

De la vente d'équipement à celle de l'**utilisation** ou de la **performance**

Trajectoire d'entreprises qui ont réinventé leur modèle

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE - MARS 2024



Les industriels de l'équipement ont, depuis longtemps, évolué vers une logique où l'on s'attache moins à la propriété des machines qu'à leur utilisation et à leur performance.

Plusieurs facteurs, aujourd'hui bien connus, ont contribué à cette évolution :

- le déplacement de la valeur de l'équipement même vers les services pour lesquels les taux de marge peuvent être plus élevés,
- la demande du client pour davantage de valeur ajoutée autour de l'équipement et,
- la nécessaire différenciation par rapport aux concurrents, notamment ceux qui produisent et commercialisent à faibles coûts de main-d'œuvre.

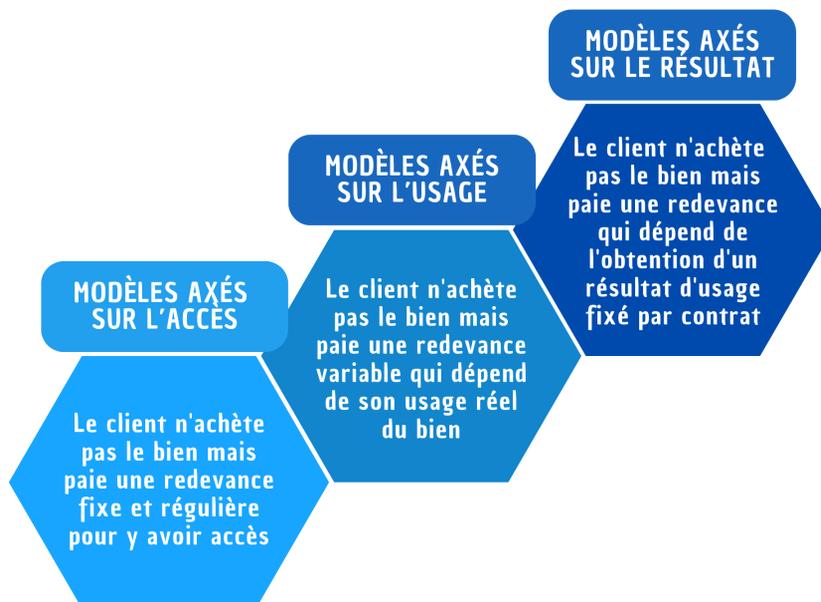
Aujourd'hui, d'autres paramètres viennent renforcer les opportunités de vendre l'équipement en tant que service :

- d'une part, la digitalisation de l'outil de production ouvre la possibilité de vendre d'autres services associés mais surtout intégrés grâce à la connectivité, la réalité augmentée, l'intelligence artificielle et aux données d'utilisation et de performance collectées sur les équipements,
- d'autre part, les clients sont confrontés à un ensemble de contraintes (inflation, financement) qui rendent l'acquisition d'équipements plus coûteuse et difficile,
- enfin, l'enjeu environnemental se révèle une forte incitation au basculement dans des modèles alternatifs à la vente, à la fois, efficaces et circulaires.

Il existe deux types de modèles d'équipement en tant que service :

- un modèle basé sur l'utilisation dans lequel le client paie selon sa consommation réelle,
- un modèle basé sur le résultat d'utilisation ou la performance dans lequel le client paie selon les résultats attendus de l'équipement et définis, au préalable, avec le fournisseur d'équipement.

Modèles d'« équipement en tant que service » : ni propriété, ni location mais utilisation et résultat



Source : Extrait de la typologie établie par Ardolino, Marco, Federico Adrodegari, and Nicola Saccani (2015), "A structured business model typology for product-service systems in capital goods sector"

* Les modèles basés sur l'accès correspondent à des modèles de location et ne font pas partie du champ de l'équipement en tant que service

Les avantages de ces modèles serviciels, pour l'entreprise et pour le client, sont aujourd'hui largement connus et documentés¹. Pour autant, **ce mouvement vers la vente de l'équipement en tant que service** – aussi appelé servitisation, servicialisation ou encore servicification – **ne connaît pas le développement qu'il mériterait** en France et dans d'autres pays européens. Cependant, on observe une accélération grâce à de nouveaux domaines qui s'avèrent particulièrement éligibles à cette logique et grâce à « des entreprises telles qu'Air Liquide, Schneider Electric ou ZePlug qui sur-performent sur le segment B2B », observe Michaël Mansard, Directeur de la Stratégie (ZUORA) et Directeur Europe (SUBSCRIBED INSTITUTE).

Ce sont autant de situations qu'un groupe de travail de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France associant chefs d'entreprise, représentants de fédérations industrielles, professeurs et conseillers d'entreprises a analysées durant plusieurs mois afin d'identifier les difficultés des entreprises qui ont innové via cette démarche et qui ont créé une valeur client plus forte.

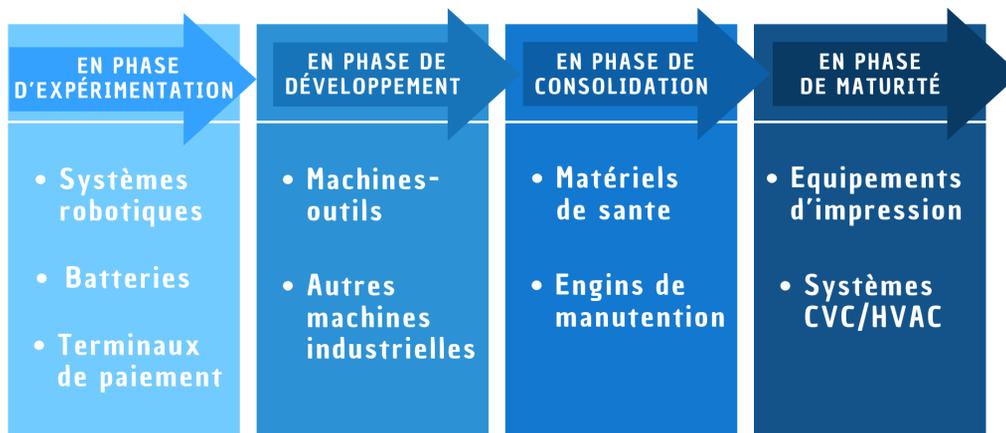
¹ Voir : Quand les produits se transforment en services - La révolution silencieuse des modèles serviciels, Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France, Étude prospective, juillet 2022 & Les entreprises françaises au défi de la transformation servicielle de l'économie, Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France, Étude prospective, février 2019.

1 | Récentes évolutions de la servicification

Les univers dont ces entreprises relèvent sont relativement variés mais ne bénéficient pas de la même maturité. On voit, en effet, que :

- **les secteurs de l'impression ainsi que les systèmes CVC²** ont acquis une certaine expérience et peuvent, parfois, passer à d'autres modèles plus poussés,
- **les équipements de manutention et les matériels de santé** se révèlent deux secteurs très prometteurs,
- **les machines-outils et autres machines industrielles** méritent encore consolidation,
- **les systèmes robotiques et les batteries** sont en phase d'expérimentation.

Degré de maturité des équipements sur les modèles serviciels



© Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France 2024

* Parmi les critères de maturité, l'ancienneté, le taux de pénétration dans divers secteurs utilisateurs, le nombre d'entreprises qui proposent ces modèles, le nombre de clients, etc.

Parmi les secteurs utilisateurs, le trio de tête est constitué d'industries manufacturières, principaux clients, les industries de la logistique et de la manutention, confrontés à des défis de massification, d'automatisation de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que l'industrie de la construction.

Cette évolution servicielle s'opère grâce à des **matériels qui ont plusieurs caractéristiques communes** :

- une indispensable connectivité et/ou automatisation,
- une forte mobilité dans le modèle basé sur l'utilisation (PPU) et,
- un caractère, de préférence, standard et mature au plan technologique,

Par ailleurs, la vente d'une machine en tant que service est plus aisée si **celle-ci n'est pas au cœur de l'activité du client** (« core machine »). « *Le caractère stratégique d'une batterie Volvo rend difficile le multi-usages* », remarque Mehdi Abidi, Lead Buyer (VOLVO GROUP PURCHASING).

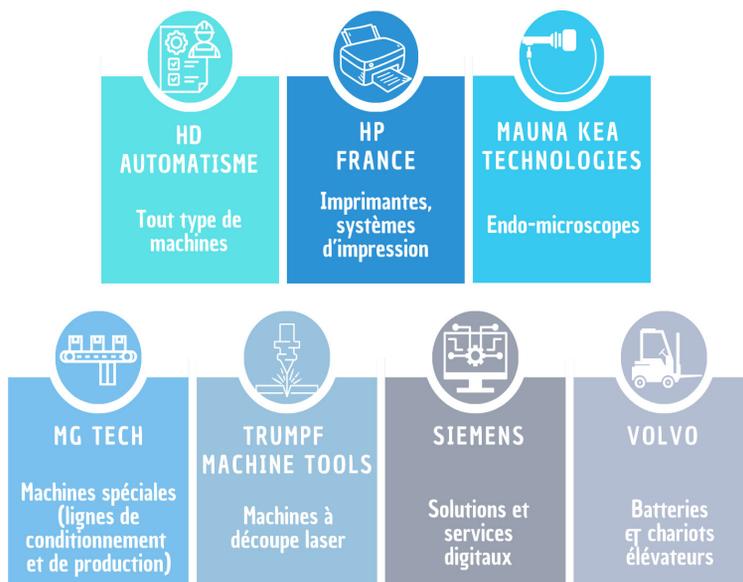
² Les équipements des secteurs du chauffage, de la ventilation et de la climatisation (CVC) que l'on n'abordera pas ici peuvent être aussi rangés dans cette catégorie.

Mais l'on voit que le caractère stratégique de l'équipement n'est plus tant un frein à l'adoption de ces modèles par les clients. « *Les entreprises [clientes] ne veulent plus avoir de dépenses de machines sur leur bilan. Et cela peut concerner des machines centrales à leur activité. Il leur importe moins de les posséder que de libérer du "cash" pour d'autres investissements* », constate Alice Bordenave, Directrice de l'Offre Commerciale (SOCIÉTÉ GÉNÉRALE EQUIPMENT FINANCE). Il est probablement plus important d'être attentif au caractère sensible à travers un enjeu comme la cybersécurité.

L'avancement des modèles commerciaux d'équipement en tant que service est, par ailleurs, étroitement lié à des **paramètres de marché** : saturation, concurrence, taille des entreprises clientes, niveau de marges, (in)disponibilité de la main-d'œuvre, modèle opérationnel du client et contraintes réglementaires sont autant de spécificités de marché conditionnant les postures.

En outre, il faut tenir compte du fait que les **réseaux de distribution sont très différents** d'un équipement à l'autre ; de même, les rapports de force entre acteurs (fabricants, sous-traitants, prestataires de services et distributeurs) sont également très variables selon les équipements. C'est ce qui a amené le Groupe de travail à auditionné différents profils de fournisseurs ; de plus, la perspective d'un client en tant qu'acteur incitant à la transformation d'un fournisseur a pu apporter un éclairage différent.

Entreprises auditionnées et types d'équipement vendus ou utilisés



© Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France 2024

Pour ces entreprises, il est, de plus, intéressant de voir les facteurs précis qui les ont conduits à adopter un modèle d'utilisation ou de performance au-delà des éléments généraux identifiés ci-dessus. On voit, en effet, qu'à l'échelle d'une société, les facteurs déclenchants peuvent être :

- historiques ou circonstanciels lors de la transmission ou du rachat d'une entreprise,
- conjoncturels avec l'inflation (effet prix) ou la pénurie (effet rareté),
- structurels sous l'effet d'une stratégie d'innovation.

2 | Difficultés rencontrées par les entreprises auditionnées

L'on voit que l'évolution des entreprises vers ces modèles est donc tout sauf naturelle. À cela s'ajoute le fait que la **déclinaison opérationnelle du modèle n'est pas simple**. C'est peu de dire que le parcours n'est pas un long fleuve tranquille malgré les atouts dont peuvent disposer les fournisseurs d'équipement qui décident de basculer. Par ailleurs, l'équation économique est particulièrement complexe. Enfin, il faut compter avec des problématiques de données et de cybersécurité.

■ Trois étapes du parcours-client sont sources de difficultés



© Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France, 2024

• En phase de prospection du client

Il faut compter avec les **réticences des clients qui restent fortes** dans de nombreux domaines ; certains secteurs utilisateurs ne veulent absolument pas se défaire d'une logique de possession de la machine. Par ailleurs, les clients restent encore largement attachés au facteur prix : la possibilité d'accéder à des équipements à faible coût détourne le client de variables qui lui apporteraient plus de valeur. En outre, les clients continuent de raisonner en dépenses d'investissement (CAPEX) ; les directions achats restent souvent orientées CAPEX alors que l'accès à une machine sous forme de service permettrait de passer en dépenses opérationnelles (OPEX). Les campagnes de suramortissement menées pendant la pandémie ont aussi encouragé les dépenses en CAPEX.

La faible numérisation de l'outil industriel, en particulier des TPE-PME, pèse également dans l'étape de prospection et d'identification des clients. En l'absence de culture digitale et d'outils digitalisés, il est difficile de proposer une offre de services autour de la machine. L'absence de responsables IT chez un client pèsera forcément sur la mise en relation et la proposition d'une offre par les prestataires de certains équipements.

En outre, il est, parfois, difficile d'**identifier l'interlocuteur pertinent dans une entreprise** d'autant que les pouvoirs décisionnaires sont différents selon les seuils d'achat. Enfin, les fabricants ne sont généralement pas perçus comme des prestataires de services.

• En phase d'identification du besoin et de formulation de l'offre

En phase de formulation de l'offre au client, l'entreprise doit absolument **comprendre la problématique du client** : s'il ne veut pas acheter une machine, est-ce qu'il achète son utilisation ou sa capacité ? Est-ce qu'il veut installer de nouvelles lignes ou améliorer la productivité sur une ligne existante ? C'est un enjeu d'acculturation.

« *Nous nous glissons dans le rôle du client pour essayer de produire ces pièces alors que, dans le passé, nous nous disions qu'il avait peut-être besoin d'une formation, de monter en compétences s'il ne fabriquait pas une bonne pièce* », explique Benedikt Braig, Head of R&D Management Services (TRUMPF MACHINE TOOLS).

De cette compréhension de la problématique client vont dépendre les indicateurs de résultat définis conjointement car la vente d'un équipement en tant que service se fonde sur une relation et non pas sur une transaction.

Il faut coconstruire l'offre – phase de diagnostic - voire établir un partenariat très étroit, en particulier dans les modèles de résultat dans lesquels les parties prenantes doivent s'entendre sur les indicateurs de performance. Dans cette phase, l'entreprise peut être amenée à solliciter ses sous-traitants et construire un écosystème de partenaires pour apporter l'offre la plus large.

Il faut surtout **démontrer la valeur générée pour le client**. « *Faire réaliser de grosses économies, ça ne suffit pas. Les clients veulent savoir ce que cela leur apporte* », rappelle Régis Duboys de Lavigerie, Directeur général (AMV MECA). Cet enjeu d'innovation de valeur est même le cœur du sujet.

- **gain financier** : baisse des coûts liés à une machine
- **gain de temps** : réduction des pannes, du temps de dysfonctionnement des machines
- **gain d'efficacité** : numérisation des équipements qui permet d'en adapter le fonctionnement et la productivité
- **gain de flexibilité** : adaptations et mises à jour des équipements voire nouveaux équipements
- **gain de sécurité** : sécurité des équipements pour les collaborateurs
- **gain environnemental** : réduction des émissions de CO2, suivi de la consommation d'énergie et autres matières pendant l'utilisation, allongement de la durée de vie grâce à la maintenance

• En phase d'utilisation de l'équipement par le client

Une fois la proposition de valeur formalisée, l'entreprise doit placer les systèmes en fonction des utilisations réelles ; cela peut passer par une phase d'observation ou d'audit comme la pratiquent les imprimeurs. « *Ce n'est pas parce que l'on fait cadeau du système que le médecin va l'utiliser ; il faut placer les systèmes en fonction des usages réels* », explique Bruno Villaret, V.P International Sales - EMEA – APAC (MAUNA KEA TECHNOLOGIES). Une fois les équipements installés, elle doit aussi s'assurer de la justesse des actions mises en place afin qu'il n'y ait pas sur- ou sous-utilisation voire mal-utilisation faute d'adéquation avec les besoins. Il convient aussi de suivre ou anticiper les changements d'usage.

À ce stade, il faut également travailler l'appropriation de la solution par le client. C'est un enjeu de formation/sensibilisation mais aussi de collaboration et surtout de performance partagée. La performance ne peut être atteinte que par un travail conjoint entre les parties prenantes. « *Pour coconstruire cette solution, on intègre les équipes des entreprises clientes dans la maintenance* », précise Frédéric Herduin, ex-Gérant (HD AUTOMATISME).

On touche ici à une question cruciale : l'intégration de l'entreprise fournisseur ou prestataire à l'infrastructure du client. « *Si vous n'avez pas de mécanisme comme le centre de contrôle à distance qui augmente l'utilisation, il n'y a pas d'avantage* », détaille Benedikt Braig. Cette intégration est souvent vue par le client comme une intrusion. Tout l'enjeu pour l'entreprise est de démontrer la valeur de l'intégration (y compris sur le plan environnemental), d'être pragmatique (en ne s'intégrant pas plus que nécessaire) et de laisser, au client, la gestion de ce qu'il maîtrise tout particulièrement.

■ L'équation économique est complexe mais pas insoluble

On touche ici à la question du modèle d'affaires et du modèle de revenus ainsi que du modèle de tarification et de la fixation des prix (« pricing »).

Une première étape est de trouver le modèle pertinent (maintenance, utilisation, résultat, mix entre vente et services), de le tester et d'en tirer les enseignements.

- Pour les acteurs qui optent pour un modèle de résultat, le risque peut être considérable si la machine du client ne produit pas de pièces.
- L'entreprise doit déterminer et pérenniser la source de revenus, ce sur quoi il fait porter la rémunération (en fonction de la source de marge et de ce que le client est prêt à payer).

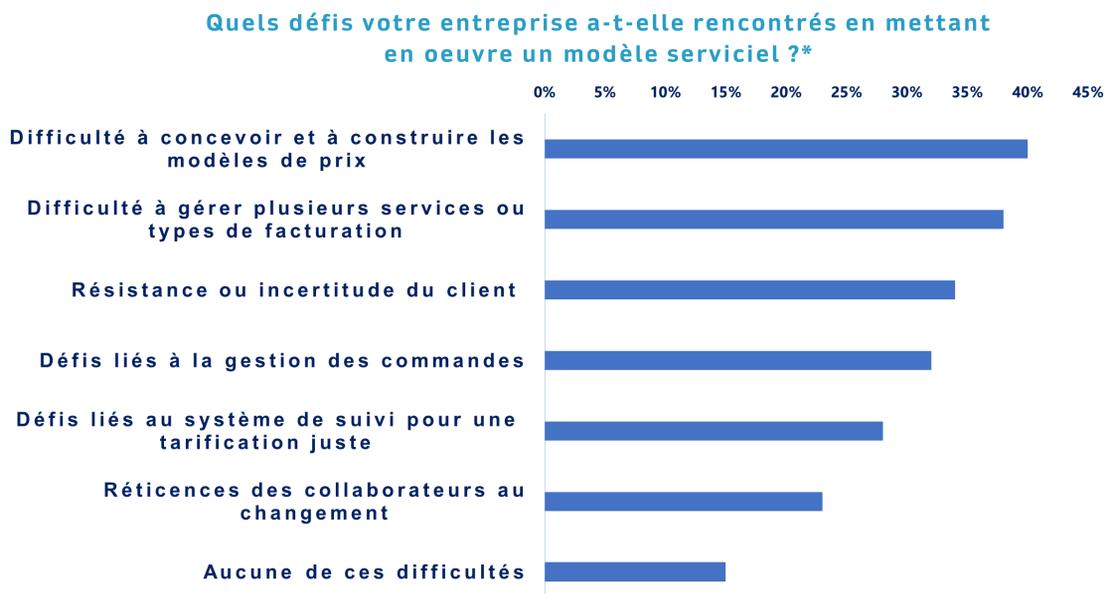
Une seconde étape est de passer à l'échelle. Dans ces modèles qui se veulent relationnels et non pas transactionnels, il importe de trouver les bons clients et d'approfondir la relation avec eux. On observe que plus la relation de services devient forte, plus la rétention du client est élevée car le coût d'un changement devient lourd pour le client. « *C'est difficile de changer d'interfaceur de service ; c'est plus facile de changer d'interfaceur d'équipement* », observe Fabien Da Col, Print Category Director (HP FRANCE).

À ce stade encore, de nombreuses entreprises continuent de marcher sur plusieurs pieds en proposant plusieurs modèles (vente et service). Il est probable que de plus en plus d'entreprises seront, à l'avenir, dans des modèles hybrides. Ainsi, chez MG Tech, « les machines vendues à façon représentent 70 % de l'activité. Les machines standard pour lesquelles une part est dédiée à l'usage représentent 30 % », précise Éric Gautier, Président, CEO (MG-TECH).

Une troisième étape est de se projeter à plus long terme. Quand on interroge les entreprises qui ont adopté un tel modèle, on se rend compte que ce n'est pas forcément, pour elles, le modèle d'affaires définitif. D'une part, elles sont dans une démarche graduelle qui peut les amener à passer d'un modèle de paiement à l'utilisation à un modèle de paiement au résultat. D'autre part, elles sont largement dans une démarche expérimentale qui devrait les amener à imaginer d'autres modèles pour aider le client à obtenir davantage.

La question du modèle de tarification et de la fixation du prix est également une importante source de préoccupation comme le montre le graphique ci-dessous.

Les plus importants défis à relever dans un modèle d'équipement en tant que service



Source : *Servitization : Manufacturers see the value in new pricing models*, enquête menée par Industry Week en partenariat avec Conga pour Endeavor Business Intelligence, 27 June 2023
* Entreprises qui ont adopté un modèle serviciel (n = 92) ; multiples réponses possibles

L'entreprise doit trouver les modalités de tarification en fonction de la valeur créée pour le client (l'étude en recense plusieurs déclinaisons). Elle doit, par ailleurs, déterminer le prix alors qu'elle n'a souvent qu'une vue partielle de la valeur créée chez le client.

■ Les problématiques de données et de cybersécurité

Enfin, l'entreprise qui adopte un modèle d'équipement en tant que service se heurte à des questions juridiques et cyber-sécuritaires qui peuvent résulter de facteurs internes, propres à son parcours avec le client ou à des facteurs extérieurs, voire plus systémiques.

Sur le premier point, on observe que **ces modèles sont très** (parfois trop) **gourmands en données**. Or, dans certains secteurs (finances, santé), l'accès à ces dernières est réglementé. Par ailleurs, il faut l'accord du client pour pouvoir collecter et analyser ces données. Le risque d'intrusion chez le client n'est pas neutre. **Ceci invite à privilégier une démarche pragmatique** alors que les données deviennent la source de connaissance sur l'utilisation et la performance des machines : « *le fabricant n'est pas là pour contrôler mais pour comprendre. Tout l'intérêt de celui-ci est d'avoir une vision macro de l'activité du client* », rappelle Éric Gautier. Il importe également de ne manipuler que les données nécessaires à l'activité.

Sur le second point, **les risques s'accroissent dans certains secteurs** conduisant à réduire le déploiement de ce modèle. Les solutions à rechercher – notamment sur l'identification des failles – passent par des partenariats avec des professionnels (audits, surveillance cyber-physique poussée, jumeau numérique, etc.) mais aussi des institutions comme l'ANSSI (certifications des équipements).

3 | Difficultés systémiques

• La question du financement : tout juste émergente

Force est de reconnaître que **l'offre de financement bancaire est encore émergente**. Elle est aussi variable selon les modes. Il y a une véritable maturité du mécanisme de leasing. Ce n'est pas le cas sur les autres instruments financiers.

- L'offre est mature sur la location : leasing ou crédit-bail avec ou sans option d'achat (LOA).
- Elle est en développement sur le paiement à l'utilisation (PPU) sur certains équipements.
- Elle en cours de réflexion sur le paiement au résultat (PPO).

Des situations où le fournisseur sollicite un tiers-financier (banque, société de leasing, assureur, etc.) commencent, toutefois, à être développées, par **des banques françaises interrogées dans le cadre de cette étude**. Au-delà des banques, il existe aussi des acteurs d'autres univers (réassureur, courtier en financement, etc.) qui peuvent sécuriser les contrats et dé-risquer les financements.

Dans ce déploiement, les banques doivent être attentives à la question de la valeur résiduelle (obsolescence rapide de certains équipements), au fait que les clients ne sont pas les clients finaux/utilisateurs et, par conséquent, à la nécessité de travailler en écosystème (banque, entreprise cliente de la banque, client utilisateur et autres parties prenantes).

Par conséquent, **les entreprises continuent souvent de financer directement le client**, ce qui représente un risque élevé qu'elles peuvent faire porter par d'autres (sociétés d'assurance, de réassurance, etc.). On est donc en présence d'un écosystème français de financement qui n'est pas développé et mûr contrairement au monde germanophone où des acteurs se dédient complètement au financement de l'équipement en tant que service.

- **La question du tissu industriel : insuffisant et peu numérisé**

L'évolution vers des modèles de services se heurte **au faible tissu industriel en France**. En France, on compte 4 000 constructeurs de machines qui représentent €36 mds de valeur ajoutée et la troisième filière. En Allemagne, ces constructeurs représentent €136 mds de valeur ajoutée et la première filière.

En outre, **le déploiement de solutions servicielles se heurte à l'ancienneté du parc industriel**. En France, les machines ont une durée de vie de 17 ans contre 7 ans en Allemagne. Dans un tel contexte, les industriels ont du mal à être productifs et à apporter de la valeur ajoutée », souligne Vincent Jauneau, Directeur, Digital Industries France (SIEMENS SAS). Cette ancienneté des machines pose évidemment un problème de continuité digitale.

Par ailleurs, on se heurte à **l'insuffisante transformation digitale des entreprises clientes**. « Il faut moderniser le parc industriel avant de basculer dans la servicification », ajoute Vincent Jauneau. On a notamment besoin de solutions de digitalisation adaptées aux PME. En Allemagne, une évolution plus rapide semble s'expliquer notamment par la labellisation de laboratoires pour travailler sur des solutions et non pas sur des sites d'usines.

Les entreprises se heurtent, enfin, à un **problème de compétences pour améliorer l'analyse des données**.

- **La question de l'imparfaite soutenabilité des modèles serviciels**

On dit souvent que ces modèles participent à l'économie circulaire en augmentant et en partageant l'utilisation d'une machine entre différents utilisateurs. Et c'est vrai que ces modèles rallongent la durée de vie des équipements. « *Il n'est pas possible d'envisager l'économie d'usage sans pérennité programmée* », estime Christian Bruère, Président-Fondateur (MOB-ION).

Mais ce sont surtout des modèles d'efficience. Ils permettent de produire plus et mieux avec moins de ressources. La connectivité et la digitalisation des équipements permettent d'apporter un suivi étroit de la consommation d'énergie et de matières.

Trois leviers particuliers permettent d'aller vers plus d'efficience : la maintenance, la modernisation et la digitalisation. « *Nous mettons l'accent sur la mise à jour en ligne qui permet d'actualiser le logiciel de la machine et obtenir des fonctionnalités nouvelles et améliorées* », témoigne Frédéric Herduin.

Ces modèles ne visent pas la sobriété au sens de réduction de la production et de la consommation **mais peuvent y contribuer** en réduisant le parc de machines installées ou en rémunérant le fournisseur sur la baisse des consommations du client. Ce n'est pas facile à construire et à pérenniser mais c'est techniquement faisable.

Dans tous les cas, cela montre la nécessité **d'aller plus loin dans la démonstration de la valeur durable** de ces modèles qui est insuffisamment documentée ; les cas d'entreprises chiffrés sont encore insuffisants dans la littérature.

Tout cela pose, in fine, **la question du passage à l'échelle** de ces modèles.

- **Côté offre**, nul doute que la pression pour des machines plus durables et efficaces, la hausse des coûts de l'énergie, la volatilité des prix des métaux, le manque de main-d'œuvre ou encore la défragmentation industrielle (moins d'intrants industriels par produit final) vont inciter au déploiement de ces modèles.
- **Côté demande**, l'expérience du client utilisateur, la capacité à optimiser l'offre de ses propres clients, l'amélioration du confort et de la sécurité des équipements, etc. seront déterminantes.

Mais l'équipement en tant que service n'advientra significativement en France qu'à **quatre conditions plus larges**.

- Si les entreprises françaises accélèrent sur la digitalisation de l'outil industriel (usine 4.0).
- Si le tissu industriel s'étoffe : pour offrir l'équipement en tant que service, il faut pouvoir le fabriquer.
- Si les banques développent plus rapidement leur offre et l'étendent à d'autres équipements/services.
- Si l'ingénierie financière fait l'objet d'innovations pour réduire les risques des fournisseurs.

« *On a besoin de modèles qui fonctionnent le plus rapidement possible avec des indicateurs économiques et ne pas être seulement sur les belles expériences territoriales* », estime aussi Pierre-Emmanuel Saint-Esprit, Directeur Économie Circulaire (MANUTAN).

Est-ce que tout cela suffira ? Cela dépendra largement de la vitesse à laquelle les pistes recensées dans cette étude seront mises en œuvre mais aussi de **paramètres qui pourraient changer la fourniture d'équipements voire, à terme, le visage de l'industrie**.

Dans tous les cas, il y a pertinence à anticiper l'avenir des métiers de fabrication et de fourniture d'équipements à l'aune de ces transformations. On aura tenté, par cette réflexion sur les modèles serviciels, d'**inciter les entreprises à penser autrement**.

Consultez l'étude en intégralité à l'adresse suivante :

<https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/equipement-serviciel>

Contact Expert : cvadcar@cci-paris-idf.fr

Contact Presse : eflora@cci-paris-idf.fr