

# ÉQUIPEMENTS PROFESSIONNELLS EN EUROPE : PERSPECTIVES 2026

PROPRIÉTÉ, USAGE ET ÉVOLUTION DES CYCLES DE VIE



**BNP PARIBAS**  
**LEASING SOLUTIONS**

Equipment  
finance for a  
changing world\*

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

# SOMMAIRE

## **AVANT-PROPOS** 03

Neil Pein, Directeur Général de BNP Paribas Leasing Solutions

## **À PROPOS DE CE RAPPORT** 05

## **CINQ CHANGEMENTS STRUCTURELS QUI REDÉFINISSENT LA STRATÉGIE EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS** 07

1. L'équipement devient obsolète plus rapidement
2. Le capital immobilisé dans les équipements peut freiner la croissance
3. La gestion des équipements tout au long de leur cycle de vie devient de plus en plus complexe
4. L'intérêt pour l'usage ne cesse de croître, mais pas partout
5. Les entreprises repensent l'équilibre entre usage et propriété

## **CHAPITRE 1 : LE MODÈLE DE PROPRIÉTÉ SOUS TENSION** 10

Obsolescence, immobilisation de capitaux et le dilemme des dépenses d'investissement

## **CHAPITRE 2 : RESPONSABILISATION SUR LE CYCLE DE VIE DES ÉQUIPEMENTS** 17

Conformité, reporting et complexité liée à la fin de vie

## **CHAPITRE 3 : PANORAMA DES MODÈLES D'USAGE** 24

Dynamiques de la demande, freins et leviers de mise à l'échelle

## **REPENSER LA STRATÉGIE EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS POUR PLUS DE FLEXIBILITÉ ET DE RÉSILIENCE** 31

Concilier propriété et usage à une époque où les changements s'accélèrent



# AVANT-PROPOS

Ces dernières années, la manière dont les entreprises abordent l'investissement en équipements a profondément évolué. Cette transformation s'inscrit dans un contexte marqué par l'accélération des cycles d'innovation technologiques, une incertitude économique persistante et une pression croissante pour utiliser le capital de manière plus efficace, tout en maintenant des niveaux élevés de performance. Ces facteurs conduisent, ainsi, les organisations à réinterroger leurs approches traditionnelles de l'investissement et de la gestion des équipements.

Ce que l'on observe aujourd'hui n'est pas un passage net de la propriété à l'usage. D'un côté, la propriété reste profondément ancrée dans le fonctionnement et les modèles de compétitivité de nombreuses entreprises. Elle apporte du contrôle, de la stabilité et, dans certains cas, un sentiment de sécurité.

De l'autre, ce modèle peut aussi limiter la flexibilité. Il peut immobiliser du capital, accroître l'exposition à l'obsolescence et rendre plus difficile l'adaptation dans un environnement en mutation rapide.

De nombreuses organisations cherchent aujourd'hui à naviguer entre ces deux logiques. Elles tentent de concilier la nécessité de conserver le contrôle avec celle de rester agiles. Ce rapport a été conçu afin de mieux comprendre comment cette tension, entre les deux approches, se traduit concrètement.

Ces sujets sont fréquemment abordés, mais le plus souvent à partir d'intuitions. En recueillant les points de vue de plus de 1 000 décideurs à travers l'Europe, cette étude apporte un éclairage plus précis sur la manière dont les entreprises prennent ces décisions aujourd'hui et sur l'évolution de leurs pratiques.



Un point essentiel ressort: cette transformation ne s'opère pas de manière uniforme.

Elle varie selon les secteurs, les modèles économiques et le niveau d'exposition aux technologies et à la réglementation. Dans certaines industries, la propriété demeure essentielle. Dans d'autres, des approches plus flexibles se développent plus rapidement. Dans de nombreux cas, ces deux modèles coexistent.

Il ne s'agit pas d'une transition simple d'un modèle à un autre, mais d'une évolution progressive, à des rythmes différents et selon des trajectoires variées.

Ce rapport ne promeut pas une approche spécifique et ne prétend pas qu'un modèle serait supérieur à un autre. Son objectif est d'aider à comprendre ce qui évolue, et d'offrir un point de référence pour observer dans le temps ces transformations.

Nous espérons qu'il apportera une perspective utile à celles et ceux qui réfléchissent à la manière d'adapter leur stratégie d'équipement dans un environnement plus complexe et plus incertain.

**Neil Pein**  
Directeur Général  
BNP Paribas Leasing Solutions



# À PROPOS DE CE RAPPORT

Ce rapport analyse la manière dont les organisations européennes réévaluent leurs stratégies d'équipement face à l'évolution des conditions économiques, technologiques et réglementaires. Il examine concrètement la façon dont les décideurs abordent les choix d'équipement, notamment la manière dont ils arbitrent entre propriété, financement et usage, dans un contexte marqué par une incertitude croissante, des contraintes de capital et des exigences renforcées sur le cycle de vie des équipements.

L'objectif de cette étude n'est pas de proposer une classification technique des solutions de financement. Elle s'attache plutôt à comprendre comment ces modèles sont interprétés et appliqués dans les décisions opérationnelles, où les frontières entre propriété, leasing et usage ne sont pas toujours clairement définies.

## Note de définition

Dans ce rapport, le terme « usage » – également désigné comme « modèles fondés sur l'usage » – renvoie à des approches dans lesquelles les organisations privilégient l'utilisation, la flexibilité ou la performance attendue plutôt que la propriété de l'équipement. Cela peut inclure des contrats de leasing opérationnel, de location, ainsi que d'autres structures intégrant la restitution de l'équipement ou une flexibilité sur son cycle de vie.

Le leasing est mentionné comme un mécanisme de financement plus large, pouvant soutenir aussi bien des stratégies fondées sur la propriété (par exemple, le leasing financier) que des approches fondées sur l'usage (par exemple, le leasing opérationnel). Ainsi, toutes les formes de leasing ne relèvent pas nécessairement d'un modèle « d'usage » au sens strict.

## Méthodologie

L'étude présentée dans ce rapport a été menée par Censuwide en décembre 2025 auprès de plus de 1 000 dirigeants et décideurs (C-level et top management) dans onze marchés européens : la Belgique, le Danemark, la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni.

Les répondants comprenaient notamment des directeurs généraux (CEO), directeurs financiers (CFO), directeurs des systèmes d'information (CIO), directeurs RSE ou Chief Sustainability Officer (CSO), vice-présidents finance, ainsi que d'autres cadres dirigeants des fonctions financières. Les participants sont issus de secteurs fortement consommateurs d'équipements, parmi lesquels l'agriculture, la construction, le transport et la logistique, la technologie, la santé, ainsi que les énergies propres ou renouvelables.

L'étude analyse la manière dont les entreprises abordent leurs décisions d'investissement en équipements. Elle s'intéresse notamment aux modalités de financement des dépenses d'investissement, à la perception de la propriété au regard de la compétitivité, ainsi qu'à l'influence des enjeux de cycle de vie sur les stratégies d'achat. Elle examine également les attitudes vis-à-vis du leasing, de la location et d'autres approches fondées sur l'usage, ainsi que les freins à leur adoption.

Les questions de l'enquête ont été conçues pour refléter la manière dont les répondants interprètent et utilisent ces modèles dans la pratique. À ce titre, les distinctions entre leasing financier et leasing opérationnel n'ont pas toujours été explicitement établies, reflétant la façon dont ces concepts sont le plus souvent appréhendés et mis en œuvre dans les décisions réelles des organisations.





# CINQ CHANGEMENTS STRUCTURELS QUI REDEFINISSENT LA STRATÉGIE EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS

Les résultats de cette étude mettent en évidence cinq évolutions interdépendantes qui influencent la manière dont les organisations européennes abordent les décisions en matière d'équipement. Ensemble, ils suggèrent une réévaluation progressive mais significative de l'équilibre entre la propriété et l'usage.

## 01 L'équipement devient obsolète plus rapidement

95 % affirment que les équipements deviennent obsolètes plus rapidement qu'il y a cinq ans.

43 % déclarent que l'équipement devient obsolète avant de générer un retour sur investissement complet, au moins occasionnellement.

L'accélération des cycles d'innovation réduit les horizons de planification dans tous les secteurs. Lorsque les équipements risquent de devenir obsolètes avant que le rendement escompté ne soit réalisé, les engagements de capitaux à long terme comportent une plus grande incertitude. 64 % des répondants indiquent que l'incertitude liée aux technologies futures freine la planification des CAPEX, poussant de nombreuses organisations à repenser l'alignement de leurs décisions d'investissement avec le rythme des évolutions technologiques.

## 02 Le capital immobilisé dans les équipements peut freiner la croissance

35 % des répondants indiquent que le capital immobilisé dans des équipements détenus en propre a fréquemment ou très fréquemment limité leur croissance.

52 % déclarent que cela se produit occasionnellement, ce qui signifie que seuls 13 % déclarent que le blocage des capitaux n'a jamais entravé leur croissance.

Ces résultats suggèrent que la contrainte de capital n'est pas un problème isolé. 87 % des répondants indiquent que l'immobilisation du capital affecte fréquemment ou occasionnellement leur croissance. Pour la plupart d'entre eux, la question pertinente n'est pas de savoir si les équipements détenus créent une pression sur le capital, mais à quelle fréquence et dans quelle mesure. Les conditions économiques restant incertaines, la durée et la concentration des engagements de capitaux deviennent des considérations plus visibles dans la stratégie d'investissement au sens large.



### 03 La gestion des équipements tout au long de leur cycle de vie devient de plus en plus complexe

87 % estiment que la gestion de la fin de vie des équipements possédés est difficile dans une certaine mesure.

68 % déclarent que la facilité de gestion de la remise en état, de la réutilisation, du recyclage et de l'élimination influence les décisions d'achat.

La responsabilité du cycle de vie se répercute en amont sur les décisions d'achat. Pourtant, les difficultés opérationnelles généralisées indiquent un écart entre les attentes en hausse et la préparation pratique. Le cycle de vie étant de plus en plus surveillé, la stratégie en matière d'équipements devient autant une question de coordination et de gouvernance que d'acquisition.

### 04 L'adoption des modèles d'usage est ancrée, mais pas encore généralisée à grande échelle

45 % financent au moins un quart de leur équipement par le biais de modèles basés sur l'usage.

53 % s'attendent à une augmentation du recours aux modèles d'usage au cours des cinq prochaines années.

Les modèles basés sur l'usage sont déjà ancrés au sein de nombreuses organisations. Plus de la moitié des dirigeants s'attendent à ce que les niveaux d'usage restent stables ou augmentent au cours des cinq prochaines années.

La prudence observée reflète des pressions macroéconomiques (hausse des taux d'intérêt et incertitudes liées au coût du capital) qui contraignent actuellement l'ensemble des décisions d'investissement, plutôt qu'un rejet des approches fondées sur l'usage.

Les moteurs structurels du recours à l'usage demeurent. Lorsque les conditions se normaliseront, la demande sous-jacente sera déjà bien présente.

### 05 Les entreprises repensent l'équilibre

50 % reconnaissent que les modèles de dépenses d'investissement traditionnels exposent leur organisation à des risques financiers inutiles.

58 % pensent que leur entreprise serait plus performante si elle avait un meilleur accès à l'équipement grâce à des modèles de leasing ou basés sur l'usage.

La moitié des personnes interrogées associent les approches CAPEX traditionnelles à une exposition financière inutile, tandis qu'une majorité d'entre elles voit des avantages potentiels en termes de performances dans un meilleur accès à l'équipement. Parallèlement, le fait que la propriété continue d'être perçue comme importante montre que la transition reste partielle, et non totale. Les données indiquent davantage une redéfinition des équilibres qu'un abandon total du modèle de propriété.





EN EUROPE, **43 %** DES RÉPONDANTS AFFIRMENT QUE LES ÉQUIPEMENTS DEVIENNENT OBSOLÈTES AVANT DE GÉNÉRER UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT, AU MOINS OCCASIONNELLEMENT.

## CHAPITRE 1

# LE MODÈLE DE PROPRIÉTÉ SOUS TENSION

### Obsolescence, immobilisation de capitaux et le dilemme des dépenses d'investissement

Pendant des décennies, la propriété a été le modèle dominant pour le financement des équipements des entreprises, promettant contrôle, prévisibilité et création de valeur à long terme. Mais pour les décideurs d'aujourd'hui, ce modèle est sous tension. Les cycles technologiques se raccourcissent, la durée de vie des équipements diminue, et le capital est engagé dans des équipements qui vieillissent plus vite que le modèle économique qui les a justifiés.

La montée de l'incertitude se traduit par une tension croissante dans la prise de décision en matière de CAPEX: investir et risquer l'obsolescence, ou retarder et risquer d'être à la traîne?

Ce chapitre explore l'ampleur de cette tension, en expliquant la double pression de l'accélération de l'obsolescence et de l'immobilisation des capitaux. Les conclusions de ce chapitre quantifient l'ampleur de ce défi et expliquent pourquoi de nombreuses entreprises commencent à se demander si les modèles de propriété traditionnels répondent encore à leurs besoins stratégiques.

### L'obsolescence avant le ROI est un risque croissant pour les investissements en capital

L'obsolescence, lorsque les équipements deviennent dépassés avant d'avoir généré le retour attendu, a toujours existé comme un risque théorique dans les investissements CAPEX. Ce risque est particulièrement présent lorsque les marchés évoluent de manière inattendue ou lorsque les technologies ne parviennent pas à maturité comme prévu. Cependant, aujourd'hui, les données suggèrent qu'un phénomène plus structurel est à l'œuvre: l'obsolescence avant le retour sur investissement passe du statut d'exception à celui de norme.

En Europe, 43 % des répondants affirment que les équipements deviennent obsolètes avant de générer un retour sur investissement, au moins occasionnellement. Bien que seule une petite minorité en fasse très fréquemment l'expérience (3 %), la tendance générale est significative. Vingt-huit pour cent déclarent qu'entre 10 % et 30 % de leurs équipements deviennent occasionnellement obsolètes avant le retour sur investissement, tandis que 12 % déclarent que cela se produit fréquemment, affectant jusqu'à la moitié de leurs équipements.

Seulement 19 % des personnes interrogées déclarent que l'obsolescence des équipements avant le retour sur investissement ne se produit jamais dans leur entreprise, tandis que 38 % déclarent que cela se produit rarement.

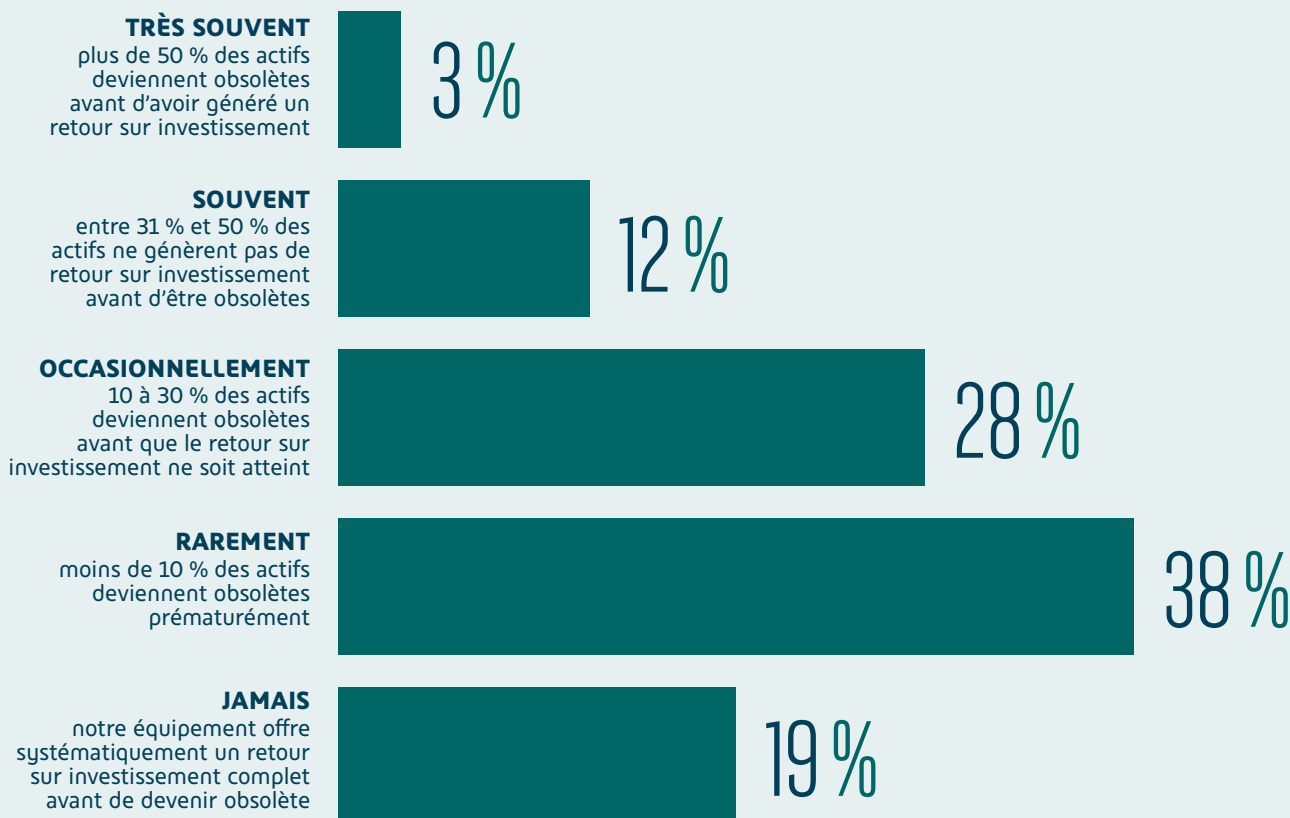
Pour la majorité d'entre eux, l'obsolescence est désormais un risque connu plutôt qu'un résultat inattendu. Il s'agit d'un risque récurrent qui doit être pris en compte dans les décisions d'investissement.

Les variations au niveau des pays renforcent l'idée qu'il s'agit d'un problème structurel plutôt que localisé. La Belgique enregistre la proportion la plus élevée d'organisations confrontées à une obsolescence fréquente ou très fréquente, soit 23 %; les Pays-Bas et l'Italie enregistrent des niveaux tout aussi élevés, soit 19 % et 18 % respectivement.

Dans l'ensemble des secteurs, la santé est la plus exposée, avec 21 % d'obsolescences fréquentes ou très fréquentes, contre seulement 11 % dans le secteur de la construction.

## FIGURE 1

FRÉQUENCE MOYENNE À LAQUELLE LES ÉQUIPEMENTS SONT DEVENUS OBSOLÈTES AVANT D'AVOIR GÉNÉRÉ UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES.



## L'incertitude technologique retarde les décisions en matière de dépenses d'investissement

L'écosystème technologique européen a connu une période de transformation intense, l'IA touchant presque tous les secteurs, des soins de santé à la logistique en passant par les services financiers. Fin 2025, deux grandes start-ups européennes de l'IA, Mistral AI (basée à Paris) et Nscale (basée à Londres), ont levé près de 2,6 milliards d'euros lors de tours de financement avancés, le second constituant la plus importante levée de série B de l'histoire européenne.

Mais l'ampleur et le rythme de l'innovation technologique sont à double tranchant, car si les opportunités sont nombreuses, l'incertitude augmente. Près des deux tiers (64 %) des dirigeants interrogés déclarent que l'incertitude concernant les technologies futures retarde leurs décisions en matière de dépenses d'investissement, dont un sur cinq (21 %) qui fait état de retards importants ou graves dans leur planification. Seuls 5 % des dirigeants déclarent que les progrès rapides des technologies n'ont pas du tout retardé leurs décisions d'investissement.



### FIGURE 2

DANS QUELLE MESURE LES RÉPONDANTS REPORTENT-ILS LEURS DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT EN RAISON DES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES RAPIDES ?

5 %

**JAMAIS**

30 %

**PARFOIS**

hésitation ponctuelle concernant les investissements importants

44 %

**DANS UNE CERTAINE MESURE**

l'incertitude liée au secteur technologique influe souvent sur nos décisions d'investissement

17 %

**DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE**

nous reportons souvent nos décisions d'investissement en raison du risque lié aux bouleversements technologiques

4 %

**SÉVÈREMENT**

Les incertitudes liées au secteur technologique freinent régulièrement les nouveaux investissements

Le secteur des soins de santé est à nouveau le plus touché, avec 31 % des personnes interrogées qui déclarent que l'incertitude technologique retarde considérablement ou gravement les décisions d'investissement. Par ailleurs, les différences au niveau des pays montrent une tendance similaire, les trois régions les plus touchées étant les Pays-Bas (28 %), la Belgique (28 %) et l'Italie (26 %).

Cette hésitation est sous-tendue par une croyance quasi universelle selon laquelle les équipements deviennent obsolètes plus rapidement qu'ils ne l'étaient auparavant. Cette perception s'explique notamment par l'accélération des cycles technologiques, l'intégration croissante du numérique et des logiciels dans les équipements, ainsi que par l'évolution plus rapide des normes, des usages et des attentes en matière de performance et de durabilité. 95 % des personnes interrogées sont de cet avis, la plupart d'entre elles situant l'accélération du déclin entre 25 et 50 % par rapport à ce qu'elle était auparavant.

### Immobilisation du capital : quand la propriété devient un frein à la croissance

Si l'obsolescence peut compromettre les rendements, l'immobilisation des capitaux limite les possibilités d'action des organisations. Cette contrainte n'est pas théorique. Les dirigeants décrivent des compromis réels lorsque le capital est engagé sur de longues périodes.

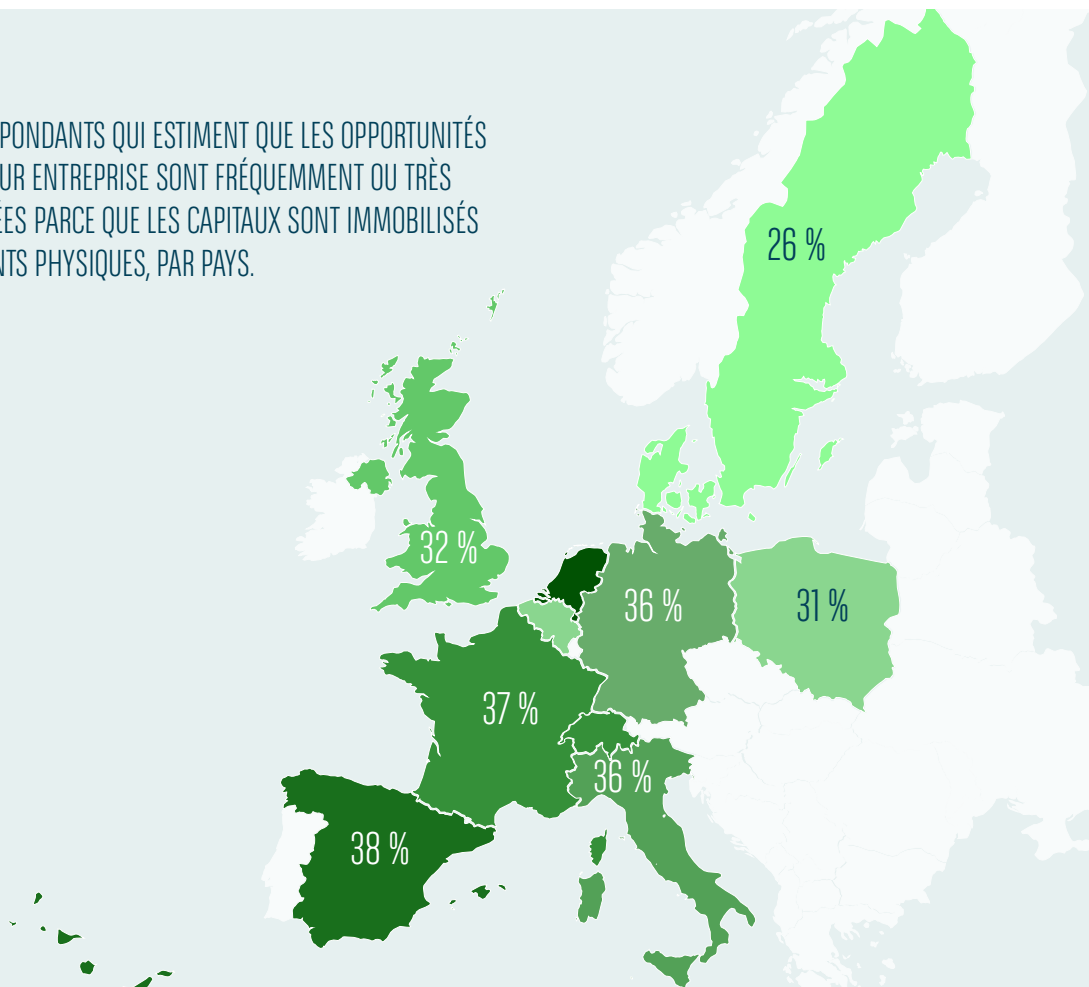
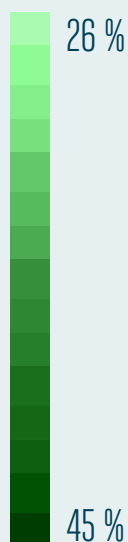
Plus d'un tiers (35 %) des cadres supérieurs déclarent avoir vu les possibilités de croissance de leur entreprise, limitées fréquemment ou très fréquemment parce que le capital est immobilisé dans des équipements physiques. 52 % supplémentaires déclarent que cela se produit occasionnellement, tandis que seulement 13 % affirment que l'immobilisation du capital n'a jamais freiné la croissance.

Là encore, les variations géographiques et sectorielles confirment la tendance générale: les Pays-Bas (45 %) enregistrent la plus forte proportion de contraintes fréquentes ou très fréquentes, suivis par l'Espagne (38 %). Les secteurs les plus touchés par le blocage des capitaux sont la santé (38 %), le transport et la logistique (38 %) et l'agriculture (36 %).

**FIGURE 3**

POURCENTAGE DES RÉPONDANTS QUI ESTIMENT QUE LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE DE LEUR ENTREPRISE SONT FRÉQUEMMENT OU TRÈS FRÉQUEMMENT LIMITÉES PARCE QUE LES CAPITAUX SONT IMMOBILISÉS DANS DES ÉQUIPEMENTS PHYSIQUES, PAR PAYS.

**PART PAR PAYS**



## Le coût d'opportunité de la propriété

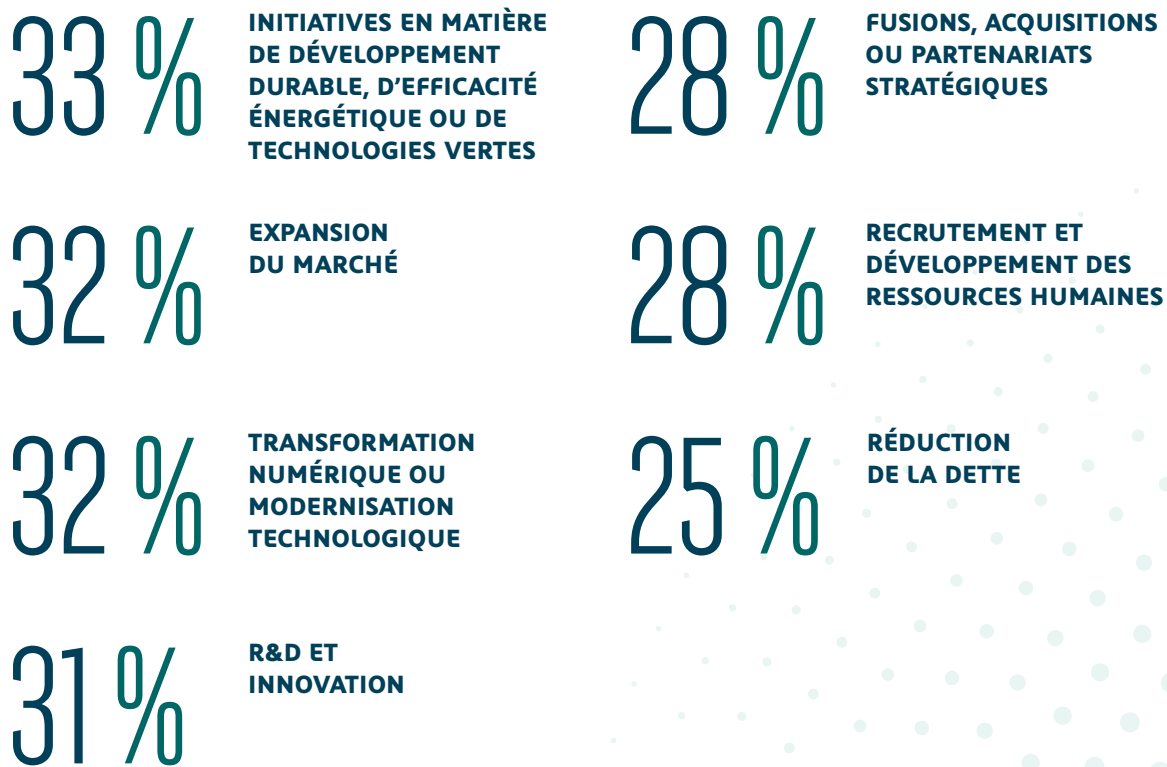
Les décisions d'investissement à long terme deviennent de plus en plus complexes pour les dirigeants. Lorsqu'on leur demande comment ils redéploieraient leur capital s'ils étaient libéré des équipements physiques, le coût d'opportunité de la propriété devient évident.

Un tiers (33 %) des personnes interrogées investiraient dans des initiatives de développement durable, l'efficacité énergétique et les technologies vertes. L'expansion du marché (32 %), la transformation numérique ou les mises à niveau technologiques (32 %), ainsi que l'innovation et la Recherche & Développement (R&D) (31 %) suivent de près.

Cette répartition équilibrée des réponses montre que les dirigeants ne recherchent pas un investissement alternatif unique, mais plutôt la liberté de rééquilibrer leurs investissements en fonction de l'évolution de leurs priorités. Nombre d'entre eux se concentrent sur les domaines qui définiront la compétitivité future, tels que la croissance, l'innovation et la durabilité.

### FIGURE 4

LES DOMAINES DANS LESQUELS LES RÉPONDANTS RÉINVESTIRAIENT SI LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT IMMOBILISÉES DANS DES ÉQUIPEMENTS DÉTENUS EN PROPRE ÉTAIENT LIBÉRÉES.

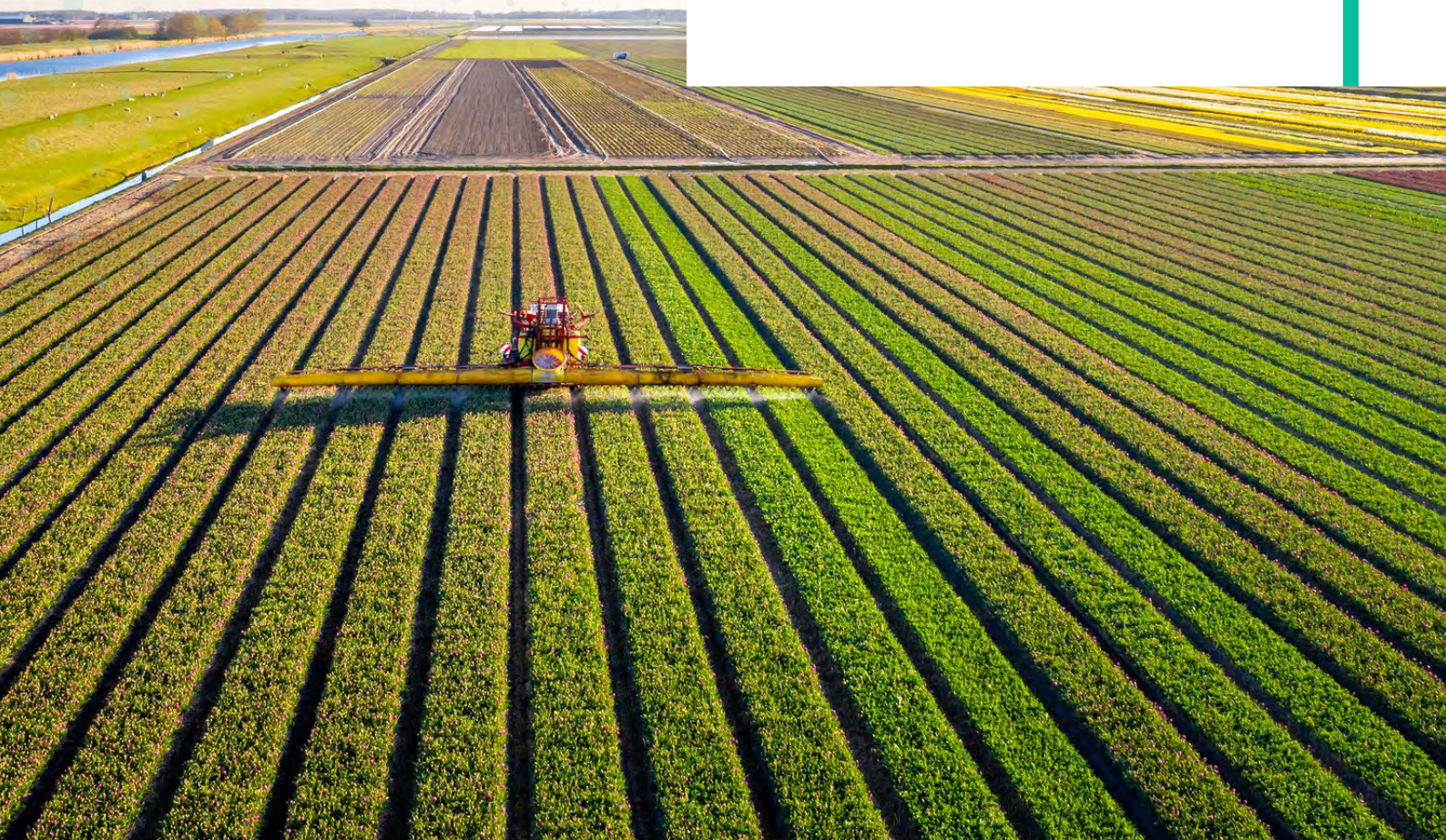


## Malgré les pressions, la propriété domine toujours

Malgré ces risques, la propriété reste le modèle de financement dominant. Plus de deux personnes interrogées sur cinq (41 %) déclarent que leur organisation finance principalement les dépenses d'investissement en capital par la propriété pure et simple, suivie par les prêts bancaires (31 %).

Les modèles basés sur l'usage, y compris le leasing, sont cités comme le modèle de financement préféré par 28 % des personnes interrogées. Mais en même temps, les modèles alternatifs gagnent en popularité. Selon les données de **Leaseurope**, le volume total de leasing en Europe au premier semestre 2025 s'élevait à près de 203 milliards d'euros, soit une hausse de 2,2 % en glissement annuel.

Notre étude montre que le leasing est déjà bien établi dans des secteurs tels que les technologies des énergies renouvelables, où près d'un décideur interrogé sur trois (32 %) l'utilise comme modèle de financement dominant. Il s'agit également d'un modèle populaire dans le secteur de la construction, où 31 % des entreprises déclarent financer leurs dépenses d'investissement par le biais du leasing.



# ENSEIGNEMENTS CLÉS

Les données indiquent un net changement d'état d'esprit chez les décideurs interrogés. Aujourd'hui, ils se concentrent de plus en plus sur la gestion de l'obsolescence, plutôt que sur la simple minimisation des coûts initiaux ou la sécurisation de la propriété.

Préserver la flexibilité et garder le capital disponible pour la croissance est une priorité pour les chefs d'entreprise. Alors que les cycles technologiques s'accroissent et que l'incertitude devient une caractéristique permanente de l'environnement opérationnel, les limites des modèles de propriété traditionnels apparaissent au grand jour. Cela entraîne un changement progressif de perspective, passant ainsi de la possession d'équipements et de l'absorption des risques associés à l'exploration de modèles qui privilégient l'usage, la performance et les résultats, tout en redistribuant les risques sur l'ensemble du cycle de vie des équipements.

Les chapitres suivants explorent ce changement dans la pratique et la manière dont les décideurs interrogés y répondent.



## CHAPITRE 2

RESPONSABILISATION  
SUR LE CYCLE DE VIE  
DES ÉQUIPEMENTS

Conformité, reporting et  
complexité liée à la fin de vie

Les conclusions du chapitre 1 indiquent une évolution progressive des priorités des dirigeants. Beaucoup s'éloignent de l'accent « par défaut » mis sur la propriété et se tournent plutôt vers des modèles qui préservent la flexibilité, gèrent le risque d'obsolescence et maintiennent des capitaux disponibles pour la croissance et la transformation.

Mais outre ces pressions financières, un ensemble distinct de forces externes pèse sur la stratégie en matière d'équipement. Les exigences réglementaires issues du Plan d'action pour l'économie circulaire, telles que le règlement Ecodesign, le règlement sur les produits durables (Ecodesign for Sustainable Products Regulation – ESPR), la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) et le règlement sur la publication d'informations en matière de finance durable (Sustainable Finance Disclosure Regulation – SFDR), renforcent les attentes en matière de transparence et de responsabilité sur l'ensemble du cycle de vie.

C'est là que de nombreux modèles de propriété traditionnels commencent à montrer leurs limites. Conçus principalement pour l'acquisition et l'amortissement, ils n'offrent pas toujours la visibilité, le suivi ou la documentation de conformité que les nouvelles attentes exigent désormais. Par conséquent, même les entreprises ayant une intention stratégique claire peuvent constater que leurs stratégies actuelles en matière d'équipements rendent la responsabilité du cycle de vie difficile à mettre en œuvre dans la pratique.

Ce chapitre étudie la manière dont ces pressions externes influencent les stratégies d'achat d'équipements. Il explore les raisons pour lesquelles la gestion de la fin de vie est aujourd'hui un problème opérationnel très répandu et pourquoi les dirigeants recherchent de plus en plus des stratégies d'équipement qui améliorent la préparation au cycle de vie.

## Les dirigeants sont confrontés à une multitude de pressions externes sur les stratégies d'équipement

Les décideurs sont confrontés à un ensemble complexe et interconnecté de forces externes, dont beaucoup exercent une influence directe sur la stratégie d'approvisionnement.

Lorsqu'on leur demande quels sont les facteurs qui influencent fortement leurs décisions d'investissement en équipement, les personnes interrogées évoquent un large éventail de pressions économiques, réglementaires et liées au développement durable. La politique des taux d'intérêt des banques centrales de l'UE et du Royaume-Uni arrive en tête, citée par 42 % des dirigeants interrogés comme un facteur influent sur les décisions d'achat.

La volatilité des devises et des matières premières (39 %) enfin les tarifs douaniers mondiaux et les barrières commerciales transfrontalières (37 %) suivent de près, reflétant l'incertitude persistante des chaînes d'approvisionnement mondiales et des coûts des intrants.

La réglementation occupe également une place importante, 38 % des répondants citent le Circular Economy Act (CEA) de l'UE comme ayant une forte influence sur la stratégie en matière d'équipement. Le CEA, prévu pour fin 2026, a pour objectif de doubler le taux de circularité actuel d'ici 2030, en transformant le modèle « extraire-fabriquer-consommer-jeter ». Il augmentera l'utilisation de matériaux secondaires et, par conséquent, réduira la demande de matières premières primaires. Toutefois, des organismes officiels tels que l'Agence européenne pour l'environnement mettent en garde contre la lenteur des progrès en matière de circularité.

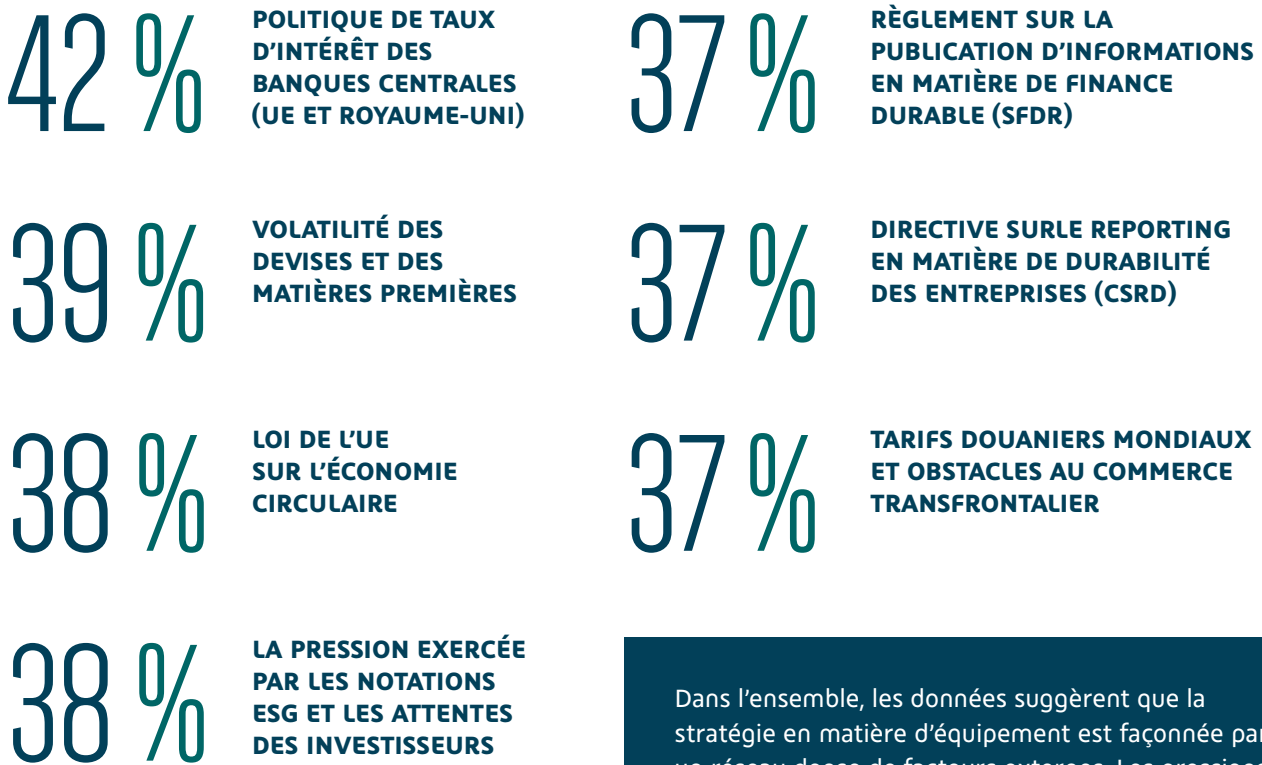
De même, 38 % des décideurs interrogés citent la pression exercée par les notations ESG et les attentes des investisseurs, tandis que d'autres considèrent que la SFDR (37 %) et la CSRD (37 %) exercent une influence particulière sur les décisions d'achat.

Cette complexité se reflète dans la manière dont les dirigeants évaluent les risques. Près de quatre personnes interrogées sur dix (39 %) déclarent que la conformité réglementaire est la principale source d'incertitude pour leurs plans d'investissement. Ces risques devançant largement les risques liés à la politique macroéconomique et à la géopolitique, qui sont cités par 24 % et 21 % des personnes interrogées, respectivement.



## FIGURE 5

LES FACTEURS QUI INFLUENCENT FORTEMENT LA CONFIANCE DES RÉPONDANTS LORSQU'IL S'AGIT DE S'ENGAGER DANS DES INVESTISSEMENTS D'ÉQUIPEMENT À LONG TERME.



Dans l'ensemble, les données suggèrent que la stratégie en matière d'équipement est façonnée par un réseau dense de facteurs externes. Les pressions liées à la conformité, au risque commercial et au développement durable, notamment la gestion des déchets et l'écoconception, ont désormais une incidence directe sur les décisions en matière de dépenses d'investissement, ce qui rend les choses encore plus complexes pour les dirigeants.

### Les considérations relatives au cycle de vie influencent déjà les comportements en matière d'achats

La compréhension des impacts du cycle de vie influence la manière dont les décisions relatives aux équipements sont prises. La gestion de la fin de vie fait référence aux processus et aux contrôles utilisés pour gérer les équipements lorsqu'ils ne sont plus nécessaires. Elle décrit la manière dont les équipements sont suivis, redéployés, remis à neuf, réutilisés, recyclés ou éliminés, y compris la documentation requise pour la conformité et le reporting.

Plus de deux tiers (68 %) des personnes interrogées déclarent que la facilité de gestion de la fin de vie exerce une influence ou une très grande influence sur

les décisions d'achat. Pour les personnes interrogées travaillant dans l'industrie technologique, ce chiffre s'élève à 73 %, ce qui reflète les cycles d'innovation rapides et la vigilance accrue à l'égard des déchets électroniques. Une influence similaire est observée dans le secteur agricole, où 70 % des personnes interrogées déclarent que leurs décisions d'achat sont influencées par la facilité de gestion du cycle de vie.

Dans l'ensemble des secteurs d'activité étudiés, seuls 10 % déclarent que les considérations relatives à la fin de vie ont une faible influence ou n'ont pas d'influence du tout, ce qui montre que les considérations relatives au développement durable sont de plus en plus intégrées dans la prise de décision en matière d'achats.

## FIGURE 6

L'INFLUENCE DE LA FACILITÉ DE GESTION DES ÉQUIPEMENTS EN FIN DE VIE SUR LA PRISE DE DÉCISION EN MATIÈRE D'ACQUISITION POUR LES RÉPONDANTS EN EUROPE.

25 %

**TRÈS INFLUENT**

c'est un facteur clé dans nos décisions d'investissement dans l'équipement

9 %

**LÉGÈREMENT INFLUENT**

il est pris en compte occasionnellement mais n'est pas un facteur déterminant

43 %

**INFLUENT**

il est régulièrement pris en compte lors de l'évaluation de nouveaux équipements

1 %

**PEU INFLUENT**

il n'a que peu ou pas d'influence sur nos décisions d'achat

22 %

**MODÉRÉMENT INFLUENT**

il est parfois pris en compte dans les décisions, en fonction du type d'équipement

Dans ce contexte, les structures de financement peuvent influencer la manière dont les responsabilités et les incitations sont organisées tout au long du cycle de vie des équipements. Les modèles fondés sur l'usage, dans lesquels des mécanismes de retour structurés sont intégrés contractuellement, peuvent faciliter le redéploiement ou la rénovation des équipements lorsqu'ils sont soutenus par une capacité opérationnelle appropriée et des marchés secondaires viables.

Cependant, les structures de financement à elles seules ne déterminent pas les résultats en matière de cycle de vie ou de circularité. Ceux-ci dépendent d'un ensemble plus large de facteurs, notamment la conception des produits, les pratiques de maintenance, la coordination de la chaîne d'approvisionnement et la capacité à suivre et gérer efficacement les équipements dans le temps.

Cela reflète une évolution plus large dans la manière dont les organisations abordent leur stratégie d'équipement. Les enjeux liés au cycle de vie occupent une place de plus en plus visible dans la prise de décision, à mesure que les exigences réglementaires et les attentes en matière de durabilité s'intensifient. En réponse, les organisations accordent une importance croissante à la gestion des équipements au-delà de leur acquisition, y compris à leur maintenance, leur redéploiement ou leur mise hors service.

Si les approches fondées sur l'usage, notamment les contrats de location opérationnelle, la location et d'autres modèles d'usage, peuvent soutenir ces objectifs dans certains contextes, leur efficacité dépend du niveau de maturité de l'écosystème environnant et de la disponibilité

de capacités de soutien adaptées. À ce titre, les résultats sur l'ensemble du cycle de vie sont autant façonnés par l'exécution et la coordination que par la structure de financement elle-même.

Ces dynamiques ne sont pas uniformes d'un marché à l'autre. Les différences géographiques mettent en évidence la manière dont les considérations liées au cycle de vie sont priorisées à différents stades de maturité.

Par exemple, le Danemark figure parmi les pays où les considérations liées au cycle de vie influencent le plus fortement les décisions d'achat, ce qui reflète un niveau élevé de sensibilisation et un alignement réglementaire avancé. À l'inverse, les Pays-Bas font état d'un niveau d'influence plus faible, traduisant un stade différent de priorisation.

Toutefois, une priorisation plus élevée n'implique pas nécessairement une maturité opérationnelle accrue. Sur plusieurs marchés, les organisations développent encore les capacités nécessaires pour gérer efficacement les actifs sur l'ensemble de leur cycle de vie, depuis le suivi et la maintenance jusqu'à la coordination de la fin de vie.

Pris ensemble, ces écarts renforcent un enseignement clé du rapport : si la responsabilité sur l'ensemble du cycle de vie devient un élément de plus en plus central des stratégies d'équipement en Europe, le rythme d'adoption et le niveau de maturité dans l'exécution varient fortement d'un marché à l'autre.



**87 % DÉCLARENT QUE LA GESTION DE LA FIN DE VIE DES ÉQUIPEMENTS QU'ELLES POSSÈDENT EST PLUS OU MOINS DIFFICILE.**

## La gestion de la fin de vie révèle un manque de visibilité sur le cycle de vie

Bien que la gestion de la fin de vie joue un rôle de plus en plus central dans les décisions d'achat, la gestion de la remise en état, du recyclage et de l'élimination responsable des équipements possédés s'avère difficile.

Près de neuf personnes interrogées sur dix (87 %) déclarent que la gestion de la fin de vie des équipements qu'elles possèdent est plus ou moins difficile. Parmi eux, 13 % le décrivent comme extrêmement difficile, 44 % comme très difficile et 30 % comme modérément difficile, ce qui suggère que la difficulté est la norme plutôt que l'exception.

Les différences entre les pays soulignent l'ampleur du sujet. Le Danemark affiche la plus forte proportion de dirigeants estimant que la gestion de la fin de vie des équipements est très ou extrêmement complexe (70 %), alors même qu'il s'agit du pays où ces considérations influencent le plus fortement les décisions d'achat.

Cela met en lumière un écart entre l'intention et la préparation opérationnelle.

Les attentes croissantes en matière de traçabilité des équipements, de reconditionnement et de coordination de la fin de vie redéfinissent les critères d'approvisionnement dans tous les secteurs. Toutefois, la prévalence des difficultés opérationnelles indique que de nombreuses organisations sont encore en train de mettre en place les processus internes et les partenariats externes nécessaires pour gérer efficacement les équipements au-delà de leur acquisition. Cet écart entre les attentes et l'exécution reflète la complexité croissante de la responsabilité de la fin de vie plutôt qu'un manque d'intention.

**La propriété reste importante, mais la flexibilité est de plus en plus décisive**

Malgré les pressions croissantes qui redéfinissent les stratégies d'équipement, la propriété continue de jouer un rôle important pour de nombreuses organisations. Près de deux tiers (63 %) des personnes interrogées déclarent que la propriété est importante pour la compétitivité, 17 % d'entre elles la décrivant comme « fondamentale ».

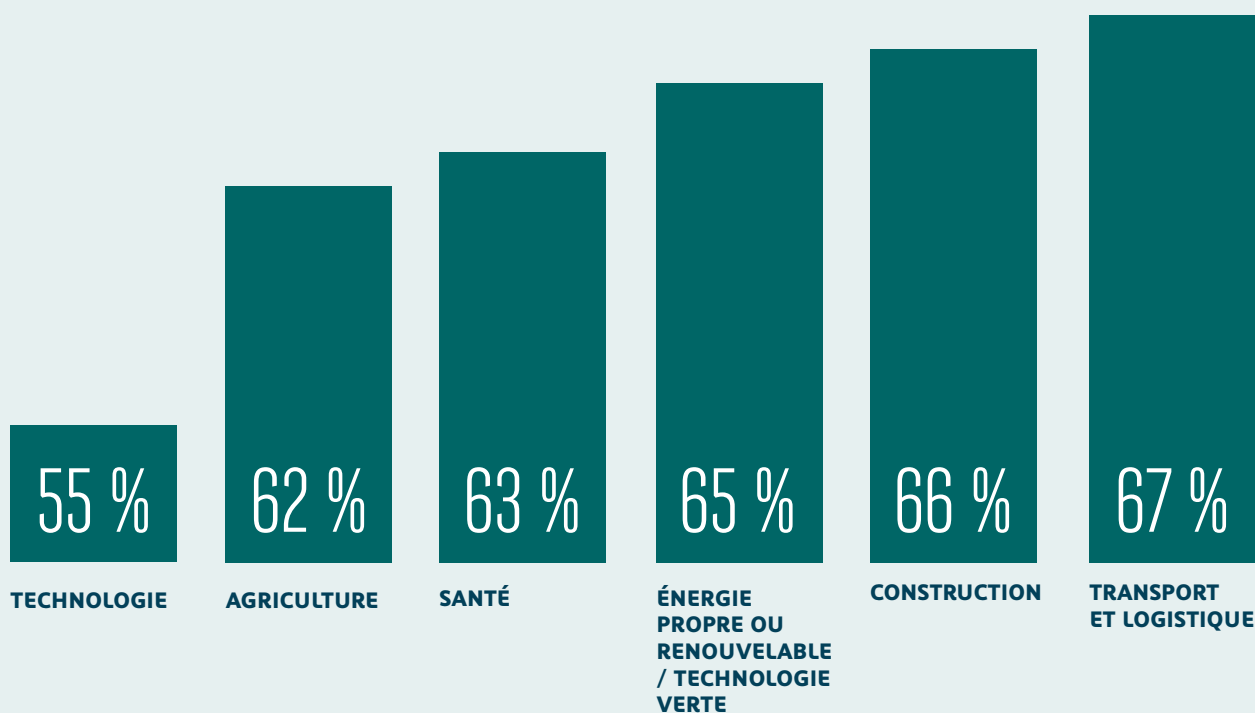
Dans les faits, certaines structures de financement (y compris certaines formes de leasing) peuvent être perçues comme proches de la propriété lorsqu'elles offrent un contrôle et une disponibilité de long terme. Cela contribue à expliquer pourquoi la propriété demeure importante, même à mesure que les modèles fondés sur l'accès se développent.

L'importance de la propriété est particulièrement prononcée dans les secteurs à forte intensité d'équipements. Dans le secteur des transports et de la logistique, par exemple, 67 % des personnes interrogées estiment que la propriété est importante pour maintenir la compétitivité, et 22 % qu'elle est vitale. Les secteurs de la construction et de l'énergie propre accordent une importance comparable à la propriété, avec respectivement 66 % et 65 % d'entre eux.

Toutefois, 26 % des répondants, tous secteurs confondus, indiquent que l'importance de la propriété dépend de l'activité ou du type d'équipement. Cela suggère que la flexibilité et le contexte prennent une importance croissante aux côtés du contrôle, à mesure que les organisations évaluent les situations dans lesquelles la propriété est nécessaire et celles où des approches alternatives peuvent être plus pertinentes.

**FIGURE 7**

POURCENTAGE DE RÉPONDANTS QUI DÉCLARENT QUE LA PROPRIÉTÉ EST IMPORTANTE POUR LA COMPÉTITIVITÉ, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ.



# ENSEIGNEMENTS CLÉS

Les conclusions de ce chapitre reflètent un élargissement de ce que l'on attend d'une stratégie d'équipement. Les exigences réglementaires, les obligations d'information et la complexité de la fin de vie influencent de plus en plus la manière dont les décisions d'achat sont prises, faisant passer la responsabilité de la fin de vie d'une considération secondaire à une considération plus centrale. Cependant, les données révèlent également un écart entre les attentes croissantes et l'état de préparation opérationnelle. Pour de nombreuses organisations, la gestion efficace des équipements au-delà de leur acquisition reste un défi réel et répandu.

Cette lacune est en partie structurelle. Les modèles de propriété conçus autour de l'acquisition et de l'amortissement n'offrent pas toujours la visibilité, le suivi ou la coordination qu'exige aujourd'hui la responsabilité du cycle de vie. Alors que les pressions extérieures ne cessent de s'intensifier, les organisations recherchent de plus en plus des stratégies d'équipement qui tiennent compte non seulement des coûts et du contrôle, mais aussi de la flexibilité et de la gestion du cycle de vie de bout en bout.

Lorsque les modèles basés sur l'usage sont soutenus par les capacités opérationnelles adéquates, ils peuvent offrir des cadres contractuels qui facilitent la restitution des équipements, le redéploiement et l'amélioration de la visibilité du cycle de vie. Pour les organisations qui doivent répondre à des attentes croissantes en matière de durabilité et de conformité, le mode de financement des équipements devient un élément de plus en plus important de la manière dont ces responsabilités sont gérées dans la pratique.





## CHAPITRE 3

# PANORAMA DES MODÈLES D'USAGE

### Dynamiques de la demande, freins et leviers de mise à l'échelle

Les chapitres précédents ont exploré les raisons pour lesquelles les modèles de propriété traditionnels sont mis à l'épreuve, qu'il s'agisse de l'accélération de l'obsolescence, de l'immobilisation des capitaux ou des défis posés par la gestion de la fin de vie. Ensemble, ces forces créent un solide argumentaire théorique en faveur des modèles basés sur l'usage et le leasing.

Mais la théorie seule ne suffit pas à entraîner une adoption généralisée. Bien que l'intention soit là et que les modèles basés sur l'usage jouent déjà un rôle dans la manière dont certains équipements sont accessibles, la transition reste graduelle.

Ce chapitre examine la réalité de la transition vers l'usage aujourd'hui : où la demande existe déjà, pourquoi l'adoption ne s'accélère pas au rythme que certains pourraient attendre, et quels sont les facteurs qui empêchent les entreprises de généraliser les modèles basés sur l'usage.

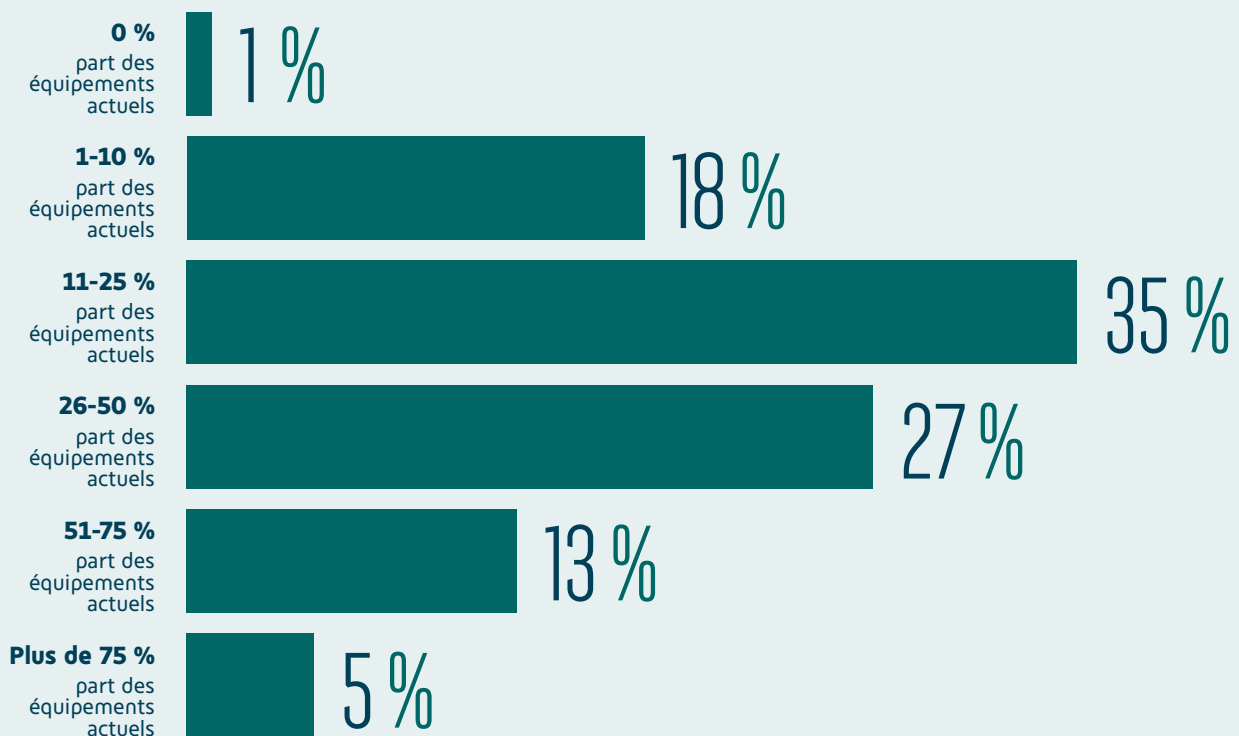
**Les modèles basés sur l'usage font déjà partie du paysage actuel des équipements, mais les dirigeants sont prudents quant à leur évolution à court et moyen terme.**

Les modèles basés sur l'usage et le leasing sont déjà intégrés dans les processus de financement de nombreuses organisations. Lorsqu'on leur demande d'estimer la proportion d'équipements actuellement accessibles par le biais de modèles de leasing ou d'usage, 45 % des répondants déclarent qu'au moins un quart de leurs équipements entrent dans cette catégorie. Un petit nombre d'entre eux s'appuie très fortement sur des modèles basés sur l'usage ou le leasing, 5 % déclarent que plus des trois quarts de leurs équipements sont accessibles de cette manière.

À l'autre extrémité du spectre, seuls 19 % des répondants déclarent que 10 % ou moins de leurs équipements sont accessibles par le biais d'un leasing ou de modèles basés sur l'usage. Pour les décideurs interrogés travaillant dans le secteur de la construction, ce chiffre atteint même 28 %.

## FIGURE 8

LA PROPORTION DES ÉQUIPEMENTS ACTUELLEMENT OBTENUS VIA DES CONTRATS DE LEASING, DE LOCATION OU DES MODÈLES BASÉS SUR L'USAGE.



Les résultats montrent que les dirigeants restent plutôt prudents quant à l'évolution de l'adoption des modèles à l'usage à court et moyen terme, et ce malgré un intérêt réel.

Interrogés sur l'évolution attendue de la part des équipements accessibles via des contrats de leasing ou des modèles à l'usage au cours des cinq prochaines années, plus de la moitié des dirigeants (53 %) s'attendent à ce qu'elle reste stable ou augmente. En outre, 38 % des personnes interrogées anticipent une relative stabilité, tandis que 14 % prévoient une augmentation.

Près de la moitié des répondants (47 %) s'attendent à une baisse. Cette prudence reflète les mêmes pressions macro-économiques qui contraignent actuellement l'ensemble des décisions d'investissement. La politique de taux d'intérêt des banques centrales est citée comme la principale pression externe pesant sur les décisions d'investissement en équipements par 42 % des dirigeants, tandis que le coût élevé du capital agit comme un frein à toutes les formes d'engagement, plutôt que comme une remise en question du modèle d'usage en tant que tel.

## Les obstacles à l'adoption des modèles de leasing ou d'usage

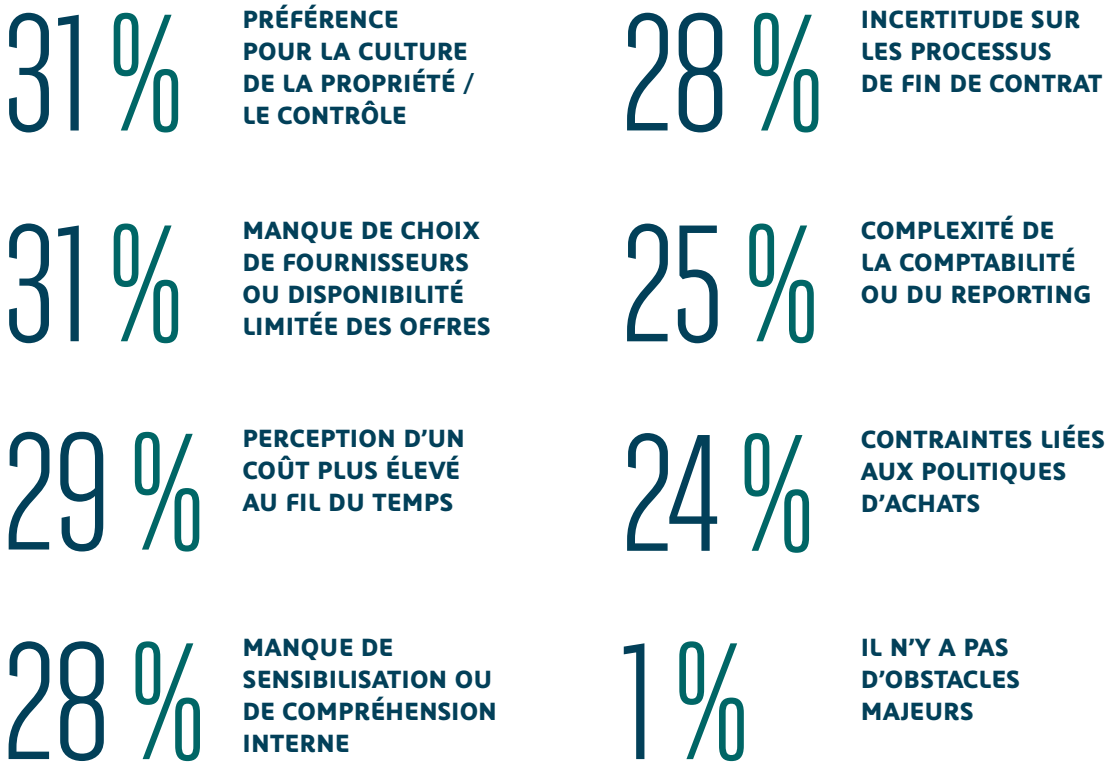
Pour comprendre cette hésitation, l'étude explore les obstacles auxquels les dirigeants sont confrontés lorsqu'ils envisagent d'adopter plus largement des modèles basés sur l'usage ou le leasing. Les résultats montrent que les frictions résultent d'une combinaison de contraintes pratiques, plutôt que d'un problème unique.

Les obstacles les plus fréquemment cités sont d'ordre culturel et structurel. Près d'un tiers des personnes interrogées (31 %) indiquent une préférence pour la possession, tandis que la même proportion mentionne un manque d'options de la part des fournisseurs ou une disponibilité limitée d'offres adéquates. Un autre obstacle fréquent est la perception d'un coût plus élevé au fil du temps, 29 % des répondants citent ce problème.

Les données mettent également en lumière les obstacles opérationnels et organisationnels à l'adoption à grande échelle des modèles basés sur l'usage ou le leasing; 28 % citent un manque de sensibilisation et de compréhension en interne de ces modèles, tandis que la même proportion souligne l'incertitude autour des processus de fin de contrat. Seulement 1 % des répondants interrogés déclarent qu'il n'y a pas d'obstacles significatifs.


### FIGURE 9

LES PRINCIPAUX OBSTACLES AUXQUELS SE HEURTENT LES RÉPONDANTS EMPÊCHENT UNE PLUS GRANDE UTILISATION DES MODÈLES BASÉS SUR L'USAGE OU LE LEASING.



Les différences au niveau sectoriel soulignent le rôle de la maturité de l'écosystème. Pour les décideurs interrogés opérant dans le secteur agricole, 41 % citent le manque de choix de fournisseurs (le taux le plus élevé de tous les secteurs) comme leur principal obstacle à l'adoption. Dans le domaine des énergies renouvelables, la préférence pour la propriété et la possession est la plus marquée (35 %), tandis que dans le secteur des soins de santé, la complexité de la comptabilité et de l'information est citée le plus fréquemment (27 %).

Dans l'ensemble, ces résultats montrent pourquoi l'adoption reste inégale, créant des frictions qui ralentissent les progrès, même lorsque la demande et l'intérêt existent.



**50 % DES DÉCIDEURS INTERROGÉS RECONNAISSENT QUE LES MODÈLES CAPEX TRADITIONNELS EXPOSENT LES ENTREPRISES À DES RISQUES FINANCIERS INUTILES**

## FIGURE 10

POURCENTAGE DE RÉPONDANTS APPROUVANT LES AFFIRMATIONS RELATIVES AUX AVANTAGES DES MODÈLES BASÉS SUR L'USAGE ET DU LEASING.

**50 %** LES MODÈLES CAPEX TRADITIONNELS EXPOSENT LES ENTREPRISES À DES RISQUES FINANCIERS INUTILES

**50 %** JE PENSE QU'À L'AVENIR, NOTRE ENTREPRISE SERA DAVANTAGE ENCLINE À RECOURIR À DES MODÈLES ÉCONOMIQUES BASÉS SUR L'USAGE

**49 %** LA FLEXIBILITÉ DANS L'ACCÈS AUX ÉQUIPEMENTS AIDERAIT MON ENTREPRISE À MIEUX RÉPONDRE AUX CHANGEMENTS SOUDAINS DU MARCHÉ OU AUX FLUCTUATIONS DE LA DEMANDE

**48 %** L'ACCÈS À DES TECHNOLOGIES PLUS RÉCENTES VIA DES MODÈLES DE LEASING FACILITERAIT L'ATTEINTE DE NOS OBJECTIFS ESG ET RÉGLEMENTAIRES

**46 %** LES MODÈLES DE LEASING CONTRIBUENT À RÉDUIRE L'OBSOLESCENCE TECHNOLOGIQUE

**46 %** LES MODÈLES ÉCONOMIQUES BASÉS SUR L'USAGE FACILITERAIENT L'ATTEINTE DE NOS OBJECTIFS DE DURABILITÉ

**48 % DES PERSONNES INTERROGÉES ESTIMENT QUE L'ACCÈS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES PAR LE BIAIS DU LEASING PERMETTRAIT DE MIEUX RÉPONDRE AUX EXIGENCES ESG ET RÉGLEMENTAIRES**

### Les dirigeants reconnaissent les avantages des modèles basés sur l'usage ou le leasing

Malgré ces obstacles à l'adoption, les dirigeants reconnaissent largement les résultats que peuvent offrir les modèles basés sur l'usage et le leasing.

La moitié (50 %) des décideurs interrogés reconnaissent que les modèles CAPEX traditionnels exposent les entreprises à des risques financiers inutiles, tandis que la même proportion pense que leur organisation sera plus encline à utiliser des modèles basés sur l'usage à l'avenir. Près de la moitié (49 %) des personnes interrogées reconnaissent que la flexibilité dans l'accès aux équipements les aiderait à mieux répondre aux changements soudains du marché.

Les considérations liées au développement durable et à la technologie occupent également une place importante, 48 % des personnes interrogées estiment que l'accès aux nouvelles technologies par le biais du leasing permettrait de mieux répondre aux exigences ESG et réglementaires. Par ailleurs, 46 % des personnes interrogées estiment que les modèles basés sur l'usage contribueraient à la réalisation des objectifs de développement durable, et le même nombre d'entre elles pensent que la location contribue à réduire l'obsolescence des technologies.

Ces réponses suggèrent que les dirigeants considèrent les approches fondées sur l'utilisation comme des outils permettant d'améliorer la flexibilité et de gérer l'exposition aux changements technologiques, plutôt que comme de simples alternatives de financement. Toutefois, la réalisation de ces résultats dans la pratique dépend de la structure des contrats, des caractéristiques des équipements, des modes d'utilisation et des conditions du marché.

## La mise en œuvre déterminera l'adoption

Là encore, les dirigeants sont réceptifs aux avantages des modèles d'usage ou de leasing. Plus de la moitié (58 %) des répondants, toutes zones géographiques confondues, reconnaissent que leur entreprise serait plus souple si elle avait un meilleur accès aux équipements grâce à des modèles basés sur l'usage ou le leasing. Cependant, il est intéressant de noter que près d'un tiers (31 %) reste neutre sur cette question.

En Allemagne, cependant, près des trois quarts (73 %) des répondants pensent que les modèles basés sur l'usage ou le leasing rendraient leur entreprise plus agile.

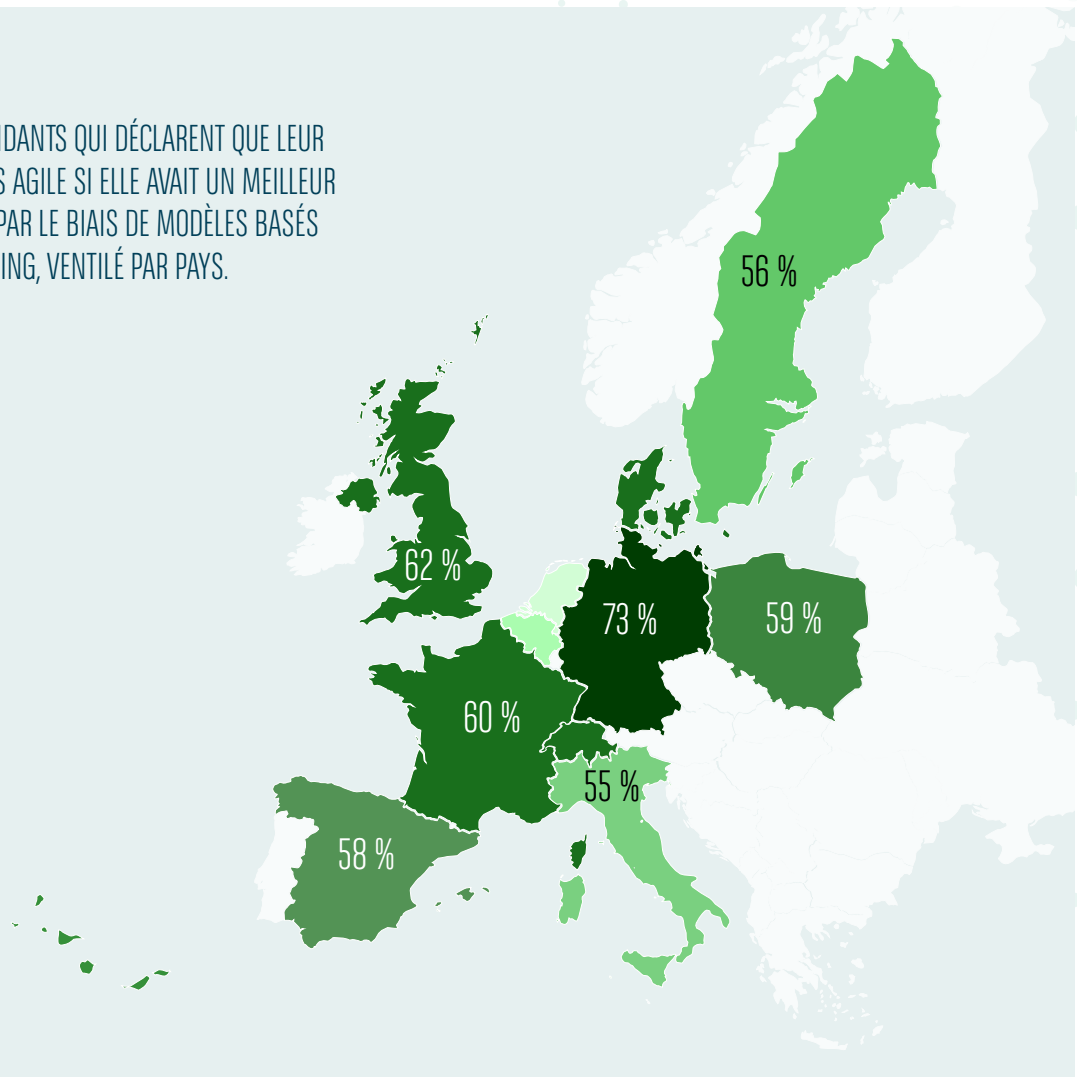
Comparé à la moyenne européenne de 58 %, cela suggère que les modèles basés sur l'usage ou le leasing sont déjà bien ancrés dans la plus grande économie d'Europe, et que les dirigeants sont très conscients de ces avantages sur ce marché.

Les données suggèrent que la croissance future des modèles d'usage et de leasing dépendra de la réduction de la complexité, d'une meilleure lisibilité des coûts et des contrats, ainsi que du développement d'écosystèmes matures facilitant l'accès et la gestion de ces modèles.

**FIGURE 11**

POURCENTAGE DE RÉPONDANTS QUI DÉCLARENT QUE LEUR ENTREPRISE SERAIT PLUS AGILE SI ELLE AVAIT UN MEILLEUR ACCÈS À L'ÉQUIPEMENT PAR LE BIAIS DE MODÈLES BASÉS SUR L'USAGE OU LE LEASING, VENTILÉ PAR PAYS.

**PART PAR PAYS**

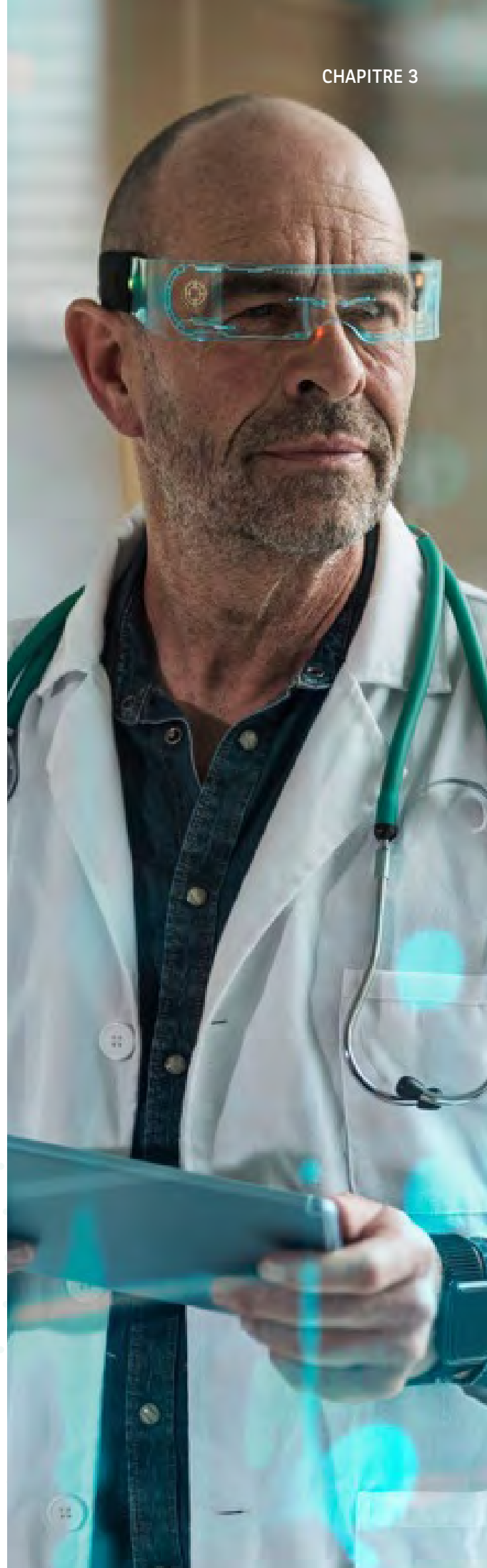


# ENSEIGNEMENTS CLÉS

Les conclusions de ce chapitre montrent que les dirigeants reconnaissent les avantages potentiels des modèles basés sur l'usage ou le leasing, notamment la flexibilité, la performance et une moindre exposition à l'obsolescence, ainsi que les bénéfices perçus en matière de durabilité.

Mais l'adoption ne s'accélère pas de manière linéaire. Au contraire, elle est limitée par un ensemble d'obstacles pratiques, structurels et culturels qui rendent l'utilisation à plus grande échelle difficile dans l'environnement actuel.

La transition vers des modèles basés sur l'usage ou le leasing est donc moins une question d'appétit qu'une question de mise en œuvre. Pour lever ces freins, il faudra des propositions de valeur plus claires, une meilleure compréhension en interne, des écosystèmes de fournisseurs plus matures, et des modèles de financement conçus autour de la gestion du cycle de vie plutôt que de la seule propriété.





## CONCLUSION

# REPENSER LA STRATÉGIE EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS POUR PLUS DE FLEXIBILITÉ ET DE RÉSILIENCE

### Concilier propriété et usage à une époque où les changements s'accélèrent

Les résultats de cette enquête mettent en évidence un changement structurel dans la manière dont les organisations évaluent les décisions en matière d'équipement. Dans tous les secteurs, les dirigeants font face à des cycles technologiques plus rapides, à des conditions de financement plus strictes et à des attentes croissantes quant à la gestion des équipements sur l'ensemble de leur cycle de vie. Ces évolutions ne sont pas des fluctuations temporaires. Elles traduisent un ajustement plus profond de la manière dont les entreprises gèrent leurs engagements à long terme dans un environnement incertain.

Ce qui évolue, ce n'est pas seulement la manière dont les équipements sont financés, mais la façon dont ils soutiennent les priorités stratégiques de l'entreprise. Les décisions en matière d'équipement sont de plus en plus liées à la flexibilité, au renouvellement des technologies, aux exigences réglementaires et à la capacité d'adaptation lorsque les conditions changent.

Pendant de nombreuses années, la stratégie en matière d'équipement a été largement axée sur la propriété, la rentabilité et la planification de l'amortissement. Aujourd'hui, le débat s'élargit. Lorsque les équipements risquent de devenir obsolètes avant d'avoir généré un retour sur investissement complet, lorsque le capital immobilisé dans des équipements physiques limite la capacité d'investir ailleurs, et lorsque les responsabilités liées au cycle de vie s'étendent au-delà de l'acquisition pour englober le suivi, le reporting et la coordination en fin de vie, les choix de financement deviennent partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise.

L'équilibre approprié entre propriété et usage variera selon le type d'équipement, la maturité du secteur, le profil d'utilisation et les priorités stratégiques. Mais les données suggèrent que dans des marchés façonnés par l'innovation rapide, la volatilité économique et des exigences croissantes en matière de responsabilité, de nombreuses organisations s'interrogent sur la pertinence de maintenir l'engagement permanent en capital comme approche par défaut. Dans ces contextes, les modèles basés sur l'usage ou leasing sont étudiés non seulement comme des mécanismes de financement alternatifs, mais aussi comme des outils pratiques permettant de préserver la flexibilité et de répartir plus efficacement les risques tout au long du cycle de vie de l'équipement.

Les approches fondées sur l'usage ou le leasing, dans lesquelles les conditions de retour sont définies contractuellement dès le départ, peuvent aider les organisations à s'adapter plus facilement aux changements technologiques et à l'évolution des conditions du marché. L'adoption reste inégale et influencée par la maturité du secteur et l'état de préparation de l'écosystème. Cependant, comme près de la moitié des personnes interrogées financent déjà une


part importante de l'équipement par le biais de modèles basés sur l'usage ou le leasing, les données suggèrent que cette évolution de la stratégie d'équipement est déjà en train de prendre forme dans de nombreuses organisations.

Le débat n'est donc pas un choix binaire entre la propriété ou l'usage. Il s'agit d'aligner la stratégie d'équipement sur des capitaux limités et des attentes accrues en matière de cycle de vie. Il s'agit de veiller à ce que les décisions relatives aux équipements renforcent la résilience au lieu de la limiter.

Les structures de financement favorisant la flexibilité et une gestion coordonnée du cycle de vie peuvent soutenir l'adoption de modèles d'économie circulaire, notamment en matière de longévité, de redéploiement et de préservation de la valeur des équipements.

Néanmoins, les résultats circulaires reposent aussi sur la conception des produits, les capacités opérationnelles et la collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur, au delà de la seule structure de financement.

Dans un environnement marqué par des changements permanents et une responsabilisation croissante, les organisations qui sauront intégrer la flexibilité, l'usage et la coordination du cycle de vie au cœur de leur stratégie d'équipement disposeront de leviers supplémentaires pour renforcer leur résilience et accompagner durablement leur performance. Le fait que plus de la moitié des dirigeants anticipent des niveaux d'usage stables ou en croissance illustre déjà cette dynamique à l'œuvre.



POUR DISCUTER OU POUR ÉTUDIER  
LES RÉSULTATS PLUS EN DÉTAIL,  
VEUILLEZ CONTACTER  
[LEASINGSOLUTIONS.BNPPARIBAS.FR/](mailto:LEASINGSOLUTIONS.BNPPARIBAS.FR/)



**BNP PARIBAS**  
**LEASING SOLUTIONS**