	Plate-forme en ligne de géolocalisation de parcs matériels
6	Decitre	Livre électronique	E-plate-forme, abandon du format propriétaire
7	Cyberlibris	Livre électronique	Abonnement forfaitaire de lecture publique à distance
8	E-Presse Premium	Presse électronique	GIE proposant une offre de kiosque numérique
9	PlayAlong de Visiware	Audiovisuel dématérialisé	Plate-forme TV/Web de « social TV » autour des jeux télévisés
10	Pass Duo de VideoFutur	Audiovisuel dématérialisé	Service de vidéo physique couplé à un service de VoD



Initiatives innovantes : Véhicule automobile



3

Mu by Peugeot

Le concept



L'entreprise

- > Mu by Peugeot est un service de location de voitures, vélos, scooters, véhicules utilitaires et accessoires. Mu est un compte rechargeable en unités pour louer des services de mobilité au sein des concessions Peugeot.
- > Le service Mu by Peugeot s'adresse principalement aux urbains désireux de pouvoir laisser leur voiture à la maison. Il fait le pari de fidéliser une clientèle jeune, moins concernée par le réflexe d'utiliser systématiquement une voiture.
- > La force de Peugeot est de pouvoir proposer non seulement une large gamme de véhicules, mais aussi des deux roues, dans un réseau distribuant le concept Mu.
- > Les tarifs sont sensiblement inférieurs aux prix pratiqués par les agences de location traditionnelles, à l'exception des deux roues.
- > 11 points d'accès (Nantes, Rennes, Paris, Bordeaux, Lyon, Nice, Lille, Strasbourg, Clermont-Ferrand, Besançon, Colmar)

- Peugeot
- > 59,9 Md€ de CA
 - > 209 068 collaborateurs dans le monde

- Mu by Peugeot
- > Initiative lancée en 2010
 - > Initiative récompensée lors du congrès annuel d'Automotive News Europe du 22 juin 2010
 - > 10 000 clients dans 8 pays européens





Initiatives innovantes : Véhicule automobile



4

Mu by Peugeot : un service de location intégrateur

- > Un modèle économique qui cherche à répondre à des besoins variés et qui prend en compte les évolutions sociétales :

Besoins

- Mobilité totale
- Flexibilité
- Besoins variables (types de véhicules)
- Prestations adaptées
- Fonctionnement « à la carte »
- Modes de vie urbains

Évolutions sociétales

- Problématiques environnementales
- Pouvoir arbitral des ménages
- Réflexion autour de la possession
- Services associés (multimodalité, services liés comme des stages de conduite, prestations auprès de partenaires....)



- > Un *business model* qui apporte des réponses pour un secteur en difficulté (construction automobile) :

- Une source de revenus directs avec un faible investissement initial (utilisation des points de vente existants)
- Une opportunité de faire découvrir une gamme complète de produits pour familiariser les utilisateurs et susciter d'éventuels achats (vitrine de marque) : la location comme prélude à l'achat ? (40 % des locations)
- Un moyen de tester le marché, d'apprendre, de comprendre et de mieux répondre aux consommateurs (courbe d'apprentissage)
- Une montée en puissance progressive sans risque associé

Développements récents :

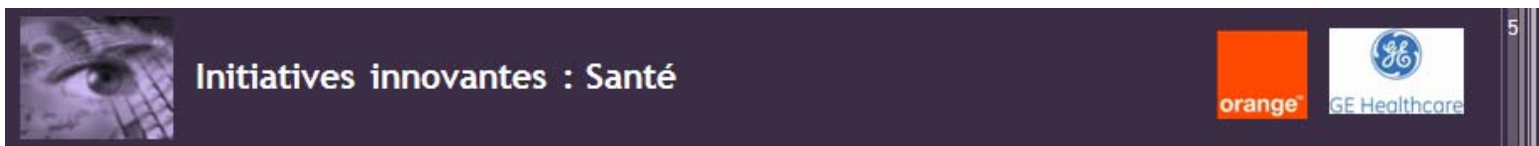
- Extension vers l'international (Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Portugal...)
- Extension de la gamme (voiture électrique)
- Application Smartphone
- 300 sites prévus à l'horizon 2013
- Création d'une offre à destination des entreprises

Une initiative transposable ?

- Un moyen pour un constructeur de mettre en valeur sa gamme (revalorisation de l'achat)
- Une nécessité de se différencier des modèles classiques de location
- Des résultats meilleurs que ceux attendus, mais un risque de « butinage » pas toujours rentable
- Un modèle déjà mis en place par Citroën « Multicity » et par Renault « Renault Rent »

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Des encouragements pour le développement de modèles électriques
- Une coordination avec les démarches des collectivités de type « Autolib »



« Région sans film » d'Orange et de GE : une solution IT pour l'imagerie

Le concept



L'entreprise

- > Le projet vise à offrir un service d'archivage d'images médicales aux hôpitaux ou autres établissements de santé selon le principe du *cloud system*, qui consiste à déporter sur des serveurs distants des données informatiques traditionnellement utilisées sur les serveurs locaux.
- > Les deux premiers établissements à avoir testé la plate-forme *cloud* d'Orange et de GE sont le centre hospitalier Simone-Weil à Eaubonne et l'Institut Gustave-Roussy à Villejuif
- > Une trentaine d'établissements utiliseront le système fin mai 2012, et d'autres projets seront développés en France par d'autres acteurs.
- > Au total, environ 35 téraoctets sont stockés, dont 190 000 dossiers sur les deux sites pilote.
- > Le concept permet aux professionnels de santé de consulter à distance les clichés d'imagerie de leurs patients. La facturation s'effectue à l'usage.

- > Le marché de déploiement d'une plate-forme mutualisée d'hébergement pour l'imagerie médicale et les systèmes d'information en radiologie, baptisée « Région sans film », a été attribué à Orange Healthcare en 2010, associé à General Electric et EDL.
- > Le projet est financé dans le cadre du plan Hôpital 2012 en Île-de-France, avec un budget qui représente 29,1 M€.
- > Il a obtenu le Grand prix du jury du « Cloud Computing » 1^{ère} édition attribué à Orange le 9 novembre 2011.
- > Orange Healthcare : division santé du Groupe Orange créée en 2007. 220 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009.
- > GE Healthcare : branche de General Electric Company, emploie 46 000 personnes. 30 millions de dollars de chiffre d'affaires.
- > EDL : société française indépendante leader des solutions informatiques pour les services d'Imagerie Médicale publics et privés. 8 M€ de CA, 47 employés.





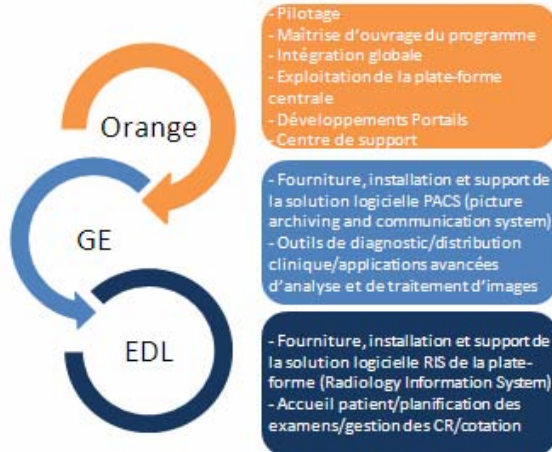
Initiatives innovantes : Santé



Un concept qui allie haute technologie et qualité de services

> Les avantages du mode service et de la mutualisation :

- Un investissement de départ limité, réduit aux prestations de connexion à la plate-forme, l'intégration avec le SI de l'établissement et de formation des utilisateurs
- Très peu d'équipements installés dans l'établissement, car les composants critiques du système sont externalisés sur la plate-forme hébergée par l'opérateur
- Une facturation à l'examen, pour un coût de solution prédictible, en phase avec l'activité de l'établissement
- Des évolutions technologiques sans coûts supplémentaires car incluses dans le coût à l'examen ;
- L'accès à une qualité de service supérieure à moindre coût grâce à la mutualisation des moyens techniques et humains de l'opérateur
- Une plate-forme sécurisée en conformité avec les réglementations
- Une plate-forme assurant une disponibilité totale en cas de sinistre



8 nouveaux sites raccordés en 2012



Une initiative transposable?

- Une initiative bienvenue dans un contexte d'économies pour le système de santé français
- Une démarche qui reste à généraliser
- Des réflexions en cours sur d'autres exploitations de *cloud* dans le secteur de la santé

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Une impulsion nécessaire des agences régionales de santé pour expérimenter ce type d'initiatives et le diffuser
- Un budget de mise en en place d'environ 30 millions d'euros qui reste très élevé pour les structures de santé





Initiatives innovantes : Biens de grande consommation



7

Lokéo : une plate-forme en ligne de location d'électroménager

Le concept



L'entreprise

- > Lokéo concentre son offre sur la location de matériel multimédia et électroménager en moyenne et longue durée.
- > L'entreprise s'adresse préférentiellement à différents types de publics :
 - Étudiants
 - Expatriés
 - Amateurs de technologies
 - Les personnes âgées
- > Lokéo assure un service tout compris avec la livraison, l'installation et la reprise du produit mais aussi l'échange en cas de panne.
- > Le site détient de 500 à 600 références disponibles en gros électroménager, image et son et multimédia.

- > Lokéo a été créée en 2009.
- > Lokéo est une filiale du Groupe HTM, qui possède également webdistrib.com, Boulanger, imenager.com, SMS, sourcingetcreation, Electrodepot
- > L'entreprise compte 3 000 clients et loue 6 000 produits.
- > CA : environ 400 K€ en 2010 (base Astrée)
- > 7 salariés
- > Vainqueur du Digital Commerce Stars 2011 Hi Tech au salon de la VAD à Lille
- > L'idée provient des équipes de Boulanger qui, lors des chantiers vision à 10 ans, ont présenté la location comme une alternative aux modes de consommation actuels.

Initiatives innovantes : Biens de grande consommation



Une innovation qui cherche à pallier les désagréments liés à l'achat

Lokéo repose sur un modèle qui met en valeur les bénéfices de la location par rapport à l'achat, pour 3 raisons principales :

- Faible coût**
 - Pas d'investissement initial
 - Un budget connu et estimable (environ 20€ par article)
 - Des services tout compris
- Actualisation**
 - Possibilité de changement de produits réguliers pour suivre la technologie
 - Renouvellement de la gamme continu
- Tranquillité**
 - Services associés de mise en place
 - SAV et reprise des produits

Des évolutions envisagées pour 2012 :

- Nouvelles familles de produit (climatisation, électroencastrable...)
- Accessoires, logiciels
- Nouveaux services (formation, assurance...)

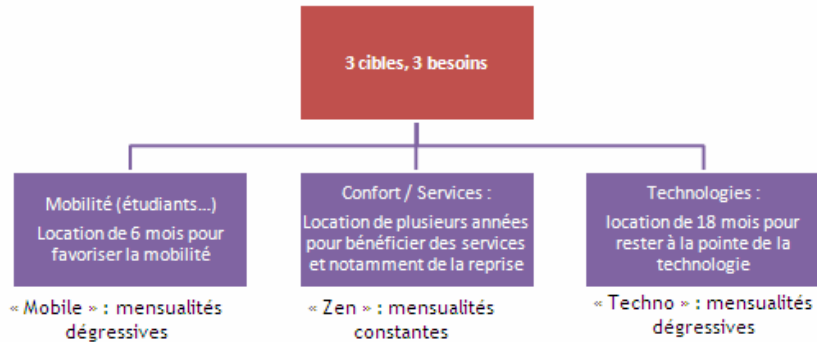


Une initiative transposable?

- Des signes positifs : pérennisation de la société après 3 ans d'existence, innovation, croissance
- Des opportunités : partenariats (mutuelles étudiantes...), innovation permanente dans le domaine des nouvelles technologies
- Une marge de manœuvre réduite sur les prix

Quelques pistes pour les acteurs publics

- Promouvoir les initiatives dans les instituts de formation / universités
- Encourager les partenariats





Kiloutou Global Service : une interface ensemble basée sur le « Facility Management »

Le concept



L'entreprise

- > L'entreprise fait usage de ses réseaux à l'international pour proposer des services intégrés de location à ses clients.
- > À l'étranger, Kiloutou Global Service gère l'ensemble des prestataires et garantit un niveau homogène de qualité et de fiabilité.
- > Kiloutou devient ainsi l'interlocuteur unique du client, qui peut se consacrer à son cœur de métier sans se préoccuper de problématiques logistiques ou connexes (chambres d'hôtel...).
- > Dans ce contexte, Kiloutou se charge de louer tout type de matériels de chantier, y compris ceux qui ne sont pas référencés dans le catalogue Kiloutou, mais également différents services liés.
- > 750 références proposées par le réseau Kiloutou Global Service (KGS) qui regroupe l'offre de 650 partenaires.

Kiloutou

- > Siège social : Marcq-en-Barœul
- > 8 filiales et plus de 400 agences
- > Chiffre d'affaires 2010 : 280 M€ (source : BDD Astrée)
- > Résultat 2010 : 14,5 M€
- > Effectifs : 2 180 salariés
- > Actionnaire : PAI Partners
- > 1 million de clients chaque année

Kiloutou Global Service

- > Département KGS créé en 2006
- > Fonctionnement grâce à la signature de 2 contrats : un contrat entre le client et Kiloutou et un contrat entre Kiloutou et un fournisseur.



Initiatives innovantes : BTP



10

Un concept de « location sans limite » qui propose des services intégrés derrière une bannière unique

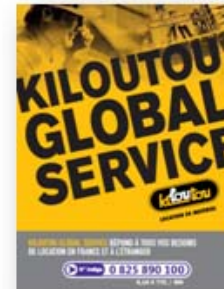
- Kiloutou fait le pari d'une location « clés en main » qui associe de nombreux services, et vise à être une interface entre un client et des prestataires variés :

Une interface pour 3 cibles

Location de produits hors catalogue	Grands comptes	Location de matériel à l'international
<ul style="list-style-type: none"> Exploitation d'un réseau dense Réponse à des besoins variés Guichet unique Offre catalogue étendue à l'infini Adaptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Services spécifiques : centralisation de commandes, de factures Analyse de cahiers des charges Traitement de dossiers complexes 	<ul style="list-style-type: none"> Accord de collaboration avec des prestataires locaux Prise en charge des démarches locales Audit des partenaires pour assurer niveau de qualité

- Un succès basé sur :

- Le volume d'utilisateurs (confidentiel)
- La largeur de la gamme et la maîtrise de la base de donnée
- L'extension territoriale (notamment internationale)



Une initiative transposable?

- Une offre qui s'appuie sur un réseau et la reconnaissance d'un nom comme gage de qualité
- Des offres de services modulables
- Un modèle qui ne nécessite que peu d'investissements initiaux

Prise en charge extensive des besoins complémentaires à l'acte de location

Les atouts du modèle développé par KGS :

- Simplification des procédures, prise en charge des démarches locales, expertise et sécurité
- Limitation des immobilisations en capital, diminution des coûts fixes
- Sous-traitance de l'entretien des matériels
- Disponibilité au moment utile d'un matériel parfaitement adapté
- Concentration des ressources humaines et matérielles de chaque entreprise sur son cœur de métier
- Services supplémentaires : explication sur le matériel loué, proposition de services intégrés

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Réfléchir à une offre possible de KGS à destination des collectivités locales

Sofred



Initiatives innovantes : BTP



11

Matexchange : une plate-forme Internet pour la location d'engins de TP avec opérateurs

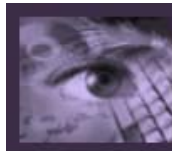
Le concept



L'entreprise

- > Matexchange est la plus importante plate-forme en France de location d'engins et véhicules de travaux publics avec chauffeurs.
- > L'entreprise s'adresse aux professionnels des travaux publics.
- > Elle permet aux loueurs de profiter gratuitement de services de mise en location sur la plate-forme et aux locataires de choisir dans des listes référencées en fonction de leurs besoins et des disponibilités.
- > La mise en relation est directe, sans commission. Le service permet une géolocalisation des engins ainsi qu'une intermédiation entre loueurs et clients.
- > Elle offre également des services d'utilisation payants (3 forfaits allant de 30 € à 130 €), pour afficher un logo, un site web, des statistiques de consultation, des offres d'emploi ou encore des alertes SMS.
- > En avril 2012, 4 171 entreprises et 7 204 matériels étaient référencés (bulldozers, camions-bennes, tractopelles, mini-pelles, pelles...).

- > Matexchange a été créé en juin 2010.
- > Création par M. Canabal, spécialiste du BTP, en réponse au manque de disponibilité d'engins avec chauffeurs.
- > 4 salariés.
- > Siège situé à Orange.
- > Chiffre d'affaires de 800 K€ en 2011.
- > Président et actionnaire principal : Alexandre Canabal.
- > Marchés couverts : France, République démocratique du Congo, Luxembourg, Pays-Bas, Belgique, Espagne, Royaume-Uni, Etats-Unis.
- > Membre associé du DLR.



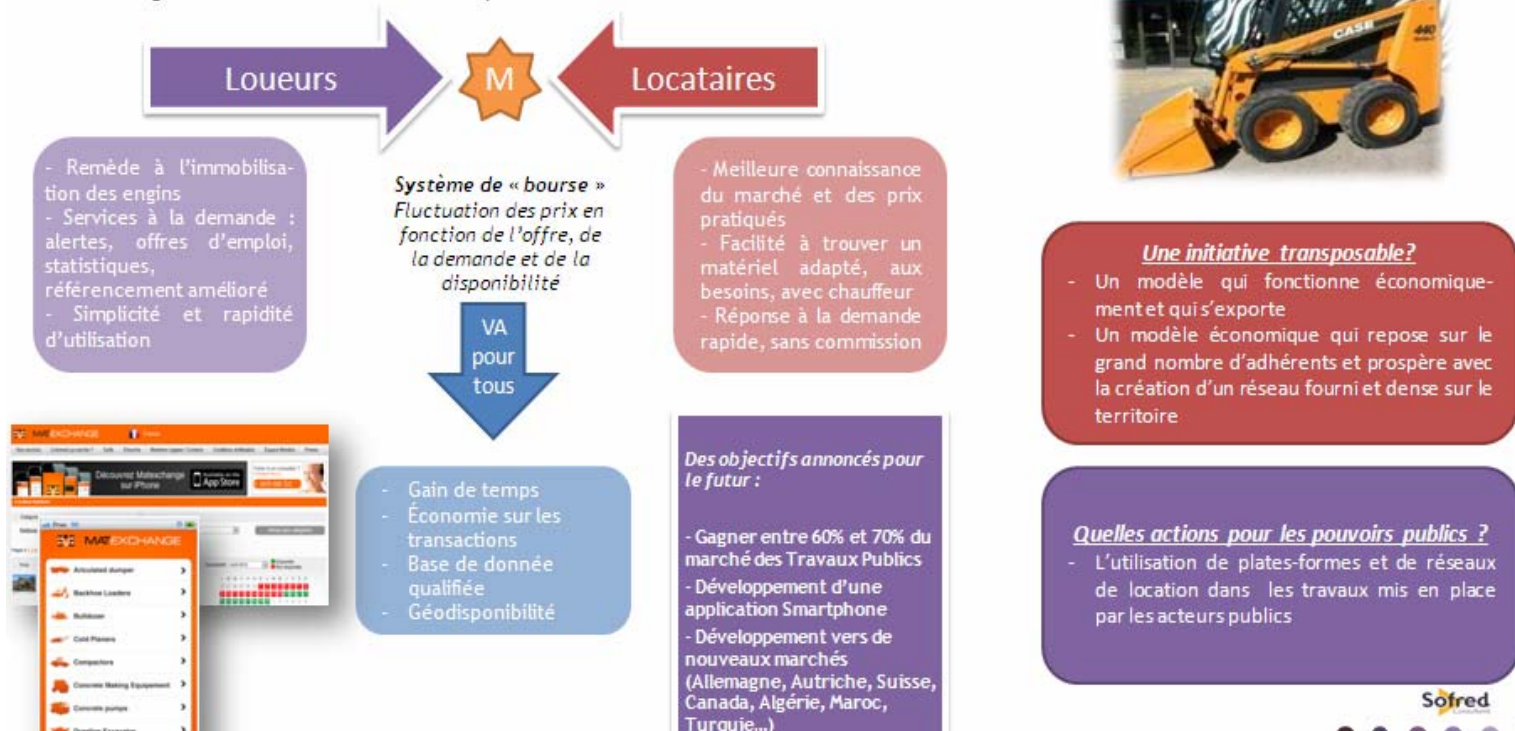
Initiatives innovantes : BTP

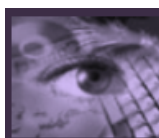


12

Une démarche visant à améliorer le marché de la location et à y associer des services

- Un système de plate-forme pour fluidifier et optimiser le marché de la location d'engins et de véhicules de travaux publics :





Initiatives innovantes : Livre électronique

'tea'
the ebook alternative

13

The E-book Alternative : une plate-forme logicielle « open source » pour e-books


Le concept

'tea'
the ebook alternative

L'entreprise

- > TEA est une plate-forme « open source », c'est-à-dire qu'elle est interopérable sur l'ensemble des supports de lecture et constitue une bibliothèque ouverte et partagée.
- > La plate-forme est ouverte aux différents acteurs de la chaîne du livre, qui peuvent la modifier et l'enrichir par de nouvelles fonctionnalités.
- > Les éditeurs, qui cèdent leurs droits numériques, peuvent y proposer leur catalogue. Les libraires peuvent la personnaliser en fonction de leur enseigne. Les lecteurs peuvent annoter et transférer leurs e-books sur d'autres supports.
- > La société travaille pour l'instant avec une dizaine de maisons d'édition (Editis, Gallimard, Eyrolles ou Lamartinière-Le Seuil) qui amènent déjà l'intégralité de leur catalogue ; et dispose de 61 points de vente.
- > La plate-forme est accessible depuis tous les équipements (PC, tablettes, mobiles...).
- > TEA se rémunère en louant sa plate-forme en mode SAAS (« software as a service ») aux libraires/e-commerçants selon un abonnement mensuel (de l'ordre de 0,2 % du CA total papier/digital de l'enseigne, assorti d'un plafond) et en prenant une commission de 5 % sur les seules ventes d'e-books. Ce coût s'élève par exemple à environ 8 500 €/mois pour une enseigne comme Relay.
- > Un catalogue initialement composé de 60 000 titres.

- > Après un long séjour dans la Silicon Valley, Guillaume Decitre a décidé de lancer ce programme en 2011. Pour ce faire, il a recruté un spécialiste des systèmes *open source* et une experte de la librairie en ligne.
- > Une levée de fonds de 2 M€ a été réalisée, les trois fondateurs se partageant le capital de la nouvelle société (statut SAS), avec le Groupe Decitre, l'enseigne Cultura, la SSII Smile et le e-commerçant Rue du commerce.
- > Le projet a également obtenu un soutien de 100 000 euros de la part du Centre National du Livre et collabore avec l'École Normale Supérieure de Lyon.
- > Il a été présenté officiellement au CNL en mars 2012, ainsi qu'au Salon du Livre.



Initiatives innovantes : Livre électronique


14

Une initiative unique en France qui s'oppose au format propriétaire en jouant sur l'inter-compatibilité



« Une plate-forme accessible aux éditeurs, libraires et lecteurs en open source »

En mettant en relation directement et de manière libre et les lecteurs, libraires et producteurs, TEA permet de répondre à trois objectifs :

- Permettre aux éditeurs de diffuser leur catalogue numérique en conservant leur indépendance,
- Permettre aux libraires, distributeurs et e-commerçants de s'approvisionner tout en personnalisant la plate-forme de vente : ils peuvent ainsi continuer à choisir les œuvres qu'ils proposent et à jouer un rôle de conseil en ligne,
- Permettre aux lecteurs de lire sur tous supports, quels que soient les libraires ou e-commerçants auxquels ils ont acheté l'ouvrage.



Liberté
Transparence
Ouverture

Des valeurs

Des projets

Le développement d'un label : « Powered by TEA »

La conquête du marché global via les USA

Un modèle qui combine 3 services :

TEA

Système d'exploitation (OS)

Plate-forme de distribution

La liseuse « Bookeen » commercialisée par les librairies adhérentes

Objectif: la fin des formats propriétaires

- La volonté d'être une sorte de « Linux » ou de « Firefox » du livre numérique, grâce à deux possibilités inédites :
- Changer de librairie-fournisseur
- Changer de support
- ... tout en conservant ses droits de lecture acquis
- Une vision stratégique basée sur l'innovation et l'audace

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Une politique de prix sur l'e-book qui reste un frein à sa diffusion en Europe (TVA, prix unique...)
- Une ouverture des contenus de domaine public, de type BNF
- Une communication sur l'initiative, auprès des libraires, éditeurs, grand public
- Des soutiens dans les efforts de R & D

Une initiative transposable ?

- Une entreprise qui fidélise ses abonnés et ne cesse de faire croître son champ d'actions
- Des résultats pour l'instant au-dessus des objectifs prévus
- Une initiative qui répond à un besoin : l'inter-compatibilité et qui s'inspire des succès de Firefox et Linux
- Une initiative transposable à d'autres segments de biens culturels

Étude sur la location de biens et services innovants

- 219 -



Cyberlibris : une bibliothèque en ligne

Le concept



- > Cyberlibris est une bibliothèque numérique qui permet aux institutions académiques, aux entreprises, aux collectivités ou aux éditeurs de mettre à disposition d'usagers des ouvrages numériques.
- > Les usagers bénéficient alors d'un forfait qui leur permet de consulter depuis leur ordinateur ou tablette les derniers ouvrages numérisés par leur bibliothèque ordinaire (3€/mois pour lire sur Iphone, 1€/mois sur certaines liseuses, entre 10 K€/an et 50 K€/an pour une université...). Ils ne sont plus dépendants de la disponibilité de l'ouvrage et n'ont pas à se déplacer pour se le procurer.
- > Ce concept a déjà séduit plusieurs universités (Université de Rennes, de Toulouse, HEC...), collectivités (100 communes, Département de l'Hérault, du Cantal...) ou grands distributeurs (Fnac...). Par ailleurs, 10 éditeurs l'ont adopté (Bayard, Ecriture, Encrage, L'Archange Minotaure, L'Archipel, L'Instant même, Le Cavalier Bleu, Max Milo, Milan et Presses du Châtelet).

L'entreprise

- > L'entreprise a été fondée en 2001 par Eric Briys, professeur associé à l'Université des Antilles et de Guyane.
- > L'entreprise se développe en France et à l'étranger.
- > En 2010, elle a réalisé un CA de 1,7 M€, et un bénéfice de 110 K€. Elle emploie 5 salariés en plus des deux co-fondateurs qui dirigent la société.
- > Son principal actionnaire est le fonds d'investissement Monceau Investissements Mobiliers.
- > Plus de trois cents maisons d'édition francophones, anglophones, hispanophones, suédoises insèrent leurs contenus dans les différents services dispensés par Cyberlibris.





Initiatives innovantes : presse digitale



17

GIE e-Presses Premium

Le concept



L'entreprise

- > L'objectif du groupement est de créer un kiosque numérique, plate-forme commune vendant du contenu et des abonnements en complément de plates-formes opérées en propre par chacun des éditeurs.
- > Les éditeurs espèrent obtenir ainsi un plus grand pouvoir de négociation face aux grands portails d'informations (Yahoo, AOL...), aux moteurs de recherche/agrégateurs de contenus (Google...), aux opérateurs de téléphonie mobile et aux fabricants de matériel (Apple...).
- > En 2012, le GIE a présenté ses premières offres : 2,99 € pour le pack jour (3 quotidiens et 1 magazine), 5,99 € pour le pack semaine (7 quotidiens et 1 magazine) et 24,99 € pour le pack mois (30 quotidiens et 4 magazines).
- > Les titres téléchargés peuvent être lus sur tous les terminaux (interopérabilité ordinateur, smartphone et tablette).

- > Groupement d'intérêt économique (GIE) créé le 29 novembre 2010 par 5 groupes de presse (Les Échos, L'Équipe, Le Figaro, Le Nouvel Observateur, Le Point).
- > En 2012, Challenges et La Croix ont rejoint le groupement, alors que L'Humanité, France football et La Dépêche du Midi devraient le faire également courant mai 2012.
- > Un total de 922 000 visiteurs uniques, deux mois seulement après son lancement





Initiatives innovantes : presse digitale



18

GIE e-Presses Premium



Une application Internet qui permet d'avoir accès au contenu des médias dès 6:30, avec une présentation sous forme de sommaires thématiques, un achat en un clic du numéro, un accès aux derniers numéros qui répond aux conditions tarifaires imposées par Apple



Deux accords de coopération renforcée : utilisation du Google One Pass comme système de paiement et travail en commun pour développer de nouveaux services d'informations numériques



Un partenariat avec Orange, qui prévoit :
 - une offre d'actualité plus riche et plus complète pour le grand public
 - l'enrichissement du catalogue Read & Go
 - une plus grande exposition des titres du GIE sur les portails d'Orange

Face à des agrégateurs gratuits de type Google News, la plate-forme e-Presses Premium cherche à offrir des « expériences de lecture » plus sélectives à ses clients et à proposer des services sur mesure. Elle permet aussi aux éditeurs de mieux contrôler la diffusion de leurs contenus.

Des objectifs divers

- Étendre l'offre à davantage de titres
- Proposer des formules d'abonnement innovantes
- Développer des produits et services valorisant les contenus numériques

Des offres lisibles sur tous types d'écrans : web, mobiles iPhone, Android, tablettes...



Une initiative transposable?

- Un groupement qui répond aux besoins d'immédiateté et de choix parmi des contenus variés
- Des questions sur la pérennité d'un modèle qui fait payer des contenus accessibles gratuitement sur les sites des publications

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Des réflexions en cours sur l'organisation de kiosques numériques et sur le développement d'un modèle économique rentable pour la presse en ligne



Initiatives innovantes : audiovisuel dématérialisé

PlayAlong
VISIWARE

19

Visiware Play Along : une plate-forme interactive TV / Web

Le concept

VISIWARE

PlayAlong
VISIWARE

L'entreprise

- > Play Along est une plate-forme qui permet aux téléspectateurs de jouer en simultané à des jeux vidéos en utilisant leur ordinateur, leur smartphone ou leur tablette numérique.
- > 200 émissions sont proposées dans 7 pays pour plus de 8 millions de parties jouées.
- > En France, PlayAlong est notamment utilisée sur le jeu quotidien « Money Drop » sur TF1 (Endemol). D'autres chaînes ont également sélectionné cette solution comme Antena3 (Espagne), SBS6 (Scandinavie), TV2 (Norvège), ZDF (Allemagne).
- > Visiware emploie la technologie *Cloud Computing* d'Amazon, ce qui apporte une forte fiabilité pour le producteur.
- > Grâce à cette technologie, le producteur, en direct ou en différé, peut lancer des interactions, modifier les questions d'un quiz en temps réel et envoyer des messages aux téléspectateurs.

- > Play Along a vu le jour en septembre 2011 par Visiware.
- > La société Visiware a été fondée en 1994 par Laurent Weill et est spécialisée dans l'édition et la distribution de jeux vidéo pour la télévision interactive, la téléphonie mobile et Internet.
- > Son CA est de 5,9 M€ et elle emploie 71 salariés.
- > En janvier 2012, elle a bénéficié d'une recapitalisation de 5 M€ dans l'optique de développer son rayonnement international grâce aux investissements de Crédit Agricole Private Equity et de Entrepreneur Venture.



Initiatives innovantes : audiovisuel dématérialisé

PlayAlong
VISIWARE

20

Une nouvelle forme de télévision connectée qui réinvente les interactions entre le téléspectateur et la chaîne

> Une technologie qui met en avant 3 éléments :

Partage

- Les téléspectateurs créent des communautés et enrichissent l'émission.

Interactivité

- Ils reçoivent des statistiques et des informations en temps réel.

Source de revenus

- Les producteurs et les chaînes ont accès à de nouvelles sources de revenus.



Selon une étude de septembre 2011 réalisée par Médiamétrie, la plate-forme aurait les moyens d'augmenter l'audience d'une émission de 20% à 28%.

UNE EMISSION
DIFFUSEE EN TV



UNE EXPERIENCE DE
JEU SIMULTANEE SUR
LES ECRANS DIGITAUX



INTERNET - MOBILE - TABLETTE

Money Drop, émission de TF1, est le 1^{er} programme disponible grâce au système Play Along. Au Royaume-Uni, ce jeu interactif rassemble 450 000 joueurs uniques par semaine.

Une initiative transposable?

- Une technologie dynamique, une société qui s'exporte bien, des marchés inexplorés

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Des opportunités pour les chaînes publiques et leurs jeux emblématiques ?

Sofred



Initiatives innovantes : audiovisuel dématérialisé



21

Le « pass duo » de Videofutur : une expérience complète de cinéma à domicile

Le concept



 videofutur

L'entreprise

- > Le Pass Duo de Videofutur offre aux clients un service de livraison à domicile de DVD, et dans le même temps un accès privilégié à un service de VoD pour les films les plus récents.
- > Le forfait est de 6,99 € par mois, sans engagement, pour un accès illimité à un catalogue de près de 20 000 DVD/titres digitaux.
- > Les clients peuvent commander en ligne les DVD qu'ils souhaitent regarder, et les reçoivent 2 jours plus tard par courrier, accompagnés d'une enveloppe préaffranchie pour le retour.
- > Les nouveautés (films d'entre 4 et 9 mois) sont disponibles par VoD, pour un prix unitaire de 2,99 €, ce qui reste inférieur de 2 € aux prix pratiqués par les autres sites de VoD.
- > 5 000 titres sont ainsi disponibles, au sein d'un catalogue qui se renforce chaque semaine.
- > Un accès illimité sur Internet aux films anciens, compris dans le forfait.
- > Cette offre est technologiquement conçue pour accompagner la montée en puissance des nouveaux équipements connectés (TV, Blu-ray, tablettes...).

- > Un service qui a été lancé en juin 2011, qui comptait 25 000 abonnés après 6 mois de mise en service et 2 millions de transitions locatives et qui compte désormais 30 000 clients.
- > Un objectif de 300 000 clients utilisateurs dans 3 ans.
- > Des partenariats récents avec Samsung, Philips et Toshiba, permettant d'accéder aux films en téléchargement sur les nouveaux équipements connectés
- > Levée de fond réussie sur le marché Alternext (ALVOD) fin 2011
- > Une entreprise qui comporte 32 établissements secondaires et emploie 75 salariés
- > Un CA de 7,2 M€, un résultat négatif de -5,2 M€ en 2011, avec un retour prévu à l'équilibre dès 2013.
- > Un réseau d'actionnaires qui comprend entre autre J2H (holding familial d'animation).
- > 100 000 clients actifs



Initiatives innovantes : audiovisuel dématérialisé



22

Un service hybride qui répond aux temporalités différentes des médias

Une offre qui répond à 3 besoins :

Temporalité différée des médias

Nouveau positionnement prix

Politique multi-support

Des projets et des ambitions pour ce service de Videofutur :

- Etendre le réseau de distribution avec une nouvelle ville ouverte par mois en 2012
- Renforcer l'offre en s'appuyant notamment sur la part croissante des équipements connectés
- Consolider les programmes de fidélité et de services associés : Carte Club, Cinéprem's (en option un film en avant-première avec réservation pendant 24h et alerte SMS pour 3€/mois sans engagement)
- Une ouverture à Apple cet été
- Un élargissement aux séries

Une initiative transposable?

- Une initiative qui intervient dans le contexte de l'arrivée de Netflix sur le marché européen
- Des opportunités à saisir de repositionnement au niveau de la VoD

Quelles actions pour les pouvoirs publics ?

- Des réflexions en cours sur les temporalités cinéma / télévision / VoD / DVD



- Un volonté d'anticiper l'arrivée de Netflix sur le marché français, en alignant le prix des films récents en VoD avec l'offre internationale, en misant sur la réduction des délais entre la sortie en salle et la disponibilité sur la plateforme (chronologie des médias)
- Une offre familiale qui répond à tous les besoins du foyer
- Une combinaison entre les avantages du support physique (bonus...) et l'accès plus immédiat grâce à la VoD

Sofred

8. SIGLES

MOS	Main-d'œuvre spécialisée
DO	Donneur d'ordres
TP	Travaux Publics
LCD	Location de véhicules automobiles/véhicules légers de Courte Durée
LLD	Location de véhicules automobiles/véhicules légers de Longue Durée
GSA	Grandes Surfaces Alimentaires
EGP	Électronique Grand Public
SMAD	Services Multimédias A Distance
VoD, VàD	Video on Demand, Vidéo à la Demande
FVoD, FoD	Free Video on Demand, Free On Demand
SVoD	Subscription Video on Demand (VoD par abonnement)
GoD	Game on Demand
PoD	Production on Demand
P2P	Peer-To-Peer (Pair-à-Pair)
DRM	Digital Right Management
TVR	TV de Rattrapage ou « catch-up TV »
PPV	Pay-per-view ou TV à la carte (paiement à la séance)
PVR	Magnétoscope numérique (Personal Video Recorder)
UGC	User Generated Content ; désigne les plates-formes de type YouTube
VL TABS	Vente de Licence Temporaire d'Accès à des Bouquets de Services
TMP	Télévision Mobile Personnelle
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire

9. DÉFINITIONS

Économie circulaire	Concept employé par Al Gore et désignant un système économique constitué d'entreprises de production et de services étroitement liées et cherchant à améliorer l'économie et les performances environnementales grâce à une collaboration en termes de gestion des ressources, et ce afin d'atteindre un bénéfice collectif plus important que la somme des bénéfices individuels que chaque entreprise, industrie ou groupement produirait en s'efforçant d'optimiser sa performance individuelle.
Économie quaternaire	Concept créé par Michèle Debonneuil, recouvrant essentiellement un secteur économique conjuguant le secteur secondaire et le secteur tertiaire dont les produits ne sont ni des biens, ni des services, mais « de nouveaux services incorporant des biens, la mise à disposition temporaire de biens, de personnes, ou de combinaisons de biens et de personnes ». Outre ces produits, le secteur quaternaire comprend les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la formation qui y sont associées, ainsi que les actions de l'État pour soutenir son développement.
Économie de la fonctionnalité	Concept consistant en la substitution de la vente d'une fonction d'usage – un service – à celle d'un produit.
Cloud computing	Concept qui consiste à déporter sur des serveurs distants des stockages et des traitements informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste de l'utilisateur.
Peer-to-peer	Modèle de réseau informatique proche du modèle client-serveur mais où chaque client est aussi un serveur (pair-à-pair).
Brand player	Agrégation de l'audience d'un <i>player</i> vidéo indépendamment des sites de diffusion.

10. LISTE DES PERSONNES CONSULTEES AU COURS L'ÉTUDE

M. Philippe MOATI, enseignant-chercheur au CREDOC, département Dynamique des marchés

Mme Rose-Marie LOREAL, CSA, Chargée de mission SMAD

M. Christophe COUSIN, CSA, Directeur adjoint aux études et à la prospective

M. François-Xavier BERGOT, CSA, Chargé de mission aux études et à la prospective

M. Marc MINON, CAIRN.INFO, Fondateur et Directeur

M. Thomas PARISOT, CAIRN.INFO

M. Alain LE DIBERDER, ALLOCINE TV, Directeur

Mme Danielle ATTIAS, GREENWICH CONSULTING, Directrice

M. Bernard POINTET, DLR, Président

M. Hervé REBOLLO, DLR, Secrétaire général

Mme Catherine BARTHELEMY, MANULOC, PDG

M. Xavier DU BOYS, KILOUTOU, PDG

M. Bertrand CARRET, RENTFORCE, PDG et Président de la Commission Location du DLR

M. Hervé COHADE, FORALOC/EUROFOR, Président

M. André GALLIN, CNPA, Président du pôle Loueurs

M. Patrick BRUNIER, PICOM, Délégué général

M. Frédéric RENAUDEAU, ULPRO, Secrétaire général

Mme Anne JOSSERAN, SNITEM, Directrice des nouvelles technologies

M. Jean-Bernard SCHROEDER, SNITEM, Directeur TICS & Équipements

M. Laurent BUFFETEAU, MIA ELECTRIC, Directeur général

M. Guillaume DECITRE, DECITRE & TEA, PDG - Fondateur

Mme Nadège PAUL, PSA, Responsable développement services Mobilité

11. BIBLIOGRAPHIE

Études générales

- *Des bouquets pour répondre globalement aux besoins des clients*, Cahier de Recherche, Philippe Moati, Martial Ranvier et Rodolphe Sury, n° C230, novembre 2006.
- *L'économie quaternaire : une croissance durable à construire*, rapport remis à la secrétaire d'État chargée de la Prospective et du Développement de l'Économie, Michèle Debonneuil, janvier 2010.
- *L'économie de fonctionnalité, une solution pour combattre la dégradation environnementale ?*, Compte rendu d'un exposé de Dominique Bourg, HEC, Observatoire du management alternatif, novembre 2008.
- *L'économie de fonctionnalité. Vers un nouveau modèle économique durable*, Nouvelles Visions, Pour une société de la connaissance, Fondation Concorde, novembre 2010.
- *Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité*, Responsabilité et Environnement, Annales des Mines, Nicolas Buclet, vol.39, p. 57-66, janvier 2005.
- *L'économie de la fonctionnalité : définition et état de l'art*, Ademe-EDF, Johan Van Niel, mai 2007.
- Rapport final au ministre de l'Énergie, de l'Écologie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire – Groupe d'étude « Économie de la Fonctionnalité », Jean-Martin Folz, Doris Nicklaus, Christine Cros, octobre 2008.
- *Les actes des ateliers de la DGCCRF : Consommer, conserver*, Atelier de la consommation du 16 février 2012, DGCCRF.
- *Économie de la fonctionnalité. Vers une organisation industrielle durable*, Cluster GOSPI, Daniel Brissaud, 2010.
- *Consommation de l'immatériel*, Atelier de la consommation du 16 juin 2009, les actes des ateliers.
- *Multi-client study on the shift from manufacturing to a service economy 1988 2010*, Walter Stahel, The Product Life Institute, Geneva, 2001.

Secteur industriel

Transports

- *Location courte durée de véhicules*, étude XERFI Pro'Sector, novembre 2010.
- *Location longue durée de véhicules*, étude XERFI Pro'Sector, novembre 2010.
- *De nouvelles façons de vivre la ville, plus servicielle, plus apaisée ?*, ARADEL, 2011.
- *L'aménagement serviciel des gares est un avancement vers la Gare du Futur ?*, Svetlana Popova, Institut d'urbanisme de Grenoble, Grand Lyon, Université Pierre Mendès-France, septembre 2010.
- *Fonctions et modes d'usages de l'automobile*, Synthèse des exposés et des débats, cycle de conférence sur le devenir de l'automobile, Conseil National des Ingénieurs et des Scientifiques de France, février 2009.
- *Prospective de la mobilité dans les villes moyennes*, Futuribles International/IFSTTAR, juin 2011.

-
- *Flexibilité et impacts de la demande de transports des différents secteurs économiques*, Predit/Club innovation Transports des Collectivités, octobre 2008.
 - *Mutations économiques dans le secteur automobile*, étude prospective PIPAME, avril 2010.
 - *Annuaire des initiatives de l'autopartage*, <http://www.annuaire-auto-partage.fr>
 - *Les nouvelles mobilités, adapter l'automobile aux modes de vie de demain*, Centre d'analyse stratégique, 2010.
 - *Mission « véhicule 2030 », perspectives concernant le véhicule « grand public » d'ici 2030*, Centre d'analyse stratégique, 2008.
 - *Cycle de conférences sur le futur de l'automobile*, CNISF, 2009.

Santé

- *Product-service systems in healthcare : case study of a drug-device combination*, CERES, Cranfield University, Stephan Mittermeyer et al., 2011.
- *Parcours du dispositif médical*, HAS, 2009.
- *Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française*, PIPAME, 2011.

BTP

- *Bilan de la location de matériel de BTP en 2011 : le secteur renoue avec la croissance*, DLR, hémisphère Sud, 27 janvier 2012.
- *Bilan de la location de matériel de BTP*, DLR, Asterès, janvier 2012.
- *Campagne des ratios exercice 2010*, DLR, Neo Engineering, Laurent Pailhes, 2010.

Manutention industrielle

- *Bilan de la manutention*, DLR, janvier 2012.
- *Le Magazine du DLR*, DLR, juin 2011.

Secteur de la grande distribution et des biens de consommation

- *Blanchisserie et location de linge*, étude XERFI Pro'Sector, décembre 2010.
- *Les grandes tendances prospectives de la consommation*, Philippe Moati, Stéphane Loire, Emmanuelle Maincent, Laure de Crevoisier, Jean-Christophe Courjeault, Laurent Pouquet, CREDOC, juin 2000.
- *Étude sur la mobilité et l'offre de services et de commerces sur la Confluence en lien avec l'arrivée de nouvelles entreprises*, Lise Maitrallet, mission Espace des Temps du Grand Lyon, juin 2008.
- *Prospective sur les nouveaux modèles de consommation*, ARAVIS, 2010.

-
- *Étude prospective sur l'économie de fonctionnalité en France (axe II)*, Violette Combe, Stéphane Perrier, Bruno Pireyn, Caroline Richard, HEC, Mastère Spécialisé Management du Développement Durable, juin 2008.
 - *L'industrie française des biens de consommation*, CREDOC, 2011.
 - *Conséquences des changements de mode de vie sur la consommation, la production et la distribution des biens de consommation*, CREDOC, 2011.
 - *Pour une consommation durable*, Conseil d'analyse stratégique, 2011.

Secteur des biens culturels numérisés

- *Marché de la vidéo (édition, distribution et location)*, étude XERFI Pro'Sector, juin 2011.
- *Vidéo à la demande en Europe : Second recensement des services de VoD*, NPA Conseil/Observatoire européen de l'audiovisuel, janvier 2008.
- *L'économie de la VoD en France*, Media Consulting Group/Centre National de la Cinématographie, mars 2008.
- *Les nouvelles formes de consommation des images*, QualiQuanti/Centre National de la Cinématographie, novembre 2007.
- *Le développement et la protection des œuvres culturelles sur les réseaux*, rapport au ministre de la Culture et de la Communication, Mission menée par Denis Olivennes, novembre 2007.
- *Prospective du commerce physique de biens culturels*, ministère de la Culture, département des Études, de la Prospective et des Statistiques, Philippe Moati, mars 2011.
- *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique*, rapport de la Commission Économie numérique, Alain Bravo, centre d'Analyse stratégique, La Documentation française, juin 2009.
- *Étude sur les modèles économiques des services de médias audiovisuels à la demande*, IDATE/CSA, juillet 2011.
- *Rentabilité des investissements dans les films français*, Projet Riam Contago 2, Cerna Mines ParisTech, Note de Recherche, Olivier Bomsel et Cécile Chamaret, 3 octobre 2008.
- *Cultures à domicile*, Cultures et Médias 2030 – Prospective de politiques culturelles, ministère de la Culture, département des Études, de la Prospective et des Statistiques, 2011.
- *Distribution de contenus culturels*, ministère de la Culture, département des Études, de la Prospective et des Statistiques, 2011.
- *La télévision connectée*, rapport au ministre de la Culture et de la Communication et au ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, Marc Tessier, Jérémie Magnine, Takis Candilis, Martin Rogard et Philippe Levrier, novembre 2011.
- *Tentative d'union sacrée autour d'une nouvelle taxe Google*, Les Échos, Nicolas Rauline, 14 février 2008.
- *Visiware décroche 5 millions d'euros avec sa plate-forme interactive TV/Web*, Les Échos, Chantale Houzelle, 24 janvier 2012.
- *Les Français regardent plus de 1 milliard de vidéos par mois sur YouTube*, Les Échos, Fabienne Schmitt, 15 décembre 2011.

-
- *TF1 et M6 peinent à nouer des alliances sur internet*, Les Échos, Fabienne Schmitt, 13 février 2012.
 - *Mes programmes préférés, où et quand je veux*, Olivier Roy, 6 février 2012.
 - *Baromètre Référence E-content*, Institut d'études GfK, octobre 2010 et premier trimestre 2011.
 - *La BD française, menacée par le piratage, cherche sa place sur la Toile*, Le Monde, Alain Beuve-Méry, 25 février 2012.
 - *Apple compte sur son nouvel iPad pour garder un temps d'avance*, Les Échos, Michel Ktitareff et Maxime Amiot, 8 mars 2012.
 - *Le Labo de l'édition : un espace parisien dédié à l'édition du futur*, <http://www.innovcity.fr>, Elsa Sidawy, 8 décembre 2011.
 - *Les magazines de MadMagz défient Amazon*, Les Échos, Dominique Malécot, 31 janvier 2012.
 - *Les libraires relancent leur portail Internet 1001librairies.com*, Les Échos, Anne Feitz, 13 janvier 2012.
 - *E-Presses Premium : la presse française passe à l'offensive contre Google News*, ZDNet, Olivier Chicportiche, 30 novembre 2010.
 - *4 % des Français lisent des livres numériques et 35 % écoutent de la musique en « streaming »*, La Tribune, Sandrine Cassini, 15 décembre 2011.
 - *Liseuses : la lecture réinventée*, Le Monde, Anne Chemin, 10 décembre 2011.
 - *Les Français de plus en plus accros à leurs tablettes*, Les Échos, Nicolas Rauline, 19 octobre 2011.
 - *Tablettes numériques : tout se joue maintenant*, SPM La Presse Magazine, Marie-Christine Crolard, 9 décembre 2011.
 - *Exposure 2011*, Orange Advertising Network, décembre 2011.
 - *Les Français et leurs écrans : vers une nouvelle fracture numérique ?*, TNS Sofres, barème Microsoft, décembre 2010.
 - *Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère numérique – Les auteurs et les éditeurs*, La Note d'analyse, Centre d'analyse stratégique, n°270, mars 2012.
 - *Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère numérique – Les librairies*, La Note d'analyse, Centre d'analyse stratégique, n°271, mars 2012.
 - *Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère numérique – Les bibliothèques publiques*, La Note d'analyse, Centre d'analyse stratégique, n°272, mars 2012.
 - *Les marchés du livre numérique, bilan de l'année 2010*, rapport IDATE, mars 2012.
 - Revue de presse de sources variées (veille interne, Conseil Supérieur de l'Audiovisuel...)
 - Dossier de presse sur Netflix (articles du New York Times, de la Tribune, du Figaro Économie, de Home Media Magazine...)
 - Dossier de presse sur la VoD et le *streaming* en France (études Médiamétrie, baromètres du CNC, de NPA Conseil...)
 - Dossier de presse sur la VoD et le *streaming* aux États-Unis (rapport de PriceWaterHouse Coopers, note de l'Ambassade de France aux États-Unis, Home Media Magazine, Les Échos, La Tribune...)
 - Dossier de presse sur la télévision connectée et les nouveaux usages
-

12. NOTE METHODOLOGIQUE

• Analyse statistique (Partie 2)

- Principale source : *Insee*
 - *Enquêtes annuelles d'entreprises dans les services de 2002 à 2008*
 - *Fiches sectorielles Insee 2009*
- Source secondaire : *Unedic 2009*
- Méthodologie de retraitement des codes NAF effectuée par Sofred Consultants afin de tenir compte des révisions de nomenclature

- *Concernant les codes NAF 7731 Z et 7736 Z*

L'activité de location d'autres machines, équipements et biens matériels (7736 Z) inclut dans les faits certaines activités de location de matériels agricoles (7731 Z), au motif que celles-ci concernent des machines chaque année un peu plus polyvalentes, dont l'usage n'est plus restreint au seul secteur primaire. Ce biais statistique explique le jeu de vases communicants constaté après 2004 entre le nombre d'entreprises relevant du NAF 7731 Z et celles relevant du NAF 7736Z.

- *Concernant le code NAF 7733 Z*

L'activité de location de matériel informatique inclut depuis l'entrée en vigueur de la NAF Rév. 2 les activités de crédit-bail, considérées auparavant comme des activités financières.

- *Concernant le code NAF 774*

Ex-code NAF 748Kp (« Services annexes à la production ») qui présentait la particularité d'inclure, sans distinguer la location-bail de propriété intellectuelle, des activités de type « vente à distance » et « vente de biens d'occasion ». Avant 2006, les activités du code NAF 774 étaient regroupées sous le code générique des « Services annexes à la production » (748Kp) qui incluait notamment la vente à distance (sur catalogue général ou spécialisé) ainsi que le commerce de détail de biens d'occasion (en magasin). Pour des raisons de cohérence dans la comparaison des statistiques Insee, il n'a donc pas été possible d'isoler les données relatives à la seule activité de location-bail de propriété intellectuelle sur la période 2000-2005.

*

* *

Les rapports Pipame déjà parus

- *Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment*, juin 2009
- *Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique*, septembre 2009
- *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, septembre 2009
- *Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis*, octobre 2009
- *Logistique et distribution urbaine*, novembre 2009
- *Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire »*, novembre 2009
- *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*, novembre 2009
- *Dimension économique et industrielle des cartes à puces*, novembre 2009
- *Le commerce du futur*, novembre 2009
- *Mutations économiques pour les industries de la santé*, novembre 2009
- *Réflexions prospectives autour des biomarqueurs*, décembre 2009
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine automobile*, avril 2010
- *Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution*, juin 2010
- *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI*, février 2011
- *Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale*, juin 2011
- *Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté*, novembre 2011
- *M-tourisme*, décembre 2011
- *Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020*, février 2012
- *La gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives*, mars 2012
- *Le développement industriel futur de la robotique personnelle et de service en France*, avril 2012
- *Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières*, octobre 2012
- *Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises*, janvier 2013

Le mouvement d'externalisation et d'extension des prestations de services, l'accélération du rythme des innovations technologiques, les évolutions de la demande sont autant de facteurs qui influent en faveur d'un renouvellement possible des formes de commercialisation des produits industriels, où ceux-ci ne seraient pas uniquement vendus mais, de façon croissante, mis à disposition selon des formules nouvelles et diverses de location de biens et de fournitures de services, avec l'enjeu d'une fidélisation accrue de la relation-client.

L'évolution très forte du marché des biens culturels en une décennie montre que ce secteur n'échappe pas à la transition vers l'économie locative ou vers des modèles d'économie d'usage. Sous l'effet de la numérisation des contenus, les biens culturels se trouvent donc de fait à l'avant-garde de l'émergence de solutions intégrées et de bouquets de services innovants.

L'objet de l'étude confiée, dans le cadre du Pipame, par le ministère du Redressement productif (DGCIS) et le ministère de la Culture et de la Communication (DEPS) au cabinet Sofred Consultants, est de dresser un panorama quantitatif et qualitatif de l'activité de location « traditionnelle » de biens et de fourniture de services associés, dans les domaines du B2B et du B2C, et de son évolution sur les dix dernières années ; d'analyser les évolutions des modèles économiques qui sous-tendent cette activité et les offres les plus innovantes ; d'étudier les nouvelles offres de location, notamment dans le domaine des biens et services culturels.

Il s'agit également dans cette étude de proposer des solutions susceptibles de lever les obstacles (difficultés de gestion et d'anticipation par les entreprises, questions d'ordre juridique ...) que rencontre cette nouvelle économie génératrice de richesses, porteuse de croissance et d'emplois non délocalisables.