AILANCY RESEARCH

L'usage, nouvel actif des acteurs financiers

Le passage de la propriété à l'usage transforme les revenus, les risques et les modèles opérationnels des banques, assureurs et financeurs spécialisés.

Novembre 2026 | Note de conviction



Le propos de cette note

Le client paie de plus en plus l'usage d'un équipement plutôt que sa propriété. Une banque, une filiale spécialisée ou un assureur doit choisir sa place dans des montages où la valeur se partage.

LA SITUATION

Les contrats où le fournisseur garde la responsabilité de l'actif s'étendent à tous les secteurs. En France, la location avec option d'achat (LOA) représente 92 % des voitures neuves financées par les établissements spécialisés en 2025, et la location sans option progresse quand le crédit-bail recule.

LE CHANGEMENT

L'usage ajoute au crédit des revenus de service, des données et une valeur de revente. Le financeur porte alors le risque d'actif en plus du risque de contrepartie. La valeur se partage entre le réseau qui apporte le client, le financeur et l'opérateur qui assure le service.

LA RÉPONSE

Trois choix : quel actif, quel rôle, quelle première initiative. Retenir la famille d'actifs où le portefeuille, les partenaires et un besoin mesurable existent. Choisir son rôle, de la distribution à l'intégration de la chaîne. Qualifier une première initiative dont la décision, les données et le gain sont fixés d'avance.

LA CONVICTION D'AILANCY

Un acteur financier capte la valeur de l'usage quand son offre résout un vrai besoin d'équipement pour l'utilisateur, rémunère chaque acteur de la chaîne et confie chaque risque à celui qui sait le maîtriser. La marge du montage se prouve alors entité par entité, sous chocs.

La note s'adresse aux directions générales, du développement et des risques des banques, des filiales spécialisées et des assureurs, et aux fonctions achats, immobilier et IT pour leurs propres usages.

LE PLAN DE LA NOTE

1 L'économie d'usage devient stratégique p. 3

2 L'usage déplace et partage la valeur p. 9

3 Se situer : trois acteurs, quatre familles d'actifs p. 12

4 Choisir son rôle, proportionner ses capacités p. 16

5 Le second front : l'usage interne p. 20

6 Engager la transformation p. 23

7 Notre accompagnement p. 26

Source : Association française des sociétés financières (ASF), données 2025 et premier trimestre 2026.



01

L'économie d'usage devient stratégique

L'usage est déjà le premier mode d'acquisition de l'automobile et gagne l'équipement : un acteur financier qui ne choisit pas sa place s'en voit assigner une par le marché.

Ailancy RESEARCH

L’usage garantit, selon les parties prenantes, Accès, Mesure et Résultat

Une offre d'usage se justifie par un gain vérifiable pour l'utilisateur face à l'achat financé, revente déduite, et le contrat dit quelle forme d'usage, de l'accès au résultat garanti, porte ce gain.

L'économie d'usage : le client paie pour l'usage ou la performance d'une solution. Le fournisseur, opérateur de l'actif, conserve tout ou partie de la responsabilité de l'actif, de son exploitation, de sa maintenance et de la qualité de service. La valeur est créée, financée, assurée, tarifée ou pilotée à partir de l'usage réel.

Responsabilité et risque → **transférés du financeur à l'opérateur, de l'accès au résultat garanti**

	1 **Accès** *location, location longue durée (LLD), abonnement, leasing / LOA, crédit-bail*	2 **Usage mesuré** *paiement à l'usage, tarification comportementale, contrats à volume*	3 **Résultat garanti** *Product-as-a-Service, Equipment-as-a-Service, contrats de performance*
L'objet de l'achat	La disponibilité d'un actif sur une durée, contre des loyers fixes	Une quantité d'usage réel : kilomètres, pages, heures machine, comportement	Un résultat vérifiable : disponibilité, performance, niveau de service
Qui détient l'actif	**Financeur** option d'achat possible	**Financeur ou opérateur** selon le montage	**Opérateur** qui en assume l'exploitation
Qui garantit le service	**Utilisateur** sauf services optionnels	**Partagé** le fournisseur mesure, la maintenance se négocie	**Opérateur** engagements contractuels (SLA)
Qui porte le risque de sortie	**Financeur** sauf levée de l'option d'achat	**Financeur** exposé aux volumes et à la valeur résiduelle	**Opérateur** exposé aux incidents, à l'obsolescence, à la seconde vie
Le gain pour l'utilisateur	Trésorerie et sortie : pas d'immobilisation, revente déduite. Entretien et restitution restent à organiser	Coût aligné sur l'activité réelle. Le temps de gestion se partage avec le fournisseur	Continuité et flexibilité garanties : disponibilité, reprise, sortie selon plafonds. Un surcoût à justifier

Typologie adaptée de Tukker (2004), systèmes produit-service. ADEME (Agence de la transition écologique), 2019, avis sur l'économie de la fonctionnalité. Périmètre hors économie collaborative entre particuliers.

Des familles d'actifs aux offres d'usage de maturité inégale

Les familles d'actifs n'ont pas la même maturité : la mobilité et l'IT ont des offres à l'échelle et des marchés secondaires organisés, les équipements et l'immobilier-énergie avancent par contrats de performance, plus longs et plus incertains.

	Mobilité *Véhicules particuliers (VP), utilitaires légers (VUL), flottes*	**IT & électronique** *postes, mobiles, serveurs*	**Équipements professionnels** *industrie, agri, médical, BTP*	**Immobilier & énergie** *bâtiment, efficacité énergétique, EnR*
Actifs types	Voitures particulières, VUL, flottes, deux-roues. Véhicules électriques	Postes, mobiles, serveurs, écrans, électronique professionnelle	Machines industrielles, agricoles, médicales, BTP, manutention	Bâtiments, équipements énergétiques, EnR, bornes, espaces de travail
Contrats dominants	LOA, LLD, full-service, abonnement, autopartage	Location évolutive, ITaaS et DaaS, abonnement	Crédit-bail, location avec services, vendor finance, pay-per-use, EaaS	Contrats de performance énergétique, leasing d'équipements (Sofergie), espaces à l'usage
Durée et valeur résiduelle	24 à 60 mois. Valeur résiduelle (VR) exposée au marché de l'occasion et à l'électrification	24 à 36 mois. Obsolescence rapide, VR liée à l'état et à l'effacement des données	36 à 84 mois. Marchés secondaires étroits, saisonnalité, VR par famille de machines	5 à 20 ans. Valeur de sortie liée à la performance mesurée et au contrat d'exploitation
Service et données	Entretien, pneus, assurance, assistance. Télématique embarquée	Gestion de parc, incidents, remplacement, effacement certifié. Selfcare	Maintenance, disponibilité garantie. IoT industriel, heures machine	Exploitation, mesure et vérification des économies. Compteurs, gestion technique du bâtiment (GTB)
Seconde vie et marché secondaire	Marché des véhicules d'occasion (VO) organisé. LLD d'occasion multi-cycle, remarketing industrialisé	Reconditionnement industrialisé (Buchelay, Lunel). Marché du reconditionné	Reprise constructeur, occasion spécialisée, export	Réversibilité des installations. Réemploi limité, recyclage
Acteurs et volumes publiés	Ayvens 3,05 M de véhicules. Arval 2,3 M. Agilauto 15 000. BPCE Car Lease ≈ 50 000. LOA = 92 % du neuf financé (ASF 2025)	BNP Paribas 3 Step IT, 11 pays, 100 000 → 400 000 appareils/an. Olinn (CAL&F). Grenke, IT = 30 % des contrats. Volumes bancaires français non publiés	CAL&F 21,7 Md€ d'encours. BPCE Equipment Solutions 15 Md€, 24 pays. BNPP Leasing Solutions 40,4 Md€. DLL, Deutsche Leasing. Pay-per-use : pilotes sans volumes	CA Leasing & Factoring (Sofergie). Bpifrance, prêts et garanties vertes. BEI 5,1 Md€ circulaire. ESCO (services énergétiques) et énergéticiens. IFRS 16 sur toute la durée
En un mot	Le marché de référence : offres à l'échelle, valeurs de sortie organisées	Croissance rapide, valeur de sortie fragile, circularité industrialisée	Contrats de performance, marchés secondaires étroits	Durées longues, retours incertains, dispositifs publics

Sources : Leaseurope 2024. ASF, données 2025. Résultats et communiqués des acteurs 2025-S1 2026. Rapport de recherche Ailancy Research du 19/09/2026.

L'usage en chiffres : un marché en forte croissance

Le marché de l'usage dépasse largement le leasing : 454 Md€ de production en Europe, 92 % des voitures neuves financées en LOA, et un continuum de contrats qui avance sur trois fronts à la fois.

454 Md€

Production de leasing en Europe, 2024 (+3,1 %)
Encours : 1 008 Md€ (+4,9 %)

~120 Md€/an

Investis chaque année dans l'économie circulaire en Europe
À 93 % par le privé

83 %

Des voitures électriques neuves aidées en France ont été acquises en location en 2024 (SDES)

89 %

Des financements d'équipement locatifs, avec ou sans option d'achat, chez les établissements de l'ASF (2024)

Cinq familles de contrats, rattachées aux trois formes d'usage, sans progression mécanique de l'une à l'autre

1 · Accès

Location / LLD
Accès sans propriété, loyers fixes, services optionnels

Leasing / LOA
Financement locatif, option d'achat, valeur résiduelle portée

Abonnement
Accès continu, résiliable, services intégrés

2 · Usage mesuré

Pay-per-use
Facturation à l'usage réel mesuré : km, pages, heures machine

3 · Résultat garanti

PaaS / EaaS
Vente d'un résultat : disponibilité, performance, cycle de vie géré

La mutation avance sur trois fronts à la fois : demande des entreprises, demande des particuliers et transformation interne des institutions financières.

Front B2B : entreprises

- **35,6 Md€ de production locative d'équipement en 2025** (−6,1 %). Au T1 2026, la location sans option progresse de 6,9 % quand le crédit-bail recule d'autant (ASF).
- **Les industriels vendent la disponibilité :** ITaaS opéré à l'échelle (Olinn, 3 Step IT), PaaS chez les équipementiers.

Front B2C : particuliers

- **92 % des voitures neuves et 48 % des voitures d'occasion** financées par les établissements de l'ASF le sont en LOA (2025, LOA VO + 23 % en un an).
- **Leasing social :** plus de 100 000 ménages équipés en véhicule électrique (VE) depuis 2024.

Front interne : institutions financières

- **Cloud et SaaS** généralisés : l'usage interne à la consommation devient la norme.
- **Près de la moitié** des investissements circulaires de l'UE sont liés à la location et au leasing (CE-BEI).

Sources : Leaseurope, données 2024. CE-BEI, avril 2026 (périmètre UE). SDES, février 2026. ASF, Lettre n° 208 (données 2025) et bilan T1 2026. Ministère de la Transition écologique, 2026.

Le succès de l'usage s'explique par trois moteurs structurels

Attentes des clients, mesure continue de l'actif et arbitrage entre ESG et capital poussent les acteurs financiers vers l'usage, et chaque moteur crée à la fois une demande et une contrainte à maîtriser.

Les clients arbitrent entre propriété et accès

coût total d'usage, flexibilité, disponibilité

- **Déclencheurs observables :** équipement indisponible, investissement initial lourd, gestion de parc pesante
- **48 % des financements de voitures d'occasion en LOA** en 2025 (+ 23 % en un an), **92 % pour le neuf** (ASF)
- **73 % des 25-34 ans** favorables aux assurances à l'usage (OpinionWay, 2022, intention déclarée)

Impact pour les acteurs financiers

- Une demande de financement de l'usage, récurrente et résiliable
- Des produits à repenser sur le cycle de vie complet du bien

Contrainte à maîtriser

Pédagogie, transparence tarifaire, protection du client, parcours sans friction

L'actif devient mesurable en continu

IoT, télématique, APIs, données partenaires

- Kilomètres, heures machine, état de fonctionnement, comportements : suivis en temps réel
- La mesure rend possibles les modèles à la performance, à la consommation réelle ou à la disponibilité
- La donnée d'usage vaut par les décisions qu'elle éclaire : pricing, acceptation, provisionnement

Impact pour les acteurs financiers

- Suivi des actifs financés et pilotage plus fin du risque
- Produits indexés sur l'usage réel

Contrainte à maîtriser

Architecture API, qualité de la donnée, base légale, sécurité, explicabilité

L'ESG et l'arbitrage CAPEX / OPEX poussent vers l'accès

prudentiel, investisseurs, transition

- Risques ESG intégrés à la gestion des risques et aux plans de transition (orientations EBA, 2025)
- Les investisseurs institutionnels favorisent les acteurs engagés
- **82 Md€ par an d'investissements circulaires** à trouver d'ici 2040 en Europe (CE-BEI, 2026), en grande partie sous forme locative

Impact pour les acteurs financiers

- Offres de financement à impact, différenciantes
- Financement de la circularité adossé à des actifs suivis

Contrainte à maîtriser

Preuve ESG auditable, mesure d'impact, optimisation du capital

Sources : France Assureurs / OpinionWay, 2022. ASF, financements automobiles 2025 (février 2026). Autorité bancaire européenne (EBA), orientations sur les risques ESG, 2025. CE-BEI, avril 2026.

Les exigences réglementaires qui encadrent les offres à l'usage

Transparence du coût total, résilience numérique et donnée deviennent des prérequis dès la conception des offres. Le texte applicable dépend du contrat, de l'acteur et du bénéficiaire.

2025	2026	2027

Janv. 2025

DORA applicable

Résilience opérationnelle numérique : risque lié aux technologies de l'information et de la communication (ICT), incidents, tests, registres de prestataires.

Externalisation et SI

Nov. 2025

19 prestataires tiers critiques (CTPP) désignés

Fournisseurs cloud et IT critiques sous supervision européenne directe (ESAs), premiers examens en 2026.

Externalisation et SI

Mars 2026

Omnibus I en vigueur

Seuils CSRD relevés (1 000 salariés / 450 M€). ESRS simplifiés adoptés le 3 juillet 2026, contrôle du Parlement et du Conseil avant application.

Reporting ESG

2026

CNIL et Data Act

Localisation : donnée hautement personnelle. Nécessité, proportionnalité, base légale. Data Act : accès de l'utilisateur aux données de son équipement.

Donnée et IA

Nov. 2026 · Déc. 2027

CCD2 (crédit à la consommation) puis AI Act

CCD2 applicable au 20/11/2026 au crédit conso, paiement fractionné (BNPL) compris (hors location sans option d'achat). AI Act : obligations haut risque (crédit, assurance vie-santé) reportées à déc. 2027.

Conception Donnée et IA

Quatre exigences pour les modèles d'usage, dès la conception

Conception des offres

Coût total transparent, comparabilité avec la propriété, solvabilité formalisée pour la LOA (CCD2). Bascule LOA → LLD à qualifier par contrat

Donnée et IA

Base légale pour la donnée d'usage (RGPD), accès aux données des produits connectés (Data Act), explicabilité du pricing (AI Act)

Externalisation et SI

Registres DORA, tests de résilience, stratégie de sortie cloud, surveillance des prestataires critiques, y compris pour les consommations internes

Reporting et preuve ESG

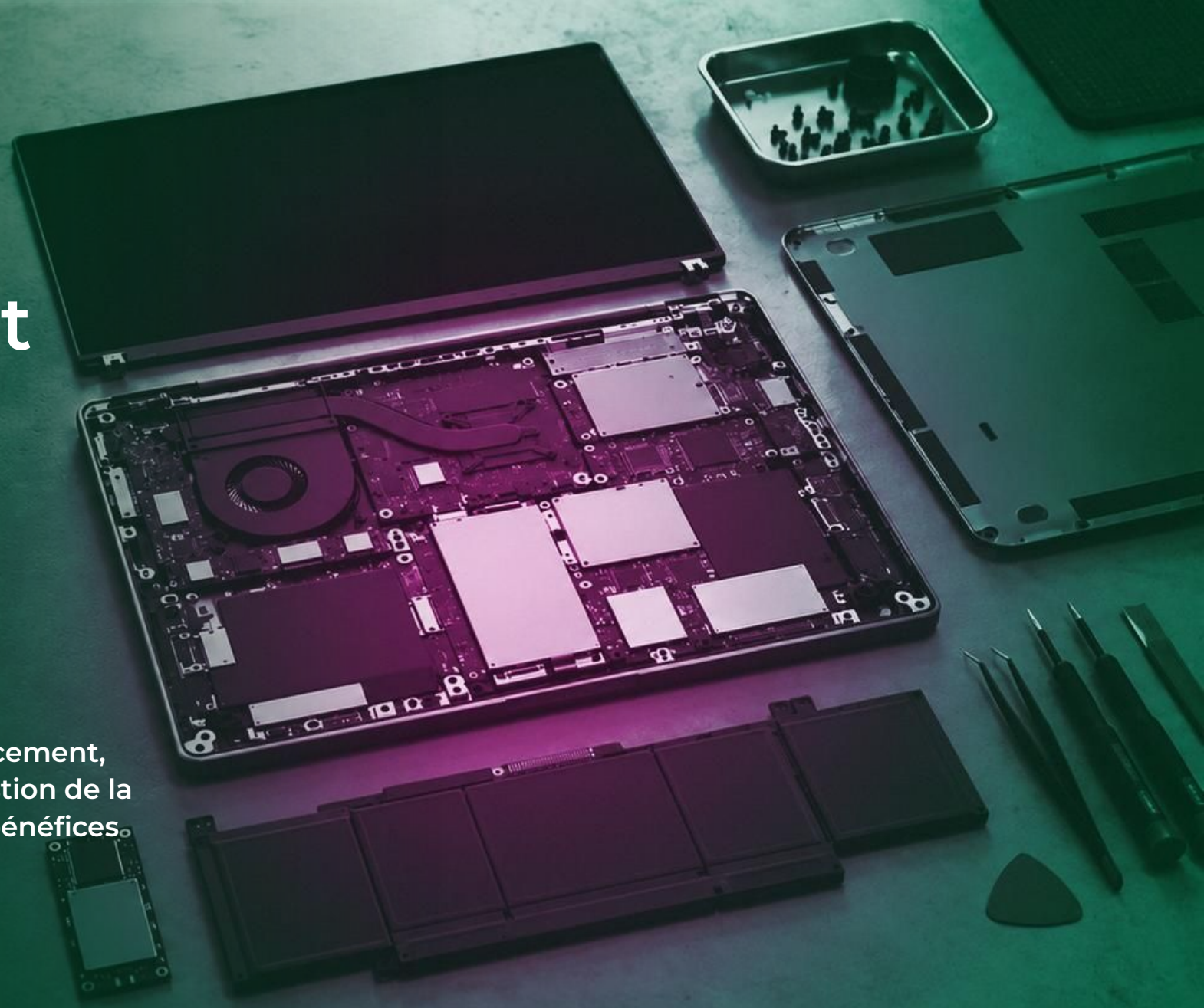
Circularité et usage documentés par des métriques de cycle de vie auditables (ESRS, orientations EBA sur les risques ESG)

Sources : ACPR. ESAs, 18/11/2025. JOUE, 26/02/2026. Commission européenne, 03/07/2026. CNIL, 2026. Ordonnance n° 2025-880. Règlement (UE) 2024/1689.

02

L'usage déplace et partage la valeur

La valeur ne repose plus seulement sur le financement, mais aussi sur les services, les données et la gestion de la fin de vie de l’actif. Elle se mesure à travers les bénéfices pour l’utilisateur et se vérifie dans les contrats.



Ailancy RESEARCH

La rentabilité d'un contrat d'usage se mesure dans la durée

La marge d'un contrat d'usage se gagne ou se perd à chacun des six maillons de son cycle de vie, sur les revenus, la relation client, les coûts et les opérations, et le financement n'en est qu'un.

	Origination · accès et souscription		**Vie du contrat** · service continu, relation longue		**Sortie** · retour et seconde vie	
	1 **Conception de l'offre**	2 **Scoring et octroi**	3 **Financement et loyers**	4 **Gestion et services**	5 **Retour de l'actif**	6 **Seconde vie**
Qui le tient	Financeur · Opérateur	Financeur · Réseau	Financeur	Opérateur · Réseau	Opérateur	Financeur · Opérateur
Revenus	Frais de mise en place, activation des services	Frais de dossier	Marge d'intérêt étalée, loyers ou paiements à l'usage	Services : maintenance, assistance, assurance, montée en gamme. Ventes additionnelles	Indemnités de restitution, franchises d'état	Revente, remise en circulation, recyclage
Relation client	Promesse et périmètre de service définis avec le client	Profil d'usage connu dès l'entrée	Point de contact à chaque échéance et incident	Relation continue : incidents, renouvellement, ventes croisées	Moment de vérité : restitution, litiges, renouvellement	Réengagement sur un nouvel actif ou une offre d'occasion
Coûts et risques	Conception, coûts commerciaux et d'acquisition	Analyse, structuration, mise en place	Coût de liquidité, pertes de crédit, résiliations	Maintenance, logistique, support, connectivité, donnée	Contrôle, logistique de retour, remise en état, effacement	Reconditionnement, stockage, remarketing, actifs non valorisables
Opérations, partenaires	Catalogue, partenaires de service, contrats	Outils de scoring, données d'usage	Facturation, encaissement, refinancement	Maintenance, logistique, support, plateformes	Inspection, logistique de retour, effacement certifié	Reconditionnement, remarketing, recyclage
Point de gain ou de perte	**Gain :** tarification cohérente avec la durée de vie et le service **Perte :** valeur résiduelle estimée avec optimisme	**Gain :** profil d'usage intégré au scoring **Perte :** sélection insuffisante à l'entrée	**Gain :** loyers encaissés sur toute la durée **Perte :** impayés, résiliations anticipées, sous-utilisation	**Gain :** niveau de service tenu au prix convenu **Perte :** SLA intenables, incidents non tarifés	**Gain :** taux de retour conforme, délais tenus **Perte :** écart d'état, litiges, délais de remise en état	**Gain :** VR réalisée au niveau anticipé, marchés secondaires accessibles **Perte :** décote, actifs non valorisables

La boucle : la seconde vie réalimente la conception de l'offre, la durée, la valeur résiduelle et les services

Le réseau
le canal qui apporte le client et porte la relation : agence, centre d'affaires, distributeur

Le financeur
qui porte l'actif au bilan et le refinance : la banque, sa filiale spécialisée, un loueur bancaire

L'opérateur
qui exécute le service et la seconde vie : loueur, industriel, prestataire, hors périmètre financier

La marge d'un contrat type, de la base 100 au seuil d'annulation

En base 100, un contrat locatif d'équipement de 36 mois garde 9 de marge : un recul de 10 % des loyers suffit à l'effacer, et les trois aléas courants cumulés la portent à − 6.



03

Se situer : trois acteurs, quatre familles d'actifs

La banque, la filiale spécialisée et l'assureur ne tiennent pas les mêmes maillons. Par famille d'actifs, chacun a une offre type, un partenaire requis et un point de départ. Six conditions décident ensuite de la valeur.



Ailancy RESEARCH

L'offre type et le partenaire de chaque acteur, par famille d'actifs

La banque tient le financement, la distribution et le risque, la filiale l'actif et sa seconde vie, l'assureur entre par la donnée.



La place des banques dans la chaîne de valeur

La valeur naît chez l'utilisateur, se distribue par le réseau ou le centre d'affaires, se finance par la filiale et s'exécute par l'opérateur, et elle se joue à leurs interfaces, contractualisées avant le lancement.

Le client utilisateur

PME, agriculteur, professionnel

Équipement disponible

Entretenu et remplacé.
Un coût complet acceptable.
Une sortie simple.

SA DÉCISION

Acheter, louer ou différer, à service égal.

La valeur d'usage se mesure face à l'alternative.

Besoin

GROUPE BANCAIRE

Le réseau ou le centre d'affaires

Relation client et distribution

Segment, sponsor, équipes pilotes et indicateurs.
Portefeuille clients et animation des conseillers.

Commission nette de vente et de suivi, sur des contrats additionnels

Offre

La filiale spécialisée

Produit, financement et risque d'actif

Acceptation des actifs, offre mobilisable, portage des risques et rémunération du réseau.

Marge et revente nettes des pertes, retours et liquidité

Actif et données

Un contrat entre les entités

Mandat régional possible : segment, conseillers, pilote.
Arbitrages nationaux : produit, données, bilan.

Un résultat par entité, un seuil d'arrêt partagé.

Gain du groupe net des flux externes, sans compter deux fois les mêmes revenus.

L'opérateur d'actifs

Service, parc, reprise et seconde vie

Catalogue, prix, délais et engagements de service.
Données d'état et gestion des retours.

Marge de service et de revente, sous engagements tenables

Équipement disponible, entretien, reprise et seconde vie

Qui tient quoi : financement et bilan, la filiale · distribution et relation client, le réseau · actif et cycle de vie, la filiale avec l'opérateur · données d'usage, partagées · risque et conformité, le réseau et la filiale

Une offre d'usage doit remplir plusieurs conditions complémentaires

Six conditions décident de la valeur d'une offre d'usage avant tout choix de modèle, et une offre qui n'en remplit pas une reste un montage de distribution, quelle que soit son échelle.

1 Un gain mesurable pour l'utilisateur

Le gain porte sur l'indisponibilité, le coût de gestion ou l'investissement initial.

Point de vigilance
Sans gain vérifiable à service égal, l'offre reste un montage de distribution.

2 Une marge démontrée pour chaque entité

Réseau, financeur et opérateur ont chacun un compte de décision.

Point de vigilance
Le montage peut être rentable et le réseau perdant.

3 Des risques confiés à qui peut les maîtriser

Demande, service, retour, revente, refinancement, défaillance d'un partenaire : chaque risque a son porteur.

Point de vigilance
Une garantie transfère le risque, elle ne le supprime pas.

4 Un rôle proportionné aux capacités

Distribuer, financer un opérateur ou intégrer sont trois choix légitimes.

Point de vigilance
Le prestige du rôle ne remplace pas son économie.

5 Un impact démontré à service équivalent

La traçabilité établit le devenir de l'actif.

Preuve
Le gain environnemental se mesure face à un scénario de référence, effet rebond compris.

6 Une exécution maîtrisée avant le passage à l'échelle

Règles d'acceptation, engagements de service, processus de retour et critères d'arrêt.

Prérequis
Ils précèdent tout passage à l'échelle.

04

Choisir son rôle, proportionner ses capacités

Distribuer, financer un opérateur ou intégrer la chaîne : chaque rôle se justifie par son économie. Cinq capacités le portent, chacune avec ses briques, ses indicateurs et ses risques et limites.



Les offres d'usage reposent sur cinq capacités à articuler

Chaque capacité a un objectif et un bénéfice sous condition, un acteur les active à l'intensité de son ambition, et aucune offre ne se passe de la donnée.

CAPACITÉ	OBJECTIF	BÉNÉFICE, À CONDITION DE
1 Offre & actifs serviciels	Concevoir des offres d'accès modulaires (leasing, abonnement, pay-per-use, services, seconde vie) à partir des actifs éligibles et des durées d'usage.	**Un revenu récurrent.** Chaque service ajoute des revenus et des coûts, à piloter dès la conception.
2 Donnée & moteur de risque	Mesurer l'usage réel quand la décision le justifie, suivre l'état de l'actif, modéliser la valeur résiduelle par cohorte, sur une base légale appropriée.	**Un risque d'actif et de valeur résiduelle éclairé, si la donnée est fiable et suffisante.** Conditionne pricing et provisionnement.
3 Distribution & partenaires	Distribuer en réseau propre, en vendor finance ou via des plateformes. Contractualiser le partage de la relation et de la donnée.	**Volume et donnée.** La relation se conserve par contrat, quel que soit le canal.
4 Gouvernance & conformité	Aligner métiers, risques, conformité, IT et achats. Un sponsor, un comité transverse, des seuils d'alerte sur la VR, la donnée et la concentration fournisseur.	**Une marge protégée de la complexité opérationnelle et du risque réglementaire (CCD2, RGPD, DORA).**
5 ESG & cycle de vie	Prolonger, tracer et revaloriser les actifs : réemploi, reconditionnement, revente. Métriques de circularité auditables.	**La valeur résiduelle devient marge, coûts de retour déduits.** La circularité devient preuve, comparée à un scénario de référence.

Aucune offre ne s'en passe

Les capacités 1 et 2 : l'offre et les données

L'offre fixe le produit vendu et son prix, la donnée mesure l'usage et le risque, et chacune se construit par briques, se pilote par des indicateurs et porte ses risques et limites.



Les capacités 3, 4 et 5 : distribution, gouvernance et cycle de vie

La distribution porte la relation, la gouvernance arbitre et contrôle, le cycle de vie transforme la valeur résiduelle en marge et en preuve, et chacune se pilote par ses briques, ses indicateurs et ses risques et limites.



05

Le second front : l'usage interne



Cloud, flotte, immobilier, équipements, achats et énergie : l'institution consomme déjà à l'usage. Les gains dépendent du pilotage financier, contractuel et de résilience qui les accompagne.

Ailancy RESEARCH

Les acteurs financiers recourent à l'usage dans des domaines variés

Du cloud à l'énergie, chaque domaine interne est un gisement d'économies et de preuve ESG, à condition d'un pilotage financier, contractuel et de résilience renforcé, et chaque famille d'actifs y a son équivalent.

IT : cloud & SaaS

- **Transformation :** SI consommés à la demande, modularité, mises en production raccourcies
- **Bénéfice attendu :** coûts d'exploitation variables, mutualisation
- **Risque à maîtriser :** dépendance fournisseurs, réversibilité, résilience (DORA)
- **Indicateur de pilotage :** coût unitaire de consommation, dérives FinOps

Flotte automobile

- **Transformation :** LLD et autopartage remplacent la propriété. Verdissement piloté par la donnée
- **Bénéfice attendu :** parc dimensionné sur l'usage réel
- **Risque à maîtriser :** engagements de restitution, kilométrage
- **Indicateur de pilotage :** taux d'utilisation, coût au kilomètre

Immobilier

- **Transformation :** flex office, espaces à l'usage, contrats de performance énergétique
- **Bénéfice attendu :** surfaces alignées sur l'occupation réelle
- **Risque à maîtriser :** engagements IFRS 16, qualité de service
- **Indicateur de pilotage :** taux d'occupation, coût au poste

Équipements IT

- **Transformation :** location circulaire des postes et mobiles : usage, reprise, reconditionnement
- **Bénéfice attendu :** actifs prolongés, revente organisée
- **Risque à maîtriser :** logistique de retour, effacement des données
- **Indicateur de pilotage :** durée de vie effective, taux de reprise

Achats & services externalisés

- **Transformation :** clauses de circularité et de réemploi, prestations facturées à l'usage
- **Bénéfice attendu :** OPEX alignés sur la consommation
- **Risque à maîtriser :** gouvernance fournisseurs, SLA, sous-traitance en chaîne
- **Indicateur de pilotage :** part des contrats à l'usage, conformité SLA

Énergie

- **Transformation :** contrats de performance : payer un résultat, pas une infrastructure
- **Bénéfice attendu :** sobriété financée par les gains
- **Risque à maîtriser :** mesure contradictoire des économies
- **Indicateur de pilotage :** consommation par m², gains réalisés

Le recours à l'usage matérialise la stratégie ESG

L'usage interne applique à la banque la transformation qu'elle demande à ses clients : il réduit son empreinte, rend ses engagements ESG crédibles et lui permet de prouver ses résultats.

Réduire l'empreinte de la banque

PILIER ENVIRONNEMENT

Détenir moins, utiliser mieux

L'usage permet de ne plus acheter les biens peu utilisés. Les véhicules, les bureaux et les équipements sont dimensionnés sur les besoins réels. Moins d'actifs inutilisés, c'est moins de ressources consommées

Faire durer les équipements

Les flottes d'ordinateurs, de téléphones et de matériel IT sont reconditionnées puis réutilisées, permettant d'allonger leur durée de vie

Consommer moins d'énergie

Le flex office réduit les surfaces à chauffer et à éclairer, tandis qu'une flotte de véhicules électriques et l'autopartage font baisser les émissions liées aux déplacements

Embarquer collaborateurs et fournisseurs

PILIER SOCIAL

Rendre la transition visible au quotidien

Les collaborateurs incarnent directement la stratégie ESG dans leur quotidien : autopartage, mobilité plus verte, espaces de travail flexibles

Faire adhérer en interne

Une banque qui applique ses propres principes renforce sa crédibilité et son exemplarité auprès des équipes, en particulier les plus jeunes, très attentifs à ces sujets

Entraîner les fournisseurs

Un cercle vertueux se met en place avec les fournisseurs, au travers des clauses de réemploi et de circularité intégrés aux contrats. La démarche ESG s'étend ainsi à toute la chaîne d'achats

Crédibiliser et mesurer les engagements

PILIER GOUVERNANCE

Être cohérent avec les exigences adressées aux clients

Alignement des efforts entre ceux appliqués en interne et ceux demandés aux clients dans le cadre de financement, réduisant le risque d'image et de greenwashing

Disposer de données fiables

Les contrats à l'usage mesurent naturellement la consommation, la durée de vie et le taux de reprise. Autant de nouvelles données qui alimenteront avec précision les reportings extra-financier

Piloter ensemble finance et ESG

Nécessité d'aligner le pilotage dans un tableau de bord commun des fonctions Finance, Achats, RSE afin de suivre à la fois les coûts et l'impact réel



06

Engager la transformation

Six familles d'initiatives couvrent les deux fronts, pour chaque acteur. Chacune se qualifie par un déclencheur, un sponsor, une décision et des conditions pour renoncer, avant une feuille de route en quatre phases.

Ailancy RESEARCH

Les initiatives autour de l’usage diffèrent selon la nature des acteurs

Distribuer, lancer, financer, assainir, internaliser, piloter : chaque case est une initiative possible pour l'acteur, sur les deux fronts, et aucune ne s'engage sans qualification.



Un projet d’offre d’usage suit une feuille de route en quatre phases

L'initiative retenue devient un programme dont chaque phase se clôt par une décision, et dont les lignes reprennent les cinq capacités et la conduite du changement.



07

Notre accompagnement



Partir du portefeuille et des partenaires de l'établissement, prouver la valeur sur une première initiative, puis l'étendre.

Ailancy RESEARCH

L'accompagnement Ailancy

Trois formats enchaînés, du cadrage en 4 à 6 semaines à l'industrialisation, chacun clos par une décision et outillé par les grilles de cette note, avec les expertises métier, data et durabilité du cabinet.



Ailancy RESEARCH

JE M'ABONNE

Depuis 2008, Ailancy est devenu un acteur de référence du conseil en transformation, organisation et management dédié aux Services Financiers. **En tant que leader déterminé à repenser les codes du secteur, le cabinet entretient depuis sa création une veille constante sur l'actualité et conduit des travaux de prospective de l'évolution du secteur Banque, Finance et Assurance** en y associant des consultants, des doctorants chercheurs, des experts et professionnels du secteur.

À travers des études, des notes de convictions, des newsletters, des tables rondes, des clubs, des webinaires et des conférences, Ailancy décrypte les grandes transformations qu'elles soient sociétales, technologiques ou règlementaires.

www.ailancy.com/research

À travers ses évènements, publications et ses différentes interventions, Ailancy s'engage dans les transformations durables de l'industrie financière.

Au-delà des travaux de recherche par secteur d'activité (Banque, Finance et Assurance), trois tribus étudient transversalement des transformations majeures :

La finance durable

- Comment assurer la transition vers une économie bas carbone ?
- Comment intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement ?
- Comment lutter efficacement contre le risque de greenwashing ?
- Comment promouvoir une transparence accrue pour encourager des pratiques financières responsables et durables ?
- Comment intégrer les exigences de la finance durable dans l'organisation et accompagner les clients dans leurs transitions ?

Les IA Génératives

- Quels sont les grands enjeux des IA génératives dans les services financiers ?
- Comment mettre en place une organisation favorisant l'adoption de cette nouvelle rupture technologique aussi bien côté IT que métier ?
- Comment acculturer les équipes aux enjeux des Gen AI ?
- Comment protéger les données sensibles, garantir la transparence et l'explicabilité des décisions automatisées ?
- Quel encadrement des usages des IA dans les services financiers ?
- Quelle est la place de l'humain et des IA ?

L'Open Finance

- Post-DSP2, où en sommes-nous de l'open banking, des modèles BaaS (Bank as a Service) et BaaP (Bank as a Platform) ?
- Quelle différence entre l'Open Banking et l'Open Finance ?
- Quelles sont les menaces et opportunités offertes par FiDA (Framework for Financial Data Access) et cette nouvelle économie de la donnée ?
- Faut-il et comment collaborer avec les fintechs ?
- Comment gérer l'interopérabilité entre les systèmes via les APIs ?

©Ailancy Research - Groupe Ailancy - Novembre 2026

Vos contacts



Laurent HASSAN
Associé
laurent.hassan@ailancy.com
+33 7 61 59 90 94



Tom MOLTER
Manager
tom.molter@ailancy.com



Maha MOTIA
Senior Consultante
maha.motia@ailancy.com

Ailancy ADVISORY

Ailancy Advisory
32 rue de Ponthieu, 75008 Paris
www.ailancy.com

UNE FILIALE DE
Ailancy Group