



Les services en tant que modèle de revenus pour l'industrie

Du contrat de maintenance au produit en tant que service : un plan par étapes



1. Introduction

DE LA VENTE DE PRODUITS À LA PRESTATION DE SERVICES

La servitisation est le processus par lequel la prestation de services joue un rôle de plus en plus important dans le modèle d'entreprise des entreprises manufacturières. Dans certains cas, l'offre de services peut générer quelques dizaines de pour cent de chiffre d'affaires supplémentaire. Dans le même temps, la servitisation ne convient pas à tous les types d'entreprises manufacturières et son développement au-delà du cœur de métier traditionnel est complexe.

La servitisation n'est pas une nouveauté. Dès 1988, le terme était utilisé pour la première fois dans un article scientifique de Vandermerwe & Rada¹. Traduit librement, ils définissent la servitisation comme suit : « offrir des combinaisons de biens, de services, d'assistance, de libre-service et de connaissances orientées client, dans le but d'ajouter de la valeur au produit de base ». Une définition assez large, qui montre clairement que la combinaison de produits et de services est caractéristique de la servitisation.

LA SERVITISATION EN PHASE AVEC SON TEMPS

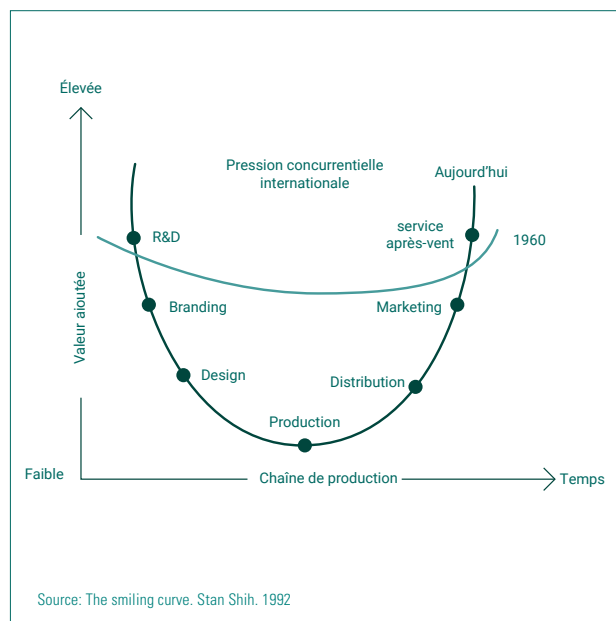
Dans l'industrie, la servitisation est plus pertinente que jamais. L'une des raisons est que la valeur ajoutée des activités de fabrication diminue en raison du phénomène de copie rapide par des entreprises concurrentes dans le monde entier. Le prix reste le seul facteur de différenciation, mais de nombreux équipementiers (OEM) et sous-traitants préfèrent ne pas participer à ce nivellement par le bas. Ils cherchent d'autres manières d'ajouter de la valeur.

La courbe du sourire (smiling curve) de Stan Shih, fondateur d'Acer (cf. graphique), montre que les plus grandes opportunités se situent aux premier et dernier stades du processus de production. D'une part, le développement, le branding et la conception sont des activités lucratives, d'autre part, la logistique, la maintenance et l'après-vente apportent proportionnellement une grande valeur ajoutée. Les entreprises manufacturières ont donc une raison financière de se lancer dans la servitisation.

La servitisation est en outre une réponse aux exigences croissantes que les clients posent à leurs fournisseurs et produits. Les besoins en matière de personnalisation, d'assistance et de services après-vente sont très importants. Les producteurs peuvent par exemple intervenir

directement, à distance ou non, en cas de panne. Les avancées rapides de la numérisation permettent également aux entreprises manufacturières d'aller au-delà de leurs domaines d'activité traditionnels.

Dans l'industrie, la servitisation peut amener les entreprises à proposer de manière proactive des services de réparation et de remise en état, des pièces de rechange et



des formations en complément de leurs produits de base. Cependant, des services plus larges tels que la consultation, le financement, les assurances et la logistique relèvent également de la servitisation. Les grands constructeurs de machines comme ASML (haute technologie), Marel (alimentaire), Philips (médical) et Vestas (éolienne) réalisent en effet 20 à 40 % de leur chiffre d'affaires grâce aux services.

LES PME SUR LE TREMLIN

Parallèlement, de nombreuses entreprises manufacturières ont du mal à s'adapter à la servitisation. Réaliser un chiffre d'affaires réel à partir de services requiert une réflexion en matière d'ambitions et de stratégie ainsi que la mise en place d'un plan d'affaires réalisable. Au premier abord, la servitisation semble surtout intéressante pour les grandes entreprises manufacturières : elles disposent du réseau international et du capital nécessaire pour passer à un modèle d'affaires basé sur les services. Pourtant, la servitisation devient de plus en plus accessible, et ce, même pour les petits producteurs. Grâce aux dévelop-

¹Vandermerwe, Rada. 1988. Servitization of business: Adding value by adding Services, European Management Journal.



pements dans le domaine des logiciels (systèmes CRM, ERP et MES modernes) et de la connectivité pour les machines, les PME sont de plus en plus capables de développer une offre de services. Il est également rassurant de constater qu'aucune entreprise ne démarre totalement de zéro en matière de service. Quiconque vend des produits — qu'il s'agisse de machines complètes, de sous-assemblages ou de pièces détachées — est, par définition, confronté à des clients qui posent des questions et des problèmes, et réagit en conséquence. Toutes les entreprises de l'industrie peuvent tirer parti de la servitisation. Les entreprises plus orientées service comme les grossistes industriels peuvent également se servir de la servitisation en élargissant par exemple leurs

services existants et en concluant des accords de collaboration avec des prestataires de services connexes. En revanche, les entreprises qui se contentent de tâter de-ci de-là le terrain n'en tireront pas grand-chose. Il n'est pas rare que les entreprises mettent sur pied un projet pilote souvent trop technique, qui s'enlise rapidement. Dans ce rapport, nous examinons les avantages de la servitisation, mais aussi les défis liés à la transition vers un modèle d'affaires orienté vers les services. Nous mettons également la question du « comment » au centre des préoccupations pour les constructeurs de machines et les sous-traitants de première ou seconde ligne qui souhaitent savoir quelles sont les étapes à suivre pour mettre en place un système de servitisation.

*Vous avez une entreprise familiale ? Si, après avoir lu ce rapport, vous souhaitez de plus amples informations concernant des thèmes clés de la transition, tels que l'énergie, la mobilité et la numérisation, nos déjeuners d'entrepreneurs sont peut-être faits pour vous ! Vous y retrouverez des orateurs et experts intéressants, de Belgique ou de l'étranger. Si vous êtes intéressé, faites-le-nous savoir. Nous nous ferons un plaisir de vous tenir informé ! **Cliquez ici ou scannez le code QR.***





2. Sommaire



1. INTRODUCTION	2
De la vente de produits à la prestation de services	2
La servitisation en phase avec son temps	2
Les PME sur le tremplin	2
2. SOMMAIRE	4
3. LE POTENTIEL DE LA SERVITISATION	5
Une grande partie de la base installée est souvent inconnue	5
Beaucoup à gagner après la vente	5
Le chiffre d'affaires issu des prestations de services est relativement stable	6
Le paradoxe de la servitisation	6
Plus de possibilités que jamais grâce à la technologie	6
4. LA SERVITISATION ÉTAPE PAR ÉTAPE	8
I. La mise en route : comment la servitisation s'intègre-t-elle dans la vision et la stratégie de l'entreprise ?	8
Proactif ou réactif ?	8
Développements et tendances qui incitent à la servitisation	8
II. La destination : quels services conviennent à quels clients et marchés ?	11
Service : lié au produit ou au processus	11
Phases de la servitisation	12
L'argument commercial	14
Des modèles de revenus très variés	14
Risques supplémentaires du PaaS	14
III. La feuille de route : que doivent mettre en place les entreprises pour réaliser la servitisation ?	15
Points d'attention pour les clients et les fournisseurs	15
IV. L'exécution : comment les entreprises mettent-elles la servitisation en pratique ?	16
Masse critique nécessaire	16
Risque plus élevé	16
5. CONCLUSION	17
6. COLOPHON	18
Auteurs	18
L'approche d'ABN AMRO MeesPierson Belgique	18
Praetimus	18



3. Le potentiel de la servitisation

Les équipementiers qui n'investissent pas dans la servitisation négligent un important potentiel de ventes et de bénéfices. Tout d'abord, il y a beaucoup à tirer du fichier clients existant, c.-à-d. la base installée. Pour les entreprises disposant d'une large base installée, les revenus issus des services peuvent même représenter jusqu'à cinq fois les revenus issus des nouvelles ventes².

UNE GRANDE PARTIE DE LA BASE INSTALLÉE EST SOUVENT INCONNUE

Il s'agit donc d'un énorme potentiel qui, malgré sa proximité relative, n'est pas à portée de main. Toutes les entreprises n'enregistrent pas exactement où se trouvent leurs machines ou la configuration de leur fonctionnement. En outre, de nombreux produits sont vendus par l'intermédiaire d'agents, ce qui signifie que les utilisateurs ne sont pas clairement identifiés. Par exemple, les machines industrielles peuvent changer de propriétaire au fil des années sans que le fabricant en soit informé. Bref, il n'est pas toujours évident pour le fabricant d'origine de savoir exactement où se trouvent toutes ses machines. Pourtant, il est intéressant pour les équipementiers de bien cartographier leur base installée et de développer une proposition de service à cet effet. La numérisation et l'interconnectivité croissantes (Internet industriel des objets) offrent de plus en plus de possibilités en la matière (pour en savoir plus, lisez notre rapport « Les jumeaux numériques : la prochaine course concurrentielle dans l'industrie manufacturière »). Au-delà de sa propre part de marché, le potentiel du marché global est également intéressant. Une proposition de service attrayante permet d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter les ventes de produits. Les clients sont également de plus en plus nombreux à acheter, car la combinaison de produits et de services apporte une valeur ajoutée. Des études montrent que la vente de produits entraîne non seulement une augmentation du chiffre d'affaires dans les services, mais que l'effet des services sur les ventes de produits supplémentaires est même plus important³.

BEAUCOUP À GAGNER APRÈS LA VENTE

Une étude du cabinet Deloitte, notamment, montre que les entreprises industrielles actives dans la servitisation tirent entre 25 et 35 % de leur chiffre d'affaires de la prestation de services⁴. La part du chiffre d'affaires issue des services par rapport au chiffre d'affaires total diffère d'un secteur à l'autre (cf. tableau). Chez les équipementiers qui ne se sont pas encore activement lancés dans la servitisation, cette part est relativement faible. De manière générale, il reste encore beaucoup à gagner, d'autant plus que les services sont plus rentables que les activités liées à la production.

PART DES SERVICES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (% MOY.)

Aéronautique et défense	47%
Automobile	37%
Production industrielle	20%
Équipements high-tech et télécom	19%
Équipements médicaux et de sciences de la vie	21%

Source : Deloitte 2006. *The Service Revolution in Global Manufacturing Industries*

Deloitte en a en effet conclu que la rentabilité moyenne de la prestation de services est supérieure de 75 à 300 pour cent à celle des autres activités. Au sein de leur groupe de recherche de grandes multinationales, 48 % des bénéfices provenaient des services. Deloitte a également constaté que le chiffre d'affaires de la prestation de services croît 10 % plus rapidement que celui d'autres unités d'exploitation. McKinsey et le VDMA tirent des conclusions comparables dans leur rapport « How to succeed: Strategic options for European Machinery » (juin 2016). Selon les données de 215 grandes entreprises industrielles, les constructeurs de machines qui réalisent au moins 20 % de leur chiffre d'affaires dans le secteur des services ont dégagé une marge EBIT moyenne de 10,7 % entre 2010 et 2014. Au cours de la même période, les entreprises dont la part de services est inférieure atteignent une marge EBIT moyenne de 8,3 %. Il est frappant de constater que les entreprises qui



² Cohen, Agrawal, Agrawal. 2006. *Winning in the aftermarket*. Harvard Business Review.

³ Visnjic, Van Looy. 2013. *Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation*. Journal of Operations management.

⁴ Deloitte. 2006. *The Service Revolution in Global Manufacturing Industries*.



tirent un chiffre d'affaires relativement élevé des logiciels (> 20 %) obtiennent le score le plus élevé : en moyenne 13,5 pour cent de marge EBIT. C'est par ailleurs dans ce groupe que McKinsey s'attend à la plus forte croissance : 11,1 % par an en moyenne jusqu'en 2018. McKinsey confirme ainsi le potentiel de l'Internet des objets pour les services dans l'industrie.

Le graphique 1 montre les ventes et les profits potentiels que les équipementiers laissent échapper. Une analyse réalisée par Roland Berger⁵ auprès de 200 entreprises montre que la marge EBIT moyenne sur les ventes de produits est relativement faible (2,3 %). Les marges sur les pièces de rechange, la maintenance, les formations et la consultance sont nettement plus élevées (11 % en moyenne). Selon une étude pratique menée par Praetimus, les plus petits équipementiers ne proposent souvent pas (tous) ces services, ce qui implique qu'ils perdent jusqu'à 55 % du chiffre d'affaires et du potentiel de rentabilité des services. L'amélioration potentielle des revenus et des marges bénéficiaires est donc impressionnante.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES ISSU DES PRESTATIONS DE SERVICES EST RELATIVEMENT STABLE

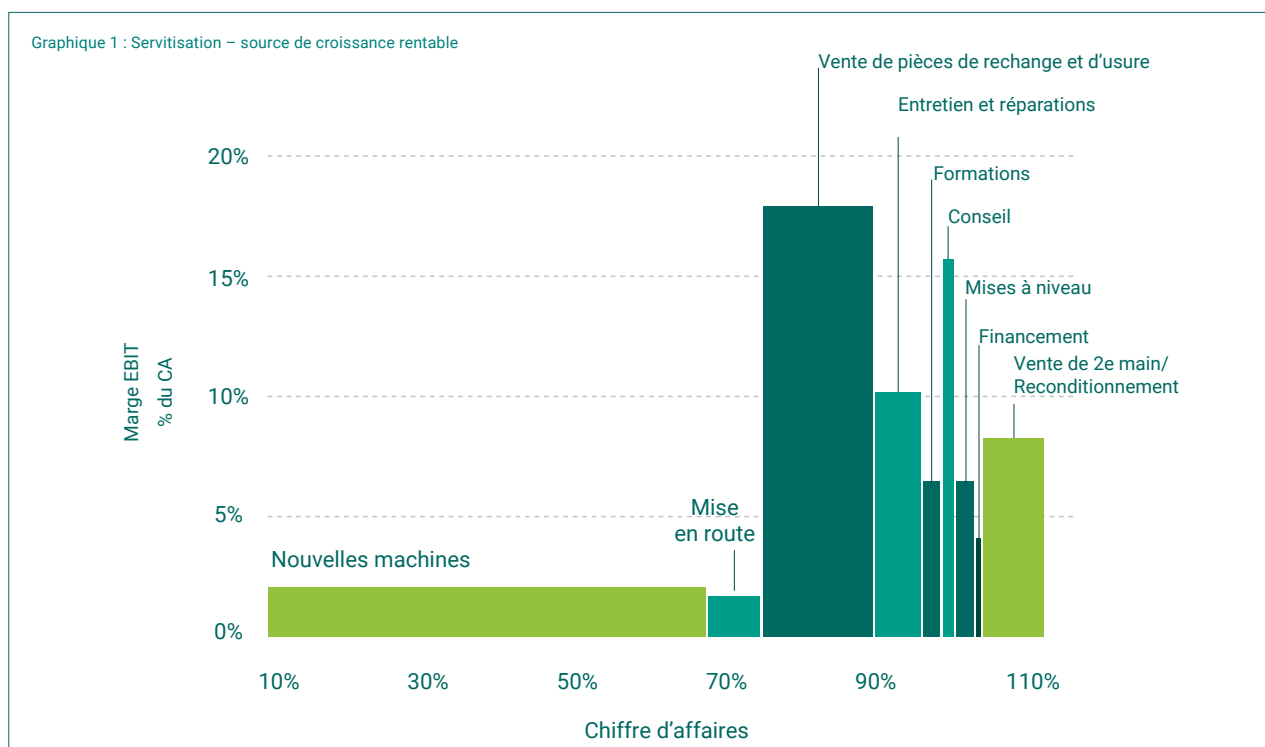
Les contrats de service sont une source de revenus stable et prévisible : tant qu'un contrat est en cours, les fournisseurs peuvent compter sur un chiffre d'affaires régulier et fixe. En outre, les clients ayant un contrat sont moins en-



clins à passer à un concurrent meilleur marché. Pendant les crises et les récessions, le chiffre d'affaires des services reste justement à niveau. En cas de vent contraire économique, les clients investissent en effet moins dans de nouveaux produits et de nouvelles machines, mais les produits existants doivent naturellement continuer à fonctionner. Même dans des périodes plus défavorables, la servitisation peut donc constituer une solution.

LE PARADOXE DE LA SERVITISATION

Les premiers pas de la servitisation mènent assez rapidement à une augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité. La plupart des équipementiers sont déjà assez performants dans ce domaine. Les propositions concernant, par exemple, la maintenance, les pièces de rechange ou les machines d'occasion sont relativement proches de leurs cœurs de métier. Ils trouvent donc assez rapidement des clients qui veulent y avoir recours.



Source: Roland Berger. 2009. Downturn in Production Systems

⁵ Roland Berger. 2009. Downturn in Production Systems



Toutefois, une baisse de régime succède souvent à cette période initiale fructueuse, comme le montre la recherche. C'est ce que l'on appelle le paradoxe de la servitisation^{6,7}. Pour améliorer les services existants et en développer de nouveaux, d'importants investissements sont nécessaires. En outre, toute l'organisation doit se concentrer sur la prestation de services. Cela entraîne des coûts supplémentaires, par exemple pour les nouveaux techniciens de maintenance, un centre d'appels, le développement de logiciels intelligents et la construction de sites Web orientés sur les services. Ces coûts excèdent les bénéfices ; avec une utilisation limitée des services, ils ne sont souvent pas suffisamment couverts.

Le paradoxe de la servitisation peut être une expérience démotivante pour les entrepreneurs. Parfois, ils décident même de ne pas poursuivre le développement de leur offre de services. Dommage, car des études montrent que la rentabilité culmine lorsque le creux est dépassé^{6,7,8}. Cela s'explique notamment par les économies d'échelle et un « effet d'apprentissage » qui concerne tant le service que le produit. Plus les connaissances sur l'utilisation des machines et des services offerts sont grandes, plus elles peuvent être adaptées au client. En outre, l'expérience est souvent à la base de modifications dans la conception des machines et des produits, ce qui permet de les rendre plus faciles à utiliser et mieux adaptés à l'offre de services. Ici aussi, l'Internet industriel des objets joue un rôle clair : les machines connectées transmettent des informations numériques sur leur état et leur utilisation. Grâce à ces connaissances, les fabricants peuvent optimiser leurs machines à moindre coût.

PLUS DE POSSIBILITÉS QUE JAMAIS GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

Grâce aux développements technologiques, il est possible de faire plus que jamais dans le domaine des services. Ainsi, la distance au client n'est plus guère un obstacle : grâce à une fonction chat ou même à une caméra placée sur la tête d'un technicien, vous prodiguez des conseils de qualité à vos clients depuis votre siège. Une boutique en ligne peut stimuler la vente de pièces détachées, un système CRM complet soutient la vente de services. De plus, des technologies telles que les capteurs intégrés avec localisation GPS permettent de mieux comprendre la base installée et de rester en contact avec les clients et les agents.

Le développement de l'Internet industriel des objets ne fait qu'élargir l'offre de services. Il est possible de collecter des données sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou d'une machine, du fournisseur à l'utilisateur final. Ces informations peuvent servir de base à de nouveaux services, comme la maintenance prédictive et le conseil. ABN AMRO considère en outre l'Internet industriel des objets comme un tremplin et un levier pour le développement des modèles d'affaires de type « pay-per-use » (paiement à l'utilisation) et « as-a-service » (sous la forme d'un service). Dans ce cadre, l'équipementier fournit des garanties sur la production ou les performances de ses produits ou machines. Sur cette base, l'équipementier est payé pour la maintenance, voire pour l'ensemble du produit. Pour ces types de modèles d'affaires, il est nécessaire de comprendre l'utilisation et le fonctionnement des machines.

⁶ Gebauer, Fleish, Friedli. 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies, *European Management Journal*.

⁷ Visnjic, Van Looy. 2013. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation. *Journal of Operations management*.

⁸ Fang, Palmatier, Steenkamp. 2008. Effect of Service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*.



4. La servitisation étape par étape

I. LA MISE EN ROUTE : COMMENT LA SERVITISATION S'INTÈGRE-T-ELLE DANS LA VISION ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ?

Pour s'assurer une bonne mise en route, il est important d'identifier le marché et la concurrence et de clarifier les développements externes qui ont une influence. Pour ce faire, les entrepreneurs doivent répondre à un certain nombre de questions :

- ▶ Quelle est la situation actuelle ?
- ▶ Où en est l'entreprise ? Que fait l'entreprise en plus de la fabrication et de la livraison de produits finis complets, de systèmes ou de pièces ?
- ▶ Quel chiffre d'affaires et quel bénéfice proviennent actuellement des services ?
- ▶ Quelle est l'ampleur de ce marché de services potentiel et quelle est la part de marché actuelle à cet égard ?
- ▶ Quel est le score de l'entreprise sur des éléments tels que la vision, le commerce, l'exploitation quotidienne, le niveau des travailleurs, des technologies et de la production ?

Les entreprises ne sont pas tenues de proposer toute la palette de la servitisation et de tout vouloir. Certaines entreprises manufacturières veulent peut-être surtout rester des entreprises manufacturières. Les entrepreneurs ont tout intérêt à se concentrer sur ce qu'ils font de mieux, au lieu d'apprendre trop de nouvelles compétences, d'investir

de manière incontrôlée et de s'exposer à des risques inutiles.

Proactif ou réactif ?

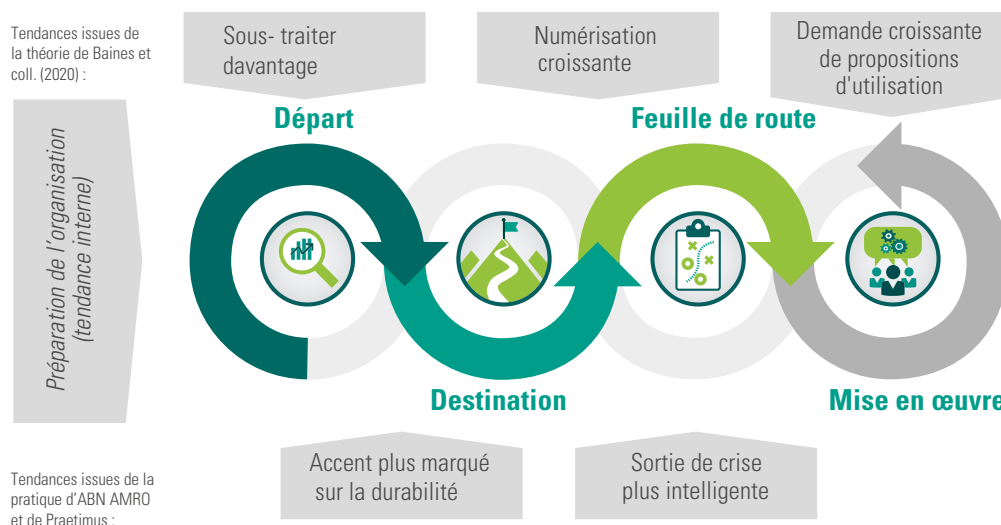
Les entreprises peuvent miser proactivement sur la servitisation — par choix et par ambition — ou de manière réactive, c.-à-d. par nécessité. Tim Baines (2020)⁹, dans son modèle de progression de la servitisation, décrit trois développements externes qui permettent d'augmenter les revenus des services. Sur la base de notre pratique quotidienne, nous en ajoutons encore deux. Baines cite en outre un facteur interne. cf. graphique ci-dessous.

Développements et tendances qui incitent à la servitisation

Sous-traiter davantage (make or buy)

Les entreprises externalisent de plus en plus facilement et développent des partenariats solides avec leurs fournisseurs, même en matière de services. C'est particulièrement vrai pour les entreprises dites « externalisatrices ». Ces entreprises conçoivent et développent des produits, se chargent elles-mêmes de la vente et du marketing, mais laissent volontiers la production, l'assemblage et la distribution aux fournisseurs. Elles recherchent une étroite collaboration en chaîne avec les fournisseurs, les distributeurs, les grossistes et les acheteurs. Ces sous-traitants flairent les opportunités et misent sur la servitisation.

Graphique 2 : tendances et développements externes et internes



Source : Baines, Bigdeli, Sousa & Schroeder (2020), traitement ABN AMRO

⁹ Baines, T., Bigdeli, A. Z., Sousa, R., & Schroeder, A. (2020). Framing the servitization transformation process: A model to understand and facilitate the servitization journey. *International Journal of Production Economics*.



Numérisation plus poussée (technology push)

Le partage numérique des données au sein des entreprises et au-delà des murs de l'usine est de plus en plus simple et meilleur marché. La technologie des capteurs et l'analyse des Big Data sont également à la portée de la PME. Un logiciel intelligent est disponible dans le cloud pour soutenir la planification, la production, la logistique et la maintenance. Le partage des données au sein de la chaîne exige une certaine confiance, mais les infrastructures existent.

Augmentation de la demande des clients pour l'utilisation au-dessus de la possession (customer pull)

La possession de biens fait place à l'utilisation de biens. Sur le marché B2C, c'est une évidence : les consommateurs adoptent le service de streaming Netflix et roulent en permanence sur un Swapfiets. Les entreprises ne doivent pas nécessairement être propriétaires de leurs machines ou d'autres actifs. Une utilisation sans souci et sûre est bien plus importante. Nous nous développons de plus en plus vers une économie collaborative et les clients demandent de plus en plus des solutions « as-a-service » (PaaS). Une nouvelle réglementation (fiscale) peut également donner un coup de pouce supplémentaire.

Accent plus marqué sur la durabilité

Sous la pression des consommateurs, des gouvernements, des ONG et des grands acheteurs, les entreprises misent de plus en plus sur la durabilité et la circularité. Les nouvelles réglementations et politiques telles que le Pacte vert pour l'Europe (la feuille de route pour rendre l'économie de l'UE durable) ont également un effet positif sur la servitisation. Le passage à la prestation de services y contribue. Tout d'abord, des services tels que la maintenance, la révision et surtout la mise à niveau prolongent les cycles de vie des produits¹⁰. En outre, les modèles de revenus basés sur la production (comme PaaS) imposent

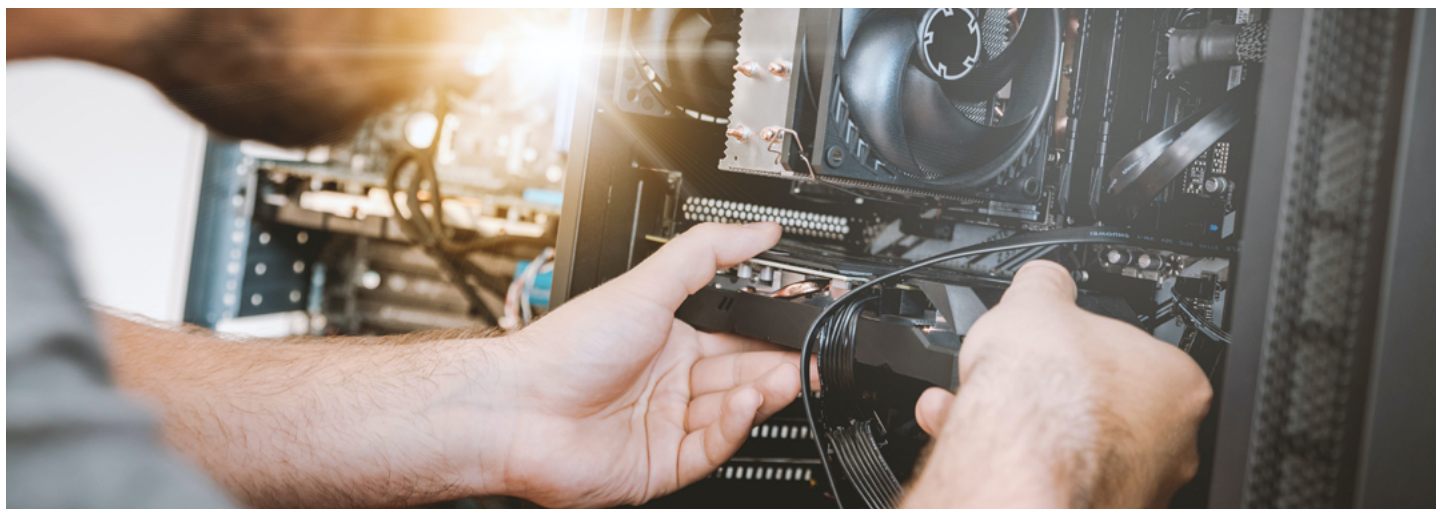
une production plus circulaire. Les fabricants qui restent propriétaires de leur produit ou machine assument en outre une plus grande responsabilité dans sa phase de fin de vie. Les machines usagées deviennent ainsi des matières premières précieuses pour des exemplaires neufs ou reconditionnés. Une bonne conception des produits est donc essentielle à cet égard. Les entreprises sont invitées à combiner les matériaux biosourcés ou recyclables et la conception pour l'assemblage avec une qualité et une flexibilité élevées.

Sortir plus intelligemment de la crise

Des crises comme la crise financière de 2009 et la crise du coronavirus de 2020-2021 incitent les entreprises à réfléchir. Veulent-elles continuer sur la même voie, ou au contraire adopter d'autres produits, services et méthodes de travail ? La crise du coronavirus, par exemple, fait que de nombreuses entreprises vendent plus que jamais en ligne, proposent des e-learning sur l'utilisation des machines et installent, optimisent et entretiennent les machines à distance. En misant également sur des services offrant des bénéfices stables et récurrents, une organisation peut devenir plus résistante à la crise. Outre ces développements externes, nous constatons que les entreprises elles-mêmes entendent se développer. C'est pourquoi Baines cite ce facteur interne :

Prêt pour l'étape suivante (Organizational readiness)

La servitisation impose des exigences élevées en matière de qualité des produits et des processus internes. Le succès et la rentabilité des services sont étroitement liés à la fiabilité des produits et à la robustesse des processus internes. De plus en plus d'organisations et de produits sont prêts pour l'étape suivante. Elles se sont fortement automatisées et standardisées et peuvent désormais se tourner encore davantage vers l'extérieur.



¹⁰ Visnjic, Neely, Wiengarten. 2012. Another Performance Paradox? A Refined View on the Performance Impact of Servitization. ESADE Business School.



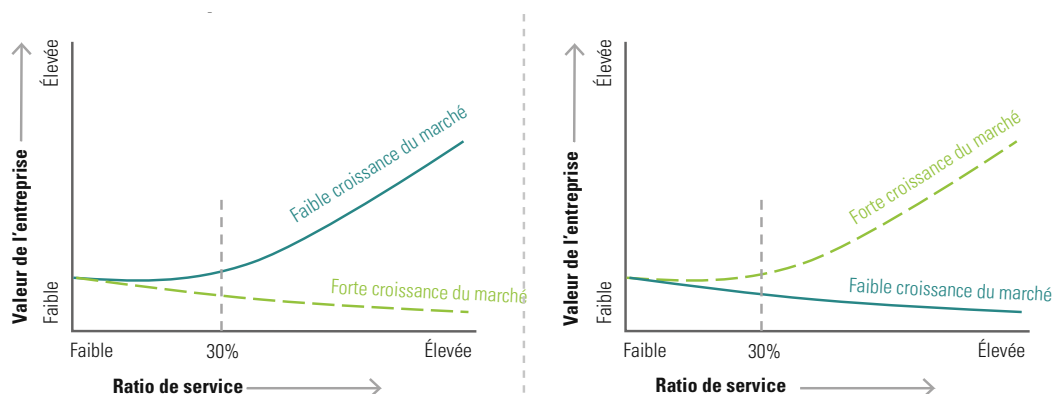
Plus de service, pas toujours plus de valeur

La valeur d'une entreprise manufacturière peut augmenter considérablement avec un degré de servitisation sain. Le chiffre d'affaires du service a un effet favorable sur la valeur de l'entreprise par la banque : un chiffre d'affaires plus rentable avec un caractère moins volatil¹¹. Une étude¹² menée auprès de près de 500 entreprises cotées en bourse révèle que l'effet de la servitisation sur la valeur d'entreprise reste limité jusqu'à ce que la part des services dans le chiffre d'affaires dépasse 20 à 30 %. L'effet positif de la servitisation est également le plus élevé si les services sont proches du cœur de métier de l'entreprise. Un constructeur de machines qui élargit ses services avec la maintenance de machines à distance apporte plus de valeur ajoutée qu'en proposant par exemple des solutions de financement. Restez près du cœur de métier, telle est la devise.

Marché mature, chiffres d'affaires volatils

Dans le même temps, miser fortement sur la servitisation n'est pas la meilleure stratégie pour toutes les entreprises. Le degré de succès de la servitisation dépend de la croissance et de la volatilité du marché. Sur un marché en pleine croissance, les entreprises industrielles sont souvent confrontées à un manque de personnel, de machines de production, d'espaces d'activité et de capital. Elles peuvent souvent mieux utiliser leurs ressources limitées à l'avant du processus d'entreprise (comme la vente et le marketing). Sur un marché mature avec peu de croissance, investir dans la servitisation entraîne une valeur d'entreprise plus élevée (graphique 3). Le degré de volatilité d'un marché a également de lourdes conséquences sur la valeur ajoutée de la servitisation. Les bénéfices récurrents stables des services ajoutent énormément de valeur sur un marché turbulent caractérisé par des ventes de produits difficiles à prévoir. En revanche, sur un marché très stable, les services supplémentaires tendent à augmenter les coûts et il est difficile de se distinguer par des combinaisons produit-service (graphique 4).

Graphiques 3 et 4 : cohérence entre le ratio de service, la croissance et la volatilité du marché et la valeur de l'entreprise



Source : Wang, Lai & Shou (2018), Fang, Palmatier & Steenkamp (2008), traitement ABN AMRO

¹¹ Wang, W., Lai, K. H., & Shou, Y. (2018). 'The impact of *servitization* on firm performance: a meta-analysis.' *International Journal of Operations & Production Management*.

¹² Fang, E., Palmatier, R. W., & Steenkamp, J. B. E. (2008). 'Effect of service transition strategies on firm value.' *Journal of marketing*, 72(5), 1-14.



II. LA DESTINATION : QUELS SERVICES CONVIENNENT À QUELS CLIENTS ET MARCHÉS ?

Les entreprises manufacturières qui souhaitent miser sur davantage de services doivent être sûres que cela apportera une valeur ajoutée véritable à leurs clients actuels et à de nouveaux clients. Pour cela, une estimation réelle des besoins et attentes des clients est nécessaire. Il s'agit ici de penser outside-in, donc à partir de la demande du marché, et non inside-out, du côté du produit et de la technique.

Les questions suivantes sont importantes :

- ▶ Une destination finale est-elle clairement définie ?
- ▶ Est-elle conforme aux (futurs) demandes des clients ?
- ▶ Que demandent les clients ?
- ▶ Les clients sont-ils vraiment satisfaits d'une servitisation plus poussée et quels problèmes résout-elle pour eux, quelle valeur ajoutée leur apporte-t-elle ?
- ▶ Qu'est-ce que les clients sont disposés à payer ou à ne pas payer du tout ? Une bonne analyse de rentabilité peut-elle être élaborée et est-elle évolutive ?

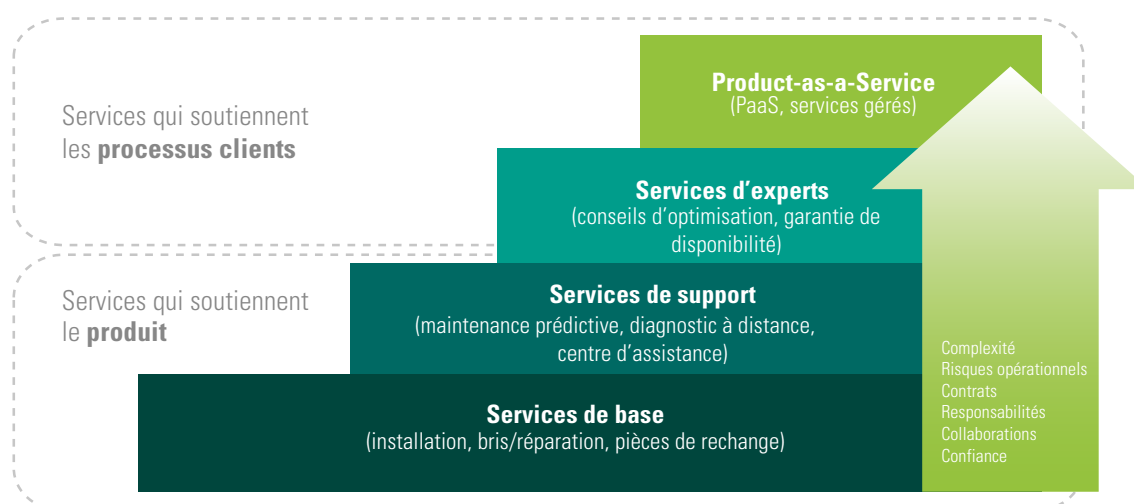
Service : lié au produit ou au processus

Dans la littérature, la servitisation¹³ est souvent décrite selon des niveaux de service avec des responsabilités, des risques et une complexité croissants (cf. graphique 5). Au



bas de l'échelle se trouvent les services qui soutiennent le produit, tels que les services de base (livraison, installation, test, respect de la garantie et disponibilité des pièces de rechange) et les services de support (service d'assistance 24 h/24 et 7 j/7, diagnostic à distance et maintenance prédictive). Les services qui soutiennent les processus des clients sont plus en haut. Il s'agit de services experts tels que des conseils sur l'optimisation et la fourniture de garanties de disponibilité. Nous positionnons le niveau de service où l'utilisateur ne paie que pour l'utilisation, mais reste la propriété du fabricant (Product-as-a-Service ou PaaS) au sommet de cette pyramide.

Graphique 5 : répartition des niveaux de service



Source : Mathieu (2001), Baines & Lightfoot (2013), Stegehuis, X., TU Twente (2021), traitement Praetimus, ABN AMRO

¹³ Baines, T., Lightfoot, H. (2013). 'Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems.' Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Inc.

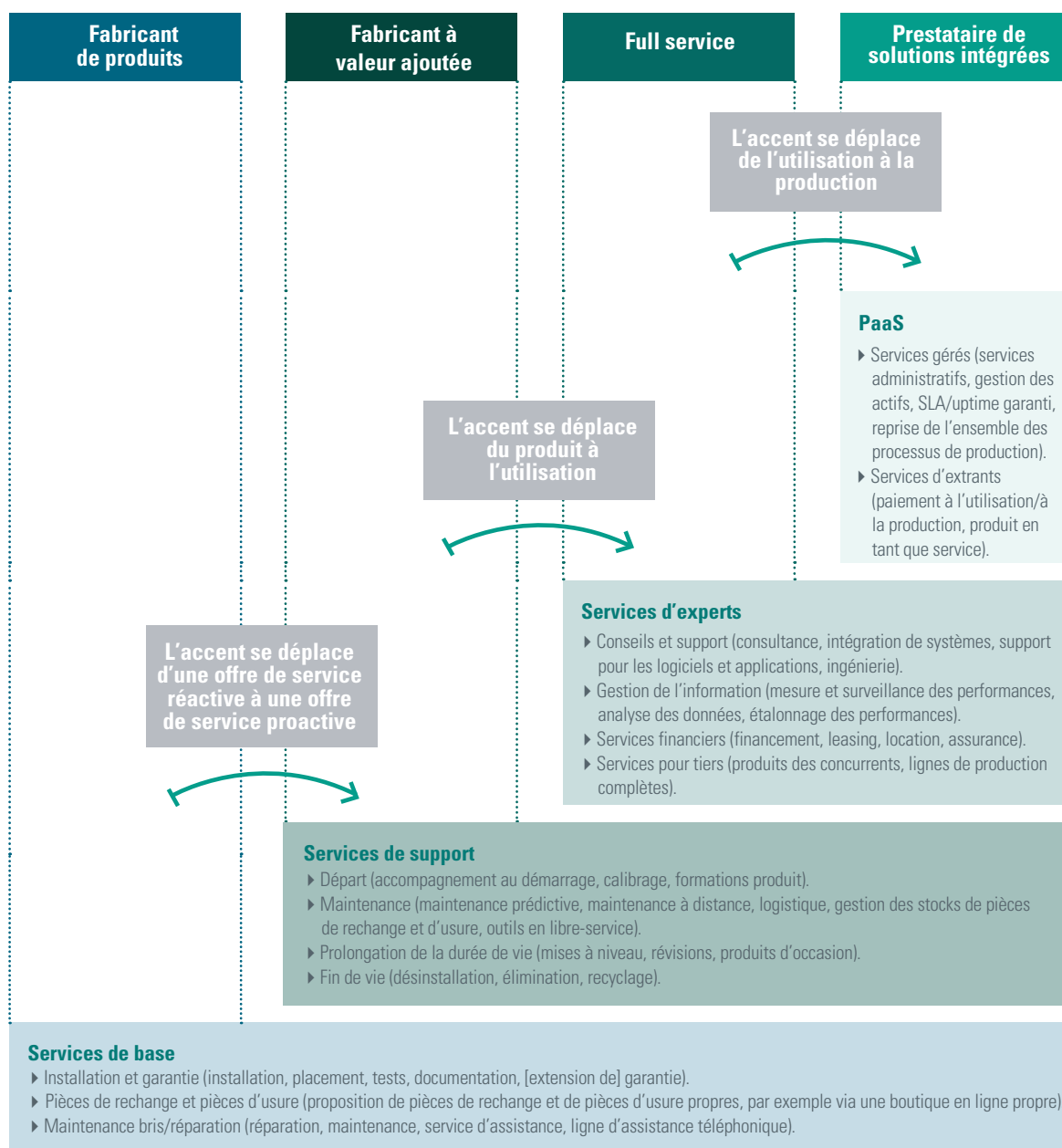


Phases de la servitisation

La servitisation s'assimile plutôt à un parcours, où plusieurs destinations sont possibles. Atos Consulting (2011)¹⁴ et, en complément, Praetimus (2012) décrivent quatre modèles commerciaux, allant d'un fabricant de produits pur (product manufacturer) à une entreprise entièrement axée sur la fourniture de solutions (pres-

tataire de solutions intégrées). Praetimus présente ces modèles sous la forme de quatre étapes qu'une entreprise peut franchir afin de se transformer de plus en plus en prestataire de services. Le graphique suivant montre comment l'objectif d'une entreprise en cours de transformation évolue et quels sont les services qu'elle propose aux différentes étapes.

Graphique 6 : Modèle de maturité de la servitisation Praetimus



Source : Praetimus (2012), traitement ABN AMRO

¹⁴ Baines, T., Lightfoot, H. (2013). 'Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems.' Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Inc.



La prestation de services d'une entreprise ne se situe jamais précisément dans une seule phase. Il existe différents segments de clients avec des besoins différents : des clients qui veulent tout faire eux-mêmes, des clients qui veulent collaborer dans des domaines partiels et des clients qui veulent être entièrement déchargés. Dans le cadre de la sous-traitance de la prestation de services, les clients passent également par une courbe d'apprentissage, tant en ce qui concerne le contenu de la prestation de services que le degré de confiance dans les fournisseurs des services.

La première phase du modèle décrit le constructeur de machines ou le fabricant de produits traditionnel. Le fabricant fournit principalement des services de base tels que la garantie, un contrat de maintenance, des pièces de rechange et des pièces d'usure. Le service est considéré comme un mal nécessaire et coûte surtout de l'argent. Dans la deuxième phase, la prestation de services est considérée comme une valeur ajoutée. Un bon service génère un chiffre d'affaires supplémentaire et augmente la satisfaction des clients et la fidélité. Vanderlande est un bel exemple d'entreprise industrielle de systèmes de transport internes qui apporte une valeur ajoutée grâce à la maintenance préventive, à la gestion des stocks de pièces d'usure, à la formation aux produits, à l'inspection, aux mises à niveau et à la logistique de retour. Ils organisent également de plus en plus souvent leur organisation en tant que fournisseur de services complets de phase 3.

Ainsi, un fournisseur de services complets offre des services qui aident l'acheteur à améliorer ses processus. Les données des capteurs et les outils d'analyse fournissent

des informations permettant d'optimiser les processus des clients. Dans le cas de Vanderlande, il s'agit de questions telles que : comment les bagages peuvent-ils être traités plus rapidement ou avec moins d'erreurs ? Des entreprises comme Philips Healthcare et Siemens Healthineers font également beaucoup de servitisation. Les revenus des services représentent une part significative de leurs revenus totaux. Le grand constructeur de machines DMG MORI propose même sa machine de fraisage de métaux M1 en tant qu'Équipement-as-a-Service afin de réduire le seuil d'investissement pour les nouveaux clients. Les clients ne paient plus pour la machine, mais pour son utilisation. Il n'y a pas que les machines qui peuvent être proposées en tant que service. L'entreprise néerlandaise HTC Parking & Security propose ses grilles pliantes dans une construction Speedgate-as-a-Service.

La quatrième phase est celle du prestataire de solutions intégrées. Au cours de cette phase, l'accent est entièrement mis sur les services. IBM en constitue un exemple célèbre. Auparavant surtout connu comme producteur de PC et de serveurs, IBM se concentre désormais surtout sur les services liés au cloud computing, à l'infrastructure IT et à la gestion IT. Ils intègrent le matériel et les logiciels de nombreux fournisseurs dans une solution pour le client. Entre-temps, Xerox a augmenté la distance par rapport au produit physique, de sorte qu'il ne se concentre plus que sur le service.

Il ressort de l'expérience pratique de Praetimus et d'ABN AMRO que la plupart des entreprises de l'industrie se trouvent dans la phase 1 ou 2 ou quelque part entre les deux. Pour de nombreuses entreprises, le point final souhaité n'est pas nécessairement la phase 3 ou 4. Le passage à un prestataire de solutions intégrées est dès lors risqué ; seul un petit nombre d'entreprises sont en mesure de le mettre en œuvre. À cela s'ajoute le fait que les entreprises en dehors de l'industrie manufacturière proposent également des services. Des acteurs comme Atos, CapGemini, Engie et Cofely n'ont jamais été actifs dans la production physique, mais fournissent le même type de services qu'un prestataire de solutions intégrées de l'industrie manufacturière. Combiner des modèles d'entreprise – comme une large gamme de services avec une stratégie « approfondie » d'innovation de produits – engendre une complexité supplémentaire¹⁵. Il peut en résulter une dilution de la concentration et des compétences au sein d'une entreprise, ce qui réduit également les prestations.



¹⁵ Fang, Palmatier, Steenkamp. 2008. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*.



L'argument commercial

Une question cruciale dans la phase de destination : la servitisation est-elle évolutive ? On peut y répondre par des questions telles que :

- Quel est l'argument commercial sous-jacent ?
- Dans quelle phase le producteur souhaite-t-il se retrouver dans un avenir proche et avec quels services pour quels clients ?
- Comment financer le degré croissant de prestation de services ?

La prestation de services de base génère désormais surtout des coûts opérationnels. Cependant, des services experts plus avancés nécessitent des investissements dans l'infrastructure informatique, la technologie (p. ex., l'intégration de capteurs dans les produits), la formation des personnes, l'achat de connaissances et l'analyse des sources de données. Les coûts sont ainsi déplacés des coûts opérationnels à court terme (opex) vers des investissements à plus long terme (capex) et l'entreprise endosse d'autres risques. Traditionnellement, fournir un service est assez opérationnel : deux fois plus de travail signifie deux fois plus de personnel de service et deux fois plus de frais de service. Il ne s'agit pas d'un modèle de revenus évolutif. Il ne s'agit pas seulement d'employer plus de personnes. Et compte tenu de la pénurie actuelle et future de monteuses, d'installateurs et d'autres professionnels, cette option n'est

pas non plus réaliste.

Une offre de service rentable nécessite d'autres façons de penser et de travailler. Il est par exemple pertinent de pouvoir simuler numériquement l'activité de la machine au préalable pendant la phase de conception et de pouvoir lire, surveiller et diagnostiquer à distance l'état des machines et des produits installés pendant toute la durée de vie. (pour en savoir plus, lisez notre rapport « Les jumeaux numériques : la prochaine course concurrentielle dans l'industrie manufacturière »).

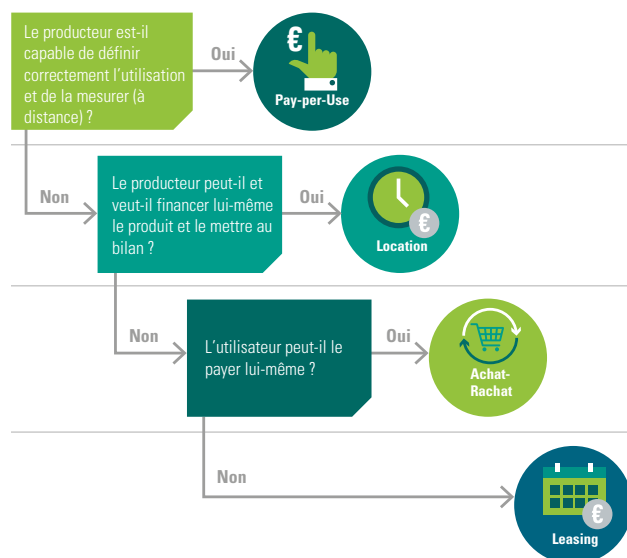
Des modèles de revenus très variés

Le Modèle de maturité de la servitisation de Praetimus connaît différents modèles de revenus. La plupart des services de base et les services de production avancés sont encore facturés sur une base horaire ou sous la forme d'un abonnement (abonnement de maintenance annuel). Les services d'experts et de PaaS exigent des méthodes de paiement plus complexes. La publication des Modèles de revenus circulaires de KMPG, Copper8 et Kennedy Van der Laan (2019)¹⁶ montre clairement les différences entre les formes de PaaS telles que le leasing, la déclaration de rachat, la location et le paiement à l'utilisation (pay-per-use). Chaque modèle de revenus entraîne d'autres dépenses d'investissement et des dépenses opérationnelles pour le fournisseur et le client (voir graphique 7).

Risques supplémentaires du PaaS

Le modèle PaaS s'accompagne d'un risque (de financement) supplémentaire pour le fabricant parce qu'il ne correspond

Graphique 7 : différents modèles de revenus PaaS



Définition du modèle de revenus

- 1 L'utilisateur paie une redevance variable au producteur pour l'utilisation du produit (le prix est lié à un facteur d'utilisation).
- 2 L'utilisateur paie une redevance fixe au producteur pour la disponibilité du produit. Le producteur assume le risque financier. Le leasing opérationnel est une forme de location.
- 3 Le producteur vend le produit à l'utilisateur et lui donne la garantie de racheter ce produit. L'utilisateur assume le risque financier. Après le rachat, le risque financier incombe au producteur.
- 4 La société de leasing finance si le producteur et l'utilisateur ne peuvent pas ou ne veulent pas financer. Si le leasing est un prêt (leasing financier), l'incitation circulaire est faible.

¹⁶ KMPG, Copper8, Kennedy Van der Laan, 'Circulaire Verdienmodellen', 2019



pas encore suffisamment aux modèles de risque utilisés par les financiers. Étant donné que le produit reste la propriété du fabricant, il est confronté à une extension du bilan. De ce fait, ces entreprises manufacturières ne peuvent souvent pas satisfaire aux ratios, notamment pour la solvabilité que leurs financiers exigent. En outre, le risque débiteur augmente chez les fabricants, qui se voient payer de manière échelonnée tout au long du cycle de vie d'un produit. Enfin, la mise en gage des produits en guise de sûreté supplémentaire n'est parfois pas possible, car le financier n'a aucune prise sur les produits et les machines. Les machines se trouvent par exemple dans un pays lointain. Les panneaux solaires ou une ligne d'approvisionnement automatisée font partie intégrante de l'immeuble auquel ils sont fixés et cet immeuble est généralement détenu par un autre propriétaire. Heureusement, il existe de plus en plus de solutions financières à cet égard. Par exemple, ABN AMRO aux Pays-Bas a développé une solution avec Allen & Overy pour ce que l'on appelle le « financement sans risque ».

III. LA FEUILLE DE ROUTE : QUE DOIVENT METTRE EN PLACE LES ENTREPRISES POUR RÉALISER LA SERVITISATION ?

Au cours des dernières décennies, l'efficacité et la standardisation ont été au cœur de l'industrie manufacturière. De ce fait, la culture d'une entreprise industrielle standard est presque en contradiction avec celle d'un prestataire de services, pour lequel tout tourne autour de l'hétérogénéité et de la flexibilité. Dans la pratique, les entreprises ont surtout du mal à accepter le fait que les services suivent une autre dynamique. Le service consiste à agir rapidement sans bureaucratie. La transformation en une organisation orientée service va donc bien au-delà du simple fait d'appuyer sur le bon bouton. Cela représente également un défi culturel.

Un renforcement de la servitisation signifie souvent que l'organisation passe d'une approche réactive et surtout analogique (« j'envoie immédiatement un technicien de maintenance ») à une approche proactive et numérique (« nous surveillons la situation à distance et identifions les éventuels problèmes de vos machines »). Les entreprises manufacturières doivent réorganiser leur organisation interne en conséquence. Cela prend du temps : les collaborateurs doivent travailler différemment et être équipés en conséquence. Cela requiert un plan de changement, tant sur le plan commercial, organisationnel et opérationnel que sur le plan des compétences des travailleurs. Il convient de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Quelle est la culture actuelle et quels sont la culture et le comportement souhaités ?
- ▶ Sait-on clairement comment l'entreprise se rend de A à B et quelles sont les premières étapes nécessaires ?
- ▶ La bonne main-d'œuvre et l'expertise adéquate existent-elles en interne ? Quels sont les partenaires nécessaires au cas où, à titre d'exemple, les entreprises ne souhaitent pas embaucher elles-mêmes des analystes de données ou parce qu'elles ne peuvent pas les trouver ?
- ▶ Quelle technologie de l'information sera utilisée en interne (PLM, ERP et CRM) et en externe (IoT, VR/AR) ? Comment l'entreprise organise-t-elle l'administration financière pour contrôler l'avancement ?
- ▶ La main-d'œuvre nécessaire à la coordination du processus est-elle suffisante ?

Cela signifie donc avant tout que les entreprises doivent réaliser une transition culturelle, tant en interne qu'en externe. Cela signifie gagner la confiance de toutes les parties, des employés aux clients en passant par les fournisseurs.

Points d'attention pour les clients et les fournisseurs

Dans le cadre de la nouvelle méthode de travail qu'implique la servitisation, les questions suivantes se posent :

- ▶ Que signifie cette nouvelle méthode de travail pour la relation avec les sous-traitants ? La relation s'intensifie-t-elle ou est-il temps de se séparer de certains d'entre eux ?
- ▶ Comment les activités de service sont-elles organisées sur les sites clients éloignés ? Cela a-t-il lieu en collaboration avec des partenaires de services locaux ou peut-il se faire à distance ?
- ▶ Grâce à la servitisation, la relation entre l'entreprise manufacturière et ses clients change de forme et ils deviennent davantage des partenaires de confiance mutuels. Les clients doivent également le permettre et autoriser les employés de l'entreprise manufacturière à se trouver au cœur de leurs activités. Les clients aussi doivent donc être prêts à la servitisation.



IV. L'EXÉCUTION : COMMENT LES ENTREPRISES METTENT-ELLES LA SERVITISATION EN PRATIQUE ?

Le changement prend du temps et de l'énergie. Il ne s'agit pas simplement d'améliorer l'organisation de service actuelle, mais de travailler réellement différemment et de persévérer. Cela requiert une capacité financière et des collaborateurs qui tirent de la satisfaction de leurs nouvelles tâches. Les clients veulent voir que leurs processus fonctionnent de manière plus optimale et remarquent qu'ils peuvent vraiment déléguer des responsabilités à leurs sous-traitants. Et les banques veulent à leur tour voir des résultats : un flux de trésorerie prévisible ou moins de risques, par exemple.

Cela nécessite une réponse aux questions suivantes :

- ▶ Comment le portefeuille de services actuel et le nouveau portefeuille de services sont-ils optimisés ?
- ▶ Quelle forme d'organisation convient à une prestation de services plus étendue ?
- ▶ Comment les collaborateurs restent-ils motivés et impliqués pendant le processus de changement ?
- ▶ Comment les résultats (intermédiaires) concrets et mesurables de la servitisation sont-ils mesurés ?
- ▶ Dans quelle mesure l'entreprise est-elle flexible dans l'offre de services et comment cette offre reste-t-elle d'actualité ?

Dans la pratique, il s'avère que la mise en place d'une unité de services distincte donne de bons résultats. Celle-ci peut dès lors se concentrer entièrement sur les questions et les besoins des clients. Développer des services que les clients n'attendent pas n'aboutira à rien. Cette unité distincte peut également rechercher spécifiquement des partenaires externes appropriés pour mettre en place une servitisation avec des moyens concrets. La servitisation exige plus que jamais le partage des connaissances en interne et en externe. Dans ce cadre, il est crucial de pouvoir extraire des données de la base installée. Sans données actualisées, toute prestation de service est vouée à l'échec. L'utilisation d'appareils intelligents avec capteurs est une condition préalable.

Masse critique nécessaire

Il n'est pas simple de passer à une prestation de services plus étendue, explique le professeur Fang¹⁷. Les entreprises doivent être bien conscientes qu'elles doivent

atteindre une certaine masse critique avant qu'un tel virage ait des effets positifs, par exemple sur la valeur de l'entreprise. Le développement d'une vision à long terme est complexe à mettre en œuvre. Selon Fang, la direction peut accélérer la croissance de la servitisation en acquérant des prestataires de services existants ou en fixant des prix très compétitifs et attrayants pour les services. Les managers peuvent veiller à éviter les mauvaises décisions et les pièges en faisant appel à des experts ciblés. Fang estime par ailleurs que la création d'une unité de services distincte constitue une très bonne idée.

Risque plus élevé

Une analyse de base de données à grande échelle¹⁸ a révélé que trois entreprises manufacturières sur dix traitaient structurellement le service comme un big business. Mais avec ces revenus supplémentaires, les risques ont également augmenté. La même base de données, un an plus tard, révélait que, en pourcentage, le nombre de faillites était plus élevé dans les entreprises qui avaient recours à la servitisation que dans celles qui n'y avaient pas recours. Un indice qui montre que si la servitisation n'est pas abordée correctement, les risques pour les entreprises peuvent augmenter de manière significative. Une étude plus récente de Brax (avril 2021)¹⁹ décrit les conséquences de la servitisation sur les performances de l'entreprise à l'aide des quatre niveaux de service décrits précédemment (base, support, expert et PaaS). L'analyse confirme que le succès de la servitisation dépend fortement de la mesure dans laquelle une entreprise peut réellement transformer sa mission, son organisation, ses moyens et sa culture en un modèle d'entreprise orienté vers les services. Dans l'analyse, ce sont précisément les entreprises disposant d'un large éventail de services et d'une organisation de services indépendante et professionnelle qui font état d'un chiffre d'affaires, d'un bénéfice, d'une satisfaction des clients et d'une capacité de différenciation significativement plus élevés. Les entreprises qui restent bloquées dans les services de base et les phases de maturité de la servitisation 1 et 2 enregistrent peu, voire aucune croissance des bénéfices. La rentabilité présente donc une corrélation positive avec une gamme complète de services et des niveaux de service élevés. L'externalisation d'une partie des services entraîne dès lors un risque plus faible et un bénéfice plus élevé pour de nombreuses PME. C'est surtout dans la phase de lancement que les partenariats permettent d'améliorer les résultats des entreprises.

¹⁷ Fang, E., Palmatier, R. W., & Steenkamp, J. B. E. (2008). 'Effect of service transition strategies on firm value.' *Journal of marketing*, 72(5), 1-14

¹⁸ Neely, A. (2008) *Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing*. *Operations Management Research*, 1, 103-118

¹⁹ Brax, S., Calabrese, A., Ghiron, N., Tiburzi, L. and Grönroos, C. (2021), 'Explaining the servitization paradox: a configurational theory and a performance measurement framework', *International Journal of Operations & Production Management*



5. Conclusion

La servitisation joue un rôle de plus en plus important dans le modèle d'affaires des entreprises manufacturières. Toutes les entreprises de l'industrie peuvent tirer parti de la servitisation. Dans certains cas, l'offre de services peut générer quelques dizaines de pour cent de chiffre d'affaires supplémentaire. Dans le même temps, la servitisation n'est pas réservée à tous les types d'entreprises manufacturières et le voyage de la servitisation est complexe et n'est pas sans risques. Réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire grâce aux services requiert une réflexion sur les ambitions, la stratégie d'entreprise et la culture, ainsi que la mise en place d'un plan d'affaires réalisable. Rassurez-vous, aucune entreprise ne démarre de zéro en matière de service. De nombreuses entreprises manufacturières se sont déjà engagées sur la voie de la servitisation et l'itinéraire est déjà jalonné de nombreux panneaux indicateurs. Utilisez ces connaissances et prenez la route en toute sérénité !



Graphique 8 : étapes du processus, questions principales, actions clés et outils pour la mise en œuvre de la servitisation

Étape du processus et question principale

Actions-clés

Outils:



La mise en route

Comment la servitisation s'intègre-t-elle dans la vision et la stratégie de l'entreprise ?

- Examiner le niveau de service actuel
- Calculer le chiffre d'affaires actuel et le bénéfice du service
- Calculer la taille potentielle du marché des services
- Étudier les évolutions et les tendances du marché
- Identifier les compétences du personnel

- Modèle des 5 forces de Porter
- Analyse macroéconomique DESTEP
- Analyse financière
- Modèle de maturité de Praetimus
- TAM SAM SOM



La destination

Quels services conviennent à quels clients et marchés ?

- Examiner les demandes actuelles et futures des clients
- Choisir le niveau de service et l'ambition (phases 1 à 4)
- Vérifier si les clients sont prêts à payer pour un service supplémentaire
- Explorer l'évolutivité des services
- Présenter un argument commercial et un financement positifs

- Customer Journey
- Analyse SWOT/MaBa
- Matrice d'Ansoff
- Business Model Canvas
- Value Proposition Canvas



La feuille de route

Qu'est-ce que les entreprises doivent mettre en place pour mettre en place la servitisation ?

- Choisir la structure et la culture de l'organisation
- Mettre en place de nouvelles collaborations dans la chaîne
- Développer de nouveaux processus et de nouvelles compétences
- Améliorer l'utilisation des systèmes (PLM, ERP, CRM)
- Développer et utiliser de nouvelles technologies (IoT, VR/AR)

- Modèle 7S de McKinsey
- Matrice SFA de Johnson & Scholes
- Plan en 8 étapes de Kotter
- Les 3 horizons de McKinsey
- Feuille de route de la servitisation



La mise en œuvre

Comment les entreprises mettent-elles la servitisation en pratique ?

- Optimiser le portefeuille de services
- Adapter la structure et la culture de l'organisation
- Structurer la gestion des parties prenantes
- Mesurer les résultats (intermédiaires)
- Continuer à innover en matière de services

- Modèle ADKAR de Prosci
- PMBoK ou PRINCE2
- Balanced Score Card
- Net Promoter Score

Source : Praetimus, ABN AMRO (2021)



6. Colophon

Cette publication est réalisée par ABN AMRO en collaboration avec Praetimus.

AUTEURS

David Kemps, banquier sectoriel Industrie ABN AMRO
Alexander Goense, analyste sectoriel Industrie ABN AMRO
Frank Marks, Praetimus

L'APPROCHE D'ABN AMRO MEESPIERSON BELGIQUE

Notre offre destinée aux entrepreneurs et à leurs entreprises allie la force et les connaissances du Corporate Banking et du Private Banking. Cette caractéristique nous permet de mieux et plus rapidement desservir les entrepreneurs, car nous pouvons intervenir en tant qu'équipe spécialisée pour répondre aux besoins des entreprises et des particuliers.

Grâce à nos connaissances approfondies de thèmes clés de la transition tels que l'énergie, la numérisation et la mobilité, nous veillons en outre à ce que l'entreprise et ses actifs soient protégés et puissent se développer dans le monde de demain, en pleine mutation.

PRAETIMUS

Le cabinet de conseil Praetimus se concentre sur les entreprises des secteurs de l'industrie, du commerce et des services. Avec plus de 25 ans d'expérience chacun, les conseillers de Praetimus se concentrent sur la création de valeur structurée pour leurs clients. L'agence se spécialise dans l'innovation, l'amélioration et la transformation des activités et de l'organisation des services. Frank Marks est conseiller, directeur de programme et gestionnaire du changement. Sa mission est de guider les entreprises dans leur parcours de servitisation : de la vision stratégique à la mise en œuvre du programme, jusqu'à la réalisation de l'excellence commerciale et opérationnelle. Informations ou contact : praetimus.com

Crédit photo

Shutterstock, Unsplash

Disclaimer

Les opinions exprimées dans cette publication sont basées sur des données et des informations jugées fiables par ABN AMRO, qui ont été traitées avec soin dans nos analyses et prévisions. Ni ABN AMRO ni aucun fonctionnaire de la banque ne peuvent être tenus responsables des éventuelles inexactitudes présentes dans cette publication. Les conceptions et prévisions présentées ne sont pas plus importantes que notre propre vision et peuvent être modifiées sans préavis. Outre un copyright, il existe un droit de copie. L'utilisation de parties de texte et/ou de chiffres est autorisée à condition que la source soit clairement mentionnée.



[Vous souhaitez savoir ce qu'ABN AMRO peut faire pour vous et votre entreprise ? N'hésitez pas à nous contacter pour un entretien exploratoire.](#)

[Cliquez ici](#) ou scannez le code QR.

