

L'ESSOR D'UN MODÈLE CIRCULAIRE
EXPLOITER LE POTENTIEL DU
PRODUCT-AS-A-SERVICE
SECTEUR MÉDICAL



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

Le financement d'équipements
d'un monde qui change

À PROPOS DE CE RAPPORT

Ce rapport sectoriel fait partie du Livre blanc "L'essor d'un modèle circulaire : Exploiter le potentiel du Product-as-a-Service », qui a été commandé par BNP Paribas et BNP Paribas Leasing Solutions. L'étude a été menée par Do Well Do Good, un cabinet de conseil spécialisé en stratégie. Le rapport vise à contribuer à l'avancement des modèles économiques de Produits en tant que service (aussi appelé Product-as-a-Service en anglais, ou PaaS au sein de ce rapport), conformément aux efforts de l'Union européenne pour promouvoir la transition vers une économie circulaire.

Le rapport présente le rôle du PaaS dans l'écosystème de l'économie circulaire. En outre, il étudie principalement deux secteurs clés, s'intéressant à la manière dont les équipements agricoles et les technologies de la transition énergétique ont répondu aux opportunités et aux défis présentés par les modèles PaaS. De par leur impact économique important et les possibilités d'intégration des modèles PaaS dans leurs opérations, ces industries ont été identifiées comme des secteurs clés pour BNP Paribas Leasing Solutions. Des données supplémentaires ont été recueillies dans quatre autres secteurs, à savoir les poids lourds, la santé, les technologies de l'information et la construction.

Lors de l'élaboration de ce rapport, des entretiens ont été menés auprès de 28 experts des six secteurs d'activité. Ces derniers ont expliqué en détail comment les modèles PaaS transforment les pratiques commerciales traditionnelles dans leur domaine.

Accédez au rapport complet et à d'autres informations sur les modèles de Product-as-a-Service ici.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de nous transmettre leurs connaissances et analyses :

Fabien Delolme, Directeur commercial France, Dell Financial Services

Michael Mansard, Président du Subscribed Institute EMEA et Directeur Principal de Zuora

Stéphane Dierick, Directeur de projets Cloud, Zuora

Jesus Blasco, Vice-président Senior Capital Markets EMEA, GE Healthcare

Florian André, fondateur et PDG, P2S Management Consulting

Olivier Bussenot, Vice-président Sales Operations and Enablement, DigitalRoute

Nicolas Diacono, Fondateur, Nincotech

Yann Toutant, cofondateur et PDG, Black Winch

Benjamin Lehiany, enseignant-chercheur, École Polytechnique de Paris

Jürgen Sieber, Directeur commercial, groupe Maschio Gaspardo

Yohann Desalle, Consultant en gestion de flotte, Thluki Conseils

Peter Lukassen, Directeur du développement durable, Bosch

Ivo Ivanovski, Responsable Imagerie médicale et fonderie, OSRAM

Pierre-Emmanuel Saint Esprit, Directeur Économie circulaire, groupe Manutan, et Fondateur et Directeur exécutif de l'ESSEC Global Circular Economy Chair

Geoffrey Richard, Directeur Économie circulaire, Schneider Electric

Gwenaëlle Helle, Directrice Solutions de financement, Schneider Electric

Jean-Philippe Hermine, Directeur de l'Institut Mobilités en Transition et chercheur associé, Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri)

Nous souhaitons également remercier **Yağmur Damla Dokur**, ainsi que les experts de **TellCo Europe** et de **3stepIT**.

VERS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE GRÂCE AU MODÈLE PRODUIT-EN-TANT-QUE-SERVICE

Les régulateurs de l'UE et du monde entier ont clairement affiché leurs intentions : les modèles de consommation linéaires doivent appartenir au passé si nous voulons relever les immenses défis du changement climatique et de la rareté des ressources.

L'objectif de l'UE de passer à une économie entièrement circulaire d'ici 2050 fixe une échéance claire, à un peu plus de deux décennies, pour opérer des changements profonds et systémiques dans notre façon de concevoir, produire, distribuer, vendre, acheter, utiliser et éliminer les biens et services. Cela nécessitera de nouvelles lois, technologies, processus et modèles économiques. Mais surtout, cette transition demandera un niveau inédit de collaboration mondiale, de confiance, de partenariats et de bonne volonté à travers toute la chaîne de valeur, les industries et les frontières.

Si la circularité est le concept clé pour un avenir plus durable, nous avons désormais un besoin urgent d'outils concrets pour avancer sur le terrain. De nouveaux modèles financiers et systèmes d'exploitation axés sur la servitisation seront des leviers essentiels pour permettre aux organisations d'adopter les principes de l'économie circulaire.

Les modèles de Produit-en-tant-que-Service (PaaS) favorisent une transition du simple achat de produits vers l'acquisition de services, de valeur et de bénéfices qu'ils offrent. Cette approche pourrait réduire la pression sur les ressources naturelles en incitant les constructeurs à assumer la responsabilité des équipements tout au long du cycle de vie des produits et en préservant la valeur des matériaux en les maintenant en circulation.

Les mécanismes financiers et contractuels, comme le leasing, jouent un rôle clé dans le modèle PaaS. Le leasing permet de transférer l'usage et la possession d'un actif entre différentes parties, tout en maintenant la propriété au sein d'une seule entité. Il encourage ainsi une utilisation optimisée des équipements sur le long terme.

Aujourd'hui, la plupart de ces modèles de services circulaires en sont encore à leurs débuts, et tous les grands secteurs ont encore un long chemin à parcourir pour développer des offres PaaS matures. Chaque acteur de la chaîne de valeur doit contribuer à faire avancer cette nouvelle approche circulaire de la production et de la consommation, malgré les défis complexes qui se profilent.

Cependant, les experts de l'industrie qui ont contribué à ce rapport sont unanimes dans leur optimisme pour l'avenir. Ils ont souligné le formidable potentiel de ces solutions pour accompagner la transition vers une économie circulaire, créer de la valeur pour les entreprises, la société et l'environnement, et renforcer la résilience dans un monde où les ressources se raréfient.

Ils ont également mis en avant plusieurs éléments clés pour faire avancer cette transition. Ces réflexions constituent le point de départ d'un dialogue sur l'avenir des modèles PaaS et leur rôle dans notre société, auquel nous invitons l'ensemble des parties prenantes à participer.



L'OPPORTUNITÉ PAAS: LE SECTEUR MÉDICAL

Le secteur médical évolue sans cesse pour offrir de meilleurs résultats aux patients. Il exploite les avancées de la science et de la technologie afin de continuer à améliorer la santé publique. Aujourd'hui, le personnel médical est confronté à plusieurs défis majeurs, dont le vieillissement de la population, la pénurie de personnel qualifié, les contraintes budgétaires et les nouveaux facteurs de risque climatique. Cela a entraîné une numérisation rapide du secteur, qui a subi d'importantes transformations pour se préparer à l'avenir. Les institutions privées et publiques se tournent vers la technologie pour trouver de nouvelles solutions offrant de meilleurs résultats pour les patients et la flexibilité nécessaire aux besoins d'adaptation et d'innovation.

Tendances dans le secteur médical

La population européenne vieillit, avec plus de 20 % de la population ayant plus de 65 ans^{lxii}. La croissance démographique et le vieillissement de la population entraînent une augmentation rapide de la demande de services de santé.

La pénurie de compétences a causé un déficit de près d'un million de professionnels de la santé en Europe^{lxiii}.



Une forte pression est exercée sur le financement des soins de santé et les structures doivent faire plus avec moins de ressources.

L'agilité et la flexibilité sont essentielles dans le secteur médical. Le COVID-19 montre que le secteur doit être prêt à se transformer et à s'adapter rapidement en réponse à des événements sanitaires sans précédent.

L'innovation dans le secteur médical

Les prestataires misent sur les nouvelles technologies, comme la robotique et l'IA, pour améliorer les prestations de soins des patients et réduire la pression sur le personnel et les ressources médicales. Selon Deloitte, d'ici 2040, les hôpitaux utiliseront l'IA « pour optimiser la prestation des soins, l'efficacité du personnel et la rentabilité du back-office, ainsi que pour réduire la durée et les coûts des séjours à l'hôpital tout en améliorant les résultats et l'expérience des patients »^{lxiv}.

La robotique joue déjà un rôle dans l'amélioration de la précision chirurgicale et la réduction du risque d'erreur humaine. La désinfection reste une priorité des plus urgentes pour les hôpitaux, et des robots sont déployés pour nettoyer les surfaces et les chambres afin de réduire les risques d'infection pour les patients et le personnel^{lxv}. Si les tâches plus basiques deviennent progressivement assurées par les robots, les soignants pourront se concentrer davantage sur les soins aux patients.

L'opportunité PaaS

Des contraintes budgétaires allégées :

Les contraintes financières peuvent détériorer le niveau de qualité des soins prodigués par les établissements de santé. Les modèles PaaS donnent accès à des solutions médicales modernes et évolutives sans coûts d'investissement initiaux, ce qui allège les contraintes liées au budget et aux flux de trésorerie.

La valeur des données :

Les logiciels de gestion des actifs, souvent inclus dans les contrats PaaS, garantissent que les équipements médicaux sont utilisés efficacement, déployés dans les zones où les besoins sont les plus importants et entretenus régulièrement. Cela permet de maximiser l'utilisation et la disponibilité des technologies médicales.

Alignement des coûts sur les bénéfices :

Les abonnements avec paiement à l'usage permettent de caler les coûts sur les bénéfices et d'éviter les gaspillages dus à la sous-utilisation des équipements. Par exemple, les appareils d'IRM peuvent être acquis dans le cadre de contrats de paiement à l'usage, qui prévoient une facturation en fonction du nombre d'examens effectués.

Diversification des sources de revenus pour les fabricants :

Les fabricants d'équipements médicaux renforcent leur résilience et leur croissance en diversifiant leur offre de services et en bénéficiant des revenus réguliers que procurent les contrats PaaS. Cela permet d'améliorer la trésorerie et de favoriser les investissements dans la recherche.

Les 3 principaux obstacles à l'adoption du PaaS



Le secteur médical opère dans un environnement juridique complexe, notamment en ce qui concerne les données des patients et la protection de la vie privée. Les réglementations autour de l'économie de l'usage sont encore en développement, et cela peut freiner l'adoption de ces nouveaux modèles financiers



Les modèles de paiement à l'usage reposent largement sur le partage de données en temps réel pour mesurer l'utilisation des équipements, établir une tarification appropriée et assurer la viabilité financière. De nouvelles solutions techniques, juridiques et opérationnelles devront être créées afin de permettre le partage de ces données au sein de tout l'écosystème médical.



La formation et l'éducation sont essentielles à l'adoption de nouveaux systèmes d'exploitation. Tant les équipementiers que les établissements de santé ont ici une opportunité d'investissement dans les équipes de soignants - équipes particulièrement sollicitées - afin de réaliser le plein potentiel du PaaS.

LE PAAS EN ACTION

La technologie médicale circulaire de GE Healthcare^{lxvi}

L'entreprise

GE Healthcare est un fournisseur mondial d'infrastructures numériques, d'analyses de données et d'outils d'aide à la décision dans le secteur de la santé. GE propose à ses clients des options de reconditionnement et de recyclage d'équipements en fin de vie, et rachète des équipements pour prolonger leur cycle de vie. L'entreprise est fière d'utiliser la circularité pour améliorer l'efficacité énergétique et maximiser l'utilisation des matériaux, tout en fournissant des services de maintenance prédictive et corrective numériques et à distance.

Caractéristiques du PaaS

Selon Jesus Blasco, Vice-président Senior Capital Markets EMEA, GE Healthcare, les modèles de paiement à l'usage gagnent en popularité pour les appareils d'IRM et autres équipements de technologie médicale. « L'avenir des équipements médicaux réside dans les mises à jour logicielles, où l'IA jouera un grand rôle en veillant à ce que les équipements conservent leur valeur au fil du temps. Les modèles de paiement à l'usage gagnent en popularité, mais ils nécessitent une compréhension approfondie des données d'utilisation et la volonté des institutions financières de partager le risque. »

Avantages pour les clients

Ces contrats fondent la tarification sur le nombre de scanners, offrant aux prestataires une certaine flexibilité et atténuant les risques, en particulier lorsque les volumes d'utilisation sont incertains. Cette approche est particulièrement utile pour le lancement de nouveaux produits, lorsque les clients ne sont pas certains des coûts et des performances futures.

Impact circulaire

Le modèle PaaS de GE Healthcare pour les équipements d'imagerie médicale favorise la réutilisation et le reconditionnement. La prolongation de la durée de vie de 6 700 appareils d'imagerie et d'échographie a permis de réduire de 5,15 millions de kilogrammes la quantité de déchets à mettre en décharge^{lxvii}.

« Notre stratégie consiste à gérer l'ensemble du cycle de vie de nos équipements, des nouvelles ventes au reconditionnement, tout en surmontant les difficultés liées aux modèles de paiement à l'usage et d'économie circulaire, » déclare Jesus Blasco.

L'AVIS DE NOS EXPERTS :

Florian André est fondateur et PDG de P2S Management Consulting, un cabinet de conseil qui aide les entreprises à développer leurs propres modèles d'abonnement et modèles « en tant que service ».

« Le PaaS est idéal pour les équipements connectés et coûteux dont la demande est fluctuante, car il permet une facturation flexible fondée sur l'usage. Les équipements médicaux s'orientent de plus en plus vers des modèles d'abonnement, en raison de l'importance accordée à l'efficacité médicale et à l'optimisation des investissements. »



CONCLUSION

BNP Paribas Leasing Solutions a identifié l'économie circulaire comme un levier clé et un élément essentiel pour s'aligner sur le pacte vert de l'Union européenne. La transition vers une économie circulaire est indispensable pour s'attaquer aux causes du changement climatique et la raréfaction des ressources. Mais surtout, nous pensons que ce nouveau modèle a le potentiel de renforcer la résilience de nos activités ainsi que celles de nos clients et de l'économie mondiale.

Notre objectif est de trouver de nouveaux produits et services financiers qui répondent aux besoins de nos clients et génèrent de la valeur, tout en respectant les limites de la planète. C'est pourquoi, à mesure que des solutions circulaires émergent et mûrissent, nous voyons, en notre entreprise, un acteur clé pour soutenir nos partenaires et clients afin de les aider à saisir les opportunités que cette transition présente.

Comme l'explique ce rapport, le leasing participe au principe de circularité. Un contrat de leasing peut servir de fil conducteur tout au long du cycle de vie d'un produit. Il relie les utilisateurs et les organisations qui le fabriquent, le financent, le distribuent et le vendent. En connectant cet écosystème circulaire, les produits peuvent être utilisés plus efficacement et réutilisés par un plus grand nombre de personnes, allongeant ainsi leur durée de vie, préservant leur valeur et réduisant le gaspillage inutile.

Grâce à nos recherches, nous avons exploré les avantages financiers, opérationnels et environnementaux des modèles Products-as-a-Service,

en tant qu'outils concrets permettant aux organisations d'intégrer la circularité dans leur activités. Cependant, nous pensons qu'il est tout aussi important de souligner les défis qui existent aujourd'hui, dans un secteur encore naissant et en pleine émergence.

L'économie linéaire reste profondément ancrée dans chaque industrie. Parvenir à une économie circulaire nécessitera une transformation complète de notre façon de produire, vendre, acheter, utiliser et éliminer les biens et les services, ainsi que les systèmes qui permettent ces échanges économiques.

C'est le défi majeur qui nous attend alors que nous avançons vers l'objectif fixé par l'UE d'une économie entièrement circulaire d'ici 2050. Ce changement profond ne sera possible qu'à travers de nouveaux partenariats et une collaboration renforcée. C'est pourquoi nous invitons notre réseau à évoluer avec nous, en explorant de nouvelles idées, solutions et collaborations pour construire une économie circulaire.

Toutes les références de recherche se trouvent dans le rapport détaillé.

Vous pouvez accéder au rapport complet et à d'autres informations sur le modèle PaaS ici.

[LIRE LE RAPPORT COMPLET](#)



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

**Le financement d'équipements
d'un monde qui change**