



## **Six secteurs au défi de leur disruption créative**

Se réinventer dans un environnement français  
fortement réglementé

*« Philip Morris France SAS a participé au financement de ce rapport. La méthodologie, le contenu et les conclusions du rapport ont été conçus par l'Institut Sapiens et représentent son point de vue indépendant. »*

# Table des matières

<b>À propos de l'auteur</b>	<b>5</b>
<b>A propos de l'Institut Sapiens</b>	<b>6</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>I. La distribution du carburant en France</b>	<b>10</b>
1.1. Principaux indicateurs de la distribution de carburant en France	11
1.2. Situation des stations-service dans le contexte actuel	13
1.2.1. Opportunités et menaces pour les stations-service et premières réponses	13
1.2.2. Évaluation des situations financières	16
1.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue	16
1.3. Les ruptures technologiques à venir	18
1.3.1. La station-service en tant que hub de mobilité	18
1.3.2. Les stations-service mobiles	19
1.3.3. L'Uberisation du ravitaillement	19
1.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur	19
1.4.1. La disparition annoncée des stations non rentables	20
1.4.2. La fiscalité	20
1.4.3. Les coûts de mise aux normes	21
Conclusion	21
<b>II. Le secteur automobile en France</b>	<b>22</b>
2.1. Principaux indicateurs du secteur automobile en France	23
2.2. Situations des constructeurs automobiles dans le contexte actuel	25
2.2.1. Opportunités et menaces pour les constructeurs et premières réponses	26
2.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue	33
2.3. Les ruptures technologiques à venir	35
2.3.1. Les véhicules autonomes	35
2.3.2. Les carburants du futur en général et l'hydrogène en particulier	36
2.3.3. Taxi volant	37
2.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur	37
2.4.1. L'attention portée sur la chaîne de valeur en mouvement	37
2.4.2. Les infrastructures	38
2.4.3. La législation	39
Conclusion	39
<b>III. La presse écrite en France</b>	<b>40</b>
3.1. Principaux indicateurs du marché de la presse écrite en France	41
3.2. Situation des éditeurs dans le contexte actuel	44
3.2.1. Opportunités et menaces	44
3.2.2. Évaluation de la situation des entreprises du secteur	48
3.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue	48

3.3. Les ruptures à venir	50
3.3.1. Intelligence artificielle et individualisation de l'offre	50
3.3.2. L'intelligence artificielle dans la production de contenus	51
3.3.3. Les interactions de « qualité » entre support et lectorat au sein d'une communauté	52
3.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur	52
3.4.1. L'évolution de l'encadrement législatif	52
3.4.2. Le poids des plateformes	53
3.4.3. L'indépendance éditoriale de la presse	54
Conclusion	55
<b>IV. Le secteur du tabac en France</b>	<b>56</b>
4.1. Principaux indicateurs des ventes de tabac en France	57
4.2. Situation du secteur du tabac dans le contexte actuel	60
4.2.1. Opportunités et menaces pour les producteurs et premières réponses	60
4.2.2. Évaluation des situations financières	66
4.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue	66
4.3. Les ruptures à venir	68
4.3.1. Le « heat not burn »	68
4.3.2. Le tabac oral	69
4.3.3. De la cigarette vers le bien-être	69
4.4. Les points de tension à court et moyen terme dans le secteur	70
4.4.1. La question de l'équité	70
4.4.2. Les limites des politiques anti-tabac en France de nos jours	72
4.4.3. L'environnement et la question des cigarettes	74
Conclusion : un secteur en pleine révolution nécessitant une révision de son encadrement institutionnel	75
<b>V. La pharmacie d'officine en France</b>	<b>77</b>
5.1. Principaux indicateurs de la pharmacie d'officine en France	78
5.2. Situation des officines dans le contexte actuel	79
5.2.1. Opportunités et menaces pour les officines et premières réponses	80
5.2.2. Évaluation des situations financières	82
5.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue	84
5.3. Les ruptures à venir pour les officines	86
5.3.1. Premières innovations bousculant le métier	87
5.3.2. Les innovations au sein de l'officine	87
5.3.3. La numérisation et le changement complet de chaîne de valeur	88
5.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur	90
5.4.1. Campagne de communication auprès du grand public	90
5.4.2. La recherche du maintien de la protection légale	90
5.4.3. La durabilité des stratégies défensives en cours et analyse de la position des instances de régulation et de l'Etat	91
Conclusion	91

<b>VI. Le marché des spiritueux en France</b>	<b>92</b>
6.1. Principaux indicateurs du marché des spiritueux en France	93
6.2. Situation des producteurs dans le contexte actuel	97
6.2.1. Opportunités et menaces	97
6.2.2. Évaluation de la situation des entreprises du secteur	100
6.2.3. Des premières réponses aux points de tension de l'industrie	101
6.3. Les ruptures à venir dans le secteur des spiritueux	102
6.3.1. Les innovations concernant le produit	102
6.3.2. Vendre un terroir, un processus, plutôt qu'un produit	103
6.3.3. Des innovations au-delà des produits	103
6.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur	104
6.4.1. Les points d'interrogations au niveau du No/Low	104
6.4.2. Le vieillissement des consommateurs	106
6.4.3. Volatilité des prix des matières premières et gestion de la rareté	106
<b>2. Synthèse de l'impact des pouvoirs sur différents secteurs</b>	<b>108</b>
<b>3. Conclusion - Accompagnement des innovations de rupture : pistes de réflexion</b>	<b>110</b>
3.1. Une décision politique fondée sur une analyse objective et dépassionnée	110
3.1.1. Évaluer de façon plus rigoureuse les évolutions liées aux nouvelles technologies	111
3.1.2. Décider de régulations dans des délais raisonnables	111
3.1.3. Une régulation qui doit rester axiologiquement neutre pour être efficace	112
3.1.4. Redonner de la légitimité démocratique aux décisions en conférant plus de pouvoir et de moyens à l'OPECST	112
3.1.5. Mieux s'appuyer sur les exemples internationaux des pays confrontés aux mêmes défis	113
3.2. Des pouvoirs publics agissant en partenaire plutôt qu'en forces de blocage	113
3.2.1. Ajouter aux prérogatives du Médiateur des Entreprises l'accompagnement de la transformation économique	113
3.2.2. Privilégier des grandes lignes directrices plutôt que des lois et des règlements précis	113
3.2.3. Ne pas considérer la règle comme définitivement acquise	114
3.2.4. Débuter par une expérimentation au niveau de l'encadrement réglementaire	115
3.2.5. Évaluer systématiquement les impacts de l'encadrement réglementaire pour chaque innovation	115

# À propos de l'auteur



## Sébastien Liarte

Professeur des Universités à l'IAE de Nancy, Université de Lorraine. Il est membre du laboratoire BETA (Bureau d'Economie Théorique et Appliquée), UMR CNRS. Ses travaux de recherche en théories des organisation et en management stratégique s'intéressent particulièrement aux questions d'innovation que cela soit à travers une approche économique ou sociologique. Ses travaux ont été publiés dans de nombreuses revues académiques et plusieurs ouvrages. Sébastien Liarte a été rédacteur en chef de la revue académique Management.



# A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un *think tank* (laboratoire d'idées) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de **dix observatoires thématiques** : développement durable ; agriculture ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale ; droit social ; immobilier.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : [institutsapiens.fr](http://institutsapiens.fr)





## Introduction

On trouvera difficilement des secteurs qui ne soient pas appelés à se transformer. Mais certains connaissent des transformations plus profondes et délicates que d'autres. Les six industries présentées dans cette étude ont été choisies, d'une part, car elles apparaissent comme particulièrement importantes en France que cela soit pour des questions économiques et/ou sociales. D'autre part, elles ont connu, connaissent ou vont connaître des changements majeurs qui risquent de les bouleverser de manières profondes. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement sur ces industries. Il ne s'agit également pas de conclure sur ce qu'elles devraient être ou devenir. Enfin, il ne s'agit pas d'anticiper précisément ce qu'elles vont devenir à moyen ou long terme. L'objectif est, avant tout, de soulever les points de tensions actuels, les évolutions possibles (certains changements resteront sans nul doute des effets de mode sans lendemain, alors que d'autres, impacteront les industries très fortement pour des décennies à venir) et de mettre en lumière le rôle et l'impact possible de l'interventionnisme de l'État dans ces différents contextes en pleine évolution.



Les succès et les échecs des innovations dépendent d'un grand nombre de facteurs tant internes qu'externes à l'entreprise. Les caractéristiques intrinsèques des produits ou services jouent bien évidemment un rôle dans la plus ou moins grande acceptation d'un produit innovant. Plus précisément, le rapport entre le surplus de valeur créé par rapport à l'existant et le prix de l'innovation va entraîner un arbitrage de la part des consommateurs. Toutefois, les échecs nombreux de produits particulièrement performants et innovants permettent de démontrer qu'il existe d'autres facteurs à prendre en compte. Il existe, par exemple, une dimension sociale non négligeable à l'innovation. Le nouveau produit ou service doit s'insérer dans un réseau plus large composé de multiples parties prenantes qui doit s'ouvrir pour accepter cette innovation. En cas de rupture radicale avec l'offre existante sur le marché, le risque est de bouleverser si fortement l'environnement que les différents acteurs clefs tels que les producteurs, consommateurs, fournisseurs ou complémenteurs se retrouvent dans une situation de trop grande incertitude et ne souhaitent donc pas accompagner la nouvelle offre. Ainsi, malgré une proposition de valeur pouvant s'avérer extrêmement supérieure à l'existant, l'innovation de rupture risque de ne pas connaître le succès.

Parmi les dimensions déterminantes dans le succès ou l'échec d'une innovation de rupture, il est possible d'en mettre une en particulier : les pouvoirs publics. Ces derniers, à travers le levier réglementaire exercent une véritable régulation qui peut s'avérer déterminante. Les pouvoirs publics ne sont pas véritablement, à travers la régulation, source d'innovation mais ils peuvent, sans nul doute, être facilitateur de l'innovation à travers la mise en place d'un environnement propice à cette activité. Toutefois, la relation régulation et innovation est loin d'être automatiquement vertueuse et féconde. Plus encore, le droit, instrument central de la régulation, et l'innovation peuvent apparaître comme irréconciliables. L'innovation va souvent de pair avec la volonté de transformation, de changement, de prise de risque et de flexibilité. Le droit vise plutôt la sécurité, la stabilité et le maintien de l'ordre établi. En termes de rythme temporel, l'innovation vise la rapidité contrairement au droit qui mise sur le long terme. Ainsi, la synchronisation de ces deux rythmes tient de l'impossible : une régulation trop rapide risque d'inhiber l'innovation en cours alors qu'une régulation trop tardive peut perdre toute efficacité. Or, au-delà de la mise en place d'un environnement favorable, toute innovation va de pair avec des nouvelles questions nécessitant une régulation plus ou moins stricte et plus ou moins rapide. Comment réguler la livraison à domicile par drones à venir ? Comment encadrer l'usage de l'intelligence artificielle dans des services juridiques ou de santé ?

L'examen de six industries particulières en France - la distribution de carburant, l'automobile, la presse écrite, le tabac, la pharmacie d'officine et les spiritueux - a ici pour rôle de montrer les enjeux des pouvoirs publics et de la réglementation dans des contextes devant faire face à des innovations de rupture. De natures différentes selon les industries, les ruptures à venir vont nécessiter des régulations nouvelles pour structurer et contrôler les évolutions dans les différentes industries du fait des innovations à venir. Il s'agit toutefois de ne pas bloquer toute innovation compte tenu des changements inévitables à venir et impliquant des adaptations de tous les acteurs des différentes industries souhaitant survivre aux ruptures futures.



## I. La distribution du carburant en France

Bien que central tant pour les entreprises que pour les particuliers, le secteur du commerce de détail du carburant en France a été fortement impacté en France depuis des décennies par au moins trois facteurs : l'arrivée de nouveaux acteurs, en particulier la grande distribution, les évolutions sociétales concernant l'environnement et l'évolution réglementaire propre à cette activité. De plus, du fait de son positionnement en bout de chaîne, après l'exploration, l'extraction et le raffinage, le commerce de détail du carburant est sensible à l'ensemble des chocs que peut subir la filière dans son ensemble. Aujourd'hui, les stations-service peuvent appartenir à un grand réseau pétrolier (Total, Avia, Esso, etc.), être sans enseigne ou appartenir à un réseau de moyennes ou grandes surfaces (Leclerc, Carrefour, etc.).

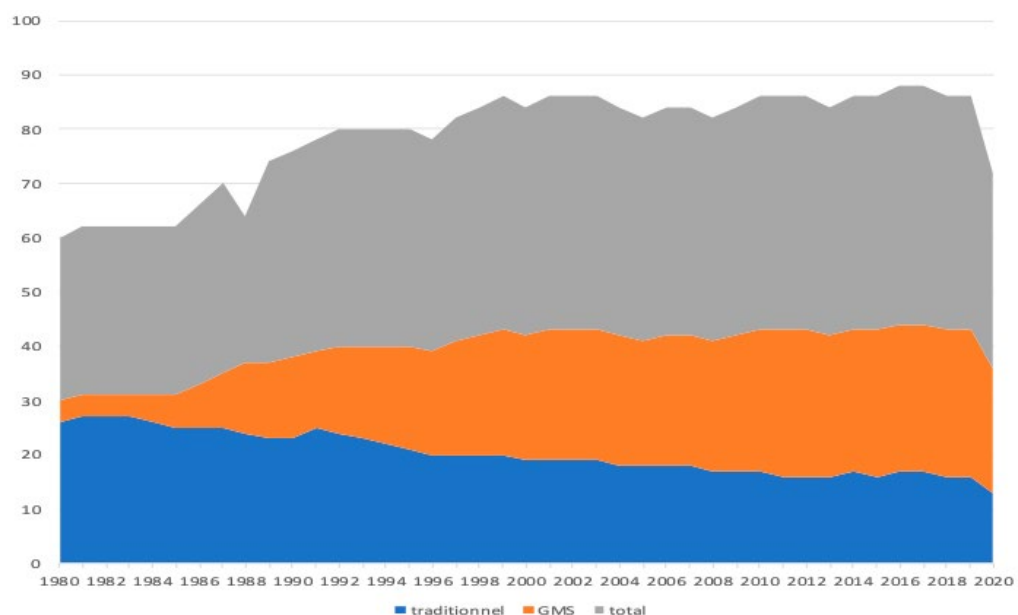
Le nombre d'entreprises du secteur connaît une baisse structurelle depuis de nombreuses années. En 35 ans, la France a connu une

baisse de 75% du nombre de stations-service (UFIP<sup>1</sup>, 2021). Ceci peut notamment s'expliquer par l'environnement contraignant dans lequel les entreprises doivent évoluer : taxation élevée des produits pétroliers, investissements importants, etc. Les conséquences négatives sont doubles : un impact fort sur l'emploi et l'apparition de déserts en termes de fourniture de carburant sur le territoire. Plus généralement, la consommation de carburant connaît une baisse tendancielle depuis plusieurs années. Face à cette situation, les entreprises du secteur ont dû réagir afin de mettre en place des stratégies permettant de répondre aux défis actuels de l'environnement et d'anticiper les évolutions majeures à venir.

### 1.1. Principaux indicateurs de la distribution de carburant en France

Les principales données chiffrées relatives à la distribution de carburant en France permettent de caractériser globalement le secteur. En ce qui concerne le volume de vente, il est possible d'observer un accroissement des volumes des ventes jusqu'au début des années 2000 avec une stabilisation autour des 40 millions de mètres cube par an (figure 1). Depuis, le volume des ventes s'est plus ou moins stabilisé autour de ce volume de ventes (UFIP<sup>2</sup>).

Figure 1. Volumes de carburants routiers (en millions de mètres cube par an) vendus en stations-service de 1980 à 2020

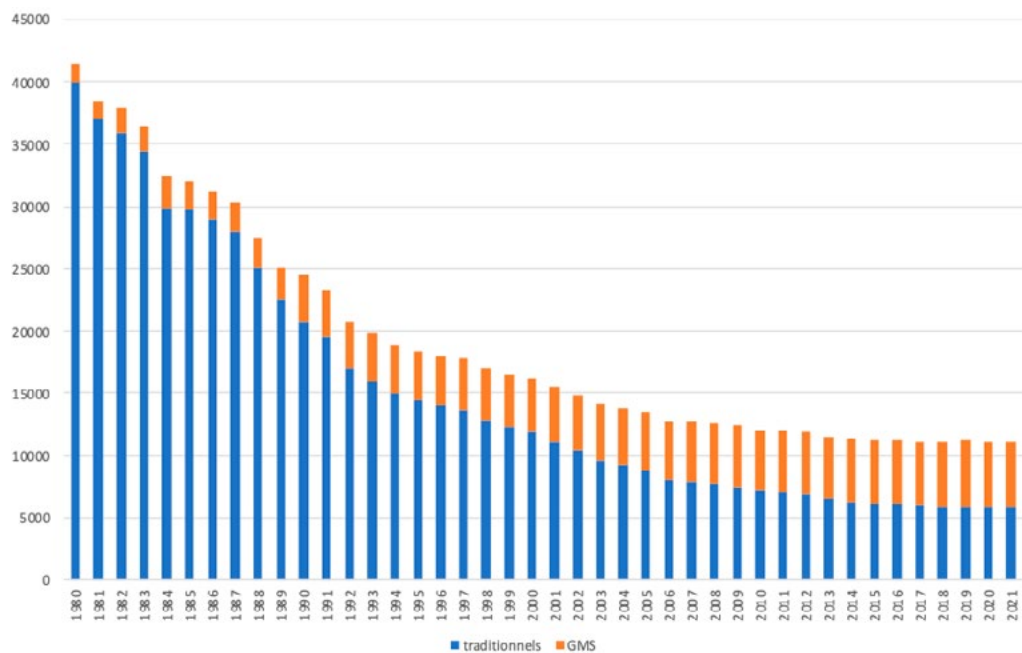


1 Union Française des Industries Pétrolières (UFIP), 2021.  
2 UFIP, ibid.

Cette stabilisation du volume de consommation s'explique par un ensemble de forces contraires. La consommation des véhicules a, par exemple, considérablement été réduite en moins de vingt ans, en raison des progrès réalisés sur les moteurs dans l'industrie automobile. D'un autre côté, la circulation routière (mesurée par le nombre de kilomètres parcourus par an) augmente, elle, régulièrement depuis 2015 (Siapartners<sup>3</sup>, 2019).

En termes de nombre de stations-service, leur nombre est en décroissance continue depuis le début des années quatre-vingt (figure 2). A noter que la part des stations-service des moyennes et grandes surfaces (GMS) n'a fait qu'augmenter pour arriver de nos jours à une répartition presque égalitaire entre les deux principaux réseaux de distribution (ANFA<sup>4</sup>, 2018).

*Figure 2. Nombre de stations-service en France par réseau de 1980 à 2021*



Source : UFIP

Les fermetures de près de 75% des stations-service en 40 ans ont principalement concerné celles à faible débit se trouvant principalement en zones rurales et détenues par des indépendants. Cela n'est pas sans poser de problème comme la désertification de zones rurales. Un quart des Français doit rouler au moins cinq kilomètres pour trouver une station-service. La densité des stations-service est passée de 7,5 stations pour 100 km<sup>2</sup> en 1980 à moins de

3 Siapartners, mars 2019, Les stations-service en France : vers un nouvel essor, Energylab.  
 4 Association Nationale pour la Formation Automobile (ANFA), janvier 2018, Le commerce de détail de carburant, Autofocus, les études de l'observatoire de l'ANFA, Portrait sectoriel n°71.

2 pour 100 km<sup>2</sup> en 2020 (ANFA<sup>5</sup>, 2018). Au niveau de l'emploi, les fermetures de stations-service ont conduit à une baisse du nombre d'exploitants, de pompistes et d'ouvriers, en lien avec l'entretien mécanique pouvant prendre place dans ce type d'établissement. Entre les années 2000 et 2012, les emplois dans le secteur ont baissé de 25% en moyenne (ANFA<sup>6</sup>, 2018). Toutefois, il est possible de noter une hausse des emplois liés à des activités de vente au sein des stations-service (restauration, journaux, etc.). Autre fait marquant au niveau de l'emploi : la population salariée est plus jeune dans la branche du commerce de détail de carburants que dans la branche des services de l'automobile en général mais elle est surtout plus précaire avec un taux de CDD très élevé ainsi qu'un recours massif au temps partiel (ANFA<sup>7</sup>, 2018).

## ***1.2. Situation des stations-service dans le contexte actuel***

Au-delà des chiffres et des données sectorielles, il est important d'analyser en profondeur l'environnement dans lequel évoluent les stations-service afin de pouvoir conclure sur l'attractivité et les perspectives futures qui se dégagent de l'environnement.

### *1.2.1. Opportunités et menaces pour les stations-service et premières réponses*

L'environnement dans lequel évoluent les stations-service a considérablement évolué depuis une trentaine d'années. L'examen des forces de Porter (1980) permet d'identifier les points de questionnement qui doivent faire l'objet d'une réflexion particulière pour les professionnels du secteur (**figure 3**).

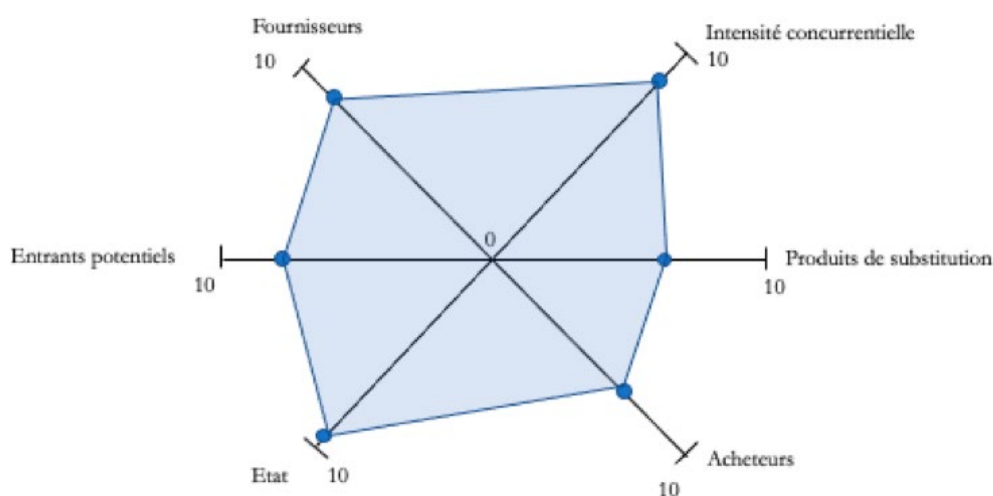
---

5 ANFA (2018), Ibid.

6 ANFA (2018), Ibid.

7 ANFA (2018), Ibid.

Figure 3. Évaluation des Forces de Porter en lien avec l'activité des stations-service en France



Le **tableau 1** synthétise l'évaluation de ces différentes forces.

Les fournisseurs sont ceux de matières premières (et d'énergie au sens large) donc, pour l'instant, essentiellement les fournisseurs de produits pétroliers raffinés. Il s'agit de marchés mondiaux dépendant d'un prix du baril brut évoluant au grès d'un grand nombre de facteurs tant endogènes (technique d'exploitation, etc.), qu'exogènes (activité économique, guerre, etc.). Les stations-service n'ont pas à proprement parler de pouvoir de négociation sur les fournisseurs. Toutefois, la situation est différente entre les stations-service sous enseigne de producteur de pétrole et qui opèrent exclusivement dans l'activité de distribution. Toutefois, un grand nombre de stations-service sous enseigne n'est lié que contractuellement et n'a que peu de marge de manœuvre face à son fournisseur.

L'intensité concurrentielle entre stations-service est très forte. En effet, même si le nombre de stations a été considérablement réduit en quelques années, ont subsisté les plus importantes en taille et celles situées dans les mêmes zones principalement urbaines. De plus, la concurrence entre les stations-service « historiques » et celles d'enseignes de distribution est toujours très vive. En effet, le carburant demeure bien souvent un produit d'appel pour les moyennes et grandes surfaces. Cette concurrence de la GMS est également arrivée sur les autoroutes, domaine très longtemps considéré comme réservé aux stations-service sous enseignes spécialisées.

La force qu'exercent les produits de substitution peut être considérée comme intermédiaire car, pour l'instant, il est encore difficile pour la grande majorité du parc automobile de se passer du réseau des stations-service. Toutefois, le passage à l'électrique permet à des produits de substitution tels que des parcs de bornes de recharge ou la prise électrique des particuliers de se substituer à un passage à la station-service. La baisse du nombre de trajets réalisés et la diminution du parc automobile pour des questions tant économiques qu'écologiques engendrent également une substitution entre les stations-service et l'arrêt de consommation de ce type de service.

Les acheteurs représentent une force intermédiaire car il leur est encore difficile d'éviter le passage par la station-service. Toutefois, le coût de transfert d'une station à une autre est quasiment nul. Seul le prix représente un critère de choix pour les acheteurs. Le développement de nouvelles technologies va sans doute accroître encore cette force en offrant aux acheteurs des possibilités de substitution et donc, de négociation, plus grandes.

Les entrants potentiels représentent une menace sérieuse et donc forte. En effet, l'évolution des technologies, en particulier électrique, risque d'entraîner un grand nombre de fournisseurs d'énergie sur le marché. Les constructeurs vont également pouvoir proposer leur propre technologie et service (à l'instar de *Tesla*). Les villes, des entreprises spécialisées, des plateformes de mise en relation de type *Uber*, vont également pouvoir entrer sur le marché avec des solutions de nature différente permettant de fournir de l'énergie pour les particuliers.

L'Etat exerce une pression très forte en France sur l'activité. Par la fiscalité, il a un impact majeur sur les prix. Au niveau de la législation sur la sécurité, il contraint les stations-service à devoir investir massivement pour réaliser les mises aux normes. Enfin, la législation sur les réglementations au niveau automobile (notamment les motorisation) impacte directement l'activité des stations-service.



*Tableau 1. Synthèse d'évaluation des forces de Porter pour les stations-service en France*

Forces	Évaluation	Motifs
Fournisseurs	Fort	Marché de l'énergie très concentré et évoluant sur des marchés mondiaux
Intensité concurrentielle	Très forte	Nombreux concurrents sur des zones réduites et concurrence entre spécialistes et GMS
Entrants potentiels	Fort	Fournisseurs d'énergies, plateformes, spécialistes, constructeurs, etc. à venir avec l'électrification
Produits de substitution	Intermédiaire	Abandon de l'utilisation des stations-service possible et nouveaux substituts avec l'électricité (bornes et prises électriques)
Acheteurs	Intermédiaire	Faibles coûts de transfert et apparition de produits de substitution, en plus des concurrents actuels et futurs
État	Très fort	Impact sur les prix et législations contraignantes visant à réduire la consommation de produits pétroliers

### *1.2.2. Évaluation des situations financières*

Le renforcement des normes environnementales de la part des différents gouvernements depuis le début des années quatre-vingt-dix est en partie responsable des fermetures de stations-service. En effet, la modification des réglementations dans le domaine implique de lourds investissements peu soutenables pour des indépendants à faible débit. Ces contraintes passent par la mise en place de séparateur d'hydrocarbure pour les effluents, la mise en place de détecteur de fuite, des systèmes de récupération de vapeur, l'installation de réservoir à double enveloppe, etc.

### *1.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue*

**Développement d'une offre *low cost*.** Afin de contrer la concurrence des GMS, les enseignes nationales telles que Total (avec Total Access) ou Esso (avec Esso Express) ont développé un réseau de stations-services où le carburant est vendu à bas prix.

Pour cela, il s'agit de viser des zones urbaines où les volumes écoulés sont particulièrement importants et de proposer une offre totalement automatisée. Le volume des ventes de Total Access est, par exemple, en moyenne trois fois plus élevé que celles des stations Total classiques.

**Prémiumisation de l'offre et des services.** La vente de carburant n'étant plus une activité rentable, les stations-service optent de plus en plus vers une diversification des produits et des services proposés. Il s'agit d'adapter une offre globale en fonction des segments de marché visés du fait de la localisation des stations-service. Traditionnellement, les stations-service ont proposé une offre de restauration, de prestations automobiles et de lavage. Plus récemment et plus particulièrement sur autoroute, les stations-service mettent en place des partenariats avec des spécialistes de la restauration rapide ou de la distribution alimentaire (*Burger King, McDonald's, Starbuck's, Casino, Monop'*, etc.). Il est actuellement possible de constater un élargissement de ce type de partenariats avec l'arrivée d'enseignes de biens de consommation telle que Darty ou des services tels que les relais colis.

**Automatisation.** Afin de limiter au maximum les coûts, la distribution de carburants est de plus en plus automatisée. Cela permet de préserver le peu de marge restante mais cela est également en lien avec la réorientation des tâches du personnel. En effet, du fait de la part de plus en plus prépondérante des services et de la vente, l'automatisation de la distribution permet au personnel d'une station de se libérer de l'encaissement de vente de carburant. Enfin, l'automatisation permet de limiter les vols puisqu'il devient de plus en plus difficile de se servir de l'essence sans avoir, au préalable, introduit sa carte bancaire dans la machine. Le réseau Esso a, par exemple, automatisé l'ensemble de son réseau.

**Diversification du type d'énergie.** Certaines stations-services visent une différenciation à travers la diversification du type de carburant voire du type d'énergie. Afin d'accompagner l'électrification du parc automobile français, les stations-services installent de plus en plus de bornes de recharge. Les modèles économiques concernant cette activité sont multiples. En effet, certaines stations développent en propre leurs réseaux de bornes alors que d'autres font appel à des partenaires et n'ont qu'une activité limitée en lien avec cette nouvelle source d'énergie. Il est également possible de constater la densification des réseaux GNV (gaz naturel pour véhicule) et hydrogène, bien que ce type d'énergie reste encore peu utilisé en France pour l'alimentation des voitures.

***La transformation.*** La fermeture d'une station-service ne s'accompagne pas nécessairement de la disparition totale du point de vente. Certaines stations sont, en effet, transformées en un autre type de commerce, exploitant parfois les spécificités de la station initiale (les pistes permettent, par exemple, de se garer aisément). En zone urbaine les anciennes stations-service deviennent parfois des boulangeries, des supérettes, des fleuristes, etc. facilitant les arrêts rapides où le fait de garer sa voiture peut s'avérer normalement complexe.

### 1.3. *Les ruptures technologiques à venir*

Si les stations-services doivent faire face à un contexte économique difficile où la rentabilité est particulièrement difficile à atteindre, les bouleversements majeurs de l'activité sont encore à venir. En effet, des ruptures de nature différente sont en préparation et risquent d'arriver très prochainement. La fin à plus ou moins court terme des moteurs thermiques ( 2035 au sein de l'UE ) va sans aucun doute entraîner des changements majeurs dans leurs fonctions et le *business model* des stations-service.

#### 1.3.1. *La station-service en tant que hub de mobilité*

Aujourd'hui se développent diverses formes de mobilité, en particulier en milieu urbain, qui s'avèrent complémentaires. En effet, les flux de piétons, de vélos, d'automobiles, trottinettes, etc. doivent non seulement cohabiter mais également se rencontrer dans un lieu physique. Parallèlement, il est de plus en plus nécessaire de faire le lien entre les transports publics et privés. Les stations-service du futur peuvent avoir comme vocation de devenir des hubs de mobilité permettant à la fois la rencontre des différents flux, l'alimentation en énergie des différents modes de transport, leur stockage, la gestion des temps d'attente, etc. Le facteur clef de succès de ce type de lieu sera sans nul doute l'emplacement. Le choix du lieu optimal ne sera pas un arbitrage entre autoroute ou réseau routier classique ou milieu urbain vs. campagne. Il s'agira là d'être à la frontière de différents territoires et divers environnements.

Ce type de lieu sera l'occasion de développer au-delà de l'existant, l'offre de service pour les voyageurs en allant véritablement vers la création d'une réelle expérience client. Compte tenu des contraintes de recharge, d'attentes entre modes de transports, etc., il s'agit de transformer les temps d'attente en moment de création de valeur. En accroissant la convivialité et le niveau de service, la tendance de l'automatisation et de la déshumanisation devait s'inverser. Enfin,

la station-service pourra devenir un lieu de production d'énergie et non pas un simple lieu de distribution.

### *1.3.2. Les stations-service mobiles*

Plutôt que de disposer de points fixes de distribution de carburant et d'énergie, il est possible d'envisager un système où le fournisseur viendrait au client et non l'inverse. Des startups ont commencé à proposer des plateformes visant à ubériser la distribution d'énergie. En définitive, il s'agit de mettre en relation des sociétés venant livrer à domicile ou sur le lieu de travail, l'énergie nécessaire à un véhicule. En France, des entreprises comme TankYou, Pomp, Refuel ou Gaston proposent déjà ces services pour la livraison de carburants conventionnels. Pour l'instant, l'essentiel de l'activité est lié à la réalisation du plein d'essence sur des parkings d'entreprise mais il est possible de généraliser ce modèle vers les particuliers et d'autres types d'énergie. Cette solution est, par exemple, une réponse à la disparition des stations en milieu urbain particulièrement dense du fait du coût des terrains et des contraintes de sécurité. Il peut également être une solution du fait des déserts en zone rurale, couplé à la baisse de l'autonomie des véhicules.

### *1.3.3. L'Uberisation du ravitaillement*

Le développement du moteur électrique doit permettre de voir l'essor et la généralisation d'une ubérisation de la distribution d'énergie. En effet, au niveau électrique, l'ubérisation pourra aller beaucoup plus loin car chaque particulier disposant d'une prise ou d'une borne personnelle pourra la mettre à disposition sur une plateforme. En France, l'entreprise Wattpark propose déjà ce type de service. Pour les particuliers disposant de plus d'espaces, il est possible d'envisager la mise en place d'une véritable station de recharge à exploiter économiquement via des plateformes.

## ***1.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur***

Compte tenu de l'évolution tant environnementale que technologique concernant l'écosystème des mobilités en général, des points de tension spécifiques apparaissent dans le secteur de la distribution de carburants.

### 1.4.1. *La disparition annoncée des stations non rentables*

Selon les prévisions de l'enquête de Mobilians<sup>8</sup> de fin avril 2022, il est estimé que 27% des 4 150 stations-service indépendantes pourraient disparaître d'ici 2035. Cela s'explique avant tout par la disparition de toute rentabilité des stations n'arrivant pas à maintenir un certain niveau de volume de ventes alors que la rémunération moyenne nette dans le secteur n'est que d'un centime par litre de carburant vendu. A ce niveau de rentabilité, il est, en effet, nécessaire d'écouler un certain volume pour compenser les charges. Or, la crise du Covid qui a réduit par endroit la consommation de près de 80% (Collen<sup>9</sup>, 2020), la hausse importante des prix du carburant fin 2022 et le développement du parc automobile électrique entraînent pour beaucoup de stations-service une baisse des volumes écoulés. D'autre part, les coûts fixes liés à l'exploitation des stations sont de plus en plus importants. Que cela soit pour des questions de mises aux normes environnementales et de sécurité, du développement de l'offre de produits/services associés ou l'installation de nouvelles sources d'énergie, toutes ces dépenses ne font qu'accroître les investissements nécessaires.

Les conséquences d'une disparition dans ces proportions ne pourraient qu'accroître encore un peu plus la désertification déjà à l'œuvre dans certaines zones, en particulier rurales.

### 1.4.2. *La fiscalité*

Les carburants sont fortement taxés en France, ce qui a une répercussion vers le haut sur le prix à la pompe, et ce, sans conséquence sur les marges des distributeurs. Les carburants traditionnels (Gazole, Sans Plomb 95) sont les plus taxés par l'Etat et représentent le 4<sup>ème</sup> poste de recettes fiscales de l'Etat. Au niveau européen, la France pratique des taxes sur les carburants légèrement supérieures à la moyenne. Cette forte taxation impacte avant tout la demande et pénalise la rentabilité des stations. Demeure aujourd'hui la question d'une indexation d'une partie de la taxe sur le prix des émissions de carbone, stratégie plusieurs fois évoquée mais non encore mise en place. Dans cette hypothèse, une forte augmentation des prix des carburants à la pompe est encore à prévoir.

---

8 Mobilians, avril 2022, Enquête sur le maillage territorial des stations-service indépendantes.

9 Collen, V. (2020), Coronavirus : effondrement historique de la consommation carburants en France, les Echos, 2 avril.

### 1.4.3. Les coûts de mise aux normes

Le renforcement des normes tant de sécurité qu'environnementale ces dernières années contraignent les stations à de lourds investissements et les amènent parfois à des fermetures. Afin de limiter cet impact, l'Etat a mis en place certains mécanismes afin d'en éviter au maximum ces conséquences. Les stations-service sont parfois rachetées par les collectivités afin d'éviter leur fermeture et les transformer en véritable pôle de services y compris de services publics. De plus, le Fond d'Intervention pour les Services, l'Artisanat et le Commerce (FISAC) accorde des montants s'élevant en moyenne à 14 000 euros (Siapartners<sup>10</sup>, 2019). En effet, il est possible, à travers cet organisme de toucher des aides à l'environnement dans la limite de 38 200 euros pour la mise aux normes et de maximum 30 500 euros pour diversifier les sources de revenus.

## Conclusion

La transformation de l'ensemble de l'écosystème des mobilités que cela soit au niveau des technologies et des habitudes des Français va sans nul doute impacter fortement l'activité voire la survie des stations-service existantes. Contraintes soit à disparaître soit à se réinventer, les stations-service vont devoir opérer un changement radical tant au niveau du business model que de la configuration spatiale ou de l'implantation. Mais leur transformation n'est pas qu'une conséquence des évolutions de l'environnement. Cela peut également représenter un moteur et un levier de changement. En effet, un changement technologique radical comme le passage au véhicule électrique ne pourra connaître le succès que si une nouvelle offre de distribution d'énergie efficiente est mise en place. Les stations-service sont donc face à des défis qui peuvent constituer des voies de pérennité et de développement inespérées compte tenu du déclin qui semblait s'amorcer jusque-là. Reste en suspens la question de l'État qui devra jouer un rôle de soutien vis-à-vis de ce maillon sans doute essentiel.

---

<sup>10</sup> Siapartners (2019), *Ibid.*



## II. Le secteur automobile en France

Le secteur de l'automobile a, depuis les premiers temps de cette industrie, occupé une place particulière dans l'économie. En effet, compte tenu de son importance, ce secteur est à la fois un déterminant et un indicateur de la santé économique des pays. Du fait de l'existence de constructeurs nationaux historiques, la France a toujours été un pays où ce secteur a occupé une place particulière.

Aujourd'hui, ce secteur est en pleine mutation. A moyen terme, les enjeux du passage à l'électrique représentent un bouleversement. Après avoir été un marché particulièrement orienté vers les moteurs thermiques diesel, la France semble choisir la voie des motorisations électriques, et ce, très rapidement. Mais que cela soit au niveau des stratégies, des ressources, des compétences des constructeurs, des infrastructures ou positionnements de la demande des consommateurs, ce changement de type de motorisation n'est pas sans soulever de nouvelles questions.

Au-delà des changements au niveau de la motorisation, l'industrie automobile a déjà connu des évolutions majeures notamment au niveau de la chaîne de valeur avec l'entrée d'acteurs d'autres industries telles que l'informatique ou les télécommunications. Le développement des voitures autonomes, technologie encore en voie de développement, sera sans doute la prochaine révolution que connaîtra ce secteur. Mais compte tenu de son poids dans l'économie en particulier et sur la société en général, le secteur automobile est particulièrement soumis aux aléas de l'environnement. Les crises économiques (comme celle de 2007 par exemple), sanitaires (crise du COVID) ou tous les éléments facteurs d'instabilité (guerres en Ukraine, inflation, etc.) impactent très rapidement l'ensemble des acteurs du secteur automobile.

## *2.1. Principaux indicateurs du secteur automobile en France*

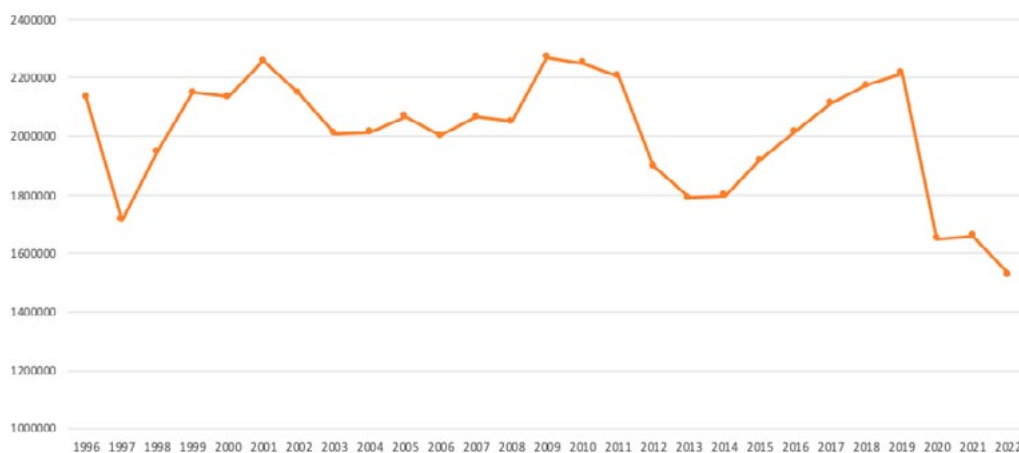
En 2022, 1,529 million de voitures neuves<sup>11</sup> ont été mises en circulation (contre 1,659 million en 2021). L'année 2021 est la première année au cours de laquelle Peugeot (17,2% de parts de marché) prend la place du leader du marché des véhicules particuliers à Renault (16,2% de parts de marché) en France. Cette année 2021 est également particulière car, pour la première fois, un modèle de voiture électrique arrive dans le top 15 des ventes : la Tesla Model 3 (24 911 immatriculations). La France est le neuvième marché mondial automobile, derrière la Chine, les Etats-Unis, le Japon, l'Inde, l'Allemagne, le Brésil, La Corée du Sud et la Russie. L'année 2020 a été une année de forte récession en terme de ventes du fait de la crise sanitaire (**figure 4**).

---

11 Argus (2022), Tous les chiffres 2021, Spécial statistiques, Hors Série.



Figure 4. Évolution des ventes de véhicules neufs en France de 1996 à 2022



Source : Insee<sup>12</sup>

Dans ce contexte, le **tableau 2** présente les 15 modèles les plus vendus en France en 2022.

Tableau 2. 15 modèles les plus vendus en France en 2022

Classement	Modèle	Immatriculations
1	Peugeot 208 II	88 812
2	Dacia Sandero III	64 293
3	Renault Clio V	64 012
4	Citroën C3 III	58 880
5	Peugeot 2008 II	51 454
6	Renault Capture II	45 577
7	Peugeot 308 II	41 656
8	Peugeot 3008 II	36 281
9	Dacia Duster II	31 648
10	Renault Arkana	31 638
11	Toyota Yaris	31 115
12	Fiat 500	27 527
13	Toyota Taris Cross	23 577
14	Renault Twingo III	22 535
15	Citroën C5 Aircross	20 653

Source : AAA Data

12 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015220#:~:text=Lecture%20%3A%20en%202020%2C%20774%20400,Source%20%3A%20CCFA.>

Le prix des voitures ne cesse d'augmenter année après année. Si tous les segments sont touchés par les hausses de tarif, c'est celui des petites citadines qui est le plus exposé. Les raisons de ces évolutions sont multiples. Le durcissement des lois environnementales a impliqué la mise en place de systèmes anti-pollution onéreux. Désormais, c'est par l'électrification des moteurs, au moins partielle avec les hybrides, que les constructeurs tentent d'atteindre des normes de plus en plus contraignantes. Ensuite, la pénurie de certaines pièces ou matières premières contribuent également au renchérissement des voitures. Enfin, la recherche de marges plus élevées de la part des constructeurs au profit des volumes est également un facteur important de l'évolution vers le haut du prix des véhicules. La **figure 5** présente l'évolution des prix moyens des véhicules neufs en France de 2009 à 2021.

*Figure 5. Évolution des prix moyens des véhicules neufs en France de 2009 à 2021*



Source : Argus

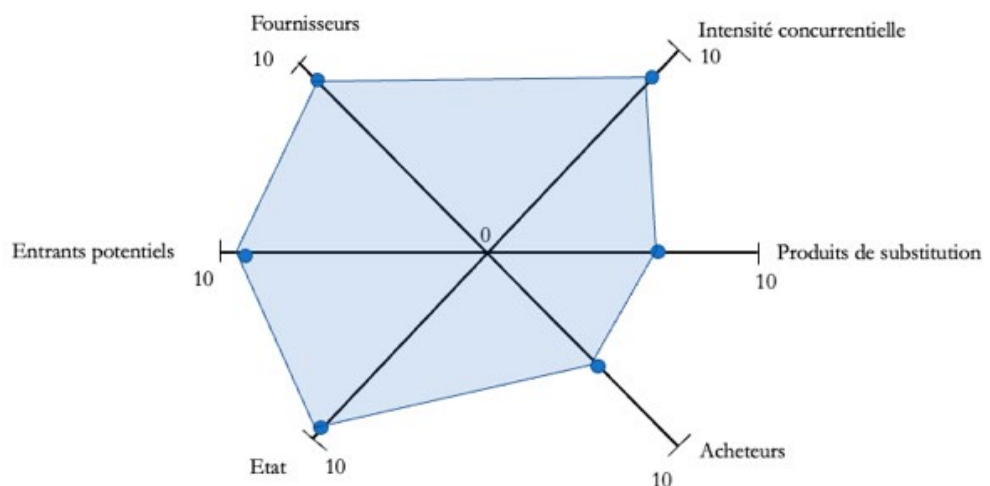
## **2.2. Situation des constructeurs automobiles dans le contexte actuel**

Au-delà des chiffres et des données sectorielles, il est important d'analyser en profondeur l'environnement dans lequel évoluent les constructeurs automobiles afin de pouvoir conclure sur l'attractivité et les perspectives futures qui se dégagent de l'environnement.

### 2.2.1. Opportunités et menaces pour les constructeurs et premières réponses

Avec la fin annoncée et programmée des moteurs thermiques, l'industrie automobile est en pleine révolution. D'autres dimensions doivent également influencer l'évolution de cette industrie qui pendant des décennies a représenté un élément clef de nombreuses économies. Il est donc essentiel d'analyser les forces sectorielles (Porter, 1980) actuellement à l'œuvre ainsi que leurs évolutions possibles (figure 6).

Figure 6. Évaluation des forces de Porter en lien dans le secteur automobile en France



Les constructeurs automobiles se sont rendus très dépendants de leurs fournisseurs. En effet, si dans un premier temps, il s'est agi de mettre en place des sous-traitances plutôt classiques, les industriels ont par la suite de plus en plus transféré des activités à forte valeur ajoutée à leurs sous-traitants. Ces derniers sont devenus alors des acteurs centraux au niveau de l'innovation, par exemple. Chaque fournisseur, spécialiste d'un ou plusieurs composants, a généré de nombreuses innovations présentes dans les véhicules. Récemment, la dépendance vis-à-vis des nouveaux fournisseurs d'éléments à haute valeur ajoutée comme les batteries ou l'informatique embarquée est en train de s'accroître. Enfin, comme pour toute relation avec des fournisseurs, les tensions sur les composants (débutées en 2020 pour les semiconducteurs) et la difficulté pour les constructeurs d'obtenir certains composants chez leurs fournisseurs illustrent également les limites d'une telle organisation.

L'intensité concurrentielle entre constructeurs automobiles est forte car de nombreux groupes de très grande taille qui occupent désormais tous les segments de marché. Si les constructeurs français historiques pouvaient, à une époque, bénéficier d'une certaine situation privilégiée en France, cela est de moins en moins vrai. Les clients finaux cherchent avant tout un rapport qualité/prix favorable et la nationalité du constructeur n'est plus du tout déterminante. Le recours à des sites de production à l'étranger a fini de démontrer que cette notion de « nationalité » n'avait plus lieu d'être pour les nouveaux quadragénaires et quinquagénaires. Les ruptures technologiques en cours et à venir telles que le passage aux moteurs électriques ont permis à de nouveaux concurrents d'apparaître comme Tesla.

Le pouvoir de négociation des clients est moyen. En effet, il s'agit d'une industrie où les coûts de transfert sont faibles, il est donc aisé pour un client de passer d'un constructeur à autre. Ceci étant dit, des dimensions comme la reprise d'un ancien véhicule est facilitée lorsque l'on reste dans la même enseigne. De plus, le contexte de pénurie de certains composants dès 2020 a considérablement réduit la production de voitures. Il est devenu difficile, dans ces conditions, pour un client de négocier fortement son prix d'achat. Cela est corroboré par le fait que même si le volume des ventes a été globalement réduit pour l'ensemble des constructeurs, ces derniers ont également, en moyenne, amélioré leurs marges.

La pression des produits de substitution est moyenne. En effet, les pouvoirs publics incitent à travers des contraintes réglementaires ou à travers l'aménagement urbain à limiter, voire interdire l'accès aux voitures à certaines zones. Il y a une incitation à l'abandon de l'automobile. Toutefois, cette pression dépend de la zone géographique concernée. Ce qui est vrai pour les grands centres urbains ne l'est pas pour le périurbain et le rural. Le marché de l'occasion représente également un produit de substitution très important pour le marché de l'automobile neuve pour particuliers. Quand les prix ou les délais de disponibilité n'apparaissent plus acceptables pour les acheteurs, ils peuvent se tourner aisément vers le marché de l'occasion. Toutefois, la baisse de production d'automobiles des années 2019 à 2022 a mécaniquement réduit la taille du marché de l'occasion.

La pression des entrants potentiels est forte. En effet, pendant très longtemps, la construction automobile faisait partie des secteurs considérés comme protégés par une barrière à l'entrée très importante : les capitaux nécessaires. En effet, la recherche et développement nécessaire, les capacités de production, les ressources en design, en commercialisation, etc. apparaissaient

souvent comme insurmontables pour un nouvel entrant (hors quelques marchés de niche). Toutefois, l'arrivée de nouvelles technologies telle que la motorisation électrique a montré que le modèle de l'effet de volume pouvait être dépassé. Tesla a fait une entrée remarquable dans le secteur sur une période de temps très courte. Le constructeur chinois *Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC)* a également fait son entrée sur le marché français avec la marque MG, précédant au moins trois nouvelles marques. Le développement de la voiture autonome à venir pourrait laisser la possibilité à des géants de l'informatiques et/ou de la communication de franchir le cap comme Google, Apple, Uber, etc.

Enfin, la pression de l'Etat est également très forte dans cette industrie. Tout d'abord, l'Etat intervient directement en étant actionnaire de certains constructeurs. Fin 2022, l'Etat français possède autour de 15% du constructeur Renault. Ensuite, l'Etat intervient par la voie légale en introduisant des obligations au niveau des performances, des normes de sécurité, des technologies à mettre en œuvre afin notamment de respecter l'environnement. Au-delà de la réglementation, l'Etat oriente le marché à travers la fiscalité afin de pénaliser certains choix (malus écologique) ou d'en inciter d'autres (prime à l'achat de voiture écologique). Enfin, l'Etat est en charge de la planification et de la coordination du développement d'infrastructure nécessaire à l'automobile. Que cela soit par le lancement de chantiers routiers ou de plans de mise à disposition de bornes de recharge ou encore de développement de technologies de communication (comme l'Internet des objets et la 5G), l'Etat est un acteur central du secteur.

Le **tableau 3** synthétise l'évaluation de ces différentes forces.

*Tableau 3. Synthèse d'évaluation des forces de Porter pour les constructeurs automobiles en France*

<b>Forces</b>	<b>Évaluation</b>	<b>Motifs</b>
<b>Fournisseurs</b>	Forte	Parties critiques de la voiture comme les batteries ou l'informatique embarquée réalisées par des fournisseurs
<b>Intensité concurrentielle</b>	Forte	Nombreux concurrents de grande taille
<b>Entrants potentiels</b>	Forte	Barrières à l'entrée fortes du fait des ressources et compétences nécessaires levées par les constructeurs chinois en avance sur la technologie des véhicules électriques à batterie.
<b>Produits de substitution</b>	Moyen	Nombreux substituts au véhicule personnel pour le transport en particulier dans un contexte de développement durable. Toutefois, il existe une fracture sur les substituts possibles dans les centres des grandes villes et la primauté du transport automobile en périphérie et zones rurales. Atonie de véhicules récents d'occasion du fait du manque de production des années 2019-2022.
<b>Acheteurs</b>	Moyen	Même si la concurrence est vive, la pression des acheteurs est en train de décroître du fait des pénuries et des tensions sur l'offre en général
<b>État</b>	Très fort	L'état intervient à plusieurs niveaux dans le secteur en étant régulateur, actionnaire de constructeurs, commanditaire d'infrastructure, etc.

## 2.2.2. Évaluation des situations financières

Les tableaux 4a et 4b présentent les 10 premiers constructeurs automobiles en 2022 en fonction du chiffre d'affaires et du nombre de ventes.

*Tableau 4a. Les 10 premiers constructeurs automobiles en 2022 en fonction du chiffre d'affaires*

<b>Constructeur</b>	<b>Principales marques</b>	<b>CA en Milliards</b>
Volkswagen	Volkswagen, Audi, Seat, Lamborghini, Skoda, Porsche, Bugatti, Bentley	279,23
Toyota	Toyota, Lexus, Daihatsu	258,16
Stellantis	Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, DS, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Opel, Peugeot	179,59
Ford	Ford, Lincoln	150,44
Mercedes Benz	Mercedes, Smart	150,02
General Motors	Buick, Chevrolet, Cadillac, GMC, CAMI, OnStar, Baojun, Wuling, Faw Jiefang	149,18
BMW	BMW, Rolls Royce, Minci	142,61
Honda	Honda-Acura	119
Hyundai		104,98
Tesla		77,54

Source : EY

*Tableau 4b. Les 10 premiers constructeurs automobiles en 2022 en fonction du nombre d'unités vendues*

<b>Constructeur</b>	<b>Principales marques</b>	<b>Ventes en en Millions</b>
Toyota	Toyota, Lexus, Daihatsu	10,5
Volkswagen	Volkswagen, Audi, Seat, Lamborghini, Skoda, Porsche, Bugatti, Bentley	8,1
General Motor	Buick, Chevrolet, Cadillac, GMC, CAMI, OnStar, Baojun, Wuling, Faw Jiefang	5,9
Stellantis	Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, DS, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Opel, Peugeot	5,8
Ford		4,2
Hyundai Motor		3,9
Honda Motor		3,8
Nissan		3,2
Suzuki		2,9
Kia		2,8

Source : EY

Bien sûr, il existe d'autres constructeurs comme BMW (Rolls-Royce et Mini) notamment ou encore Tesla, spécialisé dans les véhicules électriques. Au-delà des ventes, il est également possible de détailler d'autres indicateurs comme la rentabilité. Selon Car Industry Analysis<sup>13</sup>, en 2020, le leader de la rentabilité est Ferrari (21% de marge) puis Toyota (7,1% de marge) et enfin, Tesla (6,3%).

Les constructeurs automobiles connaissent depuis la crise COVID des situations économiques complexes. Du fait d'une offre en recul tant en Europe qu'en Chine ou aux Etats-Unis, entraînant de facto une demande plus faible, d'une nécessaire intégration des nouvelles normes réglementaires impliquant des investissements très importants sur une période courte, les principaux acteurs du secteur se trouvaient déjà dans un contexte difficile. La pandémie a, bien sûr, accentué les difficultés du fait de l'arrêt de production de véhicules pendant une longue période, des fermetures des concessions, d'une chute de la demande, etc.

<sup>13</sup> <https://fiatgroupworld.com/2020/12/20/oems-global-profits-return-to-growth-in-q3-2020/>



Les constructeurs automobiles sont à la recherche de fonds à travers l'ouverture de nouvelles lignes de crédit. Au niveau Européen, certains constructeurs ont obtenu des aides de la Banque Centrale Européenne à travers un plan d'achat d'actifs de 750 milliards d'euros. Le Groupe PSA a également souscrit en 2020 un emprunt de 3 milliards d'euros auprès de plusieurs banques. En 2021, Stellantis<sup>14</sup> a remplacé cette facilité de Crédit Renouvelable Syndiquée par une autre de 12 milliards d'euros accordés par un groupe de 29 banques. Le groupe Renault a eu recours, de son côté, aux prêts garantis par l'État à hauteur de 5 milliards d'euros (Feitz<sup>15</sup>, A, 2020).

En sortie de crise pandémique, la situation apparaissait donc particulièrement inquiétante pour les constructeurs et, plus largement, pour l'ensemble de l'industrie. Pourtant, en 2022, alors que le marché de l'automobile connaît une chute des ventes de véhicules neufs record, les performances financières des constructeurs sont particulièrement satisfaisantes (Verdevoye<sup>16</sup>, 2022). Pour Stellantis, par exemple, le chiffre d'affaires du premier semestre 2022 (88 milliards d'euros) a augmenté de 17% par rapport à la même période en 2021 malgré une baisse des ventes de 14%. Le résultat d'exploitation est en hausse de 44% avec des marges régulièrement à deux chiffres. Pour Renault, malgré une baisse des ventes de 16%, le chiffre d'affaires est resté stable à environ 21,1 milliards d'euros (+0,3%) mais surtout avec une marge opérationnelle qui s'améliore (4,7% hors Russie) et un résultat net de 657 millions d'euros au premier semestre. Volkswagen connaît un bénéfice en hausse de 5,7% au premier semestre 2022 par rapport à 2021, et une augmentation du chiffre d'affaires de 19% pour Ford.

Pour conclure, il est nécessaire de signaler que si les résultats peuvent apparaître comme exceptionnels compte tenu du contexte, il est néanmoins très difficile de prédire la durabilité de cette situation car les constructeurs demeurent sous pression avec de nombreuses commandes à honorer, des difficultés d'approvisionnement en composants qui diminuent mais obligent à diversifier les sources, une très forte variabilité des prix, une demande toujours plus volatile, des incertitudes au niveau des technologies et des infrastructures qui les accompagnent, etc.

---

14 <https://www.stellantis.com/fr/actualite/communiqués-de-presse/2021/juillet/stellantis-annonce-la-signature-d-une-facilité-de-crédit-syndiqué-renouvelable-de-12-milliards-d-euros>

15 Feitz, A. (2020), Renault : 5 milliards d'euros de prêt garanti par l'Etat en approche, *Les Echos*, avril.

16 Verdevoye, A-G (2022), Stellantis fait beaucoup mieux que Renault au premier trimestre 2022, *Challenges*, mai.

### 2.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue

**La concentration.** Très tôt, l'industrie automobile s'est inscrite dans une logique de concentration afin de faire face à plusieurs challenges tels que la baisse des coûts de production, l'innovation, l'internationalisation, etc. Alors qu'à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, il était possible de penser que le secteur était arrivé à la fin de son inéluctable course à la concentration, ce mouvement connaît un regain nouveau. La constitution du groupe Stellantis en 2021 en est une parfaite illustration. En réunissant 14 marques avec la fusion opérée entre PSA et Fiat-Chrysler (avec l'ajout tardif d'Opel), l'objectif est de réaliser des économies d'échelle conséquentes en particulier au niveau des technologies et de l'homogénéisation de la production et des services. Plus généralement, il s'agit pour les constructeurs d'être en mesure d'absorber des coûts fixes très importants, en particulier la R&D liée à l'électrification des véhicules, tout en proposant une offre toujours plus personnalisée d'usages, de designs, d'univers de marque, etc.

**La « premieurisation ».** Face à la baisse de la demande, ou du moins de sa forte volatilité, les constructeurs automobiles ont complètement remis en question les stratégies de volume et de recherche d'économie d'échelle considérable à travers la course au gigantisme pour faire place au « *pricing power* ». L'excellente santé financière des constructeurs spécialisés dans le secteur *premium* démontre que chercher à vendre moins mais vendre mieux peut s'avérer une stratégie tout à fait pertinente. Le segment *premium* est plus rentable. Il permet de répercuter plus facilement des importants investissements en R&D et, dans un contexte de voitures de plus en plus chères, devient un secteur plus attractif résistant mieux à la revente. Dans un contexte de pénurie de composants et d'impossibilité de produire pour l'ensemble de la demande, il apparaît pertinent pour les constructeurs de se concentrer sur les segments les plus rentables. Ainsi, la marge opérationnelle d'Audi a été de 10,4% en 2021, de 10,3% pour BMW, 12,7% pour Mercedes et 16% pour Porsche (Verdevoye<sup>17</sup>, 2022). Cette situation ne va que s'accroître avec le coût de l'électrification des véhicules, bien plus facile d'amortir avec des véhicules très haut de gamme ou à travers de très grand volume que seuls les constructeurs chinois risquent d'être en capacité d'atteindre du fait de leur marché national.

**La flexibilisation de la production.** L'un des enjeux majeurs des producteurs de véhicules est de répondre aux capacités attendues

---

<sup>17</sup> Verdevoye, A-G (2022), Audi, Porsche, Mercedes, BMW : autos plus chères, marges élevées, *Challenges*, mars.

par le marché afin de répondre à la grande variabilité de la demande. L'enjeu est de connaître au plus tôt et au plus près les volumes requis et, ensuite, être en mesure de dimensionner très rapidement l'outil de production pour répondre à cette demande. Dès le début des années 2010, la flexibilisation de la production a véritablement débuté avec de nouveaux accords de ressources humaines afin de pouvoir introduire plus de flexibilité au niveau du personnel. Au niveau production, cette politique de flexibilisation c'est également appuyé sur la politique de « plateformes » à travers laquelle le constructeur décline tous ses produits sur la base de deux ou trois plateformes communes et standardisées. Désormais, il s'agit d'accroître la flexibilité à tous les niveaux de la production notamment avec l'utilisation d'outils modernes. Dans l'usine Taycan de Porsche, par exemple, il n'y a plus de chaînes de montage « classiques ». La production se déroule sur des lignes flexibles pouvant être déplacées sur l'ensemble du site (Arnulf<sup>18</sup>, 2019). En fonction des besoins, toute l'organisation dans l'usine peut être adaptée en un temps record. Des systèmes de transport sans conducteur permettent d'assurer la flexibilité de la production. Ils déplacent les voitures à l'intérieur de l'usine de production ainsi que les outils et les équipements depuis un point A vers un point B. L'organisation spatiale de ces différents flux ainsi que leur optimisation sont anticipées et modélisées à travers la planification numérique.

**L'évolution des business models.** Face à l'évolution de l'environnement, les acteurs du secteur automobile ont également réagi en proposant des innovations au niveau du *business model*, en particulier au niveau de la génération de revenu. Face à l'augmentation du prix des voitures, les constructeurs mettent de plus en plus en avant la location avec option d'achat (LOA ou leasing). Si en 2015, 21% des acheteurs de véhicules neufs avaient recours à ce mode de financement, ils représentent actuellement quasiment la moitié des acheteurs particuliers (47%). Il s'agit en définitive de vendre une offre globale de déplacement en automobile en regroupant la voiture et l'entretien en échange d'une mensualité qui peut être modulée selon le versement d'un apport ou non. Le modèle se rapproche en définitive de la souscription à un abonnement « voiture ». En France, du fait de la réglementation comptable fiscale favorable, ce système est bien connu de longue date et représente 82% du parc automobile professionnel.

---

18 Arnulf, S. (2019), Porsche transforme son usine historique pour accueillir la production de Taycan, *L'Usine Nouvelle*, septembre.

## 2.3. Les ruptures technologiques à venir

L'industrie automobile s'est construite grâce à un effort intensif d'innovation. Cette particularité semble se maintenir dans les années à venir. Reste à savoir si les ruptures technologiques qui vont apparaître vont plutôt être sources de déstabilisation et d'accroissement de l'incertitude pour les acteurs ou si elles vont apparaître comme des réponses aux enjeux auxquels il faudra apporter une réponse afin d'assurer la pérennité de l'industrie.

### 2.3.1. Les véhicules autonomes

Depuis plusieurs années, certains constructeurs automobiles et entreprises technologiques investissent très fortement dans les véhicules autonomes qui sont considérés par certains comme le futur de la mobilité. Au-delà du développement technologique nécessaire à l'établissement des capteurs, caméras, radars et intelligence artificielle permettant d'appréhender l'environnement, l'analyser et de prendre des décisions, le développement des véhicules autonomes passe également par l'évolution des réglementations concernant les déplacements des véhicules. L'industrie automobile et la Society of Automotive Engineers ont classifié l'automatisation des véhicules en cinq niveaux : Le niveau 1 est l'assistance au conducteur où le véhicule est capable de contrôler la direction ou le freinage, mais pas les deux simultanément ; le niveau 2 est une automatisation partielle, où la voiture peut aider à la fois à la direction et au freinage simultanément, mais l'attention est requise sur la route à tout moment (Autopilot de Tesla et la Super Cruise de General Motors, par exemple) ; le niveau 3 est une automatisation conditionnelle, dans laquelle certaines circonstances permettent à la voiture de gérer la plupart des aspects de la conduite et le conducteur a la possibilité de quitter temporairement la route des yeux ; le niveau 4 est celui de l'automatisation poussée, où, dans certaines conditions, la voiture peut prendre le contrôle total, ce qui permet au conducteur de se concentrer sur d'autres tâches. Enfin, le niveau 5 est celui de l'automatisation totale (voiture sans conducteur, ni même volant). En France, le décret autorisant la conduite autonome de niveau 3, paru<sup>19</sup> au Journal Officiel en juillet 2021, a pris effet au 1er septembre 2022. Ces véhicules ne peuvent circuler que dans des conditions précises (voies sans piétons ni cyclistes, sur des routes dotées d'un séparateur central entre les sens de circulation, et à une vitesse de 60 km/h maximum). Force est de constater que des verrous tant technologiques (notamment au niveau de l'infrastructure de communication) que légaux ne sont pas sans poser de problème au développement de ce type de transport à court et moyen terme.

---

19 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043729532>

Difficile de dire quand arrivera la première voiture véritablement autonome mais de nombreux acteurs s’y consacrent pleinement depuis de nombreuses années. Que ce soit les constructeurs automobiles américains (General Motors, Tesla, Ford), asiatiques (en particulier le Japon avec Toyota ou Honda et la Chine avec Geely et Nio) ou européens (avec BMW et Daimler en tête), de nombreux constructeurs investissent massivement pour développer des véhicules autonomes. Parmi les acteurs de la mobilité autonome figurent également les fabricants de composants tels que les radars, lasers, systèmes de navigation (tels que Nvidia, Eon, Infineon, etc.), les sociétés du « cloud » du fait de l’importance du stockage et l’analyse des données ainsi que les spécialistes de la tech tels que Microsoft, Google ou Apple. Outre les projets individuels, il existe de nombreux partenariats ou alliances permettant de développer conjointement des projets de grande envergure. General Motors a passé un partenariat avec Microsoft via sa filiale de voitures autonomes Cruise (valorisée à environ 30 milliards de dollars) pour les systèmes d’analyse et de stockage de données. Parallèlement, Stellantis a rejoint en 2017 l’alliance formée par BMW, Intel, Mobileye et les équipementiers Delphi Automotive et Continental.

### *2.3.2. Les carburants du futur en général et l’hydrogène en particulier*

Si l’avenir des moteurs hybrides semble plus ou moins scellé et que le moteur électrique semble être l’alternative la plus sûre pour le court terme, d’autres possibilités existent et certains constructeurs travaillent sur des voies à plus long terme. Le gaz naturel ou encore le biométhane (fonctionnement sur le même principe que le gaz naturel mais obtenu à partir de ressources renouvelables) sont des pistes envisagées par certains constructeurs pour produire des véhicules propres sur **lesquelles travaillent certains constructeurs**. Mais c’est le véhicule à hydrogène qui suscite sans doute le plus d’intérêt en tant qu’énergie alternative à l’électrique. Ceci s’explique sans doute par le fait que le véhicule à hydrogène est très proche du véhicule électrique car les deux fonctionnent grâce à l’électricité. Toutefois, la différence provient du fait que le véhicule à hydrogène produit lui-même l’électricité dont il a besoin et n’a donc pas besoin de recourir à des batteries. Les véhicules à hydrogène ne rejettent que de l’eau, peuvent avoir une autonomie de 400 à 500 kilomètres et un temps de recharge très court. Demeure toutefois un problème de taille : l’obtention de l’hydrogène. En effet, l’hydrogène disponible en l’état naturel ne peut être utilisé directement pour les véhicules. De plus, les deux principales techniques d’obtention de l’hydrogène actuelles, le vaporeformage et l’électrolyse de l’eau,

restent encore trop polluantes actuellement. Toyota a lancé dès 2014 au Japon sa première voiture à l'hydrogène « grand public », la Mirai. Hyundai-Kia ou Honda commercialisent plusieurs modèles utilisant cette technologie. Stellantis semble réserver pour l'instant cette technologie aux véhicules utilitaires alors que Renault-Nissan Mitsubishi et Ford et Daimler ont mis en place un partenariat technologique dès 2013.

### *2.3.3. Taxi volant*

Il est courant de voir des industries apparemment éloignées converger au fil du temps. Dans les années futures, il sera potentiellement possible de voir converger l'industrie automobile et celle de l'aéronautique. En effet, certains constructeurs sont déjà dans une phase de prototypage de taxis « volants ». Volkswagen a présenté en août 2022 son premier prototype de voiture « volante ». Ce projet a l'ambition de pouvoir transporter quatre passagers sur 200 kilomètres de manière autonome. De manière générale, la mobilité aérienne est un marché exploré depuis plusieurs années par de nombreux constructeurs automobiles. Renault a déjà présenté le sien il y a quelques mois, le Air4. Apple Car a également un projet très ambitieux dans ce sens tout comme General Motors, qui a présenté un prototype de taxi volant imaginé par les designers de Cadillac. Il s'agit d'un aéronef à décollage et atterrissage vertical. Ces différents produits sont à des stades de développement différents, du projet, au prototypage en passant par l'obtention des certifications de vol nécessaires.

## *2.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur*

Les constructeurs automobiles ont bien pris la mesure des menaces potentielles que pouvaient représenter certaines évolutions et contingences de l'environnement. Ainsi, certains points de tension tentent d'être traités.

### *2.4.1. L'attention portée sur la chaîne de valeur en mouvement*

Les constructeurs de voitures individuelles avaient pour habitude d'évoluer sur une chaîne de valeur classique allant des matières premières, des fournisseurs de composants pour aller vers la production, la distribution et les services associés. Désormais, notamment du fait de l'arrivée de la mobilité électrique, c'est

désormais trois chaînes de valeur distinctes auparavant qu'il va falloir gérer au sein d'un écosystème complexe : la chaîne de valeur de la production du véhicule, celle de l'énergie (production d'électricité, recharge, production de bornes, etc.) et celle des services (location, financement, dépannage, etc.).

Pour l'ensemble des acteurs, il s'agit de savoir où se positionner pour contribuer à la production de valeur dans l'ensemble de l'écosystème et, surtout, comment capter sa part de valeur créée. Pour cela, il est primordial d'être en mesure d'anticiper la répartition de la valeur entre les différentes chaînes de valeur de manière globale et de manière précise, à chaque étape. Cette nouvelle organisation va bouleverser l'état concurrentiel en brouillant encore plus les cartes entre concurrents et acteurs complémentaires, indispensables à la création de valeur. Les modèles d'interaction de type concurrentiels ou de client-fournisseur apparaissent comme dépassés. Il s'agit de passer à des modèles dit coopératifs c'est-à-dire des situations où les entreprises peuvent connaître simultanément des situations de coopération et de compétition. A partir de ce constat, il s'agit de savoir s'il est préférable d'adopter un modèle très intégré du type de *Tesla* qui assure la construction des voitures, des batteries, des bornes de recharge, de la gestion des réseaux électriques, etc. ou une recherche de « poche » de valeur ajoutée à exploiter dans un domaine particulier comme est en train de faire *Total* qui a investi dans la production de batterie via sa filiale *SAFT* et va chercher à exploiter son réseau de stations pour proposer un réseau de bornes spécifiques.

#### 2.4.2. *Les infrastructures*

L'ensemble des innovations de rupture à venir dans le secteur est dépendante d'externalités indirectes. En effet, le succès d'une innovation (voiture autonome, voiture « volante », voiture électrique, etc.) est lié à l'existence d'au moins un autre produit, voire d'un ensemble d'éléments composant une infrastructure de soutien. L'autonomie des voitures ne pourra réellement être mise en place sans l'équipement spécifique des réseaux routiers et le développement des outils de communication entre les objets fixes et les différents véhicules. Le succès de la voiture électrique est intrinsèquement lié au développement des bornes de recharge. Reste à savoir sur qui doit reposer la prise en charge de ces externalités indirectes : les constructeurs, des acteurs spécialistes, ou l'Etat dans chacun des pays concernés ? Les choix sont bien évidemment dépendants des capacités des différents acteurs mais également des options privilégiées en termes de modèles d'affaires et de captation de valeur. Si *Tesla* investit dans son propre réseau de

bornes, c'est pour assurer le développement de ses ventes. Mais en ouvrant la technologie aux concurrents, il vise à accroître la taille du marché en général tout en enfermant potentiellement l'ensemble des acteurs dans sa technologie. Or, les concurrents refusent pour l'instant de prendre part à ce type de stratégie.

Le rôle des pouvoirs publics n'est également pas neutre dans l'encouragement à développer certaines technologies clefs dans le secteur. Par exemple, l'Union Européenne s'est dotée d'une stratégie de développement de la mobilité routière automatisée et connectée en mai 2018, complétée par des actions intégrées à la stratégie de mobilité durable et intelligence de décembre 2020. La stratégie nationale de développement de la mobilité routière automatisée publiée le 15 décembre 2020 vise à faire de la France le lieu privilégié en Europe du déploiement de services de mobilité routière automatisés. Des politiques de soutien à l'innovation et l'accompagnement dans les territoires pour favoriser le déploiement des services sont, par exemple, mises en place<sup>20</sup>.

### 2.4.3. *La législation*

Les innovations de rupture à venir sont la plupart du temps incompatibles avec les réglementations existantes en France et nécessitent une adaptation particulière. Concernant les voitures autonomes, par exemple, l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2022 de l'ensemble du cadre réglementaire spécifique et complémentaire au cadre européen en la matière fait de la France le premier pays au monde où le déploiement de services de transport routier automatisés de personnes devient possible.

## **Conclusion**

L'État français a mis sur pied, dès 2011, une politique nationale visant à soutenir le développement du véhicule électrique. Elle repose sur deux volets : la mise en place d'un régime incitatif d'une part et le développement d'un réseau d'infrastructures de recharges d'autre part. Au niveau des mesures incitatives, on trouve les restrictions de circulation des véhicules thermiques et le système d'aide au financement prévu au code de l'énergie. Au niveau du développement des infrastructures de recharge, une stratégie nationale de déploiement des infrastructures de recharge pour les véhicules électriques et hybrides rechargeables a été lancée dès février 2009. Il est toutefois à noter que le succès demeure encore mitigé puisque l'objectif des 100 000 bornes de recharges n'a été atteint qu'en 2023.

---

20 <https://www.ecologie.gouv.fr/mobilite-routiere-automatisee-et-connectee>





### III. La presse écrite en France

Le secteur de la presse écrite est généralement subdivisé en cinq sous-segments : la presse quotidienne nationale, la presse quotidienne régionale, les hebdomadaires, la presse du 7<sup>ème</sup> jour et la presse gratuite. Si ce secteur d'activités est très ancien car la presse écrite comme source d'informations régulière date du XVII<sup>e</sup> siècle, il a connu depuis de nombreuses évolutions. Son développement et son succès ont été rendus possibles grâce aux progrès de l'imprimerie, du transport ou encore du service postal. De plus, la presse écrite a, très tôt, été associée à l'univers politique. Qu'elle soit considérée comme un instrument du pouvoir ou de contre-pouvoir, la presse écrite entretient des liens étroits avec l'Etat et l'exercice du pouvoir.

Si le secteur de la presse s'est révélé particulièrement sensible aux évolutions technologiques et sociétales, il est évident qu'aujourd'hui la dématérialisation, et de manière générale, l'ensemble des changements entraînés par la rupture imputable au numérique viennent bouleverser ce secteur. Si des adaptations et changements

ont commencé à être mis en place, le secteur de la presse écrite n'est pas encore stabilisé autour de règles partagées et de modèles d'affaires dominants. Que cela soit parmi les acteurs traditionnels ou les nouveaux entrants, plusieurs trajectoires d'affaires connaissant plus ou moins de succès peuvent être observées. Cette sensibilité à l'environnement (voire cette fragilité) et le rôle essentiel qu'elle joue pour le pluralisme des sources d'information ont conduit le législateur à attribuer à la presse un statut particulier. En effet, il s'agit d'un secteur particulièrement réglementé et bénéficiant de nombreuses aides publiques<sup>21</sup>.

Les conséquences de la récente crise sanitaire du COVID illustrent parfaitement les difficultés et les possibilités du secteur de la presse écrite. Cette crise a eu des conséquences négatives sur les ventes physiques lors des confinements, du fait de la difficulté de trouver des points de vente ouverts. Toutefois, la volonté de s'informer, la multiplication des outils digitaux ont contribué au développement de la consommation de presse écrite en ligne. Les choix stratégiques des différents acteurs détermineront leur succès ou leur échec.

### *3.1. Principaux indicateurs du marché de la presse écrite en France*

La presse écrite en France en 2021, c'est 1,9 milliard d'exemplaires (dont 416 millions en version numérique), soit 8,1 millions d'exemplaires diffusés chaque jour et 70 millions de visites enregistrés chaque jour sur les sites et les applications (ACPM<sup>22</sup>). En termes de chiffre d'affaires, la presse écrite représente un chiffre d'affaires cumulé d'environ 6 milliards d'euros en 2021 alors qu'il était d'un peu moins de 10 milliards d'euros en 2010.

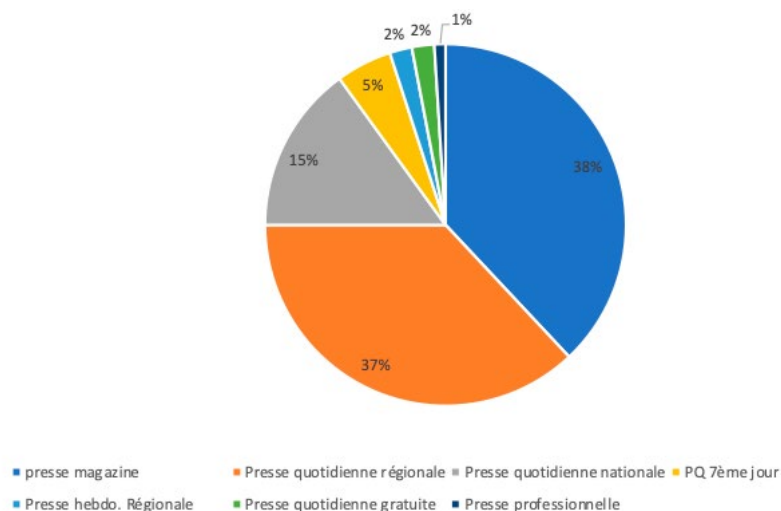
La diffusion France payée enregistre une baisse de 2,9% en 2021 alors que la diffusion numérique individuelle progresse de 21,1%. La figure 7 représente la répartition des différentes catégories dans le secteur de la presse écrite en 2021.

---

21 Le Floch P. et Sonnac N. (2013), *Économie de la presse à l'ère du numérique*, Paris : La Découverte.

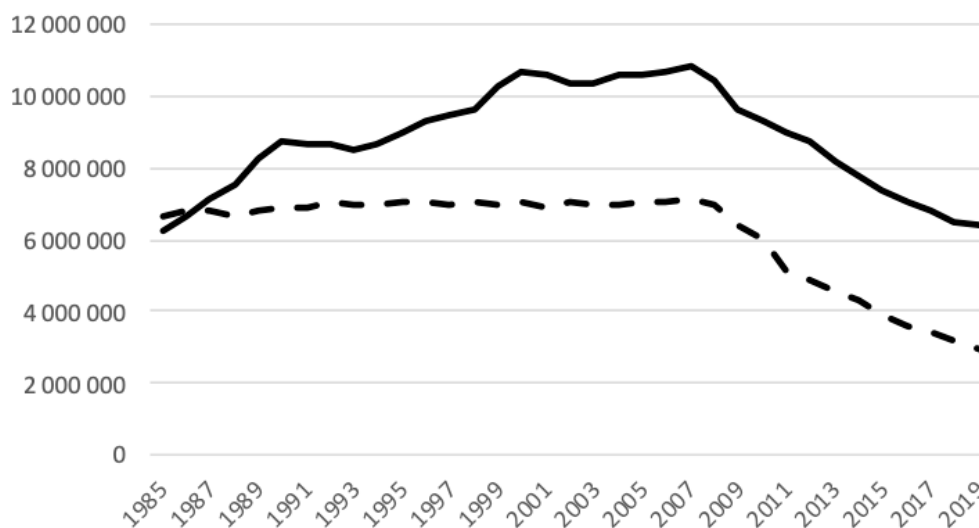
22 Alliance pour les chiffres de la presse et des médias (ACPM).

Figure 7. Répartition des familles de Presse en volume de diffusion en 2021



La figure 8 représente l'évolution de la diffusion totale de la presse écrite ainsi que l'évolution du chiffre d'affaires du secteur de 1985 à 2019 (source : Ministère de la Culture<sup>23</sup>).

Figure 8. Évolution de la diffusion totale de la presse écrite ainsi que l'évolution du chiffre d'affaires du secteur de 1985 à 2019



23 <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Presse/Documentation/Chiffres-Statistiques>

Par catégorie, la diffusion physique se décompose ainsi (Tableau 5) :

- La presse quotidienne nationale est composée de neuf titres qui représentent en 2021 1,4 million d'exemplaires par parution (soit +5,4% par rapport à 2020) ;
- La presse quotidienne régionale et du 7ème jour est composée de 91 titres pour 6,6 millions d'exemplaires vendus en moyenne par parution (-2,3% par rapport à 2020) ;
- La presse hebdomadaire régionale qui représente 33 millions d'exemplaires par an pour 150 titres ;
- La presse magazine qui représente 708 millions d'exemplaires (-5,3% par rapport à 2020) ;
- La presse professionnelle représente 13,6 millions d'exemplaires (-3% par rapport à 2020) ;
- La presse quotidienne gratuite d'information représente 74 millions d'exemplaires (+12,3% par rapport à 2020).

Tableau 5. Diffusion presse papier et électronique par catégorie

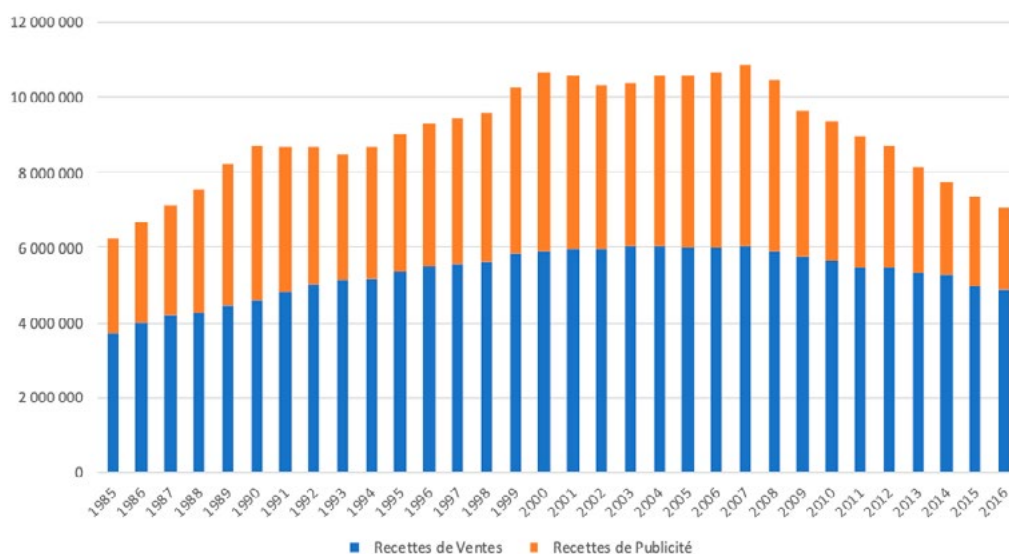
	Diffusion papier				Fréquentation numérique			
	Ex.	Evol.	PDF	Evol.	Freq. Tot.	Evol.	App.	Evol.
PQN	1,4 M	+5,4%	938000	+20%	7200 M	-4,1%	5700 M	-1,4%
PQR/7eme j.	6,6 M	-2,3%	1M	+21,3%	8200 M	-7,9%	6600 M	-7,4%
P. Hebdo. Reg.	33 M	-7,6%	785000	+56,1%	976 M	+1,5%	864 M	+2,5%
Magazine	708 M	-5,3%	115M	+15,5%	8100 M	-9,3%	6400M	-6,5%
P. pro.	13,6 M	-3%	2,8M	+26,9%	145 M	-13,4%	52M	-18,6%
PQGratuite	74M	+12,3%	32M	76,4%	1100M	-31,3%	852M	-31,7%

Source : ACPM

Le chiffre d'affaires est composé des recettes liées aux ventes (que cela soit à l'unité ou par abonnement) et de celles tirées de la publicité. La **figure 9** représente l'évolution des montants des recettes issues des ventes et de la publicité de 1985 à 2016 dans le secteur (source : Ministère de la Culture<sup>24</sup>, 2018). Il faut noter la réduction importante de la publicité en tant que source de financement de la presse écrite en France.

24 Etude « Médias et publicité en ligne : transfert de valeur et nouvelles pratiques » commandée par le Ministère de la Culture et le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et menée par le cabinet de conseil Bearing Point

Figure 9. Évolution des recettes et des revenus liés à la publicité de la presse écrite de 1985 à 2016



### 3.2. Situation des éditeurs dans le contexte actuel

Aujourd'hui, les principaux groupes d'édition de presse écrite en France sont le groupe Bolloré, le groupe Bayard, le groupe Le Monde, Altice Média, le groupe Figaro (anciennement Dassault Média). Au niveau de la presse écrite, il s'agit essentiellement d'éditeurs appartenant à des groupes généralement diversifiés dans un grand nombre d'activités. Au niveau des *pure players*, les structures de propriétés sont beaucoup plus disparates et moins concentrées.

#### 3.2.1. Opportunités et menaces

Le secteur de la presse écrite est difficile à qualifier au niveau des opportunités et des menaces car les situations s'avèrent radicalement différentes en fonction du sous-segment concerné. Toutefois, il est possible d'en dégager les principales pressions externes à travers l'examen des forces de Porter du secteur (**figure 10**).

Le secteur de la presse écrite en France est un secteur très réglementé. Historiquement, la volonté de l'Etat a été d'assurer l'accessibilité à l'information et la diversité des titres afin d'assurer le pluralisme d'opinions. La France apparaît comme l'un des pays qui a le plus développé des systèmes d'aides.

La liste des aides directes est impressionnante : aide aux publications nationales d'information politique et générale à faibles ressources publicitaires, aide aux quotidiens régionaux,

départementaux et locaux d'information politique et générale à faibles ressources de petites annonces, aide au pluralisme de la presse périodique, régionale et locale, aide au portage, aides du fond stratégique pour le développement de la presse (dispositif de soutien à l'investissement et à l'innovation dans les entreprises de presse), bourses d'émergence du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse, aide à la distribution de la presse quotidienne nationale d'information politique et générale, aides à la modernisation sociale à destination des salariées de la filière, fonds stratégiques pour le développement de la presse, fonds d'aide à l'émergence et à l'innovation dans la presse, avantage tarifaire postal.

Pour résumer, les aides peuvent être regroupées en trois grandes catégories : les aides au pluralisme, les aides à la diffusion et les aides à la modernisation. A cela, s'ajoutent des aides indirectes comme le taux super-réduit de TVA à 2,1%. Le montant total des aides de l'Etat français à la presse écrite s'élève ainsi à 840 millions en 2020, auxquelles ont été ajoutés 483 millions d'euros sur deux ans en réponse à la crise sanitaire. Au-delà des aides, l'Etat joue un rôle non négligeable à travers la législation sur la liberté d'expression et la réglementation quant à la profession de journalistes.

Afin d'évaluer la menace des entrants potentiels, il est nécessaire d'évaluer les barrières à l'entrée propres au secteur. Au niveau de la presse quotidienne nationale et régionale ainsi que pour la presse du 7<sup>ème</sup> jour, les barrières à l'entrée sont très élevées du fait de la nécessité d'exploiter des économies d'échelle. En effet, le coût de revient est extrêmement dépendant du coût de production du fait de la part importante des coûts fixes tant dans la production physique du journal (impression) que dans la production du contenu avec l'équipe éditoriale. L'accès à la publicité constitue également une barrière à l'entrée importante, en particulier pour le marché des « gratuits » compte tenu du nombre relativement restreint d'annonceurs. La situation est quelque peu différente pour les hebdomadaires qui bénéficient de coûts de production un peu moins élevés, ce qui implique un point mort légèrement moins haut. En raison de ces barrières à l'entrée, les nouveaux entrants sont donc plutôt rares dans le secteur de la presse quotidienne qu'elle soit nationale, régionale, du 7<sup>ème</sup> jour ou gratuite. En revanche, cela est moins le cas dans la presse hebdomadaire.

La pression des produits de substitution est très forte que cela soit au niveau des sources d'information que du contenu au sens plus large. La substitution directe peut se faire à travers la télévision (notamment du fait de l'essor des chaînes d'information en ligne) ou la radio. De manière plus indirecte, il est possible d'utiliser les

réseaux sociaux comme source d'information (par exemple Hugo Décrypte) ou l'ensemble des activités de loisirs et culturelles pour une dimension moins informationnelle. Enfin, il est également possible de substituer l'abandon pur et simple à la lecture de la presse.

Le pouvoir des acheteurs va, là encore, dépendre des segments. Pour la presse quotidienne nationale, la ligne éditoriale, l'orientation politique constituent un coût de transfert important. Chaque titre de presse est relativement « marqué » politiquement et donc difficilement substituable. La diffusion de la presse quotidienne régionale est quasi exclusive en fonction des régions. Le nombre moyen de journaux par département est passé de 3,2 en 1963 à 1,6 en 2001 et 44 départements n'ont qu'un journal régional (Cagé, 2011). Il n'existe donc que très peu de concurrence à ce niveau. Pour les lecteurs en ligne, c'est par l'abonnement que les coûts de transfert sont créés car l'accès au contenu est généralement exclusivement accessible par abonnement. La situation est quelque peu différente pour les hebdomadaires où les acheteurs peuvent plus facilement arbitrer entre plusieurs titres.

Au niveau du poids des fournisseurs, il pourrait être possible de penser que leur pouvoir ne peut être que limité. Que cela soit les producteurs de contenu (les journalistes) ou les outils de production, rien ne semble suffisamment rare pour être source de difficultés. Ceci étant dit, les acteurs assurant la distribution semble être des fournisseurs critiques pour les entreprises dans le secteur de la presse écrite en France. Pour la presse écrite traditionnelle, la crise générée par les difficultés du distributeur Presstalis (désormais France Messagerie) a montré la dépendance du secteur vis-à-vis de cet acteur et de son concurrent les Messageries Lyonnaises. En effet, la distribution de la presse en kiosques est encadrée légalement depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale en attribuant des prérogatives et une exclusivité particulièrement importante à des entreprises spécialisées. Au niveau de la presse écrite en ligne, la situation est différente mais également très complexe. En effet, dans ce cadre, les éditeurs sont dépendants des référencements des moteurs de recherche (très concentrés) et des réseaux sociaux (également très concentrés). Se voir exclu des principaux moteurs de recherche ou réseaux sociaux est inévitablement synonyme de disparition de visibilité en ligne.

L'intensité concurrentielle entre les différents acteurs est relativement faible car la différenciation entre les lignes éditoriales ainsi que la spécialisation des thématiques pour les hebdomadaires les préservent d'une concurrence trop forte. De plus, le secteur est aujourd'hui très fortement concentré. Cinq groupes détiennent

environ 80% des parts de marché. Dans ce contexte, la concurrence n'est pas à un niveau très élevé.

Figure 10. Évaluation des Forces de Porter dans le secteur de la presse

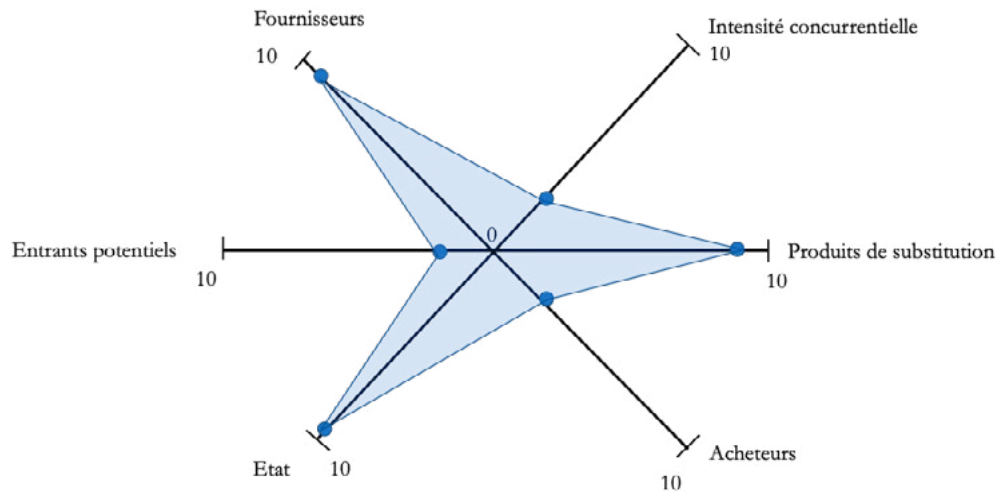


Tableau 6. Synthèse d'évaluation des forces de Porter pour le secteur de la presse

Forces	Évaluation	Motifs
Fournisseurs	Très fort	Concentration de la distribution tant physique qu'en ligne avec forte dépendance vis-à-vis des distributeurs
Intensité concurrentielle	Faible	Concentration des acteurs et coût de transfert élevé (ligne éditoriale et répartition territoriale)
Entrants potentiels	Faible	Barrières à l'entrée notamment au niveau des économies d'échelle nécessaires
Produits de substitution	Très fort	Grande quantité de produits de substitution y compris l'abandon
Acheteurs	Faible	Coût de transfert élevé du fait de la disponibilité, ligne éditoriale et disponibilité
État	Très fort	Législation omniprésente dans le secteur (aides et organisation de l'industrie)



### 3.2.2. *Évaluation de la situation des entreprises du secteur*

Les situations économiques des différents éditeurs ne sont pas équivalentes. En 2021, la presse quotidienne nationale est la seule famille de presse grand public à afficher une progression de ses ventes (+5,4% sur un an) à 1,4 million d'exemplaires par parution, dont environ les deux tiers sont désormais en numérique (928 000 exemplaires, en hausses de 20%). Libération enregistre la plus forte progression (+18,5%) sur un an. Avec près de 67 000 abonnés, le numérique représente désormais près de trois quarts de sa diffusion payée (un total de 90 000 exemplaires). Le groupe *Le Monde* se porte également bien avec une forte croissance tant sur le papier que le numérique. C'est le groupe *Aujourd'hui* en France qui enregistre la plus forte baisse (-14,2%) avec un total de 72 000 exemplaires encore très majoritairement en version papier. Situation également délicate pour *l'Equipe* (-7,7%).

La presse quotidienne régionale qui s'est positionnée plus tardivement sur le terrain du numérique, enregistre un repli de 2,3% à 6,6 millions d'exemplaires en version numérique (+21% sur un an). En pratique, le premier canal de diffusion de la presse régionale reste le papier avec la livraison à domicile et par portage. Quant à la presse magazine, sa diffusion baisse de 5,4 % sur l'année à 709 millions d'exemplaires, dont 116 millions de versions numériques (+15,3% sur un an).

Bien sûr, si l'on regarde des tendances sur le plus long terme, *Libération* a perdu 40% de son lectorat papier entre 2015 et 2019 alors que la chute est de 31% pour *Le Parisien* et 21% pour *Sud Ouest* sur la même période. Au niveau des magazines, *L'Express* et *l'Obs* perdent respectivement 48% et 53% de leur lectorat sur cette période de 4 ans. Au niveau financier, ces évolutions ne sont pas sans conséquence bien évidemment, puisque *l'Obs* cumule, par exemple, 27 millions d'euros de pertes d'exploitation entre 2010 et 2016, le tout en devant faire face à un plan de départs volontaires en 2016.

### 3.2.3. *Des premières réponses face à une situation tendue*

Afin de faire face au déclin des ventes de la presse papier et de la baisse des revenus largement imputable au recul des recettes publicitaires et du développement du gratuit, les éditeurs ont tenté différentes stratégies.

**Le développement du freemium.** Afin de compenser la baisse de revenu tout en essayant de maintenir les volumes des ventes, les éditeurs ont mis en place des innovations de *business models*. Les limites du tout gratuit (reposant sur le pari d'une audience suffisamment massive pour attirer les annonceurs) ayant été atteintes, des modèles économiques dit freemium sont tentés. Il s'agit, en plus de l'offre gratuite à moindre valeur ajoutée, de développer une offre en ligne spécifique, mise en page et conçue dans son contenu même pour les supports numériques afin de s'éloigner de la simple reproduction en ligne du contenu papier. La plupart des articles de contenu à forte valeur ajoutée seront payants. Offrir un petit nombre d'articles et rendre les suivants payants apparaît comme une alternative à ce modèle. Cette stratégie a pu porter ses fruits car elle accompagne le mouvement naturel de basculement du lectorat du papier vers l'écran : le journal Le Monde possède désormais plus d'abonnés en version électronique qu'en version papier.

**Vendre une marque plutôt qu'un titre.** Certains titres de presse sont désormais des marques. Il y est alors possible de procéder à une extension de marque et ainsi, se diversifier dans d'autres domaines plus ou moins liés. Le groupe So Press, par exemple, a diversifié ses activités dans différents secteurs avec les magazines So Foot, Society, So Film, etc. Certains titres proposent des formations, des conférences, des séjours, des suppléments et des collections en lien plus ou moins direct avec leur ligne éditoriale. Les Inrocks se sont lancés dans l'événementiel en rachetant le festival Rock en Seine, le titre Néon a ouvert un café à Paris, et le titre Fou de Pâtisserie s'est lancé dans l'ouverture de boutiques à Paris. Il s'agit alors de capitaliser sur une notoriété, une image de marque afin de diversifier les sources de revenus.

**Modifier la proposition de valeur.** Le business model est souvent limité à la manière de capter des revenus. Toutefois, il est également possible de le modifier en jouant sur la proposition de valeur. Afin de répondre au développement du gratuit, notamment à travers la consommation de la presse sur Internet, certains éditeurs ont fait le choix d'un accroissement de la proposition de valeur en offrant plus de contenus à valeur ajoutée : analyse, éditoriaux, etc. plus que de l'information brute. Le lancement récent du titre Franc-Tireur s'inscrit dans cette logique. A l'inverse, d'autres éditeurs ont opté pour une dégradation de la proposition de valeur afin de limiter les coûts et proposer des titres gratuits. Il s'agit des titres d'information qui ne proposent, en définitive, que de l'agrégation de dépêches d'agences de presse, sans aucune analyse.

***Pure players.*** Le développement d'Internet a été vu par beaucoup d'acteurs comme une menace. Toutefois, certains acteurs ont considéré cette révolution technologique comme une véritable opportunité. Cela a été le cas de *pure players* qui, à l'instar de Mediapart, Slate, Huffington Post, ont réussi à trouver un modèle économique pertinent, adapté à la presse écrite en ligne. Si certains sites sont à l'équilibre, beaucoup sont encore très dépendants de la publicité, de donateurs ou de sources de revenus annexes. Plus encore que les autres, les *pure players* doivent s'assurer de toujours attirer un public à travers un contenu impactant, sans cesse renouvelé. Ajoutons le cas des agrégateurs de presse en ligne tels que *Cafeyn* et *ePresse* qui proposent des accès illimités à des catalogues de titres en échange d'un abonnement mensuel.

### 3.3. *Les ruptures à venir*

Face aux grandes évolutions qui touchent le secteur de la presse écrite, les éditeurs anticipent de nouvelles ruptures. Elles toucheront les technologies, les modèles économiques associés ainsi que les usages et mode de consommation de presse.

#### 3.3.1. *Intelligence artificielle et individualisation de l'offre*

A l'époque de l'unique presse écrite papier, il était courant pour un lecteur d'acheter un journal ou un magazine et de n'en lire qu'une partie. Bien sûr, le manque de temps est une raison importante sur laquelle l'éditeur ne peut pas grand-chose. En revanche, la question est différente pour la non-lecture imputable à un manque d'intérêt du lecteur. Une seule version standard est généralement disponible. A noter que, désormais, la presse quotidienne régionale et certains magazines optent parfois pour plusieurs versions en fonction des zones géographiques pour certains dossiers. Mais la situation est aujourd'hui très différente avec la publication en ligne. Grâce aux données recueillies par l'observation des comportements des lecteurs en ligne, ceci permet aux éditeurs de mieux connaître et de mieux comprendre leurs lecteurs, notamment grâce à l'intelligence artificielle. Il est déjà possible de mesurer les préférences et intérêts des visiteurs grâce aux algorithmes prédictifs. Une connaissance plus fine des lecteurs doit permettre une adaptation en temps réel du contenu proposé, une modulation du tarif (en fonction de la connaissance de la propension à payer pour différents sujets) ainsi que l'adaptation à l'exposition à la publicité (temps, format, type, etc.) en fonction du profil.

Dans son rapport annuel sur les grandes tendances de l'année 2018, l'Institut Reuters de journalisme<sup>25</sup> de l'Université d'Oxford affirmait déjà que près de 75% des groupes de médias mondiaux utilisaient, au moins partiellement, l'intelligence artificielle pour mieux cibler les attentes de leurs lecteurs via des recommandations et pour concevoir des alertes sur l'actualité.

### 3.3.2. *L'intelligence artificielle dans la production de contenus*

En 2014, l'agence *Associated Press* a publié une première dépêche totalement rédigée par un algorithme. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle peut être utilisée pour vérifier des faits, analyser des quantités importantes de données ou traduire des textes. Demeure la question de la rédaction des articles de façon automatique et autonome. Pour l'instant, l'intelligence artificielle est appréhendée comme une technologie complémentaire permettant de décharger les journalistes d'un certain nombre de tâches consommatrices de temps. Mais la technologie est encore vue comme trop rudimentaire pour créer du contenu réellement créateur de valeur. Toutefois, des progrès sont réalisés.

En 2020, *The Guardian* a publié une tribune de 500 mots exclusivement rédigée par un algorithme d'intelligence artificielle. Un certain nombre de contraintes ont été introduites dans le modèle qui a permis la rédaction de huit tribunes. Ensuite, un travail d'édition humaine a été réalisé en sélectionnant des passages dans l'ensemble des tribunes. Si certains considèrent que le travail humain demeure indispensable, d'autres mettent en avant que les éditeurs procèdent déjà ainsi avec des journalistes humains. Au final, il est difficile de prédire les prouesses atteignables dans ce domaine par la technologie ainsi que le calendrier. Mais fort est à parier qu'un impact important au niveau de la production de contenu est à attendre de l'intelligence artificielle dans le secteur de la presse écrite. Le développement récent de l'IA générative (ChatGPT) s'accompagne d'un bond en avant spectaculaire de la qualité des contenus produits par la machine. Il serait naïf de penser qu'une forme d'automatisation des tâches de rédaction (le journaliste humain utilisant la machine pour augmenter sa productivité notamment) n'aura pas lieu dans les prochaines années. Elle permettrait une baisse des coûts de production apportant une baisse du point mort providentielle pour des titres aujourd'hui chroniquement déficitaires.

---

25 <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/>

### *3.3.3. Les interactions de « qualité » entre support et lectorat au sein d'une communauté*

Que cela soit de manière directe à travers la possibilité de commenter des articles ou indirecte (souvent à travers les réseaux sociaux), Internet a permis de créer des interactions entre les médias et leurs lectorats. Toutefois, force est de constater qu'après une période d'euphorie dans le domaine, les commentaires et les interactions sur les sites de presse écrite sont en train de disparaître. Cette situation peut s'expliquer par le côté décevant de la qualité des interactions qui se réduisent souvent à des messages à caractères insultants voire haineux. Compte tenu de la teneur de certains messages, il a été nécessaire de mettre en place des systèmes de médiation et de contrôle coûteux. Toutefois, le développement d'une interaction plus forte entre le lectorat et le titre de presse écrite peut être vu comme source d'engagement, de confiance et de motivation à l'abonnement. Face à l'explosion de la quantité d'information, de contenus et une prise de parole généralisée, la limitation des échanges à une communauté donnée peut apparaître comme une réponse. Alors que la volonté de toucher et d'interagir avec le plus grand nombre a montré ses limites, le fait de mettre en place des échanges et des relations de qualité avec un plus petit nombre va sans doute être une nouvelle manière de voir les choses. Au-delà des blogs et forums de discussion plus ou moins fermés, il va s'agir dans le futur de mettre en place les nouveaux outils adaptés à l'animation des communautés virtuelles.

## *3.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur*

Les ruptures à venir, couplées à sa situation récente doivent être en gardant en mémoire un certain nombre de tensions existantes actuellement dans le secteur de la presse écrite en France. Il s'agit là, pour les acteurs, d'être particulièrement attentif à ces éléments.

### *3.4.1. L'évolution de l'encadrement législatif*

Comme nous l'avons rappelé, le secteur de la presse écrite en France est traditionnellement un secteur très encadré par l'Etat. Au niveau des aides, un système particulièrement généreux a été mis en place en 1945 afin de garantir la libre circulation des idées, leur pluralité ainsi qu'un équilibre entre la concurrence et la survie des petits titres. En contrepartie, seuls quelques règles explicites aisées à remplir ont été mises en place. L'essentiel reposait plutôt

sur des objectifs implicites devant lesquels aucune entreprise ne pouvait être tenue individuellement responsable en cas de non atteinte de ceux-ci. Or le système d'aide n'atteint plus les objectifs fixés : il n'a pas pu empêcher la très forte concentration du secteur allant à l'encontre de la diversité et de la survie des plus petits éditeurs. Ensuite, l'aide automatique à tout support pose question. Est-il normal de subventionner des titres qui se portent bien, voire qui appartiennent à des groupes ayant des résultats tout à fait favorables ? Est-il normal de subventionner, au nom de la diversité d'opinions, des supports ne présentant aucune opinion et ne participant donc pas au pluralisme ? La presse magazine comprend un grand nombre de titres forts éloignés d'une presse d'opinion. Les principaux tirages (et par conséquent les plus consommateurs d'aides) sont, par exemple, les programmes de télévision...

L'encadrement par la loi de la distribution par la loi Bichet présente également aujourd'hui de fortes limites. Initialement mise en place pour que les petits éditeurs bénéficient des mêmes conditions de distribution que les plus gros, cette loi a contribué à mettre en place un duopole entre deux coopératives (initialement Presstalis et MLP) qui ont fini par constituer des rigidités sectorielles et des sources de surcoûts pour les éditeurs difficiles à supporter au niveau économique. Bien que la loi ait connu plus ou moins récemment (2011 et 2019) des aménagements visant à introduire plus de flexibilité, il est là encore possible de s'interroger sur la pertinence d'un encadrement si formel au niveau législatif. Il est clair que la situation de la France n'est pas fin 2022 celle d'après-guerre. Les enjeux en termes économiques, technologiques voire démocratiques ne sont pas les mêmes. Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas nécessaire de réfléchir à des mécanismes de régulation et à une nouvelle organisation du secteur, mais cela pose tout de même la question de l'engagement de l'État dans le secteur. Certains évoquent même le rôle totalement contre-productif de cet encadrement et des aides qui en découlent puisque cela freine la modernisation du secteur en n'incitant pas à des transformations profondes et en fragilisant les *pure players*.

### 3.4.2. *Le poids des plateformes*

Si l'objectif initial de l'encadrement par l'État du secteur de la presse écrite était de garantir la pluralité et la diversité de l'opinion en évitant tout monopole, il apparaît que le danger est aujourd'hui particulièrement fort. En effet, au-delà de la concentration des éditeurs et la disparition de nombreux titres, c'est la place prise par les géants d'Internet qui pose question. L'accès à l'information *via* Internet est désormais dépendant d'un monopole (ou tout du

moins d'un oligopole) de quelques grandes plateformes. L'accès à des articles de presse écrite se fait désormais par des moteurs de recherche (dont principalement *Google*) et/ou les réseaux sociaux (*Facebook, Twitter, Instagram, etc.*) du fait des recherches individuelles, des partages des autres utilisateurs ou des mises en avant. Or, du fait de leur poids, ces géants d'Internet semblent avoir les moyens de favoriser ou au contraire d'entraver la visibilité des articles et médias. Il y a donc eu un véritable déplacement dans la chaîne de valeur de la presse écrite. A l'heure d'Internet, entre l'édition, la production et la distribution, c'est bien de nouveau la distribution qui est le véritable nerf de la guerre. Au-delà de ce contrôle de l'accès au marché final, ces géants captent également désormais l'essentiel de la publicité, source historique de financement de la presse.

Encore une fois, l'État tente d'intervenir afin d'obtenir de la part des acteurs majeurs d'Internet une plus grande collaboration. *Google* a, dès 2013, accepté de verser 60 millions d'euros à la presse écrite française en contrepartie du trafic généré (Berretta<sup>26</sup>, 2013). Depuis, plusieurs actions vont dans ce sens comme la mise en place de financements spécifiques visant à favoriser l'innovation dans la presse afin de favoriser plus largement les *pure players*. Reste à savoir comment évaluer la valeur créée par chacun des acteurs et comment éviter toute captation induite d'une trop grande part par un seul acteur.

### 3.4.3. *L'indépendance éditoriale de la presse*

La concentration de la presse écrite, l'émergence des plateformes Internet voire la dématérialisation des publications questionnent l'indépendance éditoriale des titres. Si l'organisation a été initialement pensée pour garantir la représentation de la pluralité des idées politiques (et non l'indépendance des titres vis-à-vis du politique), il n'en est pas de même vis-à-vis de la dépendance économique. Comme le déclare Julia Cagé<sup>27</sup> (2021), « en France, on n'a pas repensé la propriété des médias depuis 1944 », or les concentrations, les changements d'actionnariats, etc. ont considérablement bouleversé la propriété des titres de presse au fil du temps. Difficile de ne pas envisager un lien entre la modification de la structure de propriété des groupes médias actuels possédant la plupart des titres de presse et un risque de perte d'indépendance éditoriale. Que cela soit du fait de censure en lien avec le politique ou le monde économique, des affaires d'éthique émaillent régulièrement l'activité du secteur. La déontologie journalistique s'oppose formellement à toute forme de soumission à des directives extérieures, mais est-elle toujours

---

26 Berretta, E. (2013), Presse : Google verse un chèque de 60 millions d'euros, *Le Point*, Février.  
27 Cagé, J. (2021), L'invité de 7h50, France Inter, mercredi 17 février.

suffisante ? À cela s'ajoutent des questions d'influence externe avec le financement de titres de presse par des groupes voire des nations étrangères. A l'heure du combat contre les fausses informations ou *fake news*, la question de l'indépendance éditoriale apparaît comme particulièrement sensible car elle peut être mise à mal dans un contexte de situation économique précaire et de changements technologiques.

## Conclusion

La disparition progressive de la diffusion papier s'est imposée aux médias. Ce sont les lecteurs qui ont lancé cette évolution en renversant leurs habitudes de lecture et d'achat. La grande distribution s'est approprié une partie du marché de la diffusion des versions papiers et a offert à ses clients la possibilité d'acheter des journaux, des magazines dans ses magasins. Cela n'a pas renversé la tendance. Concrètement la diffusion via l'Internet et de très nombreux sites a accéléré l'offre. Le nombre de nouveaux médias en évolution positive démontre son avenir mais avec une grande question le modèle économique ? les abonnements ont quasiment disparu alors comment rémunérer les rédacteurs et les médias ? Pourrons-nous rester dans un modèle gratuit encore longtemps ? Sans prendre le risque de la qualité de l'information diffusé ? Faute de financement assuré par le lecteur, ce sont des entrepreneurs, des particuliers riches qui reprennent ces médias et complètent les plans de trésorerie négatifs. N'est-ce pas un risque ?





## IV. Le secteur du tabac en France

La vente de produits issus du tabac est une activité très encadrée réglementairement compte tenu de leurs effets long terme sur la santé des consommateurs, de leur caractère addictif et des coûts induits pour les dépenses sociales des maladies attribuées au tabagisme. Il apparaît donc légitime que l'État régule significativement ce secteur (la fabrication, l'importation et la commercialisation des produits du tabac ont été un monopole d'Etat jusqu'en 1976).

Les produits et les habitudes de consommation en France ont significativement évolué depuis les années soixante et quatre-vingt, période pouvant être considérée comme l'âge d'or du secteur durant lequel la cigarette était considérée comme un signe extérieur de réussite et de standing social ou d'émancipation pour les femmes. Une succession de mesures visant à réduire la consommation de tabac (encadrement des lieux de distribution et de consommation, des pratiques commerciales, promotionnelles ou publicitaires et fiscalité élevée), ont modifié les comportements. Depuis 1974, le

taux de tabagisme en France est passé de 42% à 31,8% en 2022. Toutefois, ces mesures n'ont pas permis d'éradiquer la cigarette. Près de 15 millions de personnes fument toujours dans l'Hexagone en 2022 et 24,5% des Français adultes sont des fumeurs quotidiens<sup>28</sup>.

Avec le développement de nouveaux produits et modes de consommation nicotiques, le secteur semble aborder aujourd'hui une nouvelle phase de son histoire. En effet, après une longue période au cours de laquelle le tabac se consommait presque exclusivement en le brûlant (cigarettes, cigares, pipe, tabac à rouler), une consommation de produits nicotiques sans combustion se développe (vape, tabac à chauffer, sachets de nicotines...). En France, le succès de la cigarette électronique qui est utilisée par plus de 3 millions de personnes témoigne de cette évolution des comportements. Si les modes de consommation nicotiques se modifient, il apparaît que le cadre réglementaire et les schémas fiscaux qui s'appliquent aux innovations et nouveaux produits du tabac et de la nicotine sont pour certains obsolètes ou inadaptés.

#### ***4.1. Principaux indicateurs des ventes de tabac en France***

Avant d'analyser les données du secteur en France, il est important de distinguer les ventes de tabac des chiffres de la consommation. Compte tenu du poids croissant des marchés parallèles (transfrontaliers, contrebande et contrefaçon), il y a, en effet, un écart significatif entre les deux types d'indicateurs qui conduit à sous-estimer la consommation réelle de tabac en France.

En deux décennies, selon l'Observatoire Français des Drogues et des Tendances Addictives (OFDT) les ventes de tabac dans le réseau des buralistes ont diminué de plus de moitié, passant d'environ 92 000 tonnes en 2000 à 40 000 tonnes en 2022. Sur un an, les ventes de cigarettes ont baissé de 4,9% en 2022, ce qui représente 33,5 milliards de cigarettes livrées aux buralistes (contre 35,8 en 2020).

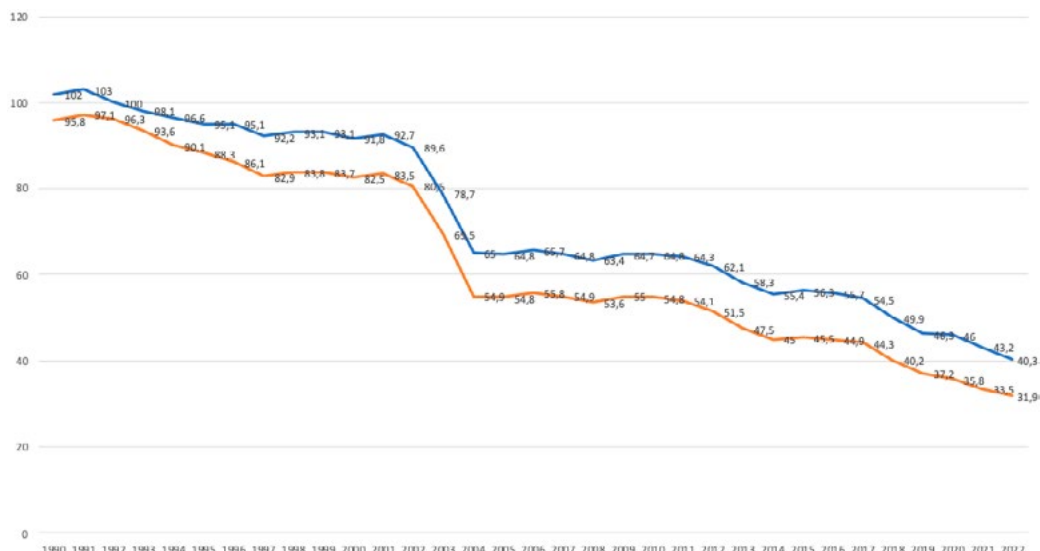
Le chiffre d'affaires global du tabac en France continentale baisse de 6,7 % et atteint 20,2 milliards d'euros (Md€) en 2022, contre 21,6 Md€ en 2021 et 18,1 Md€ en 2017. Au cours de la période 2017-2022, le chiffre d'affaires global s'est ainsi accru de 11,6 %, porté en grande partie par l'augmentation des recettes fiscales. Le rendement du droit à la consommation sur les tabacs vendus en France continentale s'élevait ainsi, en 2022, à 13,6 Md€ (CCSS, 2022). S'y ajoute une recette de 3,4 Md€, abondant le budget général de l'État, au titre de la TVA acquittée sur les produits du tabac.

---

28 Bulletin Epidémiologique Hebdomadaire de Santé Publique France édité le 31 mai 2021

La **figure 11** présente le volume des ventes de tabac (en tonnes) et des cigarettes (en millions d'unités) en particulier en France sur la période 1990 à 2022.

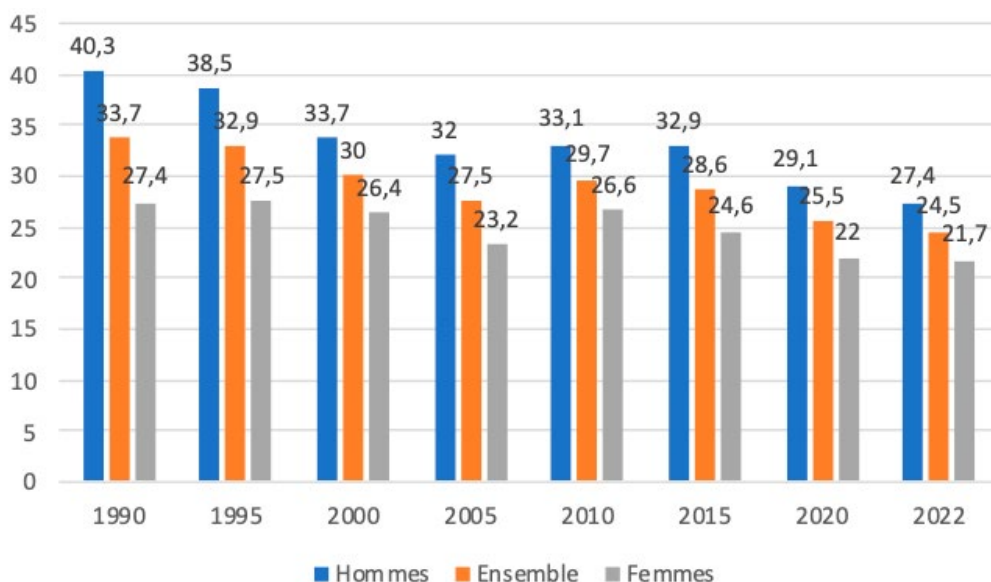
*Figure 11. Ventes de tabac en tonnes et ventes de cigarettes en millions d'unités en France de 1990 à 2022*



Source : DGDDI

Parmi les quelques 51 millions de Français âgés de 11 à 75 ans, 37 millions ont déjà expérimenté le tabac, et 12 millions se déclarent usagers quotidiens (OFDT, 2022). On constate un recul des fumeurs réguliers en France (**figure 12**), baisse qui s'inscrit dans une tendance mondiale constatée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

*Figure 12. Usage quotidien du tabac parmi les adultes de 18 à 75 ans selon le sexe entre 1990 et 2022 (Source Santé Publique France)*



A côté du réseau des buralistes s'est développé un marché parallèle (achats frontaliers, duty-free et réseaux illicites- contrebande et contrefaçon). Entre 2017 et 2022, la part des ventes des buralistes a baissé de façon constante pour passer de 75,4% à 60,3%<sup>29</sup>. Le réseau de distribution légal est composé en 2022 de 23 008 buralistes en France générant environ 80 000 emplois. Ce chiffre est en constante baisse et connaît un recul de 6,5% par rapport à 2017 (24 785 buralistes).

Concomitamment, au repli des ventes de tabac dans le réseau légal, l'on assiste au développement des achats illicites et en particulier à l'explosion des ventes de produits de contrefaçon. En 2022, plus de 640 tonnes de produits de tabac issus de la contrebande ou de la contrefaçon ont été saisies par les douanes contre 285 tonnes en 2020, soit deux fois plus en deux ans. Le rapport KPMG 2023 sur la consommation de cigarettes illicites dans l'UE estime le poids de la contrefaçon et de la contrebande en France à 32,4% des volumes consommés en 2022 (contre 29,4% en 2021). Cette tendance du recours croissant aux approvisionnements en dehors du réseau officiel est confirmée par deux études de l'OFDT (2017) et Santé Publique France (2021)<sup>30</sup> qui estiment que 20% des achats sont régulièrement réalisés hors du réseau officiel des buralistes. Selon le rapport Woerth- Park<sup>31</sup> le marché parallèle du tabac représenterait entre 15 et 25% du volume total de cigarettes consommées en France.

Pour appréhender l'importance que prend le phénomène des achats illicites, il est essentiel de noter que la part des taxes collectées sur le prix de vente d'un paquet de cigarettes représente 84,7% de sa valeur économique. Du fait du poids des taxes associées aux produits du tabac, en 2022, l'Etat a collecté 17 milliards d'euros de recettes. La dernière hausse de taxes a eu lieu en mars 2023 au motif de revaloriser « le prix des cigarettes à hauteur de l'inflation ». Cette augmentation fiscale vient compléter un programme quinquennal initié en 2017 qui avait pour objectif d'atteindre un prix minimal de 10 euros. En mai 2023, les paquets de cigarettes vendus en France dépassaient selon les marques le prix symbolique de 11€ sous l'effet des hausses des prix des industriels décidées en plus des taxes, en vue de compenser la baisse des volumes par une hausse de la marge unitaire.

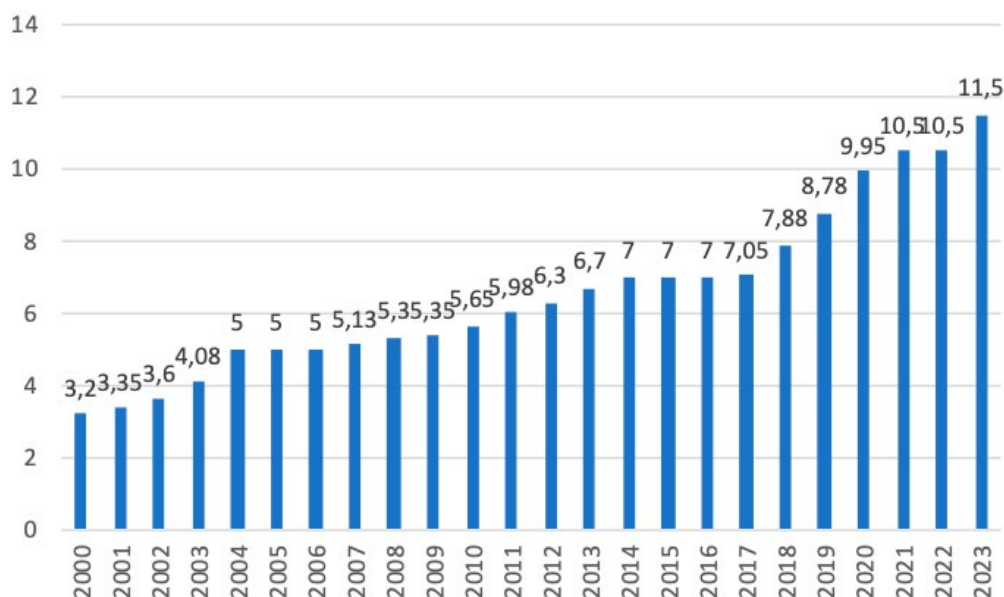
---

29 Rapport KPMG du 28 juin 2023 : Consommation de cigarettes illicites dans l'UE:

30 Santé Publique France : les lieux d'achat du tabac en France en 2021

31 Woerth E. et Park Z. (2021), Rapport d'information relatif à l'évolution de la consommation de tabac et du rendement de la fiscalité applicable aux produits du tabac pendant le confinement et aux enseignements pouvant en être tirés, Assemblée Nationale.

Figure 13. Prix du paquet de cigarettes de la marque la plus vendue en France en euros de 2000 à 2023



Source : DGDDI

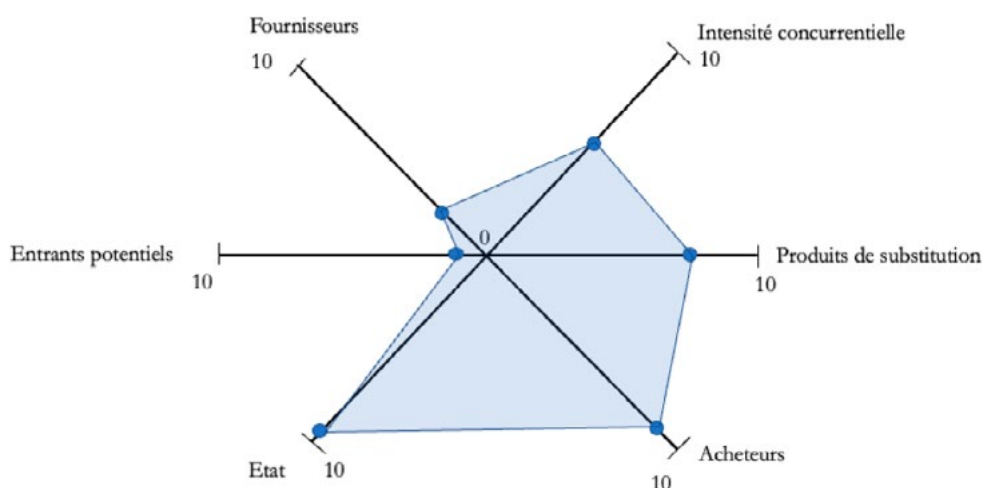
## 4.2. Situation du secteur du tabac dans le contexte actuel

Au-delà des chiffres et des données sectorielles, il est important d'analyser en profondeur l'environnement dans lequel les fabricants de produits issus du tabac évoluent afin de pouvoir conclure sur la situation et les perspectives du secteur.

### 4.2.1. Opportunités et menaces pour les producteurs et premières réponses

L'environnement dans lequel évoluent les fabricants de produits issus du tabac a considérablement évolué depuis les années 80. L'examen des forces de Porter (1980) permet d'identifier les sujets qui doivent faire l'objet d'une réflexion particulière pour les professionnels du secteur (figure 14).

Figure 14. Évaluation des Forces de Porter en lien avec le secteur du tabac en France



Le tableau 7 synthétise l'évaluation de ces différentes forces.

Les fournisseurs de matières premières (tabac essentiellement et papier/carton plus marginalement) ne bénéficient pas d'un rapport de force favorable face aux industriels du secteur. En effet, même si en France et en Europe, les politiques agricoles communes ont permis de réguler une production souvent excédentaire, la production de tabac ne s'avère pas rare au plan mondial. Le tabac est une matière agricole qui est cultivée dans de nombreux pays tels que le Brésil, l'Argentine, le Mozambique, le Pakistan, la Grèce, etc. Par exemple, en 2022 le premier industriel privé du secteur (Philip Morris International) achetait le tabac dans 20 pays et s'approvisionnait auprès de 235 000 producteurs. Par ailleurs, aucun élément composant un produit de tabac ne s'avère être rare et ne peut mettre en position de force un fournisseur vis-à-vis de son donneur d'ordres. Toutefois, le réchauffement climatique est un élément à considérer sur le long terme car il pourrait avoir un impact tant sur les rendements agricoles que sur une modification de la localisation des zones de production.

L'intensité concurrentielle entre les industriels du secteur tabac se situe à un niveau intermédiaire. Les principaux acteurs sont des entreprises de grande taille opérant sur les marchés mondiaux. En France, la concurrence subit des contraintes structurelles. Alors qu'auparavant la concurrence s'exprimait en préemptant des images et des univers de marque, l'adoption des paquets neutres et l'interdiction de toute publicité ont figé les positions relatives. Dans ce contexte réglementaire, il est très difficile pour les marques de se faire connaître et de se créer un positionnement produit pour sensibiliser et fidéliser les consommateurs. Il y a une « prime »

indéniable aux marques installées et aux positions acquises. La fluctuation des parts de marché, en raison des contraintes structurelles, peut perdre en dynamisme par rapport à un marché moins régulé. Outre les caractéristiques de goûts associées à chaque produit, il ne reste aujourd'hui plus que les ajustements marginaux des prix, compte tenu du poids de la fiscalité, pour différencier les produits et marques entre eux.

La menace que représenterait de nouveaux entrants potentiels sur le marché français se trouve à un niveau faible. Les barrières à l'entrée sont en définitive très élevées du fait de l'impossibilité légale de communiquer. Seul le buraliste est habilité à communiquer avec les consommateurs. Dans ce contexte, la plupart des acteurs actuels du marché bénéficient d'une notoriété et d'une image de marque installée de longue date. De plus, le caractère réglementé du secteur représente une contrainte, voire une entrave majeure à la pénétration d'une nouvelle marque ou d'un nouvel acteur. Toutefois, des niches sur des produits très spécifiques peuvent attirer certains nouveaux industriels (exemple : tabac d'une provenance 100% locale), bien qu'elles restent marginales en termes de parts de marché. Reste que la part de revenu revenant aux industriels du tabac étant relativement faible (autour de 5,3% d'un prix de vente d'une cigarette) du fait de la fiscalité appliquée aux cigarettes (84,4% de taxes), seule une production en très grand volume permet d'assurer une rentabilité suffisante, ce qui a tendance à décourager les nouveaux entrants.

Le poids des produits de substitution est particulièrement élevé. Il existe des produits alternatifs au tabac à fumer :

- Produits qui délivrent de la nicotine par vaporisation comme la cigarette électronique,
- Tabac à chauffer (technologie qui chauffe à 350° une cartouche de tabac et qui ne dégage pas de fumée).
- Produits oraux comme les poches de nicotine qui diffusent par contact gingival de la nicotine, éventuellement parfumée
- Produits de classe pharmaceutique qui diffusent de la nicotine par voie orale comme les chewing-gums ou pastilles
- Patchs pharmaceutiques qui délivrent de la nicotine par voie cutanée

La France est le troisième marché mondial de la vape derrière les Etats-Unis et la Grande-Bretagne avec près de 3 millions de consommateurs. Quinze ans après l'apparition en France des premières cigarettes électroniques, les vape shops restent le premier circuit de distribution avec 55 % environ d'un marché estimé à 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, selon le cabinet Xerfi, contre 30 % pour l'e-commerce et 15 % pour les bureaux de tabac. Après un retard au démarrage, les buralistes ont fait de la vape l'un des leviers de leur transformation. Ils misent sur leur maillage territorial (23 500 points de vente) et un contact privilégié avec les fumeurs. Depuis cinq ans, ils multiplient les investissements, poussés par les grands cigarettiers qui ont fait des bureaux de tabac le principal circuit de distribution de leurs systèmes dits « fermés », c'est-à-dire des produits vendus avec des capsules contenant du liquide, par opposition aux systèmes « ouverts » dans lesquels l'utilisateur peut remplir le réservoir de liquide voire par son propre mélange.

Les cigarettes de contrefaçon représentent également un produit de substitution à celles commercialisées dans le réseau des buralistes. La cigarette étant un produit au procédé industriel simple, il est aisé pour des réseaux illégaux de proposer des produits de contrefaçon.

Enfin, il est possible de substituer les cigarettes par un arrêt complet de leur consommation avec ou sans l'aide de substituts nicotiques comme les patchs ou les gommes distribués en pharmacie et remboursés par la Sécurité Sociale à hauteur de 65%. S'agissant des remboursements, l'année 2022 est marquée par une hausse de 4,9 % du nombre de bénéficiaires annuels d'au moins un TNS (1 020 679 en 2022, contre 973 263 en 2021)<sup>32</sup>. Le développement d'une offre importante au niveau des produits de substitution, couplé à l'intensification de la lutte contre le tabac en France rend le poids des produits de substitution significatif.

Les acheteurs représentent une force importante dans l'industrie car les politiques de lutte contre le tabagisme ont abaissé des coûts de transfert, à savoir les éléments d'image de marque et de prix. Tous les paquets étant similaires et les prix de vente au détail étant très proches sous l'effet du poids des taxes, les paquets de cigarettes deviennent de plus en plus des produits indifférenciés. Au 1<sup>er</sup> juin 2023, le différentiel de prix entre un paquet de la marque la plus vendue et l'essentiel des marques du « bas du marché » était de 0,5€, soit moins de 5% d'écart de prix. De plus, les acheteurs ont la possibilité d'acheter les produits sur les marchés parallèles (légaux ou illégaux), ce qui accroît leur pouvoir de négociation au risque d'être toutefois sanctionnés pour approvisionnement illégal.

---

32 OFDT- tabagisme et arrêt du tabac en 2022



L'Etat représente une force particulièrement importante puisqu'il régit l'ensemble des dispositions applicables à l'industrie du tabac :

- La fiscalité détermine pour l'essentiel le prix final à travers un jeu subtil de droits d'accises et de taxes.
- La législation encadre la taille du marché (interdiction d'achat des mineurs) et les différents éléments du marketing (paquet neutre ; interdiction de faire de la publicité, de la promotion etc.).
- La distribution est contrainte (distribution exclusive pour les produits issus du tabac par les bureaux de tabac ou licences dans des lieux de nuit).
- Des exclusions de lieux de consommation sont définies par le cadre réglementaire (interdiction de fumer dans les lieux publics couverts) ou par les collectivités locales (ex : plages sans cigarettes ou interdiction de consommation de cigarettes aux abords des écoles)
- La composition des produits est également réglementée par le code de Santé Publique qui, par exemple, interdit les arômes pour les cigarettes (interdiction des cigarettes mentholées notamment) et limite le taux de nicotine présent dans chaque catégorie de produits.

*Tableau 7. Synthèse d'évaluation des forces de Porter pour l'industrie des produits issus du tabac en France*

<b>Forces</b>	<b>Évaluation</b>	<b>Motifs</b>
Fournisseurs	Faible	Il existe de nombreux pays producteurs de tabac et il ne s'agit pas d'une matière première agricole complexe à produire
Intensité concurrentielle	Intermédiaire	Le marché est en situation d'oligopole avec quelques grands industriels privés et grandes manufactures de tabac d'État (ex : Chine)
Entrants potentiels	Faible	La tendance de l'industrie a plutôt été à la concentration qu'à l'entrée de nouveaux acteurs.
Produits de substitution	Fort	Nombreuses alternatives à la cigarette combustible existent que cela soit des produits de substitution au tabac (cigarette électronique, tabac à chauffer, sachets de nicotines...) ou de cessation (patches, gommes à mâcher, médicaments...).
Acheteurs	Fort	Les consommateurs ont un fort pouvoir de négociation car les réglementations mises en place pour neutraliser l'effet marque (paquet neutre, interdiction de la publicité, etc.) ont uniformisé l'attractivité des produits. Compte tenu du poids de la fiscalité pour les produits du tabac, les consommateurs adoptent de nouveaux comportements nicotiques dans une optique de préservation de leur pouvoir d'achat en consommant d'une part des nouveaux produits moins coûteux et moins nocifs ou en s'approvisionnant en produits hors du réseau des buralistes (transfrontalier, contrebande ou contrefaçon) qui sont économiquement plus attractifs.
État	Très fort	Rôle majeur avec un contrôle exercé sur la distribution (monopole de vente des bureaux de tabac pour les produits issus du tabac), la lutte contre les trafics (douanes), la fiscalité, la législation, la composition des produits, etc.

## 4.2.2. Évaluation des situations financières

Les principaux acteurs du marché en France sont Philip Morris International, Seita, British American Tobacco, Japan Tobacco International et plus marginalement, Poeschl Tobacco France. Vingt marques de cinq producteurs captent plus de 90% du marché des cigarettes. Le tableau 9 représente les parts de marché des industriels en volume de 2019 à 2022 en France.

*Tableau 8. Évolution des parts de marché des industriels en volume de cigarettes en France*

	2019	2020	2021	2022
<b>PMI</b>	44,6%	44,4%	43,2%	43,0%
<b>BAT</b>	17,1%	15,2%	14,5%	14,3%
<b>JTI</b>	19,5%	21,7%	23,6%	24,7%
<b>IMP</b>	17,2%	16,5%	16,2%	15,8%
<b>Autres</b>	1,7%	2,2%	2,4%	2,1%

Source: Logista

Compte tenu du contexte de baisse des achats de produits du tabac dans le réseau des buralistes, les industriels du tabac enregistrent un recul en volume et en valeur, bien que contrasté selon les fabricants, de leurs ventes en France.

Philip Morris International demeure le leader du secteur en France avec une part de marché de 43%. Japan Tobacco International a réussi à accroître sa part de marché de 19,5% à 24,7% en trois ans. British American Tobacco a perdu plus de 2 points pour atteindre 14,3% du marché. Sur la période étudiée, Imperial a perdu 1,4 point en repli à 15,8% du marché.

## 4.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue

Réduction de l'offre. Afin de répondre à la baisse des ventes de tabac, les industriels ont réduit le nombre de références commercialisées. Alors qu'il y avait 800 références proposées par les cinq acteurs majeurs en 2017, il n'y en avait plus que 300 disponibles en 2022. Cette réduction de l'offre s'explique par :

- des impératifs réglementaires. L'interdiction de proposer des cigarettes avec certains arômes (menthol), par exemple, a entraîné mécaniquement la disparition de certaines références.
- l'adoption du paquet neutre et l'interdiction généralisée de toute communication ont conduit au retrait de marques ou de produits. Avec des produits facialement indifférenciés, il est en effet devenu difficile pour les industriels de positionner finement leurs marques auprès des consommateurs. Cette baisse du nombre de références constitue une adaptation pertinente de l'offre au contexte sectoriel.

Stratégie de prix bas. Pour faire face à l'accroissement de la fiscalité sur le prix de vente du paquet, certains industriels ont tenté d'amortir ces hausses par des réductions de leur marge brute ou par le développement de produits moins onéreux (tabac à rouler). Pour éviter que des stratégies de réduction de prix perceptuelle soient mises en place, le législateur a interdit les pratiques telles que l'offre de paquets de cigarettes de moindre contenance. De même pour contrer d'éventuelles stratégies de prix bas le législateur a mis en place un dispositif d'accises fixes pour 1 000 cigarettes ce qui génère un taux fiscal plus élevé (au niveau de cette accise) pour les cigarettes les moins chères. Dans ce contexte, le tabac à rouler fait office de produit d'entrée de gamme même si la fiscalité sur cette catégorie de tabacs a évolué pour réduire le différentiel de prix entre les cigarettes manufacturées et ce type de produit.

Diversification vers la cigarette électronique. Après des débuts hésitants, les géants du tabac ont finalement pénétré de manière massive le secteur de la cigarette électronique. En France, l'Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanie (OFDT) relève dans son rapport de 2019 une baisse des ventes du tabac à partir de 2012 et qui n'a fait que s'accroître à partir de 2018 du fait de l'augmentation croissante des prix conjuguée au développement de la cigarette électronique. De nouveaux produits prêts à l'usage se sont multipliés au cours de ces dernières années. Les puff, des cigarettes électroniques jetables parfois aux saveurs sucrées et pouvant contenir jusqu'à 2% de nicotine ont pénétré le marché depuis 2021. Ces nouveaux produits qui adoptent pour certains des codes couleurs et des saveurs susceptibles de cibler les jeunes consommateurs et qui posent des problèmes environnementaux du fait de leur usage unique et de la présence d'une batterie au lithium pourraient faire l'objet d'un nouveau cadre réglementaire. En mai 2023, le ministre de la Santé François Braun a même évoqué la perspective d'une interdiction de ces produits.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Les « puffs », cigarettes électroniques jetables, dans le viseur de François Braun, le ministre de la santé (lemonde.fr)

### 4.3. Les ruptures à venir

Poussée par une érosion de son activité historique, par une attente sociétale forte pour une consommation nicotinique aux effets moins délétères sur la santé et par un durcissement des réglementations nationales et de la pression fiscale, l'industrie du tabac est à un tournant particulièrement important de son histoire. Aujourd'hui, les industriels du secteur se préparent à l'après-cigarette, voire à l'après-tabac (ou même à l'après-nicotine). En effet, des ruptures en termes d'approche, de marchés, de produits ou de technologies vont accompagner voire entraîner le basculement de l'industrie vers la fin de la cigarette.

#### 4.3.1. Le « *heat not burn* »

Les cigarettiers développent des produits permettant de chauffer le tabac sans parvenir au seuil de combustion. Ces dispositifs électroniques chauffent le tabac à une température entre 180°C et 350°C. Les consommables utilisés par ces dispositifs électroniques sont propriétaires et ne sont pas interchangeables d'une marque à l'autre.

Ces dispositifs qui permettent au consommateur d'inhaler de la vapeur de tabac disposent dans certains pays comme les Etats-Unis du statut de « Produits à risques modifiés » compte tenu de l'absence de combustion. Cette classification effectuée par la Food and Drugs Administration (FDA) se fonde sur la **réduction de l'exposition du consommateur aux substances chimiques nocives et potentiellement nocives en comparaison avec la cigarette combustible. Elle met en avant l'absence de combustion qui permet une réduction de la toxicité du produit**

Cette nouvelle catégorie de produits est encore peu diffusée en France. Au 31 mars 2023, la principale marque de tabac à chauffer comptait 25, 8 millions d'utilisateurs dans le monde contre 22,7 millions un an plus tôt<sup>34</sup>.

Dans certains pays comme le Japon, la consommation de cette nouvelle catégorie de produits se substitue massivement à celle de cigarettes. Dans ce pays, les alternatives non combustibles à la cigarette (tabac à chauffer) ont été introduites en 2014. Depuis leur introduction les ventes de cigarettes ont chuté de 48% entre 2015 et 2021, alors même que la législation concernant le tabac est bien plus laxiste dans l'archipel japonais qu'en France (la publicité, la

---

34 Philip Morris International publication trimestrielle T1 2023: [Earnings Slides - Q1 2023 \(gcs-web.com\)](#)

promotion et parrainage sont, par exemple autorisés). En mai 2023, le tabac à chauffer représentait 37% des volumes des produits du tabac vendus au Japon, en progression de 3,73% sur un an glissant alors que sur la même période, la cigarette poursuivait sa décrue de 1,73%.

#### 4.3.2. *Le tabac oral*

Afin de proposer des alternatives à la cigarette et au tabac combustible, les industriels du tabac diversifient aussi leur offre avec des produits nicotiques oraux. Trois formes cohabitent selon les marchés : tabac à mâcher, snus et poches de nicotines. Le tabac à mâcher se présente sous forme de feuilles ou de boulettes à placer sur les gencives. Sa consommation est marginale en France et en Europe. Le snus est une poudre humide de tabac à placer entre la lèvre inférieure et les dents. Ce produit a été interdit par l'Union Européenne au début des années quatre-vingt-dix mais reste particulièrement consommé dans les pays du Nord comme la Suède, pays dans lesquels, par exception le snus est autorisé.

Enfin, les sachets de nicotines viennent de faire leur apparition. Ce sont des petits sachets qui contiennent de la nicotine mais pas de tabac, avec ou sans arômes, qui se placent sur les gencives.

Ces produits à base de nicotine sont considérés en France comme des biens de consommation. Face à leur succès sur certains marchés, les autorités de plusieurs pays ont décidé soit d'encadrer la distribution et la consommation de ces produits (Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, Danemark, Estonie), soit de les interdire (Belgique, Pays-Bas et Allemagne).

#### 4.3.3. *De la cigarette vers le bien-être*

En fonction des évolutions réglementaires, les industriels pénètrent de nouveaux marchés. Certains se diversifient notamment dans le champ du cannabis médical et récréatif. Les produits à base de CBD (molécule du cannabis sans THC aux effets psychotropes) sont, par exemple, consommables sous forme de vapotage avec une cigarette électronique. Avec ces nouveaux produits, l'industrie se diversifie dans le bien être.

« L'après tabac » passe également par le développement d'une offre permettant de prendre en charge les conséquences du tabagisme. Certains industriels du tabac considèrent l'entrée sur le marché du bien-être et de la santé comme un relais de croissance significatif et préparent l'après tabac. PMI s'est, par exemple, diversifié sur

le marché des dispositifs médicaux en lien avec des pathologies respiratoires et pulmonaires

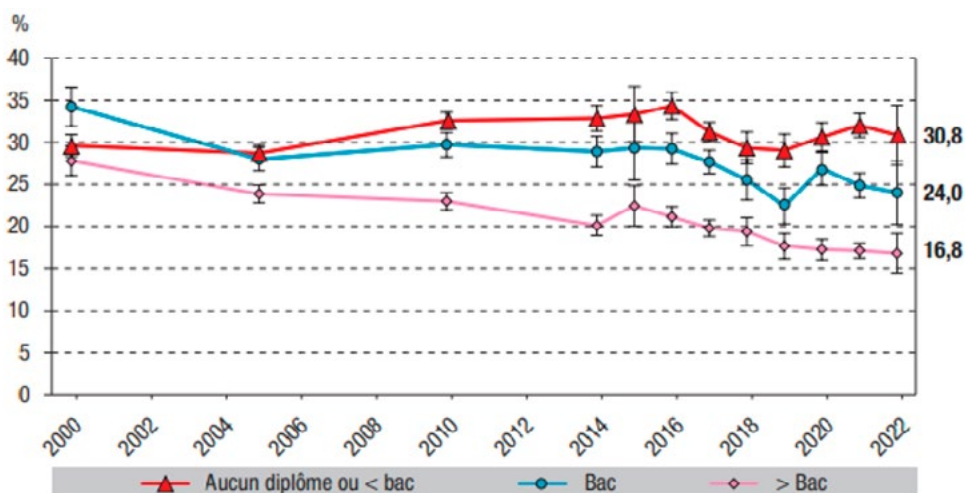
#### 4.4. Les points de tension à court et moyen terme dans le secteur

Compte tenu de l'évolution tant environnementale, que sociétale ou technologique, des points de tension spécifiques apparaissent dans le secteur du tabac.

##### 4.4.1. La question de l'équité

Il est essentiel de noter que si la prévalence du tabagisme se stabilise entre les hommes et les femmes et selon les catégories d'âge, il existe une véritable inégalité sociale de santé. En effet, les fumeurs sont surreprésentés chez les personnes les moins diplômées, ayant les plus bas revenus ou en situation de chômage (Pasquereau et al., 2021). Plus précisément, en 2022, la prévalence du tabagisme quotidien varie presque du simple au double selon le niveau de diplôme (30,8% parmi les personnes n'ayant aucun diplôme à 16,8% parmi les titulaires d'un diplôme supérieur au baccalauréat).

Figure 15. Prévalence du tabagisme quotidien selon le niveau de diplôme (18-75 ans) en France métropolitaine entre 2000 et 2022

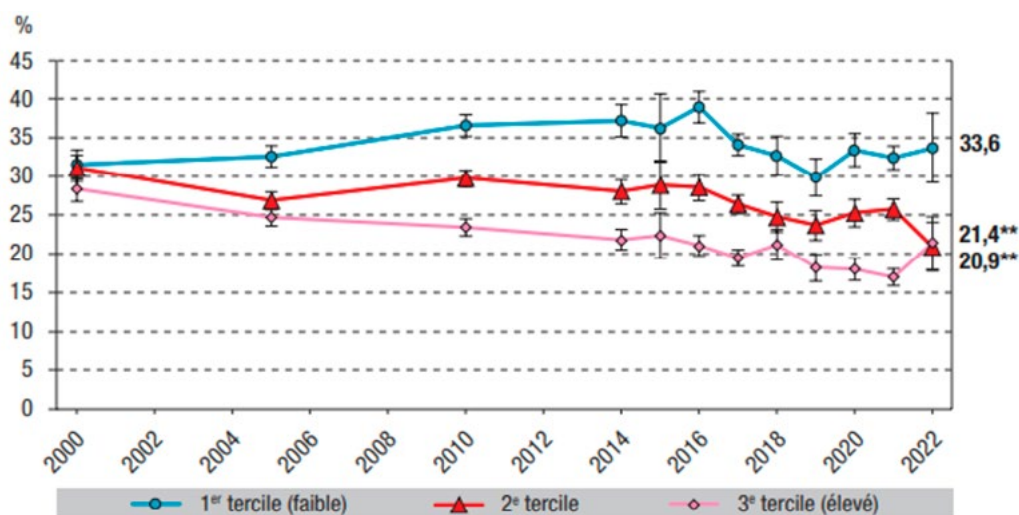


Source : ARS

En 2022, la prévalence du tabagisme quotidien est de 33,6% (en progression depuis 2019) parmi les personnes dont le revenu correspond au tercile le plus bas, contre 20,9% pour le tercile le plus élevé (également en progression depuis 2019). Elle est également nettement plus forte parmi les personnes au chômage (42,3%) que

parmi les étudiants (19,1%) et les actifs occupés (26,1%). Depuis 2019, la prévalence tabagique dans les groupes moins favorisés est repartie à la hausse, alors que celle des catégories sociales les plus aisées a poursuivi sa lente érosion. Plus que jamais, fumer est devenu un marqueur social. En 2022, les non diplômés et le plus bas tercile fument même davantage qu'en 2000.

*Figure 16. Prévalence du tabagisme quotidien selon le revenu par unité de consommation (18-75 ans) en France métropolitaine entre 2000 et 2022*



Les \* indiquent une évolution significative entre 2021 et 2022 : \*\* p < 0,01.

Source : ARS

Aujourd'hui, malgré l'effet de la politique de hausse des taxes et de leurs effets négatifs sur le pouvoir d'achat, les populations modestes n'arrêtent pas la cigarette. A ce titre, le paquet de cigarettes peut être considéré pour les consommateurs les plus modestes à un bien de Giffen. En effet, il s'agit d'un bien dont la demande augmente avec l'augmentation de son prix. Le bien Giffen se distingue d'un produit de luxe. En effet, dans ce dernier cas, l'augmentation du prix est une des raisons mécaniques de l'augmentation de la demande, le prix élevé est un critère de choix. Dans le cas du bien Giffen nous sommes dans une tout autre situation. A revenu disponible constant, quand le prix d'un produit constituant le panier de consommation de base augmente, il laisse moins de revenu disponible pour les autres produits. Sa consommation augmente donc avec le revenu laissé disponible par l'arrêt des autres produits. Historiquement, l'exemple de l'arbitrage entre le pain et la viande a été régulièrement utilisé pour illustrer ce concept. A revenu constant, lorsque le prix du pain augmentait de manière importante, les ménages diminuaient leur consommation de viande, jusqu'à l'arrêt de la consommation. Pour pallier cette absence de viande, ils achetaient... du pain !



L'augmentation du prix entraîne une baisse du pouvoir d'achat et donc l'arrêt de consommation de biens considérés comme moins essentiels, et donc accroît la consommation de ce bien particulier avec le revenu rendu disponible du fait de l'arrêt de certaines consommations. En réponse à cette pression fiscale sur le pouvoir d'achat des plus fragiles économiquement se développent les achats sur le marché illicite. Cette pression financière sur le tabac et la baisse du pouvoir d'achat qui en découle entraînent un sentiment de lassitude, voire de rejet contre les politiques actuelles de lutte contre le tabagisme d'une grande partie de la population la plus défavorisée. Ce sentiment d'injustice face aux hausses de taxes sur le tabac est avancé par 42% des Français avec une opinion d'autant plus marquée chez les électeurs qui avaient l'intention de voter pour Marine le Pen, Eric Zemmour ou Jean-Luc Mélenchon à la Présidentielle 2022. Dans un sondage Odoxa de 2022, 72% des fumeurs (79% des fumeurs réguliers) assurent que la hausse du prix du tabac ne les incitera pas à arrêter de fumer. Selon le même sondage, 67% des Français pensent qu'avec cette taxe, le gouvernement cherche avant tout « à faire rentrer de l'argent dans les caisses ».

#### *4.4.2. Les limites des politiques anti-tabac en France de nos jours*

Les chiffres récents de Santé Publique France sur la prévalence du tabagisme en France et leurs évolutions démontrent que les politiques anti-tabac essentiellement fondées sur le triptyque fiscalité, prévention et prohibition, atteignent leurs limites. Non seulement, la France enregistre un mauvais taux absolu de tabagisme (24,5% en 2022), mais sa situation se dégrade en relatif par rapport à de nombreux pays.

Tableau 9. Fumeurs quotidiens (% de la population âgée de 15 ans et plus)

OCDE	18
Allemagne	18,8
Australie	12,4
Autriche	24,3
Belgique	18,9
Canada	12
Chili	24,5
Corée	17,5
Danemark	16,9
Espagne	22,1
Estonie	17,2
Etats-Unis	10,5
Finlande	14
Grèce	27,3
Hongrie	25,8
Irlande	17
Islande	8,6
Israël	16,9
Italie	19,9
Japon	17,7
Lettonie	24,1
Lituanie	20,3
Luxembourg	14,5
Mexique	7,6
Norvège	12
Nouvelle-Zélande	13,8
Pays-Bas	16,8
Pologne	22,7
Portugal	16,8
République Slovaque	22,9
République Tchèque	18,4
Royaume-Uni	17,2
Slovénie	18,9
Suède	10,4
Suisse	19,1
Turquie	26,5

Source : OCDE

Ce constat n'est d'ailleurs pas nouveau puisque la Cour des Comptes souligne, dès 2012, dans l'un de ses rapports sur la question qu'il y a une « nécessité impérieuse de passer de politiques juxtaposées à une politique renouvelée et coordonnée de lutte contre le tabagisme » (p. 12). Parmi les limites soulignées, la Cour des Comptes met en exergue l'ambivalence de la politique fiscale qui navigue entre objectif de rendement et un objectif de dissuasion sanitaire, des obligations ou interdictions qui sont inégalement respectées ainsi qu'une attention insuffisante accordée à la prévention et au sevrage. Sur ce dernier point, la difficulté de toucher les plus « gros fumeurs » est désormais clairement identifiée. En 2019, pourtant année record pour le recours aux traitements aux substituts nicotiques, seul 1 million d'assurés ont bénéficié de la politique de leur remboursement à hauteur de 65% par la Sécurité Sociale, alors que près de 15 millions de français âgés de 18 à 75 ans déclaraient fumer (Assurance Maladie, Recours record aux traitements nicotiques de substitution en 2019, octobre 2020).

Plus généralement, il semble que le principe de précaution qui n'envisage pour les fumeurs que l'approche de cessation et exclu de fait l'approche de réduction des risques pour ceux qui continuent de fumer se mue en principe d'inaction et conduit à les délaisser irrémédiablement dans le tabagisme. Ainsi, la politique anti-tabac française actuelle ne vise pas l'émancipation des fumeurs. Par la méconnaissance des innovations qui en découlent, les fumeurs sont privés de possibilités de réduction et d'arrêt de la consommation de tabac brûlé.

#### *4.4.3. L'environnement et la question des cigarettes*

Selon une étude de la Commission européenne, les mégots de cigarette sont le déchet plastique le plus retrouvé en nombre sur les plages européennes, juste après les bouteilles en plastique (source : Commission staff working document - Impact assessment : "Reducing Marine litter"). En France, on estime entre 20 000 à 25 000 tonnes, la quantité de mégots jetés chaque année. Au-delà de la pollution visuelle, ces déchets représentent surtout une source de pollution environnementale : le filtre contient des matières plastiques (acétate de cellulose) et il peut mettre entre trois et dix ans pour se dégrader. De plus, le filtre contient plusieurs milliers de substances chimiques (acide cyanhydrique, naphtalène, nicotine, ammoniac, cadmium, arsenic, mercure, plomb) dont certaines sont toxiques pour les écosystèmes. La diffusion de la pollution s'opère principalement par les eaux lorsqu'un mégot est jeté par terre.

Afin de limiter les effets néfastes pour l'environnement, des politiques de nettoyage et de dépollution sont mises en place à l'échelle nationale et locale. Compte tenu des coûts de ces politiques, le principe du « pollueur-payeur » est désormais appliqué par loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. Il revient aux producteurs de cigarettes avec filtres de prendre en charge les coûts de nettoyage jusqu'à il y a peu assumés par les collectivités pour la gestion des mégots (au minimum 80 % de ces coûts, qu'ils comportent ou non du plastique). Les industriels s'acquittent depuis 2021 de leurs obligations en mettant en place collectivement un éco-organisme dont ils assurent la gouvernance et le financement. Toutefois, il demeure clair que la meilleure lutte contre la pollution reste le bon geste mégot.

### ***Conclusion : un secteur en pleine révolution nécessitant une révision de son encadrement institutionnel***

Si le secteur du tabac qui a longtemps été associé aux cigarettes, se trouve actuellement à un tournant majeur de son histoire avec la diversification qu'il opère, il en est de même pour les autorités de santé. Elles aussi font face à de nouveaux enjeux. Au-delà de poursuivre leurs actions en faveur de la cessation auprès des fumeurs actuels ou de la non-initiation de la jeunesse, elles doivent avoir la capacité d'atteindre les fumeurs irréductibles encore difficilement réceptifs aux politiques anti-tabac des pouvoirs publics. De plus, cette volonté de toucher les consommateurs de tabac hermétiques aux campagnes de prévention ou de sevrage doit se faire sans grever encore plus leur revenu disponible et, donc, sans marquer encore plus la fracture sociale et économique qui existe pour les fumeurs. Pour y parvenir, les futures politiques de santé pourraient s'appuyer sur les innovations nicotiques, comme l'ont fait avec succès des pays comme le Royaume-Uni ou la Suède. Une telle approche nécessiterait toutefois une révision du cadre réglementaire et fiscal existant.

En Suède par exemple, le taux de tabagisme atteint 5% alors que la moitié des Suédois et un quart des Suédoises fumaient en 1963. Cette performance a été rendue possible grâce au transfert de la consommation de la cigarette vers le snus (sachets de tabac qui diffusent à froid de la nicotine par contact gingival). Il ne s'agit pas ici de minimiser les effets délétères du Snus puisqu'il est possible de relever que le cancer est très légèrement supérieur chez les utilisateurs de Snus qu'au sein de la population qui n'en consomme pas. Toutefois, il faut souligner que la Suède affiche le plus faible

taux de mortalité par cancer du poumon ainsi que par maladies cardiovasculaires chez les hommes en Europe. Le Japon, premier pays à avoir introduit les dispositifs de tabac chauffé connaît des taux de déclin de consommation de cigarettes très important (9,5% de baisse en moyenne de 2015 à 2018).

Le Royaume-Uni a depuis 2016 mis en place une politique anti-tabac clairement orientée vers des substituts à la cigarette, en particulier grâce au recours à la cigarette électronique. En s'appuyant sur l'argument d'une moindre nocivité de ces produits, les pouvoirs publics britanniques ont opté pour une taxation plus faible pour le tabac à chauffer (tout en maintenant l'exemption de taxe appliquée à la vape). Ainsi, le niveau de taxe du tabac à chauffer a été réduit de 26% et le différentiel de taxe entre cette nouvelle catégorie de produits et la cigarette est passé de 66% à 77%. L'ouverture à la voie de la prescription de la cigarette électronique par le système public de santé pour les fumeurs qui souhaitaient arrêter le tabac a été une étape supplémentaire franchie au Royaume-Uni en 2021.



## V. La pharmacie d'officine en France

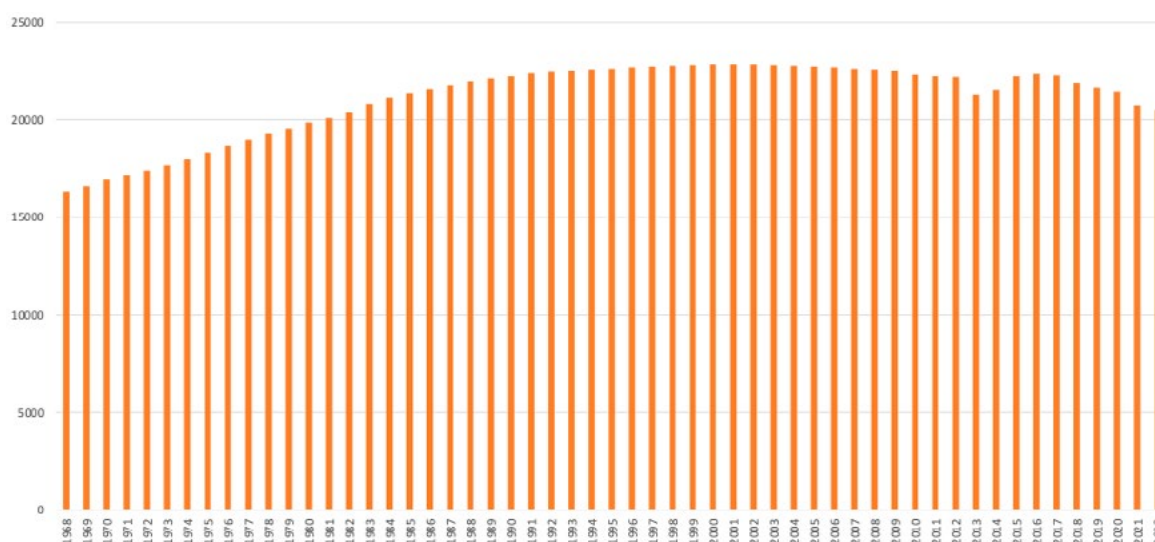
La pharmacie d'officine occupe un espace tout à fait singulier dans le système de santé français. D'une part, en étant bien souvent le contact privilégié avec les patients, le pharmacien d'officine apparaît comme l'acteur central de la relation entre médecins, patients et organismes administratifs publics et privés de santé. D'autre part, les officines présentent des spécificités importantes. Si les pharmaciens ont suivi de longues études très fortement centrées sur le médicament (de sa conception à sa distribution et à la gestion de ses effets), ils peuvent être amenés à réaliser de plus en plus de tâches s'éloignant de sa délivrance. De plus, l'officine est à la fois un acteur de santé publique et une entreprise privée fondant sa survie sur la nécessité de trouver un équilibre financier. Enfin, l'officine est fortement encadrée par la législation sur toutes les dimensions qui peuvent concerner de près ou de loin ses différentes activités. Il est également important de noter que les activités centrales, voire l'esprit, des officines a considérablement évolué avec le

temps. D'officine où étaient réalisés les médicaments (issus des apothicaires), la pharmacie est passée à être de plus en plus un lieu de délivrance de médicaments produits par des laboratoires (et distribués par des grossistes répartiteurs). Aujourd'hui, un nouvel accent sur la diversification des tâches en lien avec la santé (vaccination, dépistage, alimentation, etc.) est en train de s'annoncer.

## 5.1. Principaux indicateurs de la pharmacie d'officine en France

Les principales données chiffrées relatives au réseau officinal en France indiquent plusieurs tendances plus ou moins fortes. En ce qui concerne le nombre d'officines sur le territoire français, un maximum de 22 868 a été atteint en 2001, pour décliner ensuite et s'établir en 2022 à 20 534 officines en France en 2022 (**figure 16**). Le secteur se trouve dans un contexte de restructuration du réseau officinal.

Figure 17. Évolution du nombre d'officines en France de 1968 à 2022



Source : Ordre National des Pharmaciens<sup>35</sup>

Sur le plan européen, seule l'Espagne présente un nombre d'officines supérieur (22 137 en 2022). L'Allemagne et l'Italie se situent à des niveaux proches (autour de 19 000). Les différences avec les autres pays européens deviennent vite marquées (source : Statista<sup>36</sup>). Si la Grèce dénombre tout de même 10 346 pharmacies, on n'en compte, par exemple, moins de 3 000 au Portugal. Bien évidemment, il est important de rapporter ces chiffres à la population totale de chaque pays.

35 Ordre national des Pharmaciens (2022), Démographie des pharmaciens, Panorama au 1<sup>er</sup> janvier, 2022.

36 Statista (2022), Nombre de pharmacie en Europe en 2021, par Pays, 28 juin 2022.

Au niveau de la répartition territoriale (Source : Ordre des Pharmaciens<sup>37</sup>, 2022), il est à noter que les régions regroupant le plus grand nombre d'officines en 2021 sur le territoire métropolitain sont l'Île de France, l'Auvergne-Rhône-Alpes et la Nouvelle-Aquitaine. En moyenne, la France compte 31 officines pour 100 000 habitants. L'installation des officines est très réglementée et la création de nouvelles officines est très rare. L'officine constitue en France le cœur de l'offre de proximité car plus du tiers d'entre elles (35%) est installé dans des communes de moins de 5 000 habitants. En moyenne, la distance de la pharmacie la plus proche pour l'ensemble des communes (y compris celles possédant une pharmacie) est de 3,8 kilomètres.

En ce qui concerne le nombre de pharmaciens (Source : Ordre des Pharmaciens<sup>38</sup>, 2022), titulaires ou salariés (dits « adjoints ») exerçant en officine, décroît également. Le nombre de titulaires d'officine a été réduit de 2 635 entre 2011 et 2021, soit une baisse de 9,5% en 10 ans. En 2021, 25 189 pharmaciens étaient titulaires de leur officine. Cela représente une baisse de 1,3% (329 titulaires par rapport à 2020). Leur moyenne d'âge est de 49,8 ans en 2021 et plus de la moitié des titulaires d'officines ont 50 ans ou plus.

En ce qui concerne les effectifs des pharmaciens adjoints (Source : Ordre des Pharmaciens<sup>39</sup>, 2022), remplaçants, intérimaires, etc., les effectifs sont en augmentation de nouveau depuis 2021. Cette population est jeune (30% de moins de 35 ans) et féminisée (80% de femmes).

La répartition sur le territoire évolue peu, les mouvements de population étant aujourd'hui plutôt limités. Les principales évolutions de répartition sur le territoire sont avant tout imputables à des fermetures d'officines, à des regroupements ou à des transferts. Mais ces mouvements ne sont pas en nombre suffisant pour modifier profondément le fort ancrage territorial des officines en France.

## 5.2. *Situation des officines dans le contexte actuel*

Au-delà des chiffres et des données sectorielles, il est important d'analyser en profondeur l'environnement dans lequel évoluent les officines afin de pouvoir conclure sur l'attractivité et les perspectives futures qui se dégagent de l'environnement.

---

37 Ordre National des Pharmaciens, 2022, *Ibid.*

38 Ordre National des Pharmaciens, 2022, *Ibid.*

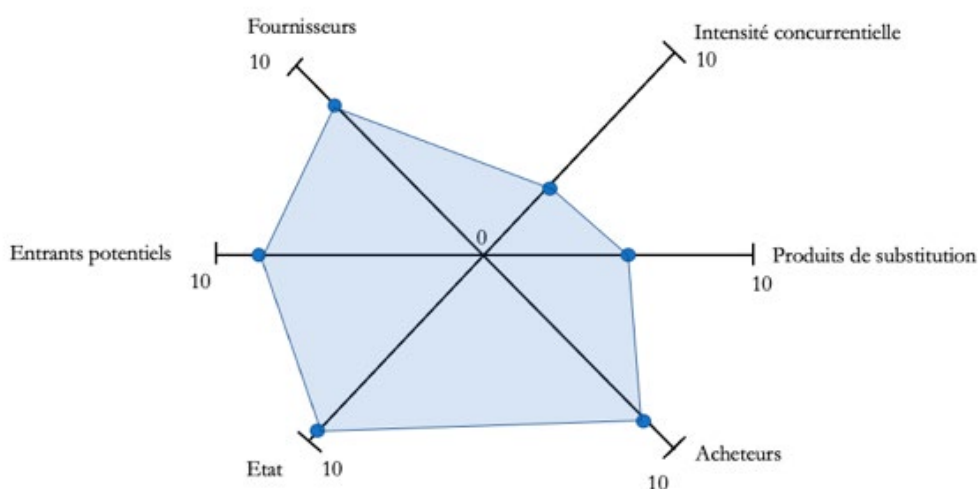
39 Ordre National des Pharmaciens, 2022, *Ibid.*



### 5.2.1. *Opportunités et menaces pour les officines et premières réponses*

Il est désormais clair que les officines se trouvent dans un environnement incertain où l'un certain nombre d'éléments viennent remettre en question leur équilibre financier. L'examen des 5 et 1 forces de Porter (1980) permettent d'identifier les points de questionnement qui doivent faire l'objet d'une réflexion particulière pour les professionnels du secteur (**figure 17**).

*Figure 18. Évaluation des Forces de Porter en lien avec l'activité des officines en France*



L'activité des officines est extrêmement réglementé en France. Que cela soit au niveau des prix, de l'organisation de l'espace de vente, des relations commerciales avec les laboratoires, l'organisation du travail (présence du titulaire), des règles de dispensation, de la communication, de l'implantation, des possibilités de cession, quasiment tout est soumis à réglementation. De ce fait, l'activité d'une officine est particulièrement dépendante des organismes publics de santé, et réglementations et lois en vigueur en France.

Les fournisseurs des officines sont essentiellement des laboratoires (princeps ou génériqueurs) ou des industriels de cosmétologie, compléments alimentaires, etc. qui sont particulièrement concentrés, voire parfois en situation de monopole sur leurs produits compte tenu des droits de propriétés industrielles en vigueur dans le secteur de la pharmacie. Les grossistes répartiteurs peuvent également être considérés comme des fournisseurs puisqu'ils fournissent les médicaments directement aux pharmacies. Ces grossistes répartiteurs sont en situations d'oligopole et il est impossible pour

une officine de ne pas passer par ces organismes. Cette force exerce donc une force importante sur les officines.

En ce qui concerne les patients, contrairement aux médecins, ils n'ont pas l'obligation de se rendre dans une pharmacie en particulier (principe du médecin traitant). Le seul élément permettant de limiter la concurrence est la localisation (et éventuellement le prix pour les produits non soumis à remboursement). Les patients peuvent ainsi très facilement changer de pharmacie, ce qui exerce une pression importante pour l'officine.

Les officines sont une activité extrêmement protégée par le législateur, et les règles de déontologie qui limitent la concurrence entre officines et rend la substituabilité par un autre réseau de distribution (Internet, grandes surfaces, etc.) très complexe. Bien sûr, pour la parapharmacie, il existe des réseaux spécialisés ainsi que des ventes dans la grande distribution ou sur Internet mais aucune substituabilité n'est possible, pour l'heure, pour les médicaments (remboursés ou non) qui demeurent des produits très spécifiques dont la distribution est particulièrement encadrée afin d'assurer la sécurité pour le patient à tous les stades du cycle de vie (de la production à la traçabilité après délivrance et utilisation).

La réglementation actuelle constitue une barrière à l'entrée extrêmement puissante, limitant l'entrée d'entrants potentiels dans l'immédiat. Cela étant, de grands groupes spécialisés dans la distribution pharmaceutique à l'étranger, des investisseurs ainsi que des distributeurs spécialisés tels que les centres Leclerc ou Amazon ont signalé depuis longtemps leur volonté d'entrer sur le marché de la distribution du médicament en France. A l'heure actuelle, la France a décidé maintenir un système où le médicament ne peut être considéré comme un produit de consommation comme un autre.

Le **tableau 10** synthétise l'évaluation de ces différentes forces.

*Tableau 10. Synthèse d'évaluation des forces de Porter pour les officines en France*

<b>Forces</b>	<b>Évaluation</b>	<b>Motifs</b>
Fournisseurs	Fort	Laboratoires, industriels et grossistes répartiteurs extrêmement concentrés en situation d'oligopoles
Intensité concurrentielle	Faible	Le nombre d'officines est limité dans un même espace géographique en fonction de la densité
Entrants potentiels	Fort	Les géants de la vente en ligne, les groupes privés d'officines à l'étranger et les acteurs de la grande distribution ainsi que les réseaux de parapharmacie souhaitent entrer
Produits de substitution	Intermédiaire	Les parapharmacies et la grande distribution représentent une option pour l'achat de la parapharmacie. En revanche, aucune substitution sur la distribution des médicaments
Acheteurs	Fort	Coût de transfert en cas de changement d'officine faible pour le patient (hormis pour les officines de campagne du fait de la distance)
État	Très fort	Il s'agit d'une activité où toutes les dimensions de l'officine sont fortement encadrées réglementairement

### *5.2.2. Évaluation des situations financières*

La réduction progressive du réseau officinal témoigne de l'apparition de certaines difficultés pour les officines. Le nombre d'officines sur le territoire métropolitain a diminué de 1 740 entre 2011 et 2021, soit une baisse de 7,9% (Source : ordre des Pharmaciens<sup>40</sup>, 2022). Pour l'instant, cette situation ne met pas en péril le maillage territorial puisque plus de 9 communes sur 10 satisfont encore aux quotas démographiques définis par l'article L.5125-4 de Code de la Santé Publique (1 officine pour 2 500 habitants puis par tranche de 4 500 habitants en France Métropolitaine sauf pour les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin où le quota est de 1 officine à partir de 3 500 habitants).

---

40 Ordre National des Pharmaciens, 2022, *Ibid.*

De plus, il existe différents types de fermeture. Certaines fermetures sont des liquidations judiciaires (4% des fermetures), des regroupements (14,5%), des fermetures suivies des restitutions de licence indemnisées (20% des fermetures, fermeture avec repreneurs) et des restitutions de licences sans indemnisation (58% des fermetures, fermetures définitives sans repreneur). Mais, au final, force est de constater que 65,5% des fermetures d'officine de 2021 s'avèrent être contraintes. Certains acteurs institutionnels, comme le Président de l'UNPF, Jean-Luc Fournival, explique que si « *une officine ferme tous les 3 jours* », c'est avant tout du fait des réformes successives pour réduire le déficit de la Sécurité sociale (Ordre National des Pharmaciens<sup>41</sup>, 2008). La substitution par les génériques et la baisse générale du prix du médicament auraient entraîné, selon lui, une dégradation des marges mettant en péril l'équilibre financier des officines.

Au niveau des données financière de l'officine, la marge brute, composée de la marge commerciale, des honoraires, des coopérations commerciales et des nouvelles rémunérations, stagne, voire décroît. Le taux de croissance perd du terrain et 0,40 point en moyenne. En valeur, cela se traduit par une marge brute de 548 400 euros (KPMG<sup>42</sup>, 2019), 492 100 euros (selon Fiducial) et 582 600 euros (selon CGP) pour 2018, en moyenne (Le Quotidien du Pharmacien<sup>43</sup>, 2019). Le ratio chiffre d'affaires/marge brute confirme cette érosion. Les trois cabinets notent un infléchissement de ce taux. Il se situe désormais dans une fourchette de 31,37 % à 32 % contre 31,74 % à 32,40 % un an auparavant. A noter que les pharmacies rurales sont les seules, en produisant un ratio chiffre d'affaires/marge brute supérieur à la moyenne à tirer leur épingle du jeu.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) montre lui aussi des signes d'érosion. Le ratio chiffre d'affaires/EBE n'avait jamais été aussi faible pour atteindre 15,32 % (KPMG<sup>44</sup>, 2019), voire à 14,66 % (Fiducial). De manière générale, il est possible de constater que l'évolution des marges ne permet pas de compenser la hausse des frais généraux. Les frais de personnel, qui représentent plus de 10% du chiffre d'affaires, est un indicateur à suivre avec attention car certaines nouvelles missions de l'officine sont certes des relais de croissance mais nécessitent également des compétences particulièrement coûteuses.

---

41 Ordre National des Pharmaciens (2008), La pharmacie d'officine en France. Bilan et perspectives, Livre Blanc.

42 KPMG (2019), Pharmacies : Moyennes professionnelles 2019, 27<sup>ème</sup> édition.

43 Le Quotidien du pharmacien (2019), Tous les indicateurs doivent être observés à la loupe, <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/archives/tous-les-indicateurs-doivent-etre-observees-la-loupe>

44 KPMG (2019), *Ibid.*

Autre signe inquiétant, la baisse de l'attractivité en termes d'emploi pour le secteur. Après six années d'études minimum, plus d'un quart des jeunes diplômés ne s'inscrivent pas à l'Ordre des Pharmaciens, préférant se diriger vers d'autres carrières. Selon l'Ordre National des Pharmaciens, 36 % des jeunes diplômés n'exercent pas le métier pour lequel ils ont été formés. L'officine est confrontée, d'une part, à la concurrence du secteur hospitalier qui attire les jeunes pharmaciens désireux de se consacrer aux soins en échappant à toute logique financière et, d'autre part, à la grande distribution et les parapharmacies qui offrent des responsabilités et des évolutions de carrières différentes.

### *5.2.3. Des premières réponses face à une situation tendue*

**La protection réglementaire.** Les différentes institutions en charge de la défense des intérêts des pharmaciens ont régulièrement le souci d'obtenir des évolutions législatives permettant de défendre l'activité des officines sous leur formes actuelles. Afin de compenser la baisse du prix du médicament ainsi que le recours généralisé au médicament générique, les pharmaciens ont, par exemple, obtenu des nouveaux honoraires de dispensation (honoraire pour dispensation de toute ordonnance, honoraire pour dispensation d'ordonnance pour les médicaments spécifiques, honoraire pour dispensation d'ordonnance lié à l'âge) qui viennent s'ajouter à l'honoraire à la boîte et l'honoraire pour ordonnance complexe.

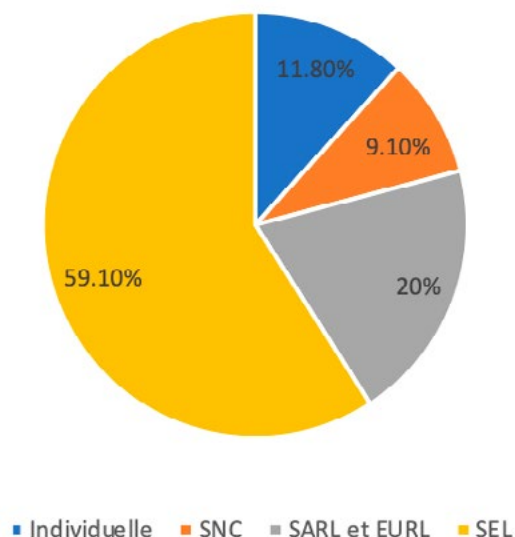
Le législateur a également élargi les activités des pharmaciens avec les entretiens pharmaceutiques et une rémunération spécifique ou la réalisation de vaccins et de tests. La mise en place d'un dispositif de « pharmacien correspondant », avec de nouvelles missions est également entrée en vigueur.

**L'adaptation des formes juridiques.** Depuis quelques années, les titulaires d'officine optent de plus en plus pour une exploitation de leur pharmacie en société plutôt qu'en nom propre (elles sont 17 195 en 2021, ce qui représente une augmentation de 55% entre 2008 et 2021). Les formes juridiques les plus courantes sont la Société d'Exercice Libéral (SEL) et la Société par Action en Responsabilité Limitée (SARL).

Ce changement de forme juridique majoritaire est une manière de s'adapter aux turbulences de l'environnement, de permettre d'éventuelles associations et de faire face à d'éventuelles difficultés.

La **figure 19** représente la répartition des officines selon la forme juridique dans un échantillon de 516 officines étudiées par le cabinet KPMG en 2019.

*Figure 19. Répartition des officines selon la forme juridique en 2019*



Source : KPMG<sup>45</sup>, 2019

**La recherche de l'effet taille.** L'accroissement de la taille des officines, en termes de mètres carrés disponibles, est une manière d'obtenir un effet taille. Ainsi, compte tenu des volumes de vente et de dispensation, il est possible d'obtenir des prix d'achat plus bas de la part des fournisseurs (pour les médicaments non remboursés, les génériques et les produits non-médicaments). De plus, en offrant une diversité au niveau de l'offre avec des gammes complètes de parapharmacie, il est possible, pour les officines, d'augmenter considérablement la taille du panier moyen ainsi que le bassin d'attraction de patients. A titre d'exemple, une pharmacie de 3 500 m<sup>2</sup> a ouvert ses portes en 2020 dans le Centre Commercial CAP 3000 à Saint-Laurent-du-Var. Avec une surface de vente de 2 500 m<sup>2</sup>, 46 salariés dont 20 pharmaciens et plus de 50 000 références disponibles, elle devient la plus grande d'Europe. Afin de gérer au mieux cette surface de vente, les techniques de la grande distribution sont clairement mises en avant.

Afin de créer un effet taille au niveau des négociations avec les fournisseurs, les pharmaciens ont également mis en place des groupements spécialisés. En achetant à plusieurs des plus grandes quantités, le groupement permet d'obtenir des tarifs chez les fournisseurs tout à fait intéressants. De plus, les groupements

45 KPMG (2019), *Ibid.*

permettent de mettre à disposition de l'ensemble des membres du réseau tous les outils adaptés à une meilleure gestion de l'officine (gestion des stocks, communication, achalandage, formation, etc.). Les groupements facilitent également les démarches d'installation, de cession voire de financement. Ces groupements ont connu un essor particulièrement important ces dernières années en France comme Objectif Pharma, Giphar, Aprium, etc.

**La différenciation.** Afin de limiter le pouvoir des patients à changer très facilement d'officine, afin de créer des barrières à l'entrée autres que légales et afin de limiter le pouvoir de négociation des fournisseurs et des produits de substitution, tout en limitant encore la concurrence, certaines officines visent à opter pour un positionnement spécifique clairement différenciant. En effet, si certaines pharmacies optent pour une différenciation par le prix (réseau Lafayette, par exemple), d'autres visent des positionnements particuliers (aromathérapie, nutrition, homéopathie, matériel médical, etc.) ou des services spécifiques (livraisons à domicile, horaires étendus, etc.). Ainsi, le positionnement de l'officine généraliste sans positionnement particulier est en forte réduction en termes d'effectifs.

**La robotisation et l'automatisation.** Afin de réduire les coûts d'exploitation, un certain nombre d'officines se tourne vers les automates et/ou les robots. L'automate vise à mécaniser des opérations de stockage, rangement, déplacement et distribution, etc. L'objectif est de faire gagner du temps en traitant plusieurs commandes simultanément. Pour effectuer des tâches plus complexes et gagner en autonomie, les robots se développent également. Les robots sont conçus pour aller chercher directement les produits demandés et sont capables de les ranger de manière autonome. En gagnant en efficacité au niveau de la gestion de stock, il est possible d'abaisser les coûts de fonctionnement et de gagner en qualité de service. Le personnel de l'officine peut se concentrer sur les missions à forte valeur ajoutée au contact du patient. Vendus entre 60 000 et 200 000 euros, les robots font gagner jusqu'à 65% d'espace et réduisent jusqu'à 80% le temps de rangement.

### *5.3. Les ruptures à venir pour les officines*

Si les officines tentent de faire face à un environnement de plus en plus turbulent et incertain en mettant en place différentes stratégies, les évolutions majeures sont à venir. En effet, des ruptures technologiques sont en train d'émerger et vont arriver très prochainement. L'arrivée de la robotisation et l'automatisation n'est qu'une première étape, par rapport aux grandes ruptures technologiques qui s'annoncent.

### 5.3.1. Premières innovations bousculant le métier

Un grand nombre d'officines a déjà adopté le principe de la vente à distance. Que cela passe par une simple organisation d'une tournée de livraison de certains patients à une véritable prise en charge des ordonnances à distance via Internet jusqu'à la livraison, cette question de la vente en ligne apparaît comme un premier changement du métier de pharmacien. La crise du Covid a été un accélérateur pour les officines françaises qui ont très vite basculé de manière importante vers la livraison à domicile. Selon une enquête de la Société Française de la Pharmacie Clinique, deux tiers des pharmacies d'officine ont proposé un service de dispensation à domicile pendant le confinement. Pour celles dispensant déjà à domicile avant le confinement, l'activité de livraison a été multipliée par trois en moyenne. Le groupement Aprium a, par exemple, passé un partenariat avec La Poste pour que des pharmacies puissent livrer les médicaments dans certaines villes en France.

Certaines officines se tournent plutôt vers des services tels que le *drive* afin de faciliter l'accès à certains patients. Afin d'élargir les horaires de disponibilité, des distributeurs sont apparus au niveau des pharmacies voire des casiers, ou consignes, dans lesquels les produits en lien avec les ordonnances peuvent être retirés à toute heure.

### 5.3.2. Les innovations au sein de l'officine

Au-delà des services supplémentaires qui vont se développer au sein de l'officine, il va être possible de mettre en place les outils permettant d'accéder à l'ensemble des informations du patient, y compris les informations issues des appareils connectés (tension, suivi du rythme cardiaque, qualité du sommeil, etc.). En lien avec les traitements déjà mis en place, il va être possible de positionner l'officine comme le carrefour de toutes les informations de santé du patient. Bien sûr, cela va de pair avec la mise en place d'un nouveau *business model* pour les officines. En effet, la rémunération ne peut plus provenir exclusivement d'un pourcentage sur le prix du médicament et de la facturation de dispensation.

L'organisation de l'officine va également évoluer. Des écrans tactiles vont peu à peu remplacer les *facings* des différents produits. Les écrans peuvent s'adapter aux pathologies et besoins des patients, et représentent un besoin en termes de stockage beaucoup moins importants. La gestion des produits périmés en sera également extrêmement simplifiée.



### 5.3.3. *La numérisation et le changement complet de chaîne de valeur*

A plus ou moins moyen terme, la France, à l'instar de plusieurs pays dans le monde, va dématérialiser l'ordonnance du médecin. Ainsi, l'ensemble de la chaîne du traitement du patient pourra être automatiquement mis en place. La validation par l'ordonnance pourra entraîner une vérification de la part d'un logiciel, associé à une intelligence artificielle, afin d'éviter les fraudes, les erreurs de lecture, de posologie ainsi que les interactions médicamenteuses. Ensuite, l'e-ordonnance pourra déclencher la préparation de la commande dans un site pharmaceutique puis la livraison rapide à domicile. La création de « Mon Espace Santé » en France suite à la loi relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (OTSS) de juillet 2019 permet à chaque patient de disposer d'une plateforme numérique de santé afin de faciliter le stockage et le partage de ses données avec les professionnels de santé. Au niveau de l'officine, l'utilisation de cette plateforme doit faciliter l'exercice du pharmacien dans la sécurisation et le parcours des soins des patients en ayant accès à des données de santé des patients telles que les résultats d'examens de biologies médicales.

Au niveau de la distribution en ligne, il est, à l'heure actuelle, déjà possible d'acheter aux Etats-Unis des médicaments sur ordonnance via Amazon Pharmacy (à l'exception des opioïdes et d'autres substances pouvant faire l'objet de vols). Ce développement s'est fait par le rachat pour 753 millions de dollars de PillPack, une société spécialisée dans la livraison de médicaments en doses préemballées ayant le droit d'opérer dans 49 États du pays. Amazon développe désormais son activité dans d'autres pays comme l'Inde. En France, Amazon se limite actuellement, compte tenu des contraintes légales, à promouvoir sa plateforme de marchés afin d'offrir une solution aux pharmaciens souhaitant digitaliser leur activité.

Parallèlement, la téléconsultation connaît une forte croissance en France car elle permet aux patients d'éviter les déplacements chez les médecins (toujours plus éloignés) notamment dans les processus de renouvellement des ordonnances. La téléconsultation apparaît comme l'une des réponses aux déserts médicaux qui existent désormais en France. Avoir accès à un site e-commerce de pharmacie doit permettre au patient de suivre la démarche jusqu'au bout en passant des commandes ou d'effectuer des précommandes afin d'éviter des déplacements en officine, tout en étant assuré de disposer des médicaments.

L'encadré 1 présente l'entreprise MonOrdo qui a été lancée en 2019 à Toulouse. Elle permet de détailler un cas concret de futur possible pour l'officine. Bien sûr, ce cas ne représente qu'une voie possible pour les officines mais il témoigne de la volonté de certains acteurs de faire évoluer le monde des officines.

### **Encadré 1. Focus sur Monordo.com**

*Sébastien Bonnet, pharmacien de formation, et Léo Pechin, ingénieur en informatique, ont lancé en février 2019, MonOrdo qui était initialement positionné sur la digitalisation des ordonnances. Depuis, cela a évolué vers la création d'un nouveau concept d'officine. En effet, Sébastien Bonnet est parti d'un constat simple : aujourd'hui, en France, 22 millions de personnes suivent un traitement chronique. Or 60% d'entre elles ne respectent pas leur traitement du fait d'un suivi complexe, des prescriptions difficiles à respecter, etc. Avec le concept MonOrdo, il s'agit de pallier ces problèmes en renouvelant le rôle du pharmacien.*

*Au niveau de l'activité, le patient doit télécharger sa prescription médicale via l'application dédiée. Les données sont numérisées et transmises à la pharmacie, où un pharmacien vérifie la prescription avant de transférer les données au robot qui prépare et conditionne les médicaments en sachets-doses étiquetés pour chaque prise prescrite. Le patient peut se faire livrer à domicile ou passer directement à l'officine.*

*Compte tenu de l'aspect totalement nouveau de ce concept, l'espace de vente de la pharmacie a été entièrement repensé. En effet, l'officine se concentre sur les maladies longue durée et la délivrance plus traditionnelle de médicaments à la boîte ou de produits parapharmaceutiques, même si maintenue, n'est plus mise en avant. De ce fait, les linéaires traditionnels ont disparu pour laisser la place à un espace d'accueil où le patient peut s'asseoir face à son pharmacien pour évoquer ses problématiques de santé et de traitement. Ce mode de fonctionnement permet surtout de gagner de l'espace qui coûte cher afin de se concentrer sur le stock et l'espace nécessaire au robot.*

## *5.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur*

A travers des représentants institutionnels (syndicats, ordre, etc.), les pharmaciens titulaires ayant pris conscience des menaces que pouvaient peser sur leur activité, tentent de mettre en place des actions en vue d'en limiter l'impact, voire de développer leur activité.

### *5.4.1. Campagne de communication auprès du grand public*

L'ensemble des acteurs institutionnels du monde officinal cherche à sensibiliser et impliquer le grand public aux enjeux du futur de l'officine. En communiquant sur les questions de sécurité du médicament et l'importance du conseil qu'une potentielle « uberisation » du métier mettrait à mal, les professionnels du secteur cherchent à faire prendre conscience aux pouvoirs publics des risques pour la santé des patients en essayant de se constituer des alliés auprès du grand public. Sans trop détailler ce que recouvre le qualificatif « d'ubérisation » pour l'officine, l'environnement officinal cherche clairement à inquiéter les Français sur ce danger décrit.

### *5.4.2. La recherche du maintien de la protection légale*

A travers une extrême vigilance sur l'évolution des textes législatifs, les organismes institutionnels représentatifs des officines cherchent à maintenir les protections dont elles bénéficient légalement. La dispensation de produits de santé demeure très fortement encadrée. Les distributeurs automatiques des pharmacies, par exemple, ne peuvent, en France (et contrairement à d'autres réglementations comme Outre-Atlantique) distribuer des médicaments, avec ou sans ordonnance. De même, la vente de produits pharmaceutiques (tests de grossesse, etc.) sont également interdits à la vente par ce canal.

Concernant la vente à distance, la vente est possible pour les médicaments sans ordonnance depuis 2013. Toutefois, la vente à distance n'est possible que pour les pharmacies ayant pignon sur rue. En effet, il est impossible de livrer à partir d'un stock central sans pharmacie recevant des patients. Cela exclut, de fait, en France les distributeurs tels que Carrefour ou Amazon. De plus, des règles précises obligent la présence d'un certain nombre de pharmaciens titulaires en fonction d'une certaine taille de stock.

### 5.4.3. *La durabilité des stratégies défensives en cours et analyse de la position des instances de régulation et de l'Etat*

La volonté des gouvernements successifs de réduire les dépenses de santé ainsi que la nécessité de réorganiser le système de santé afin de faire face aux déserts médicaux conduisent régulièrement les pouvoirs publics à faire évoluer la situation. L'ex Premier Ministre Edouard Philippe avançait, par exemple, en mars 2019 qu'il était nécessaire d'assouplir la vente de médicaments sur Internet, afin de créer une dynamique favorable sur les prix, au profit du public. Il jugeait alors que « *les conditions de la vente en ligne du médicament dans notre pays apparaissent trop restrictives* ».

## **Conclusion**

La crise du Covid a eu effet à double tranchant. En cherchant à impliquer les officines dans la lutte contre le Covid à travers la réalisation de tests et la vaccination, rien n'a été tenté pour modifier l'environnement légal contraignant. De plus, l'officine est souvent présentée comme le seul contact avec des services de santé, qui demeure à peu près homogène sur le territoire français. Toutefois, l'explosion des dépenses de santé ainsi que la prise de nouvelles habitudes par les Français (vente en ligne, prise de rendez-vous via Doctolib, etc.) peuvent conduire à une volonté de changement de la part des pouvoirs publics comme des patients.

Il apparaît aujourd'hui clairement qu'un système réglementaire fondé sur un système économique qui accompagne essentiellement une activité de « vente de boîtes » ne fait plus sens. L'officine du futur va continuer à évoluer vers les services tant de conseil que de réalisation d'actes médicaux participant aux actions de réduction des déserts médicaux. Plutôt que de se crispier sur les modes de rémunération de l'ancien système, il apparaît essentiel de trouver le modèle d'affaires adapté aux nouvelles missions et aux nouvelles activités. En protégeant encore à court et moyen terme l'ancien système, les pouvoirs publics freinent les évolutions nécessaires, rendues possibles par la technologie.



## VI. Le marché des spiritueux en France

Un spiritueux est une boisson obtenue par distillation (et non par fermentation comme le vin ou la bière) avec un degré d'alcool d'au moins 15%. Il existe deux grandes familles de spiritueux : les eaux de vie ou boissons spiritueuses simples (le goût provient principalement de la distillation, c'est le cas des whiskies, vodkas, cognacs, rhums, etc.) et les boissons spiritueuses dites composées (les principaux arômes proviennent de ce qui est ajouté après distillation, c'est par exemple cas du Pastis). Le marché des spiritueux est un des sous-segments des boissons alcoolisées avec le vin (vins tranquilles, champagnes et vins effervescents) et la bière. Contrairement aux deux autres segments, la consommation de spiritueux en France demeure relativement stable dans le temps. La production et la vente de spiritueux sont particulièrement encadrés par la loi en France. Outre les règles applicables à tous les produits alcoolisés (communication, interdiction aux mineurs, etc.), la fiscalité y est spécifique. Certains types de spiritueux sont

également contraints afin de respecter des cahiers des charges spécifiques à des appellations protégées. Bien qu'étant souvent le fruit de la tradition et l'apanage de consommateurs plutôt âgés, les spiritueux connaissent aujourd'hui des nouvelles tendances de consommation prenant essor dans des mouvements de fond de la société française ainsi que dans des innovations au niveau de la production ou de la commercialisation.

## 6.1. Principaux indicateurs du marché des spiritueux en France

La France est le premier producteur de spiritueux européen (Fédération Française des Spiritueux<sup>46</sup>, 2021). Le marché est estimé en France à 13 milliards d'euros en 2021. En 2022, Pour les ventes de spiritueux en GMS ont reculé en volume pour atteindre 263 millions de litres, soit une valeur de 5 milliards d'euros. Certaines familles de produits ont été particulièrement impactées, telles que les eaux-de-vie de fruits (-20,57%), le cognac (-9,49%), l'armagnac (-9,27%), les whiskies (-7,24%), les rhums (-5,24%) et les anisés (-4,88%). Les ventes en CHR retrouvent leur niveau pré-Covid avec une hausse des ventes annuelles de +51,8% sur ce segment, représentant un total de 20,1 millions de litres. Cette dynamique a été portée en particulier par les liqueurs et crèmes de fruits (+68,5%), mais aussi les alcools blancs (+64,6%), véritables faiseurs de tendances.

Également en recul du fait du Covid (-8,4 % en volume et 19,4% en valeur) en 2020, les spiritueux demeurent des contributeurs importants à la balance commerciale avec un montant de 3,8 milliards d'euros exportés. L'Amérique du Nord représente autour de 46% des exportations, 25% pour l'Asie, 19% pour l'ensemble des autres pays de l'Union Européenne et 10% pour le reste du monde. Le podium des pays importateurs en volume est composé des États-Unis, suivi de loin par le Royaume-Uni et l'Allemagne. La Chine est 4<sup>ème</sup> en volume mais 2<sup>ème</sup> en valeur car les consommateurs chinois sont désormais tournés vers les spiritueux haut de gamme, avec notamment le cognac (Fédération Française des Spiritueux<sup>47</sup>, 2022). Plus de 98% de la production de Cognac est d'ailleurs exportée, ce qui explique la bonne santé économique de cette filière malgré une consommation limitée en France. En 2022, l'exportation de spiritueux a progressé, et ce plus rapidement en valeur qu'en volume, atteignant 5,4 milliards d'euros (+11,7%), pour 468 millions de litres (+2,3%) à 55,8 millions de caisses. Tandis que le cognac confirme sa position de leader, toutefois en léger repli (-3,7%), les vodkas (+6,7%) et les liqueurs (+14,1%) ont largement

---

46 Fédération Française des Spiritueux (2021), Les spiritueux, Repères.

47 Fédération Française des Spiritueux (2022), Les spiritueux, Repères.

contribué à la croissance des exportations en volume. Avec un solde des échanges de 15,7 milliards d'euros (+10,3%), les vins et spiritueux consolident leur 2ème place des excédents commerciaux français. Bien évidemment, l'export est extrêmement sensible aux évolutions du contexte international. Sur les trois premiers mois de l'année 2023, les volumes à l'export ont chuté de - 20 % du fait de la baisse des expéditions vers les Etats-Unis.

En moyenne, les Français (de plus de 15 ans, si la vente est interdite aux mineurs, la consommation d'alcool par les adolescents mineurs reste une réalité) ont consommé l'équivalent de 2,4 litres d'alcool pur sous forme de spiritueux en 2016 (Organisation Mondiale de la Santé<sup>48</sup>, 2018). 2,4 litres d'alcool pur par habitant représentent 6 litres d'alcool titrant 40%, soit environ 8,5 bouteilles de 70cl. Ce chiffre est relativement stable depuis 1960 (2,9 litres à l'époque). A titre de comparaison, la consommation de vin en GMS a, elle, été quasiment divisée par 3 sur la même période. Au niveau de la consommation, on retrouve en tête le whisky qui représente quasiment 40% de la consommation globale de spiritueux. Ensuite, les anisés représentent plus de 20%. Les rhums représentent, eux, à peu près 10%. Ensuite nous trouvons les alcools blancs qui regroupent le gin, la vodka et la tequila, représentant également autour des 10% des ventes. Derrière, les liqueurs et crèmes sont environ à 9% et les amers à 5%. Les punches et cocktails vendus déjà pré-mixés représentent environ 2% des ventes. Enfin, on retrouve ensuite Cognac, Armagnac, Calvados et les autres eaux-de-vie dont la consommation pour chacun de ces produits ne dépasse pas les 0,5% du marché français (Nielsen, 2020).

---

48 Organisation Mondiale de la santé (2018), Global status report on alcohol and health, 2018. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565639>

Figure 20. Ventes en valeur en Grande Distribution en 2020

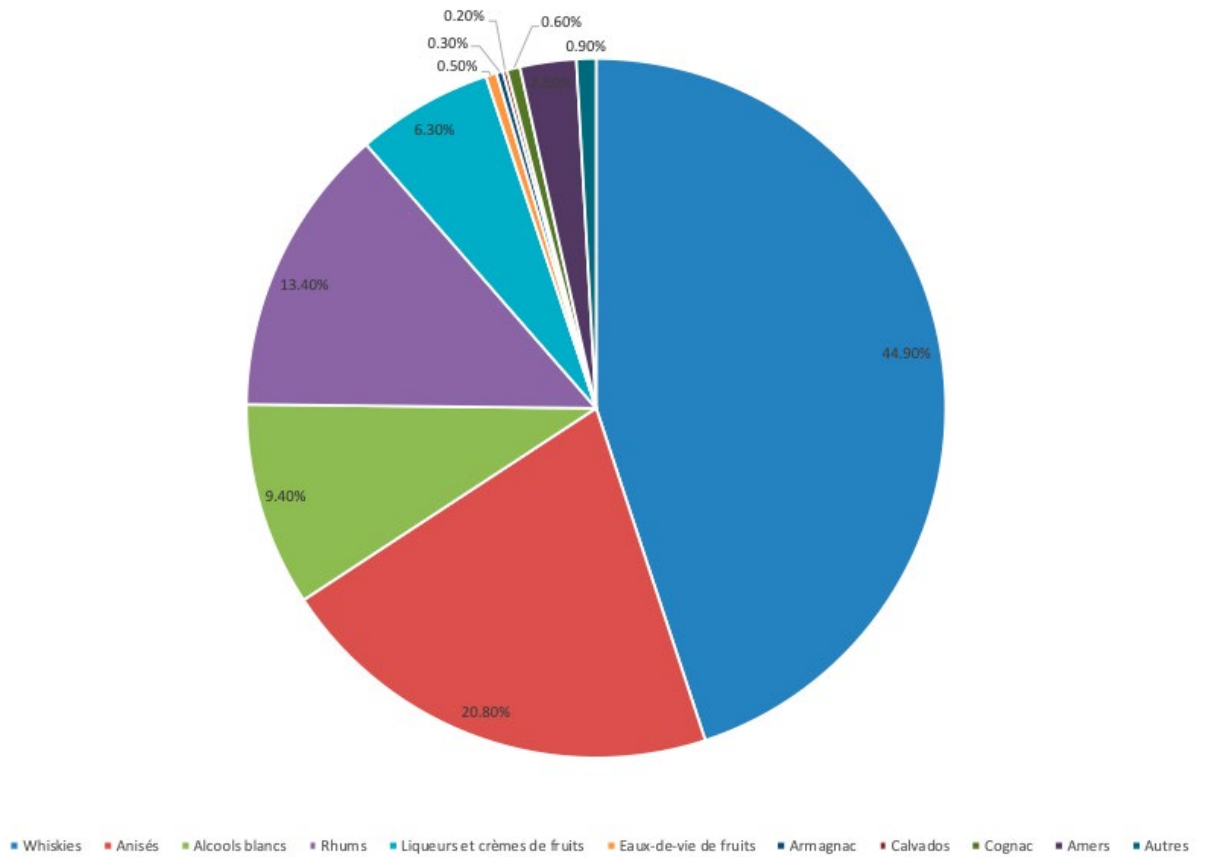
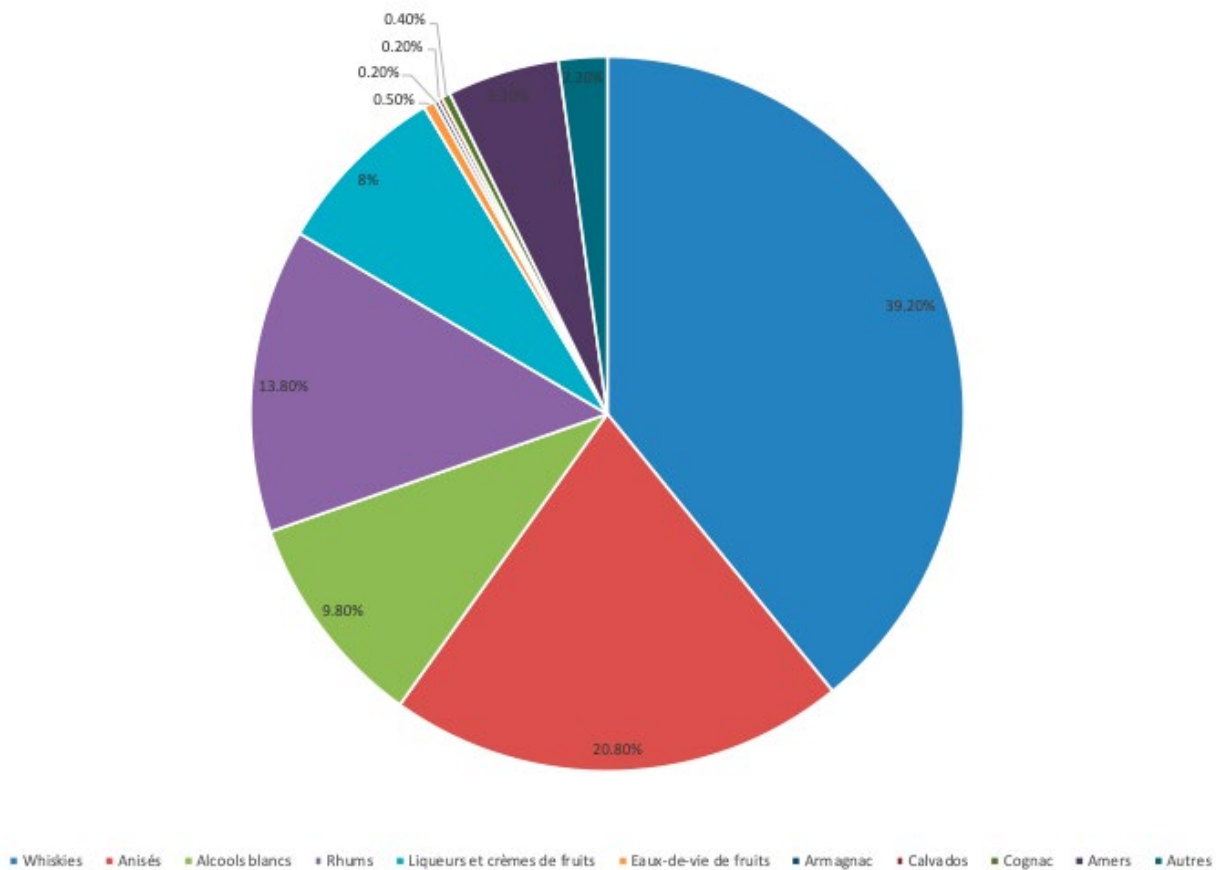


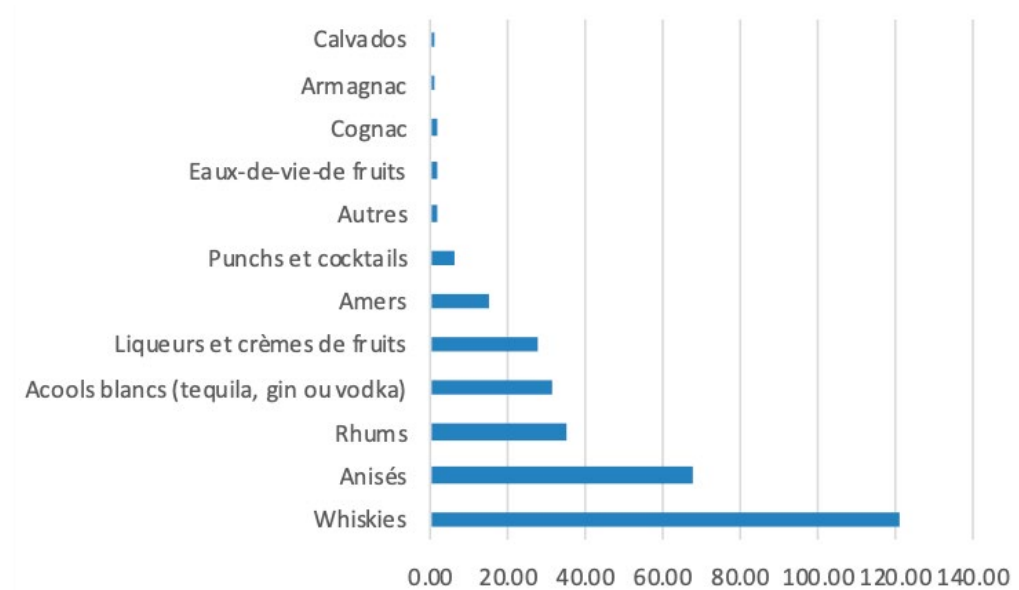
Figure 21. Ventes en volume en Grande Distribution en 2020





Contrairement à d'autres alcools comme la bière, les spiritueux sont consommés à domicile à hauteur de 80%. L'essentiel des ventes se réalisent donc en GMS. Le poids des spiritueux est également très important dans le CHR qui, s'il ne représente pas une part très importante en volume, ce segment de marché est en pleine croissance. En effet, en 2022, les spiritueux ont porté la croissance de la consommation CHR trois fois plus élevée par rapport en 2021(étude CGA by NielsenIQ).

*Figure 22. Volume de consommation apparente de spiritueux en France en 2017, par type d'alcool (en millions de litres)*



Statista<sup>49</sup>, 2021

Au final, la filière représente environ 100 000 emplois, tous domaines confondus (emplois directs, indirects et induits). Le chiffre d'affaires TTC est lui estimé à plus de 13 milliards d'euros en 2022 ( on a pas un chiffre plus récent ? ) dont un peu plus de 5,5 milliards pour les exportations en 2022 (Fédération Française des Spiritueux).

## 6.2. Situation des producteurs dans le contexte actuel

### 6.2.1. Opportunités et menaces

Le secteur des spiritueux semble se trouver dans une situation paradoxale. En effet, la consommation reste relativement stable contrairement aux autres segments du secteur des alcools. Toutefois, des forces contraires apparaissent dans ce secteur. Si le poids de l'export ainsi que le développement d'une offre *premium* tirent le marché, les habitudes de consommation et la législation envers l'alcool rendent le futur difficile à envisager sereinement. L'examen des forces de Porter (1980) permettent d'identifier les points de questionnement qui doivent faire l'objet d'une réflexion particulière pour les professionnels du secteur (**figure 22**).

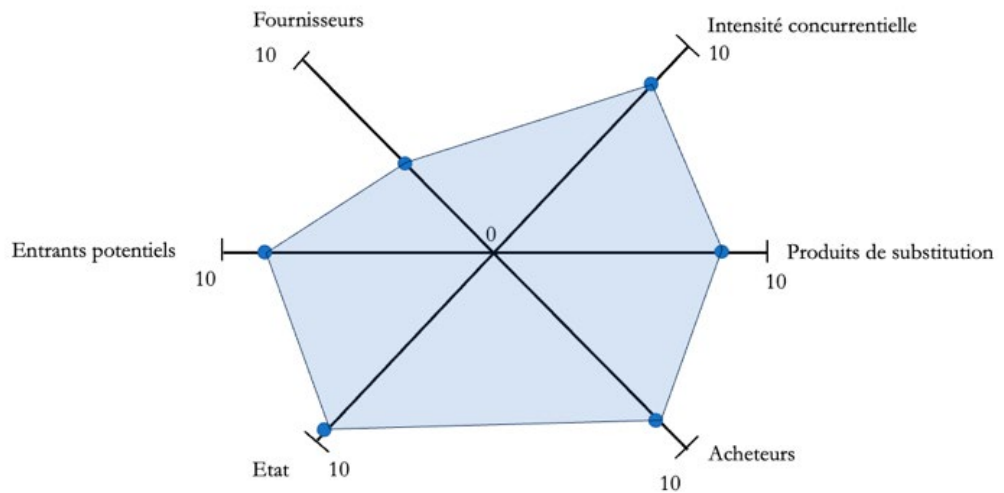
L'État, à travers la réglementation concernant les produits alcoolisés, exerce une pression extrêmement forte sur le secteur des spiritueux. En effet, la fiscalité des boissons alcoolisées représente 72% des taxes collectées pour 24% des quantités d'alcool consommées en France. Que cela soit au niveau du prix (du fait de la fiscalité particulière), de la taille du marché (exclusion des mineurs), du contrôle du niveau d'alcool selon les dénominations, la communication, etc., peu de marges de manœuvre sont laissées aux industriels du domaine. De plus, cette pression n'apparaît pas pour autant comme une barrière à l'entrée pouvant limiter le nombre de nouveaux entrants potentiels ou les produits de substitution car la législation n'a aucune dimension limitative sur l'offre.

Dans le contexte actuel, il est aisé d'entrer sur le marché des spiritueux. C'est ainsi que de grandes marques sont entrées sur des segments à travers la production de produits en propre ou le rachat de marques existantes. De plus petites structures sont également entrées sur des marchés locaux ou des producteurs de vin sont également arrivés dans le secteur des spiritueux avec des productions plus ou moins importantes.

Compte tenu de la variété de l'offre, avec des géants mondiaux et des petits producteurs locaux, de la diversité des types de segments de marché ainsi que des produits par segment, la concurrence au sein de l'industrie est très vive. Les acheteurs, face à l'abondance de l'offre peuvent aisément passer d'un produit à un autre sans difficulté.

La concurrence des produits de substitution est également très intense car il est possible de substituer la consommation de spiritueux par des boissons moins alcoolisées comme les vins ou la bière, ou des boissons non alcoolisées voire l'arrêt de consommation de spiritueux.

*Figure 23. Évaluation des Forces de Porter dans le secteur des spiritueux*



*Tableau 11. Synthèse d'évaluation des forces de Porter pour le secteur des spiritueux*

<b>Forces</b>	<b>Évaluation</b>	<b>Motifs</b>
Fournisseurs	Moyenne	Les produits sont élaborés essentiellement à partir de fruits aisément disponibles sur les marchés. Toutefois, les évolutions très récentes de marchés tels que le verre ou le sucre qui ont connu des hausses très fortes illustrent le fait que les fournisseurs peuvent devenir à terme une force prenant de l'ampleur.
Intensité concurrentielle	Très forte	Il existe de très gros acteurs mondiaux sur le marché ainsi qu'un très grand nombre d'acteurs locaux de plus petite taille. De plus, il existe une grande variété de produits et de sous-segments de marché
Entrants potentiels	Faible	Les barrières à l'entrée dans le secteur sont fortes car de nombreux process, de savoir-faire, de matières premières spécifiques, des contraintes légales (AOP, etc.) limitent l'arrivée d'entrants potentiels nombreux.
Produits de substitution	Fort	Il existe de nombreux produits de substitution aux spiritueux tant au niveau des boissons alcoolisées (vins, bières, champagnes) que des boissons non alcoolisées
Acheteurs	Fort	Compte tenu de la diversité de l'offre, les acheteurs peuvent passer d'un produit à un autre sans grande difficulté
État	Très fort	Tous les produits alcoolisés sont fortement réglementés. Cela est d'autant plus le cas pour les produits fortement alcoolisés comme les spiritueux

## 6.2.2. *Évaluation de la situation des entreprises du secteur*

La consommation de spiritueux demeure relativement stable en France. Toutefois, si le marché est depuis longtemps porté par les whiskies sur le marché domestique et les rhums dans les territoires outre-mer, il est dépendant des effets de mode sur d'autres segments comme le gin ou la vodka. De plus, d'autres alcools typiques du territoire Français comme le cognac sont désormais avant tout des produits dédiés à l'exportation et donc très dépendants des aléas pouvant intervenir à l'international. L'année 2020 a, par exemple, été une année catastrophique au niveau des exportations compte tenu des problèmes sanitaires. Si l'année 2021 a marqué un retour à la normale, l'année 2022 a pénalisé certains produits avec l'augmentation importante des prix de certaines matières premières suite au déclenchement de la guerre à l'Ukraine.

En définitive, les situations s'avèrent être assez hétérogènes selon les entreprises. L'année 2021/2022 a, par exemple, été une année record pour l'entreprise Pernod-Ricard qui a franchi pour la première fois la barre symbolique des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec le plus fort de taux de croissance de ces 30 dernières années. Le résultat opérationnel courant est de plus de 3 milliards d'euros et la marge atteint un taux record de 28,3%. D'un autre côté, sur les 250 membres de la Fédération Française des spiritueux, seules 14% des entreprises n'ont pas fermé de lignes de production en 2020 du fait des confinements. Plus d'un quart des entreprises du secteur dépend à plus de 30% des ventes du réseau CHR qui est resté fermé pendant les confinements. A l'export, plus d'une entreprise sur quatre a subi une perte de plus de 40% de son chiffre d'affaires. De nombreux producteurs de taille modeste ont du mal à mettre en place un plan de relance. A cela vient s'ajouter l'inflation et les problèmes d'approvisionnement sur des matériaux importants comme le verre.

L'un des éléments centraux du secteur des spiritueux est la fiscalité. En effet, les spiritueux sont très fortement taxés. La taxation spécifique dépend du volume d'alcool pur dans la bouteille. Plus précisément, il existe deux taxes, en plus de la TVA. Les droits d'accise qui concernent tous les spiritueux et la Cotisation Sécurité Sociale qui elle concerne les spiritueux titrant plus de 18%. Ces taxes sont exprimées par hectolitre d'alcool pur (hlap) et sont respectivement de 1 806,28€ et 579,96€ par hlap en 2022. A titre d'exemple, sur une bouteille de 1 litre d'alcool à 40% (soit 0,004 hectolitres d'alcool pur), il y aura 7,22€ ( $1\,806,28 \times 0,004$ ) + 2,32€ ( $579,96 \times 0,004$ ) = 9,54€ de taxes. Ces taxes entrent dans le prix avant TVA, la TVA de 20%

est donc appliquée également sur ces taxes. En 2017, les recettes fiscales liées à ces 2 taxes avoisinaient les 3 milliards d'euros. Dans ce contexte, les taxes ont un effet à deux niveaux :

L'impact sur le prix de vente final. Sur le prix d'une bouteille d'alcool titrant à 40% et vendu 16 euros, les taxes vont représenter au total 12,03 euros, soit 75,20% du prix.

### *6.2.3. Des premières réponses aux points de tension de l'industrie*

Afin de faire face à la stagnation du marché et de contrer les pressions s'y exerçant, les industriels ont mis en place un certain nombre de réponses.

**Premieumisation.** Les industriels répondent à une baisse de la demande par un accroissement de la qualité avec des produits haut de gamme. Ainsi, il s'agit de positionner des marques fortes dans l'esprit des consommateurs afin de les démarquer de la concurrence et de limiter l'impact des taxes sur le prix. En effet, la plus grande partie des taxes étant indépendante du prix de la bouteille, plus le produit est cher, moins la part des taxes sur le prix final est importante. Enfin, le développement de marques premium permet de communiquer à travers des univers haut de gamme plus facile à véhiculer dans un environnement de communication très contraint par la loi.

**Internationalisation.** Les industriels sont allés chercher très rapidement des relais de croissance à l'international. Il s'agit de distribuer des produits sur les marchés où les produits français de luxe en général sont appréciés. Les Etats-Unis, la Chine, la Russie ont très vite été des marchés de prédilection pour des produits très typés « France » mais plus consommés sur le marché domestique comme le cognac, par exemple. Ce mode de croissance va de pair avec la « premieumisation » évoquée précédemment car les consommateurs des pays importateurs sont à la recherche du luxe à la Française à travers les alcools.

**Développement du On line.** La crise sanitaire et les confinements successifs ont accentué le développement du canal de vente en ligne en tant que réel canal de distribution. Si les grandes et moyennes surfaces restent le principal lieu d'achat des spiritueux, 77% des personnes interrogées en 2022 pour le baromètre<sup>50</sup> Ipsos Whisky Live Paris s'y rendant, on note tout de même une baisse

---

50 <https://www.distilnews.fr/infographie-barometre-ipsos-whisky-live-paris-2021/>

de 4 points par rapport à 2019. Une tendance qui bénéficie aux boutiques spécialisées comme les cavistes - privilégiés par 26% des acheteurs - et qui a été renforcée par le contexte sanitaire. Internet (26%) apparaît comme un canal privilégié pour la recherche d'information. Au niveau des réseaux sociaux, Instagram est considérée comme la plateforme la plus engageante et un nombre croissant de consommateurs de spiritueux suit des marques, des leaders d'opinion, etc. L'environnement en ligne, en étant moins encadré au niveau légal, offre des opportunités de communication et de distribution nouvelles pour les industriels.

### *6.3. Les ruptures à venir dans le secteur des spiritueux*

Face à un marché relativement stable, très mature, et avec des évolutions environnementales pouvant s'avérer dangereuses pour le futur de l'industrie, les producteurs de spiritueux tentent de s'appuyer sur des innovations pour dynamiser leur activité. Ces innovations peuvent être plus ou moins technologiques et peuvent porter sur le produit, le marché, le packaging ou des services ou produits associés.

#### *6.3.1. Les innovations concernant le produit*

Les Français sont de plus en plus nombreux à être adeptes du « nolo », pour « **no** alcohol, **low** alcohol », c'est-à-dire « sans alcool, faible degré d'alcool ». Cette tendance déjà rencontrée dans le segment de la bière, prend de l'ampleur au niveau des spiritueux, en particulier dans le CHR. Depuis le lancement de Seedlip, première offre de whisky ou gin sans alcool mise sur le marché français il y a quelques années, l'offre de spiritueux sans alcool s'est considérablement développée avec l'arrivée d'acteurs spécialisés tels Ceder's, Fluère, Atopia, JNPR, Djin, Abstinence, etc. Les industriels historiques du marché s'y sont également mis avec, par exemple, des aperitivo sans alcool Martini Vibrante et Martini Floreale. Le développement des cartes de cocktail sans alcool suit ce mouvement. Reste à définir ce qu'est un spiritueux sans alcool. En définitive, il n'existe pas de définition précise pour le concept de spiritueux sans alcool. Toutefois, il est possible de distinguer deux types de spiritueux sans alcool. D'un côté, les produits issus de spiritueux distillés et désalcoolisés dont on ne conserve que l'essence et auxquels on ajoute des arômes naturels pour renforcer encore les arômes apportés initialement par l'alcool. De l'autre, des concoctions originales à base de plantes distillées et solvants organiques dont la production mêle techniques

traditionnelles et biochimie. En fait, il existe différentes méthodes pour obtenir des spiritueux sans alcool. Certains industriels optent pour la distillation, d'autres pour la macération.

Afin de surprendre en permanence les consommateurs, les producteurs innovent également en mettant sur le marché de nouvelles saveurs, de nouveaux alcools (introduction par exemple au Shôchu, boisson ancestrale japonaise) ou d'éléments extérieurs, à la mode, comme le CBD, le cannabidiol, dérivé du cannabis.

### *6.3.2. Vendre un terroir, un processus, plutôt qu'un produit*

Au-delà du produit, un grand nombre de producteurs, et ce quelle que soit leur taille, mettent de plus en plus en avant des terroirs très spécifiques afin de s'inscrire dans le mouvement du local en vogue actuellement et en s'inscrivant dans une démarche écologique plus large. Très souvent inspirés par le monde du vin, les producteurs de spiritueux cherchent à remettre le terroir au centre de l'offre. De manière plus large, c'est une orientation vers un engagement écologique qui est train de se dégager. Portées par quelques petits producteurs, **des** marques mettant en avant l'origine locale et bio de leur production voient le jour. Il est, par exemple, possible d'évoquer les Gins 100% biologiques de la distillerie du Grand Nez implantée à Agrinove dans le Lot-et-Garonne qui sont produits avec des baies de genévrier bio équitable provenant bientôt exclusivement d'un lycée agricole de Nérac qui sera en charge des 400 plants de genévrier nécessaires à la production. Pour la vodka, Madame Vodka est une vodka bio 100% française faite à base de quinoa du Pays de la Loire. Preuve de la force de cette tendance : les grands groupes s'y mettent aussi. Pernod Ricard a proposé dernièrement deux versions bio de son célèbre pastis, élaborées chacune avec des ingrédients 100% d'origine naturelle, et certifiées Agriculture Biologique et fabriquées en France. La marque de rhum martiniquaise Saint-James a lancé son premier rhum bio. Johnnie Walker devrait commercialiser sous peu la première bouteille de spiritueux 100% papier, sans aucun plastique et entièrement recyclable.

### *6.3.3. Des innovations au-delà des produits*

Le secteur des bières a été dynamisé, il y a quelques années, par la mise sur le marché des mini fûts de 5 litres et des tireuses à usage domestique de type *Beertender*. Ainsi, l'innovation ne portait pas sur le produit en lui-même mais sur son packaging ou sur les appareils en lien avec le produit. En définitive, il s'agit d'adopter



un modèle proche de celui mis en place dans le café par *Nespresso*. Dans ce domaine, le projet le plus emblématique est sans doute le projet Gutenberg du Groupe Pernod-Ricard. En effet, le groupe a élaboré un bar à cocktails transportable et connecté. Le bar est constitué de différents contenants prenant la forme de livres pour loger différents alcools. Le tout est connecté à une plateforme de services. La connexion permet de déclencher automatiquement la livraison à domicile de certains produits lorsque les niveaux des contenants atteignent certains seuils. La connexion à Internet permet également de disposer de tutoriel et de recettes autour de la mixologie. Au-delà de ce projet qui est encore au stade de prototype, Pernod-Ricard annonce avoir actuellement autour de 350 projets en cours de développement. Afin de stimuler toujours plus l'innovation, Pernod-Ricard a mis en place en 2012 le *Pernod Ricard's Breakthrough Innovation Group*<sup>51</sup> (BIG), une équipe de 10 personnes localisées à Paris dont le but est d'inventer le futur de la convivialité en développant de nouveaux produits et de nouveaux services qui doivent changer et améliorer radicalement l'expérience de consommation.

#### ***6.4. Les points de tension à court et moyen termes dans le secteur***

Bien que les industriels du secteur, quelle que soit leur taille, tentent de tout mettre en œuvre pour maintenir voire accroître un certain dynamisme dans le secteur, il existe des points de tension qui vont nécessiter une attention particulière à court et moyen termes afin d'envisager un futur serein dans le secteur.

##### *6.4.1. Les points d'interrogations au niveau du No/Low*

En France, la commercialisation des boissons alcoolisées est fortement encadrée sur la législation, que cela soit l'interdiction de vente aux mineurs, le prix (du fait de la fiscalité) ou la communication (du fait de la loi Évin) très restrictive. Demeure la question de l'encadrement de la loi des boissons désalcoolisées. S'agissant de boissons sans alcool, elles ne tombent pas sur le coup des restrictions des différentes lois. Toutefois, il peut apparaître pertinent de réfléchir à un encadrement plus strict.

---

51 <https://www.pernod-ricard.com/fr/node/556>

Tout d'abord, si les boissons désalcoolisées peuvent apparaître comme des substituts aux boissons alcoolisées, elles peuvent également être considérées comme une première étape vers l'alcool. Les institutions de santé en France se sont, par exemple, émues que le Champomy, version sans alcool du Champagne à destination des enfants, permettait d'ancrer dans l'esprit des plus jeunes que, symboliquement, les moments de fêtes devaient se dérouler avec du Champagne. Il peut en être de même en initiant aux habitudes de consommation et au goût les plus jeunes avec, par exemple, du Virgin Mojito, version sans alcool du Mojito. La pratique n'est pas nouvelle. En 1982, Pernod-Ricard lançait Pacific, la version du Pastis sans alcool.

Dans ce contexte, il peut être utile de réfléchir à la manière dont doivent être considérés les spiritueux sans alcool. S'agit-il de produits plus sains visant à réduire les risques pour les consommateurs ? ou représentent-ils un « piège » ayant pour objectif de multiplier les invitations à boire, et, en définitive à basculer plus tard vers la consommation d'alcool ? Les premières observations semblent montrer que les consommateurs de spiritueux sans alcool sont, la plupart du temps, des consommateurs d'alcool. Il y a peu de transferts d'une catégorie à une autre.

Une évolution de la législation est également à envisager quant aux respects des appellations. En effet, si la possibilité de dénommer certains produits « sans alcool » permet d'élargir le marché, cela a également un impact sur la délimitation du périmètre de concurrence. Que ce signifie être un gin ou un whisky sans alcool, par exemple ? A partir de quand doit-on ou non respecter le cahier des charges de telle ou telle appellation ? A l'heure actuelle, il n'existe aucune législation qui encadre les « spiritueux » sans alcool. Par conséquent, pour respecter le règlement européen, aucun produit ne devrait ni utiliser le terme « spiritueux », ni les appellations des différents spiritueux tel que gin, vodka, whisky, etc. En effet, pour pouvoir utiliser l'appellation « rhum », il est impératif, entre autres, d'atteindre un taux d'alcool de 37,5%, 40% pour le whisky ou le pastis, 37,5% pour le gin, la vodka, l'armagnac, le calvados et le cognac, 35% pour la téquila.

Au niveau environnemental, des enjeux existent également avec les produits No/Low. La technologie pour désalcooliser des produits n'est pas nécessairement simple. Plus précisément, pour créer un « alcool sans alcool », il existe plusieurs techniques. L'une des plus utilisées est l'évaporation sous vide ou encore la colonne à cônes rotatifs. Pour cela, il est nécessaire d'utiliser des machines très onéreuses et nécessitant beaucoup d'espace. Dans ce contexte, un grand nombre de producteurs opte pour la sous-traitance à des

entreprises spécialisées dans la désalcoolisation qui peuvent être situées dans des pays très éloignés, nécessitant ainsi des transports importants. Ensuite, ce sont des techniques qui demandent beaucoup d'énergie du fait de la consommation des machines et des faibles rendements (la technique de colonne à cône rotatif peut atteindre 30% de perte). Le bilan carbone de la désalcoolisation n'est, dans ces conditions, absolument pas neutre. Au niveau économique, du fait de la perte en puissance des goûts et de la faible conservation des produits désalcoolisés, le coût de production s'en ressent. Il est, par exemple, nécessaire d'utiliser plus de plantes afin de remplacer la force et l'impact de l'alcool. Des efforts particuliers sont également à faire sur la chaîne logistique pour conserver les spiritueux sans alcool du fait de l'absence des vertus désinfectantes de l'alcool.

#### *6.4.2. Le vieillissement des consommateurs*

Certains spiritueux ont des consommateurs avec un âge moyen qui ne cesse de croître (particulièrement en France). Si l'export a permis à des alcools tels que le cognac et l'Armagnac de continuer à écouler des produits en quantité importante, il est important pour les producteurs de réussir à recruter des consommateurs jeunes permettant d'abaisser l'âge moyen. Une campagne de communication sur les réseaux sociaux, la création de cocktails spécifiques, la mise en place d'une consommation en shots a, par exemple, permis à l'alcool, Jägermeister à devenir un des alcools préférés des jeunes. La marque Suze tente également d'enrayer le vieillissement de ses consommateurs, sans que le même succès soit encore rencontré.

#### *6.4.3. Volatilité des prix des matières premières et gestion de la rareté*

Les évolutions récentes sur les marchés de matières premières ainsi que la demande très importantes (en particulier sur certains marchés à l'export tels que la Chine ou les Etats-Unis) ont fait apparaître des tensions tant en amont qu'en aval sur certaines filières. Alors que des spiritueux voient leurs consommateurs vieillir inexorablement, leurs volumes décroître, d'autres deviennent des produits de luxe dont la rareté entraîne une hausse des prix parfois vertigineuses. L'accroissement du prix des matières premières, de la fiscalité, de l'inflation entraînent des hausses de prix des spiritueux qui peuvent commencer à devenir prohibitives pour le grand public. L'engouement sans précédent que connaît La Chartreuse aux Etats-Unis illustre cette évolution qui peut être considérée

comme inattendue. La réponse des moines toujours propriétaires de la marque apparaît elle aussi comme tout à fait inattendue et de rupture : se limiter à une croissance raisonnée en ne répondant pas à l'accroissement de la demande afin de consacrer du temps « à la solitude et à la prière ».



## 2. Synthèse de l'impact des pouvoirs sur différents secteurs

Bien que de natures très différentes, les six secteurs étudiés ont pour point commun une forte implication des pouvoirs publics (**tableau 9**). Ces derniers ont principalement une influence sur les autorisations de mise sur le marché, le prix et la facilitation du développement d'infrastructures. Les pouvoirs publics peuvent également tenter de peser sur le choix de standards technologiques et le niveau d'innovation à travers un financement plus ou moins direct.

*Tableau 12. Synthèse de l'action des pouvoirs publics sur les différents secteurs*

<b>Secteurs</b>	<b>Impact des pouvoirs publics</b>
Carburants	Impact sur les prix – Interdiction de certaines énergies
Automobile	Contrôle des technologies, financement, choix des infrastructures
Presse	Prix, financement, organisation de la distribution, autorisation de mise sur le marché
Tabac	Contrôle de la distribution, lutte contre les marchés parallèles, prix, autorisation de mise sur le marché
Officine	Contrôle de la distribution, lutte contre les marchés parallèles, prix, autorisation de mise sur le marché
Spiritueux	Prix, autorisation de mise sur le marché, Appellation contrôlée

Bien sûr, la notion de pouvoirs publics reste large. Il s'agit de toute institution pouvant intervenir à la fois sur le champ législatif et sur les leviers nécessaires à l'innovation (tels que le financement). Une municipalité, par exemple, peut favoriser la voiture électrique en réglementant l'accès à certaines zones. Elle peut également décider de financer des infrastructures municipales de bornes de recharge. L'échelle peut être locale, régionale, nationale voire supranationale avec les réglementations européennes. Quoi qu'il en soit, le rôle des pouvoirs publics dans l'accompagnement des mutations de ces secteurs est essentiel. Cela nous conduit à proposer en conclusion quelques pistes de réflexion sur les bonnes pratiques que les pouvoirs publics devraient adopter.



### **3. Conclusion - Accompagnement des innovations de rupture : pistes de réflexion**

L'encadrement des innovations doit permettre d'en contrôler les impacts économiques et sociétaux sans pour autant agir comme un carcan. Il suppose de changer d'approche quant à la régulation des activités innovantes. Quelques pistes peuvent être soulevées.

#### ***3.1. Une décision politique fondée sur une analyse objective et dépassionnée***

Trop souvent l'exécutif décide seul, en vertu de critères plus politiques et communicationnels que scientifiques. Il est urgent de remettre l'évaluation objective par des experts et scientifiques au cœur de la décision. Ces décisions doivent aussi être livrées dans des délais raisonnables afin de permettre aux acteurs économiques d'agir.

### *3.1.1. Evaluer de façon plus rigoureuse les évolutions liées aux nouvelles technologies*

L'évaluation des projets de régulation reste trop souvent embryonnaire. Les décisions prises n'échappent pas toujours à l'arbitraire, l'émotion prenant le pas sur la raison. Il est urgent de remettre de la rationalité, et disons même du sang-froid, dans les décisions liées aux régulations des nouvelles technologies. Une étude rigoureuse des conséquences attendues prenant en compte tous les effets induits même indirectement devrait conduire à des décisions prenant en compte l'intégralité des mécanismes à l'œuvre, évitant ainsi les décisions contre-productives prises en vertu de fausses évidences.

### *3.1.2. Décider de régulations dans des délais raisonnables*

L'incertitude du cadre réglementaire peut puissamment bloquer les décisions des acteurs. Dans un environnement en évolution rapide, cela peut être extrêmement handicapant. Les délais de régulation doivent s'inscrire dans des délais raisonnables, autant que possible annoncées à l'avance et respectés. Cela est indispensable aux acteurs économiques qui sont confrontés à un environnement changeant et qui doivent mettre en place des stratégies qui intègrent le moins de facteurs d'incertitudes.

Un effet « retard » apparaît très souvent de la part du régulateur dans un contexte d'innovation. En ne réagissant qu'une fois l'innovation diffusée et les acteurs installés, soit le régulateur n'est plus en mesure d'imposer une régulation stricte, soit la régulation conduit à défaire des positions et des modèles dominants mis en place par des entreprises ayant pris des risques importants. Il apparaît important pour le régulateur de détecter très tôt les innovations et, surtout, de tenter d'en comprendre au plus vite leurs conséquences tant économiques, sociales qu'environnementales.

Il pourrait être intéressant de disposer d'un conseil qui aurait la charge de se saisir des innovations au début du cycle de vie du produit afin d'avoir très tôt une première réflexion sur les impacts potentiels et sur la nécessité ou non d'un encadrement nécessaire et/ou d'un besoin d'appui pour le développement d'infrastructure en lien avec l'innovation. Rappelons que les premières voitures ont été électriques au début du XXe siècle. L'absence de réflexion sur les infrastructures de recharge électrique, le prix de l'électricité bien supérieur à celui de pétrole à l'époque et l'absence totale de



réflexion sur les impacts sociétaux d'un choix particulier d'énergie à conduit au développement du moteur thermique. Si une instance publique, en amont, avait réfléchi de manière globale et systémique à la question, l'évolution de l'industrie automobile aurait pu être très différente.

### *3.1.3. Une régulation qui doit rester axiologiquement neutre pour être efficace*

Certains secteurs sont stigmatisés par l'opinion publique du fait de certaines pratiques, de certaines conséquences sur les hommes et les femmes ou sur l'environnement, de leurs retours financiers, etc. Cette stigmatisation favorise, quelles qu'en soient les conséquences, une régulation très forte de secteurs afin de répondre à une demande latente de l'opinion publique (ou prévenir d'éventuelles critiques). Or, l'innovation a justement pour avantage de conduire des industries initialement stigmatisées à se détourner de leurs pratiques contestables initiales. Pour autant qu'elles soient correctement encouragées. L'innovation peut également avoir pour effet de limiter les impacts négatifs de ces industries. Il est donc essentiel que le régulateur se détache des passions, des émotions et des images couramment admises afin de mettre en place les règles les plus objectives possibles qui facilitent ces évolutions. Nul ne remet en question la nocivité du tabac ou de l'alcool sur la santé humaine. Mais tout mouvement innovant de l'industrie du tabac ou de l'alcool est automatiquement considéré comme une volonté plus ou moins déguisée de continuer à agir négativement sur la santé des personnes, alors qu'il s'agit plutôt de tentatives de remédier aux effets pervers de leurs activités. Les stratégies, les grandes orientations et les aspirations des acteurs du secteur peuvent avoir évolué en intégrant les nouvelles attentes des différentes parties prenantes. Il est donc fondamental que toute innovation, quel que soit le secteur, puisse être appréhendée de la manière la plus objective possible par le régulateur.

### *3.1.4. Redonner de la légitimité démocratique aux décisions en conférant plus de pouvoir et de moyens à l'OPECST*

L'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST) a pour vocation de doter la représentation nationale d'une capacité d'analyse des grands enjeux liés aux nouvelles technologies et innovations. Il doit être pleinement mobilisé, en articulation avec les recommandations des agences

scientifiques et indépendantes. Le choix politique, qui passe nécessairement par des arbitrages délicats, doit intervenir en pleine connaissance de cause.

### *3.1.5. Mieux s'appuyer sur les exemples internationaux des pays confrontés aux mêmes défis*

La France agit trop souvent comme si aucun autre pays n'avait abordé les mêmes questions ou apporté de réponses qui vailent d'être examinées. On peut y voir cette tendance très française à estimer que ses réponses sont vouées à représenter une « exception » ayant d'autant plus de valeur qu'elle se distingue absolument des solutions développées ailleurs. Le premier pas de toute démarche de réflexion devrait être de réaliser un benchmark le plus complet possible des solutions développées ailleurs (notamment en termes de régulations).

## ***3.2. Des pouvoirs publics agissant en partenaire plutôt qu'en forces de blocage***

### *3.2.1. Ajouter aux prérogatives du Médiateur des Entreprises l'accompagnement de la transformation économique*

Le Médiateur des entreprises joue un rôle essentiel pour accompagner les acteurs, simplifier les relations avec l'administration en fournissant un guichet unique et débloquer les situations. Nous suggérons d'élargir ses prérogatives à l'accompagnement des transformations économiques, et d'en augmenter les moyens. Les entreprises qui font face à ces problèmes disposeront ainsi d'un interlocuteur chargé de comprendre avec eux les points de difficulté, de poser les bonnes questions, d'alerter de l'effet pervers d'un choix de régulation, etc.

### *3.2.2. Privilégier des grandes lignes directrices plutôt que des lois et des règlements précis*

Pour le bien collectif, il est primordial de faire converger les intérêts des entreprises innovantes et des écosystèmes dans lesquels elles se trouvent (clients, fournisseurs, concurrents, complémentaires, etc.) avec les intérêts de la société que doit protéger le régulateur.

Or, par définition, les conséquences ultimes d'une innovation ne peuvent être finement appréhendées en amont. Plutôt que de prendre le risque d'une régulation trop rapide ou, au contraire, trop tardive, il doit être possible de proposer un certain nombre de lignes directrices traçant les objectifs à atteindre, les lignes jaunes à ne pas franchir, les points d'attention à garder à l'esprit, etc. Ces lignes directrices auront vocation à se transformer peu à peu en lois et règlements en fonction des évolutions du contexte, des technologies ou des conséquences de l'utilisation des produits.

En procédant ainsi, on débiterait par un encadrement large pour converger, avec le temps, vers une réglementation particulièrement adaptée prenant en compte l'ensemble des parties prenantes, les différentes conséquences possibles en fonction de l'état de diffusion et de développement de la technologie. Ainsi, la réglementation n'impliquerait pas un enfermement dans un état de connaissance et de développement à un instant t. L'Etat doit éviter le micro-management et la surrégulation qui peut paraître rassurante, mais dont les effets pervers sont nombreux.

### *3.2.3. Ne pas considérer la règle comme définitivement acquise*

Le législateur peut appréhender une situation de manière totalement évolutive en modifiant ou en abrogeant des dispositifs qu'il institue. Il est ainsi possible de faire évoluer drastiquement des situations en modifiant les règles en vigueur. De plus, le législateur a toute la liberté de se positionner et ce, même quand il n'y a pas de consensus scientifique établi. Comme le rappelle le Conseil constitutionnel<sup>52</sup> lui-même, « le Conseil constitutionnel veille scrupuleusement à respecter l'étendue du pouvoir d'appréciation du législateur lorsque sont en cause des cas d'appréciations techniques ou scientifiques problématiques [...] il n'appartient pas au Conseil constitutionnel [...] de remettre en cause, au regard de l'état des connaissances et des techniques, les dispositions ainsi prises par le législateur ». Un revirement au niveau de la loi ne doit pas être vécu nécessairement comme un échec ou une remise en question des prédécesseurs. En s'intéressant à l'innovation, le législateur est, par essence, sur un terrain mouvant pouvant impliquer de sérieuses remises en question. Il est normal que, dans un monde qui connaît des évolutions très rapides, les cadres soient amenés à évoluer eux

---

52 Décision n° 94-343/344 DC du 27 juillet 1994, *Loi relative au respect du corps humain et loi relative au don et à l'utilisation des éléments et produits du corps humain, à l'assistance médicale à la procréation et au diagnostic prénatal*, cons. 10 et 11 ; décision n° 2001-446 DC du 27 juin 2001, *Loi relative à l'interruption volontaire de grossesse et à la contraception*, cons. 4 ; décision n° 2012-249 QPC du 16 mai 2012, *Société Cryo-Save France [Prélèvement de cellules du sang de cordon ou placentaire ou de cellules du cordon ou du placenta]*.

aussi pour en conserver la pertinence. La situation et le rôle de la presse dans la société n'est pas aujourd'hui celui qu'elle pouvait être à la Libération, comme l'activité des pharmacies n'est pas la même que celle du milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Comment penser alors qu'il est pertinent de garder des cadres réglementaires ou législatifs mis en place à ces époques-là pour réfléchir, par exemple, à des modes de distribution actuels ou futurs ?

### *3.2.4. Débuter par une expérimentation au niveau de l'encadrement réglementaire*

L'encadrement de toute innovation suppose, symétriquement, de l'innovation au niveau de la loi. Si les effets des innovations sur un plan sociétal, économique et technologique sur différentes parties prenantes sont parfois difficiles à appréhender, il en est de même pour toute mesure d'encadrement réglementaire. Dans ce contexte, il peut apparaître pertinent pour le législateur de procéder prudemment en ayant recours à l'expérimentation. Plus précisément, l'article 37-1 de la Constitution dispose que « la loi et le règlement peuvent comporter, pour un objet et une durée limitée, des dispositions à caractère expérimental ». La loi ou le règlement peuvent comporter des dispositions expérimentales dont l'application est limitée dans le temps ou l'espace afin d'en tester la pertinence. En procédant ainsi, le législateur reconnaît que les conséquences globales de ses choix et de ses décisions ne sont pas connues par avance et qu'il y a lieu de les observer dans un espace limité afin de conclure sur la pertinence d'une généralisation. Cette démarche prudente peut permettre d'observer ainsi des effets de l'encadrement non prévus sur les innovations, et, le cas échéant, de procéder à des ajustements.

### *3.2.5. Évaluer systématiquement les impacts de l'encadrement réglementaire pour chaque innovation*

Les innovations ont indubitablement d'importantes conséquences sur de multiples dimensions et de très nombreux acteurs. Il peut être alors nécessaire de réguler ces conséquences afin d'en limiter ou d'en accentuer certaines, ou de favoriser ou défavoriser certains acteurs vis-à-vis de la nouveauté introduite. Mais si le régulateur peut s'avérer plus ou moins prompt à agir, il apparaît beaucoup moins disposé à évaluer précisément les conséquences des nouvelles règles de régulation introduites.

Afin de favoriser une évaluation systématique de chaque encadrement réglementaire pour les innovations, il apparaît nécessaire de confier à une institution indépendante l'évaluation de ces conséquences sur la diffusion, les effets économiques et sociétaux, l'évolution de l'environnement, etc. des innovations introduites sur le marché. Des institutions telles que la Cour des Comptes ou le Conseil Économique Social et Environnemental pourraient, par exemple, se saisir de ce sujet de l'évaluation systématique de l'encadrement et l'accompagnement des innovations au niveau juridique.

