

Lettre des Services Financiers

Financial Services | Numéro 33 | 2020

Banque

- Les captives de constructeurs, au cœur de la transformation du secteur de la mobilité
- Quand la DSP2 bouscule le monde du paiement e-commerce
- Covid-19 : quels modes de gestion réglementaire et opérationnelle du risque de crédit dans les établissements bancaires ?

Assurance

- Les *Smart Claims*, ou comment combiner digitalisation et simplification pour améliorer le traitement des sinistres IARD en assurance

Immobilier

- L'impact du changement climatique sur le secteur de l'immobilier
- Covid-19 : quels impacts structurels de la transformation des modes de travail sur le marché de l'immobilier tertiaire à long terme ?

Asset Management

- *Global Investment Performance Standards* (GIPS)[®] 2020

Cross secteurs

- Le *Process Mining* : un levier pour aider nos clients à optimiser leurs processus

Deloitte.



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Sommaire

Editorial

Chères lectrices et chers lecteurs,

J'ai le plaisir de vous adresser le 33^e numéro de la Lettre des Services Financiers, le magazine référent de Deloitte. Dans ce contexte de crise du Covid-19, ce numéro vous délivre les analyses et points de vue de nos rédacteurs sur les challenges décisifs en matière d'actualité financière et enjeux pour l'industrie. Plus particulièrement, ceux de la banque, l'assurance, l'immobilier et l'asset management.

Dans cette nouvelle édition, vous découvrirez nos observations sur les captives de constructeurs, la DSP2 qui bouscule le monde du paiement e-commerce, mais également les « Smart Claims » pour améliorer le traitement des sinistres IARD en assurance. Nos points de vue sur l'impact du changement climatique sur le secteur de l'immobilier et les *Global Investment Performance Standards* (GIPS) sont également à l'ordre du jour. Enfin, vous y trouverez nos analyses sur le *Process Mining*, les impacts structurels de la transformation des modes de travail, mais aussi sur les modes de gestion réglementaire et opérationnelle du risque de crédit dans les établissements bancaires.

Excellente lecture à tous !

Damien Leurent

Leader Deloitte Financial Services Industry



5

Banque

- Les captives de constructeurs, au cœur de la transformation du secteur de la mobilité
- Quand la DSP2 bouscule le monde du paiement e-commerce
- Covid-19 : quels modes de gestion réglementaire et opérationnelle du risque de crédit dans les établissements bancaires ?

Contacts

Damien Leurent Associé

Leader Services Financiers
dleurent@deloitte.fr

Eric Meistermann Associé

Assurance
emeistermann@deloitte.fr

Frédéric Bujoc Associé

Banque
fbujoc@deloitte.fr

Laure Silvestre-Siaz Associée

Immobilier
lsilvestresiaz@deloitte.fr



18

Assurance

- Les *Smart Claims*, ou comment combiner digitalisation et simplification pour améliorer le traitement des sinistres IARD en assurance



22

Immobilier

- L'impact du changement climatique sur le secteur de l'immobilier
- Covid-19 : quels impacts structurels de la transformation des modes de travail sur le marché de l'immobilier tertiaire à long terme ?



34

Asset Management

- *Global Investment Performance Standards* (GIPS)[®] 2020



42

Cross secteurs

- Le *Process Mining* : un levier pour aider nos clients à optimiser leurs processus



Les captives de constructeurs, au cœur de la transformation du secteur de la mobilité

Rédacteurs : **Ambroise Depouilly**,
Associé, adepouilly@deloitte.fr et
David Parera, Directeur, dparera@deloitte.fr

À l'origine, le rôle des captives des constructeurs automobiles était de soutenir les ventes de véhicules par le constructeur tout en contribuant aux bénéfices. Dans cette optique, certains constructeurs se sont dotés de leur propre société de financement détenue par la maison mère (par exemple : RCI Bank & Services détenu par Renault), alors que d'autres constructeurs ont privilégié la mise en place de partenariats avec des sociétés de financement tierces (par exemple Tesla avec CGI), allant pour certains jusqu'à la mise en place de joint-ventures (FCA Capital pour Fiat et le Crédit Agricole).

L'évolution du marché automobile et de la mobilité, le rôle de ces captives doit évoluer. Et cette révolution est déjà en marche.

Quel que soit le modèle choisi, les captives de constructeurs automobiles sont, avec le temps, devenues stratégiques pour ces derniers :

- en devenant clé pour la vente de véhicules neufs : les captives interviennent sur plus d'un tiers des ventes ;
- en contribuant significativement au résultat net : les captives contribuent à plus d'un tiers du résultat des constructeurs.

Cependant, avec l'évolution du marché automobile et de la mobilité, le rôle de ces captives doit évoluer. Et cette révolution est déjà en marche.

Les captives ont toutes lancé des stratégies de diversification pour étendre leur périmètre d'intervention bien au-delà du financement

Les captives étaient historiquement positionnées sur le financement des véhicules neufs. En France, les ventes de véhicules stagnent ou sont en croissance légère, ce qui impacte fortement la progression de l'activité des captives. À la recherche de nouveaux leviers pour maintenir une croissance de leur résultat, elles ont accéléré le développement de nouveaux services à valeur ajoutée :

- des services liés à la mobilité : contrats d'entretien et d'assistance ;
- des services financiers adossés au financement automobile : prêt personnel, assurance emprunteur ;
- d'autres services financiers : assurances IARD, cartes de paiement, cartes de carburant.

Le ralentissement du nombre d'immatriculations est en parti dû au développement de l'économie du partage, et à l'accélération des modèles de consommation liés à l'usage plus qu'à

la propriété. Ces évolutions poussent les captives à faire évoluer leur proposition de valeur, avec notamment :

- la location longue durée pour les particuliers et les professionnels ;
- le financement et la gestion des flottes pour des opérateurs de mobilité ;
- le car-sharing, pour les particuliers et les professionnels, avec le développement de nouvelles solutions en propre telles que Free2move par PSA ou Moov'in par Renault.

La diversification de l'activité des captives a des impacts opérationnels majeurs, en particulier sur la structure juridique nécessaire pour opérer

La majorité des captives dispose d'un statut bancaire. Or, la location longue durée et globalement tous les services de mobilité qui prennent de l'ampleur peuvent être proposés par des sociétés commerciales non régulées. Ainsi, les principaux concurrents tech sur la mobilité ne sont pas soumis à la réglementation bancaire. Le développement par les captives d'activités non financières pose donc la question de l'évolution de leur statut.

La distinction au sein de deux entités des activités bancaires et non bancaires, mise en œuvre par certaines captives, permet d'optimiser les besoins en capitaux et de disposer d'une organisation plus agile. Par ailleurs, la séparation des activités permet d'optimiser leur rating externe, un élément clé pour leurs conditions de refinancement. Or, le refinancement est un sujet prégnant pour beaucoup de captives, qui a conduit plusieurs d'entre elles à lancer des produits d'épargne à taux boostés, permettant d'augmenter et de sécuriser leurs ressources.

Au-delà de la structure juridique, distribuer des produits de mobilité a des effets sur l'organisation des captives

Pour commercialiser des services de mobilité, les captives doivent à la fois investir en R&D et développer des partenariats avec des acteurs externes. Dans cet objectif, l'organisation des captives a dû évoluer pour :

- ne plus se limiter au financement et investir d'autres territoires au travers des laboratoires d'innovations internes ;
- adopter une architecture ouverte permettant de consommer des services de fournisseurs externes et d'intégrer leurs propres services dans les plateformes d'autres acteurs.

Ce dernier point est accentué

par deux éléments :

l'environnement de marché, qui veut que tout soit APIsable, afin de créer des écosystèmes et faciliter les parcours clients, et l'environnement réglementaire bancaire, avec notamment la DSP2 (Directive européenne sur les services de paiement) qui contraint les banques à développer et exposer leurs API.

Le développement de la mobilité impacte enfin la captive dans sa relation avec le constructeur

Avec la voiture connectée permettant le *car-sharing*, qu'il s'agisse de l'analyse du comportement de conduite, ou encore du calcul de la valeur résiduelle, la captive doit connaître précisément, voire influencer, la conception et le développement du véhicule. Ainsi, les captives travaillent étroitement avec les constructeurs sur les fonctionnalités de mobilité. À l'avenir, cette collaboration devrait encore s'intensifier, en matière notamment d'exploitation des données, d'évolution nécessaire du modèle de distribution des véhicules et de développement de la vente en ligne.

Dans un monde où les rôles d'intermédiaire deviennent clés, les captives seront toujours plus au cœur de la transformation du secteur automobile, compte tenu du lien privilégié qu'elles entretiennent avec les constructeurs, les vendeurs de véhicules et les clients.

IFRS 16 : un impact pour les captives ?

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont consacré des ressources importantes à la mise en place de la nouvelle norme comptable IFRS 16 Contrats de location : la comptabilisation au bilan d'une dette et d'un droit d'usage pour chacun des contrats de location a nécessité des travaux parfois significatifs de recensement, d'établissement d'estimés et d'évolution des systèmes comptables.

De nombreuses directions financières se sont également saisies d'un sujet ayant potentiellement une incidence forte sur le niveau de leur dette et de leurs ratios financiers.

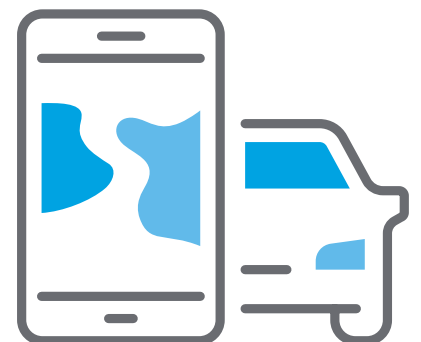
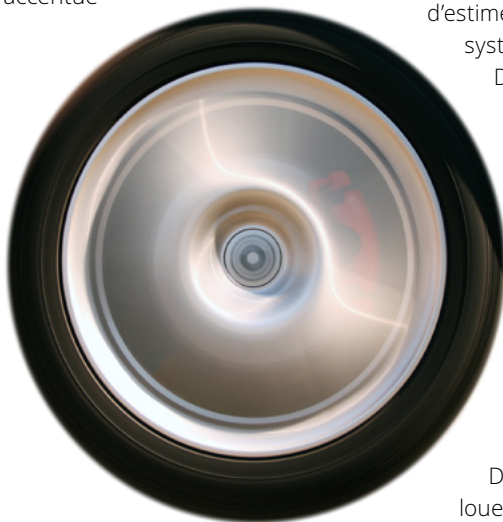
Du côté des loueurs, le sujet paraît jusqu'ici plus lointain.

Des changements comptables dans leurs états financiers ? Aucun, ou presque. Des demandes d'informations complémentaires par les locataires ? Parfois, notamment pour les loueurs de flottes de véhicules. Bref, le sujet des locations n'a pas été le sujet majeur des loueurs, semble-t-il !

Et pourtant : une fois les projets de mise en œuvre terminés, il est probable que les locataires soient enclins à revoir sérieusement leurs politiques de décision d'achat ou de location. L'appétence pour les contrats de location pourrait être réduite : au-delà du financement direct et flexible que représente la location, l'application d'IFRS 16 remet en cause l'un des critères forts du recours à la location. Les loueurs pourraient alors voir diminuer leur attractivité.

Et cette évolution concerne les captives, dès lors que leur activité de location est importante.

Dans ce contexte, la mobilisation des directions autour d'une revue stratégique d'activité, dirigée en particulier vers des clients émettant des comptes IFRS, pourrait être nécessaire. Elle permettra notamment de réaffirmer le positionnement des loueurs dans la chaîne de valeur, de travailler à la structuration d'offres répondant à une attente renouvelée des clients ou encore, de préparer l'information à fournir aux locataires afin de leur faciliter l'application de la nouvelle norme.



Quand la norme DSP2 bouscule le monde du paiement e-commerce

Rédacteurs : **Julien Maldonato**,
Associé jmaldonato@deloitte.fr et
Marine Bauchère, Senior
Consultante, mbauchere@deloitte.fr

10:30 AM

86%

Shopping cart



Email or phone number

Password

checkout

Deux tendances majeures structurent le marché du paiement e-commerce. D'une part, la carte bancaire est de loin le moyen de paiement privilégié des Français : en 2018, plus de 80 %¹ de leurs achats en ligne étaient réalisés avec ce moyen de paiement. D'autre part, pour répondre aux évolutions des attentes de leurs clients et maximiser leurs ventes, les e-commerçants cherchent à fluidifier et simplifier leurs parcours de paiement, dans l'objectif de rendre l'acte d'achat « transparent » et ainsi de maximiser leurs taux de transformation.

En France, la carte bancaire est le moyen de paiement privilégié des Français pour réaliser leurs achats sur Internet.

À la croisée de ces deux tendances se trouve la DSP2, Directive sur les services de paiement numéro 2, qui vient réguler les acteurs européens du paiement et bousculer le monde du paiement e-commerce. Ainsi, quels seront les impacts de la DSP2 sur le paiement e-commerce ? La carte bancaire sera-t-elle détrônée par d'autres moyens de paiement ? C'est ce que nous étudierons dans cet article.

L'authentification, une étape clé du paiement e-commerce

En France, la carte bancaire est le moyen de paiement privilégié des Français pour réaliser leurs achats sur Internet. Le parcours est le suivant :

1. le client valide son panier d'achat ;
2. sélectionne le moyen de paiement carte bancaire ;
3. saisit ses numéros de carte bancaire (qui peuvent avoir été préenregistrés par le e-commerçant) : numéro de carte, date d'expiration et code de vérification ;
4. s'authentifie pour valider sa transaction : le client reçoit généralement un SMS contenant un code à usage unique qu'il doit saisir dans l'interface de paiement du site e-commerce. Cette étape « **d'authentification** » est facultative et est réalisée par la banque du client qui réalise son acte d'achat (banque dite « émettrice ») à la demande du e-commerçant ;
5. le paiement est ensuite envoyé à la banque émettrice pour être autorisé et exécuté.

L'étape d'authentification permet aux e-commerçants de se prémunir des risques de fraudes. Ainsi, les réseaux bancaires (Carte Bancaire, VISA, MasterCard) ont mis en place des règles communes à l'ensemble de la place française, qui définissent les cas dans lesquels les banques émettrices et les e-commerçants remboursent les clients en cas de contestation d'opération frauduleuse. Si le e-commerçant a demandé à la banque émettrice d'authentifier le client, alors la banque émettrice porte le risque de fraude et remboursera le client le cas échéant. En revanche, en l'absence d'authentification, le e-commerçant porte le risque de fraude.

D'autre part, la décision de déclencher ou non l'authentification a un impact client significatif, puisqu'il s'agit du principal levier de simplification des parcours d'achat. L'enjeu des e-commerçants étant de fluidifier et simplifier au maximum ces parcours pour limiter les abandons d'achat. Le paiement « One Click » d'Amazon illustre cette tendance de simplification des paiements, jusqu'à les rendre transparents. En réduisant l'acte d'achat à un click, Amazon favorise les achats spontanés, le client prenant moins le temps de s'interroger sur la réelle nécessité de son achat (et le cas échéant de se raviser). D'autre part, certains e-commerçants ne pouvant pas se différencier par la qualité des produits proposés (car revendant par exemple des produits de grandes enseignes d'électroménager, d'informatique, etc.), le parcours d'achat est un levier clé de

¹ Source : Statistica.

différenciation. Le client aura davantage de probabilités de conclure son achat chez un e-commerçant le libérant de tout irritant lors du paiement. Certains e-commerçants ont donc décidé de supprimer l'authentification, quitte à porter le risque de fraude même sur des montants significatifs pouvant aller au-delà de 500 €.

La DSP2 insuffle un changement de paradigme au sein de l'écosystème e-commerce

Avec la DSP2, les e-commerçants perdent le contrôle du parcours d'achat de leurs clients. La décision de faire ou non une authentification relève désormais systématiquement de la banque émettrice, et non plus du e-commerçant. Ce changement de responsabilité met en péril les moyens de paiement de type « One click » auxquels les banques émettrices pourront apposer une d'authentification. Ce constat est d'autant plus impactant que la DSP2 définit un cadre réglementaire de déclenchement ou non de l'authentification. Par défaut, les banques émettrices devront déclencher une authentification sauf si la transaction :

- est d'un montant inférieur à 30 € ;
- est initiée par le e-commerçant (par exemple : paiement des abonnements, tels que Netflix, Deezer, Spotify, etc.) ;
- présente un faible risque de fraude (la banque émettrice doit mettre en place un outil de lutte antifraude réalisant des contrôles spécifiquement définis par la DSP2, et justifier d'un taux de fraude inférieur à des valeurs de référence) ;
- est à destination d'un e-commerçant préalablement déclaré comme « bénéficiaire de confiance » dans la banque en ligne du client².

Chaque banque étant libre d'appliquer ou non les cas d'exemption ci-dessus, les e-commerçants ont amorcé des discussions avec les banques pour anticiper les impacts de l'authentification sur leurs parcours client.

Au-delà des nouvelles règles de responsabilité en cas de fraude à définir par la place bancaire, ces évolutions impactent significativement les



architectures techniques monétiques. Elles doivent être enrichies de nouvelles fonctionnalités liées au déclenchement de l'authentification, à la gestion des cas d'exemption, à la possibilité nouvellement donnée aux marchands d'attacher aux transactions un souhait quant au déclenchement ou non d'une authentification par la banque émettrice, etc. Ces évolutions techniques impactent l'ensemble des acteurs de l'écosystème monétique (banques, e-commerçants, prestataires d'acceptation technique, réseaux bancaires, etc.) et ne devraient être effectives qu'à partir de janvier 2021³.

L'écosystème monétique e-commerce est affecté par une seconde évolution majeure induite par la DSP2 : la fin de l'usage du SMS contenant un code à usage unique (dispositif également appelé OTP⁴ SMS) pour authentifier les clients. En effet, la DSP2 introduit la notion « **d'authentification forte** » du client, un dispositif de vérification de l'identité devant cumuler deux facteurs d'authentification parmi les suivants :

- **connaissance** : mot de passe, date de naissance d'un tiers, etc. ;
- **possession** : Smartphone enrôlé, ligne téléphonique, etc. ;

² Dispositif peu développé en France.

³ « Opinion of the European Banking Authority on the deadline for the migration to SCA for e-commerce card-based payment transactions », EBA, 16 octobre 2019.

⁴ OTP = One Time Password.



- **inhérence** : reconnaissance faciale, vocale, empreintes digitales, etc.

Or, l'authentification couplant l'usage d'OTP SMS aux données de la carte bancaire, méthode d'authentification très largement utilisée en France, n'est pas conforme aux exigences DSP2 puisqu'elle justifie de deux facteurs de possessions : possession d'une ligne téléphonique attestée par la réception d'un SMS et possession de la carte bancaire. Les banques doivent donc mettre en place de nouveaux dispositifs d'authentification forte et équiper 70 %⁵ de leurs clients d'ici décembre 2020. Il s'agit encore une fois d'un défi de taille.

Vers la fin de la carte bancaire ?

Face aux nombreuses complexités apportées par la DSP2, on peut se demander si la carte bancaire restera longtemps le moyen de paiement privilégié des e-commerçants. En effet, des moyens de paiement alternatifs pourraient leur permettre de s'affranchir des contraintes techniques du réseau monétique, diminuer le coût de leurs transactions et leur redonner davantage le contrôle de leurs parcours client.

Cette transformation pourrait être accélérée par la DSP2 qui met en lumière de nouveaux modes de paiement tels que « **l'initiation de paiement** ». D'une part la DSP2 demande aux banques de mettre en place des APIs permettant à des tiers de

générer des paiements depuis les comptes bancaires de leurs clients, d'autre part la DSP2 régule les tiers faisant de l'initiation de paiement. Ce mode de paiement est encore peu développé en France mais se répand à l'étranger : certains e-commerçants proposent à leurs clients de régler leurs achats par virements. Le paiement est alors initié par un tiers agréé *via* l'API DSP2 dédiée. Ce mode de paiement est d'autant plus intéressant qu'il permettra de générer des **virements instantanés** (IP⁶), un nouveau moyen de paiement qui présente des avantages non négligeables pour les e-commerçants :

- réception instantanée des fonds ;
- coûts potentiellement inférieurs à ceux des paiements carte bancaire⁷ ;
- architectures techniques moins complexes ;
- possibilité de ne pas réaliser d'authentification (*via* la fonctionnalité de « bénéficiaires de confiance » déjà adjointe aux virements).

Des start-up telles que Bankin', Budget Insight, Linxo, Fintecture ont obtenu leur agrément DSP2 d'initiation de paiement, ce qui leur permet de se positionner sur ce moyen de paiement. Le rachat de Budget Insight par le Crédit Mutuel Arkéa laisse présager de l'intérêt que les banques pourraient porter à ces acteurs et aux cas d'usage de paiement associés. Crédit Mutuel Arkéa a d'ailleurs annoncé

⁵ Source : rapport OSMP juillet 2019.

⁶ IP = *Instant Payment*.

⁷ Les modalités de tarification ne sont pas arrêtées à date.

en octobre 2019 sa volonté d'étendre les services d'assistance et d'assurance associés aux cartes bancaires aux virements classiques et instantanés (IP). Ces actualités laissent présager de la volonté du Crédit Mutuel Arkéa d'explorer des moyens de paiement alternatifs à la carte bancaire. Ce sentiment est renforcé par le rachat par VISA de la FinTech Plaid qui dispose également de cette technologie d'initiation de paiements. On peut imaginer derrière ce rachat l'objectif de VISA d'anticiper le développement d'un moyen de paiement alternatif à la carte bancaire.

Conclusion

Dans un monde où le paiement en ligne par carte bancaire est en forte croissance (+22 % en montant d'opérations entre 2017 et 2018⁸), on constate que la fraude associée augmente également (+10 % en montant de fraude entre 2017 et 2018⁹). Cette dernière augmentant dans une moindre mesure que le volume total de transactions, on observe depuis 2014 une diminution des taux de fraude des paiements en ligne par carte bancaire (taux de fraude 2018 de 0,168 %¹⁰). La DSP2 devrait confirmer cette tendance de diminution des taux de fraude grâce aux exigences d'authentifications renforcées qu'elle met en place.

Cependant, cet effet positif en termes de fraude de la DSP2 est contrebalancé par la complexification de l'écosystème monétique qu'elle engendre. Face aux nouvelles contraintes techniques et à la perte de contrôle de leurs parcours d'achat, les e-commerçants pourraient se tourner vers des moyens de paiement alternatifs tels que l'initiation d'IP. Ce mode de paiement se développe sous l'impulsion de la DSP2 et du nombre croissant de FinTech qui se positionnent sur ce segment d'activité. Les banques ont l'opportunité de s'appuyer sur la confiance que les Français leur portent et sur les technologies des FinTech pour sauter le pas, et développer de nouveaux moyens de paiement e-commerce. Le champ des possibles est vaste, les banques ont les cartes en main.

Face aux nombreuses complexités apportées par la DSP2, on peut se demander si la carte bancaire restera longtemps le moyen de paiement privilégié des e-commerçants.



8 Source : Observatoire des moyens de paiement, rapport d'activité 2018.

9 Source : Observatoire des moyens de paiement, rapport d'activité 2018, valeur de la fraude nationale sur Internet en 2017 (148,7 M€)/valeur de la fraude en 2018 (163,8 M€).

10 Source : Observatoire des moyens de paiement, rapport d'activité 2018.

Covid-19 : quels modes de gestion réglementaire et opérationnelle du risque de crédit dans les établissements bancaires ?

Rédacteurs : **Hervé Phaure**, Associé, hphaure@deloitte.fr
et **Julien Boudou**, Senior Manager, sboudou@deloitte.fr



La crise du Covid-19 impacte fortement l'activité économique des entreprises, fortement touchées par les mesures de confinement et les baisses de production et de consommation qui en découlent. Pour les établissements bancaires, cette crise va se traduire par une augmentation significative à court terme du risque de crédit (avec tous les impacts que cela implique sur les exigences en capitaux réglementaires) et un impact à moyen et long terme sur le *business* et la capacité à continuer de financer l'économie.

Il est difficile, pour le moment, d'évaluer précisément les impacts en provisions de cette crise pour les raisons citées ci-dessus. Devant toutes ces inconnues, le recours à des provisions sectorielles ou collectives, déterminées à dire d'expert et sur la base des observations déjà avérées, paraît le plus adapté.

Pour toutes ces raisons, et en lien avec les exigences réglementaires, les banques doivent dès à présent mettre en place des dispositifs de segmentation et de gestion inédits afin d'anticiper au mieux l'évolution du risque sur leurs activités ; mettre en place les axes de gestion les plus adaptés aux nouveaux segments de créances mises en évidence par la crise actuelle ; et enfin favoriser le plus rapidement possible la sortie de la crise et le retour à une situation normale en se donnant les moyens de continuer à financer l'économie.

Premiers effets de la crise et dispositifs existants

Face à la crise, le gouvernement Français et la Banque Centrale Européenne ont mis en place un certain nombre de mesures – prêts garantis par l'état, relâchement temporaire du coussin contracyclique, moratoires spécifiques, suspension des distributions de dividende – visant à limiter les effets de la baisse d'activité sur la liquidité des entreprises et leur capacité à faire face à leurs échéances bancaires.

L'EBA a quant à elle précisé ses attentes dans les *guidelines* du 2 avril 2020 sur la nécessité pour les établissements bancaires de mettre en œuvre dès à présent des analyses spécifiques sur les impacts économiques de la crise. Il s'agit en particulier de pouvoir distinguer les entreprises dont les difficultés financières sont liées directement à la crise sanitaire des entreprises en difficulté pour d'autres raisons. L'objectif est également de déterminer dans quelles mesures ces difficultés risquent de se prolonger dans le temps, ou s'il s'agit de difficultés temporaires et qu'un retour à la normale est envisageable à court terme. En effet, un certain nombre d'incertitudes persistent sur la capacité des entreprises à

résister dans la durée au choc économique issu de la crise sanitaire, ainsi que sur l'augmentation du risque de crédit que devront absorber les établissements bancaires à moyen et long terme (tant pour leurs exigences en fonds propres que sur leurs niveaux de provisions et la gestion opérationnelle des créances en défaut).

Des enjeux opérationnels et structurants pour les établissements, à initier au plus tôt et à gérer de façon pérenne

Les établissements se doivent donc de mettre en place un dispositif global, d'une part pour répondre aux attentes des régulateurs, et d'autre part pour initier au plus tôt les stratégies structurantes pour gérer au mieux la crise.

Ce dispositif devra dans un premier temps s'appuyer sur des informations de segmentation systématiques définies par les établissements, puis permettre des analyses régulières dans l'objectif de cerner progressivement les impacts sur les portefeuilles, les estimateurs de risques et les provisions.

Il s'agira en particulier de supporter les différentes phases successives suivantes :

- caractérisation des créances impactées par la crise du Covid-19 et analyses permettant notamment de distinguer les difficultés passagères de celles risquant de perturber durablement la situation financière des clients ;
- identification et suivi dans le temps des produits, segments, secteurs d'activités et zones géographiques les plus touchés par les créances appartenant aux segments les plus dégradés. Détermination des concentrations éventuelles ;

- en s'appuyant sur les concentrations identifiées : définition de chocs sectoriels spécifiques et de provisions sectorielles, identification des hypothèses et des indicateurs permettant de les justifier et définition éventuelle de provisions sectorielles complémentaires sur la base d'hypothèses prospectives ;
- définition de scénarios *Forward Looking* élaborés sur la base d'hypothèses d'évolutions macro-économiques et de rétablissement liées à la crise sanitaire, et déclinés de manière cohérente sur une dimension sectorielle pertinente ;
- recalibrage des paramètres de risque afin de prendre en compte les dispositifs spécifiques mis en place par le gouvernement Français et la Banque Centrale Européenne, et en intégrant une revue critique de l'applicabilité des modèles de stress dans le contexte actuel et des historiques de calibrage.

Au-delà des objectifs opérationnels, l'enjeu est surtout de mettre en place des stratégies opérationnelles optimales en fonction d'une segmentation permettant de distinguer les différents niveaux de sensibilité des créances à la crise.

Nous identifions 4 principaux segments à différencier :

- Un premier segment regroupant les créances pas ou peu affectées à ce stade, mais appartenant à un périmètre sensible à la crise, voire ayant fait l'objet d'un moratoire spécifique au Covid-19 en lien avec les guidelines EBA du 2 avril 2020. Ces créances doivent faire l'objet d'un suivi plus rapproché, pour anticiper au maximum une éventuelle montée du risque ou un rétablissement progressif ;
- Un second segment regroupant les créances détériorées du fait de la crise Covid-19 mais non défaillantes. Elles doivent faire l'objet d'un suivi rapproché pour anticiper au plus tôt les passages en défaut, et d'une réflexion sur des stratégies de cession partielles éventuelles ;
- Un troisième dédié aux créances défaillantes du fait de la crise Covid-19. Elles nécessitent des analyses au cas par cas pour distinguer les difficultés passagères des difficultés économiques amenées à perdurer. Des optimisations des processus de recouvrement devront

également être mis en place, et une réflexion sur des stratégies de cession éventuelles devra être menée ;

- Enfin, un quatrième segment permettant d'isoler les créances déjà en défaut avant le début de la crise Covid-19 et pour lesquelles les espoirs de récupérations ont diminué du fait de la crise. Ici il conviendra d'envisager le recours à des cessions pour limiter l'impact de la crise sur les taux de créance en NPL (*Non Performing Loan*), et de limiter les opérations de recouvrement aux créances à haut potentiel de récupération.

Par ailleurs, les créances non directement impactées par la crise et appartenant à des périmètres non identifiés comme sensibles devront continuer à être suivies de manière régulière au cours de cette période, afin d'anticiper notamment d'éventuels impacts de second niveau à moyen ou long terme.

Des impacts en provisionnement à préparer au plus tôt

A l'heure actuelle, les hypothèses de sortie de la crise sanitaire et de retour à la normale de l'activité restent très incertaines. Il subsiste donc une forte incertitude sur l'intensité de la crise financière qui en découlera, ainsi que sur l'horizon de temps et la vitesse de retour à une situation normale.

Concernant l'arrêté trimestriel de mars 2020, il est difficile, pour le moment, d'évaluer précisément les impacts en provisions de cette crise pour les raisons citées ci-dessus. Devant toutes ces inconnues, le recours à des provisions sectorielles ou collectives, déterminées à dire d'expert et sur la base des observations déjà avérées, paraît le plus adapté.

Cependant, tout porte à croire que le marché comme les régulateurs attendront une vision plus précise et complète des impacts de la crise pour le prochain arrêté de juin 2020 (Cf. courrier de la BCE adressé aux banques le 1^{er} avril 2020 à ce sujet). A cette date les banques devront donc être en mesure de remplacer tout ou partie des ajustements du premier trimestre par une vision prospective plus quantitative. Concrètement, il s'agira notamment de définir un nouveau jeu de scénarios *forward looking* construit autour d'un

scénario *baseline*. Ce scénario dépend du plancher de détérioration économique qui pourra être déterminé en sortie de crise sanitaire, et d'une hypothèse de retour à la normale plus ou moins agressive en temporalité et en vitesse. Ces scénarios devront vraisemblablement intégrer des déclinaisons sectorielles afin de prendre en compte cette situation de crise inédite et les spécificités mises en évidence durant cette première période d'observation.

Un rôle important à jouer

L'enjeu est fort pour les établissements financiers, qui sont attendus par l'opinion publique et la classe politique dans leur capacité à soutenir l'économie en temps de crise.

Cette nouvelle segmentation client, qui viendra compléter les segmentations risques et commerciales existantes, devra donc également constituer une base pour une réflexion stratégique à moyen terme. Les établissements devront ainsi qualifier précisément les besoins d'accompagnement de ces clients et définir des stratégies plus adaptées et progressives. Il s'agira par exemple de mettre en œuvre des produits de financement adaptés au niveau de retour à la normale, lui-même conditionné par la capacité des clients à atteindre leurs objectifs intermédiaires. On peut également imaginer une logique de rémunération progressive, potentiellement soutenue par des dispositions étatiques ou fiscales.

C'est par ailleurs une opportunité pour les établissements « traditionnels » de démontrer la pertinence de leur *business model* en se positionnant différemment des nouveaux acteurs de l'industrie, qui ne disposent pas pour le moment d'une capacité d'accompagnement comparable.

Les *Smart Claims*, ou comment combiner digitalisation et simplification pour améliorer le traitement des sinistres IARD en assurance

Rédacteurs : **Hugues Magron**,
Associé, hmagron@deloitte.fr et
Sara El Bekri, Senior Manager,
selbekri@deloitte.fr





Identifiée comme le « moment de vérité », la gestion des sinistres est depuis plusieurs années un enjeu prioritaire des assureurs qui souhaitent en faire l'expérience la moins douloureuse pour les clients. C'est toutefois une source de coût importante et croissante à l'heure où la marge sur les primes d'assurance diminue chaque année.

Sur le marché de l'assurance, de nouveaux acteurs proposent une expérience client entièrement digitale et une indemnisation du sinistre simple, fluide et rapide. Par exemple, l'acteur Lemonade promet un traitement en trois minutes via un échange par chatbot pour les sinistres simples. Ces nouveaux assureurs entièrement digitaux amènent un souffle nouveau sur l'assurance et obligent les acteurs traditionnels à tendre dans la même direction.

L'assureur fluidifie l'expérience de l'assuré sinistré, accélère le traitement des cas et réduit ses coûts de gestion en redonnant la main sur la relation aux agents et conseillers.

Avec ces nouveaux acteurs, les clients attendent naturellement de leurs assurances une qualité de service élevée, ils sont plus exigeants sur la transparence de l'information, la disponibilité des services et la rapidité de traitement.

Les assureurs traditionnels sont alors amenés à repenser la gestion de leur chaîne des sinistres pour aller vers des *Smart Claims* en intégrant tous les leviers d'optimisation possibles :

- la simplification des règles de gestion ;
- l'intégration de briques technologiques pour alléger le traitement et le fiabiliser ;
- l'exploitation du canal digital pour fournir de l'information en continu à l'assuré sinistré ;
- la fiabilisation de la chaîne de bout en bout afin d'associer plus grandement les distributeurs et le réseau dans l'instruction des sinistres.

Mettre en place une stratégie *Smart Claims* permet d'identifier les besoins de vos clients et de mettre à disposition de l'ensemble des acteurs, clients, agents conseillers ou courtiers et gestionnaires, une gestion des sinistres optimisée et digitalisée de bout en bout, en s'appuyant sur des moyens internes comme externes.

Pour l'entreprise, c'est également un moyen d'atteindre des niveaux de performance plus satisfaisants : déléguer au réseau de distribution la gestion de certains cas tout en assurant le niveau de qualité requis, automatiser les activités les plus simples, laissant le temps de répondre plus rapidement aux cas les plus complexes.

Un alignement des planètes rendant facile le retour de la délégation

D'après le baromètre Assurance Deloitte de 2019, les canaux qu'aimeraient privilégier les clients sont l'agence, l'espace client puis le téléphone (avec des intentions d'utilisation respectives de 31 %, 27 % et 16 %), ils recourent en réalité aux canaux de contact dans un ordre différent à savoir l'agence, le téléphone et enfin l'espace client (avec une utilisation respective de 29 %, 28 % et 16 % des assurés). Nous pouvons déduire deux enseignements majeurs :

- 1) associer le réseau de distribution est primordial ;
- 2) l'inversion entre l'intention d'utilisation du téléphone et de l'espace client témoigne de la pauvreté des fonctionnalités réellement proposées sur les espaces clients, incitant les assurés à recourir à une sollicitation téléphonique.

L'agent est aujourd'hui le meilleur relais pour développer le canal digital. En donnant les mêmes outils ergonomiques, simples et rapides d'utilisation aux clients et aux agents, ces derniers pourront plus simplement répondre aux problématiques de leurs clients dans un cadre spécifique, défini par les assureurs.

Pour les assurés prêts à utiliser le selfcare et afin d'inverser le réflexe client d'appeler son assureur à la survenue de son sinistre, l'investissement sur le digital est incontournable pour assurer aussi bien l'efficacité du traitement qu'un service continu.

Ainsi, l'assureur fluidifie l'expérience de l'assuré sinistré, accélère le traitement des cas et réduit ses coûts de gestion en redonnant la main sur la relation aux agents et conseillers.

Quels sont les leviers pour les *Smart Claims* ?

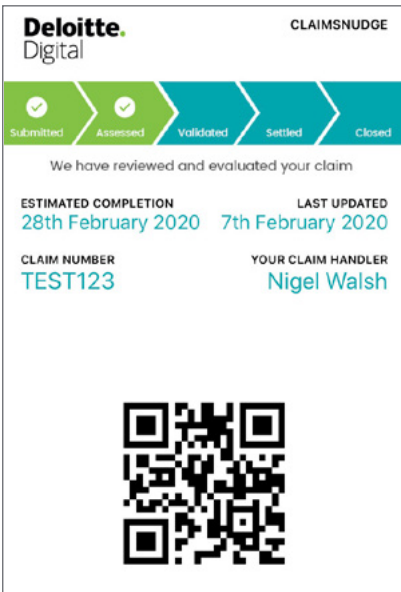
En IARD, trois fonctionnalités majeures semblent aujourd'hui matures pour bénéficier d'une digitalisation de bout en bout :

- A. le suivi de la déclaration ;
- B. la prédéclaration d'un sinistre ;
- C. la gestion pour certains cas de sinistres simples.

Le suivi répond au besoin de transparence. L'assurance donne ainsi de la visibilité sur le traitement des dossiers à chaque étape notamment lorsque l'instruction est confiée à un partenaire (experts, artisans, etc.).

Avec cette restitution d'information, le flux de sollicitation est amené à se réduire. En effet, la majorité des interactions du client sinistré avec son assurance porte sur la demande d'information. On peut alors espérer une baisse des appels, des e-mails et des courriers portant sur la demande d'information. Au Royaume-Uni, un assureur a observé une diminution des flux entrants de 45 % suite à la mise en place d'une solution de suivi de sinistres.

Pour la prédéclaration ou le traitement des sinistres, des briques technologiques peuvent se greffer sur l'ensemble de la chaîne afin d'automatiser, d'optimiser les processus et d'assurer une meilleure conformité des données.



Dans ce cadre, Deloitte a développé des services permettant d'accélérer la mise en place de projets *Smart Claims* :

ClaimsNudge donne de la visibilité au client sur les prochaines étapes du sinistre et le notifie à chaque étape.

L'outil **SARA** (Smart Accident Report Analyser) qui analyse en quelques secondes un constat amiable, identifie les informations liées aux conducteurs, aux circonstances de l'accident et déduit ainsi la responsabilité.

TrueVoice permet d'accompagner le conseiller au téléphone pour capter les émotions du client et l'aider à ajuster son discours. L'assureur est ainsi accompagné pour réagir face au client, notamment lors de demandes d'informations, de réclamations ou encore pour la gestion d'un sinistre.

Comment réussir le développement d'une stratégie *Smart Claims* ?

Une des difficultés à la digitalisation de la gestion d'un sinistre est la complexité des processus et notamment des règles d'indemnisation. La multitude des règles de gestion (exceptions, montants et plafonds différenciés, etc.) ne permet pas aujourd'hui de mettre en place des applications digitales, simples d'utilisation et fiables. La simplification des processus est donc un élément central pour le développement des *Smart Claims*.

Extraction et analyse automatisées des éléments clés du rapport

The image shows a 'Constat amiable d'accident automobile' form with various fields highlighted by red boxes and labeled with arrows. The labels include: Date et heure, Autres dégâts matériels, Assuré, Véhicule, Responsable, Commentaires, Observations, Adresse, Corporel, Témoins, Assureur adverse, Responsable, Zone d'impacts, and Observations. The form contains handwritten information for two vehicles (A and B) and their respective insurers.

La réussite d'un projet *Smart Claims* dépend également de l'embarquement des équipes pour assurer un lancement efficace des projets. L'utilisateur final est bien le client, mais celui-ci s'appuiera toujours sur les agents et les gestionnaires. C'est pourquoi une implication en amont et une formation adaptée favoriseront l'adoption de ces nouveaux outils.

Enfin, les sinistres digitalisés nécessitent une utilisation forte de la donnée, que ce soit dans l'exploitation ou le transfert de celle-ci. En effet, il faut récupérer des informations des systèmes de gestion internes (données client, données contrat) mais également des solutions parfois externes (analyse de constats auto, estimation des dommages, etc.). Un des prérequis est donc à la fois la qualité des données mais également la mise à disposition de celles-ci par le biais de Web services, etc.

Les *Smart Claims*, qui sont des processus sinistres simplifiés et digitaux, deviennent des prérequis pour chaque assureur. Les systèmes d'information ont évolué au cours du temps et facilitent aujourd'hui cette digitalisation, tout comme les briques externes, réels accélérateurs sur les projets. Cependant, la mise en place de nouveaux canaux ne supprime pas totalement l'utilisation des anciens. La relation et la satisfaction client doivent rester des enjeux au quotidien.

L'impact du changement climatique sur le secteur de l'immobilier

D'une position de
coupable à celle
d'apporteur de
solutions

Rédacteurs : **Stéphane Martin**,
Directeur, stephmartin@deloitte.fr
et **Pierre Bernat**, Directeur,
pbernat@deloitte.fr



Conscients de leur responsabilité sur le changement climatique et de l'impact de ce dernier sur leurs propres activités, les acteurs du secteur de l'immobilier et de la construction ont décidé de résolument s'engager dans l'apport de solutions à contribution positive. Ce mouvement se traduit en de multiples défis et conséquences.

Les acteurs de l'immobilier et de la construction sont très conscients de l'impact qu'ils ont sur le changement climatique, qu'il soit environnemental ou social.

Du fait d'exigences réglementaires qui se renforcent et de la pression croissante de l'opinion publique, en particulier des nouvelles générations, l'année 2019 marque un véritable tournant dans la prise de conscience des acteurs de l'immobilier et de la construction, des impacts du changement climatique et des transitions obligatoires qu'ils impliquent.

En conséquence, les acteurs de ces deux secteurs ont lancé plusieurs initiatives pour s'attaquer aux problèmes environnementaux et sociaux. Ces initiatives ont un impact positif sur l'environnement puisqu'un bâtiment construit selon la réglementation en vigueur en 2019 consomme en moyenne neuf fois moins d'énergie que le même bâtiment construit en 1974.

Le point clé tient à l'ampleur de l'ambition des actions enclenchées, qui est passée d'une volonté de réduction de l'impact à une réalité de contribution positive. Green Office, nouveau siège de Steria situé à Issy-les-Moulineaux, illustre ce mouvement ; un an après l'installation des collaborateurs, il produit 9 % de plus que ses consommations sur l'année.

Les secteurs de l'immobilier et de la construction sont conscients de leur contribution au changement climatique et des risques induits

Les acteurs de l'immobilier et de la construction sont très conscients de l'impact qu'ils ont sur le changement climatique, qu'il soit environnemental (carbone, biodiversité, consommation de ressources, etc.) ou social (activité et développement des territoires, etc.), et de ce que cela implique en termes de mode de fonctionnement et d'image négative qu'ils ont pu renvoyer. L'immobilier résidentiel et tertiaire représente en effet plus d'un tiers de la consommation d'énergie en France.

La prise de conscience ne s'est pas faite du jour au lendemain, mais elle est le

fruit des reproches répétés des ONG et des avertissements des scientifiques. En complément, la réglementation a imposé de nouvelles normes de construction et de *reporting*. Enfin, de nouvelles voix se sont fait entendre : Millennials, acheteurs, investisseurs, etc.

La nouveauté vient de la valorisation de l'ampleur des risques désormais associés au changement climatique. En 2019, FourTwentySeven estimait que, en Europe, 19 % des surfaces commerciales et 16 % des bureaux étaient exposés aux inondations et/ou à l'élévation du niveau de la mer (le stress thermique représentant également un risque important).

Les acteurs de l'immobilier et de la construction avaient déjà entrepris plusieurs actions réelles/concrètes

Environ 500 des plus grandes entreprises mondiales ont adopté les objectifs fixés par l'initiative Science-Based Targets. Les secteurs de l'immobilier et de la construction ont suivi le mouvement.

Plus précisément, les investisseurs immobiliers ont pris en compte les changements climatiques dans leur développement, à travers les éléments suivants :

- cartographie des risques physiques des portefeuilles ;
- mise en place de mesures supplémentaires d'atténuation des actifs à risque ;
- inclusion des risques climatiques dans leurs processus d'acquisition ;
- implication dans les stratégies locales de résilience avec les décideurs politiques ;
- etc.

De leur côté, les constructeurs ont adopté de nouvelles méthodes de construction et de nouveaux matériaux pour, à la fois, limiter leur consommation de matériaux et d'énergie et résister aux températures élevées et aux événements climatiques exceptionnels. Si plusieurs tendances

s'affrontent, tous les projets s'orientent vers la baisse de la consommation d'énergie au mètre carré des constructions neuves, à la fois sur le chantier et dans le fonctionnement du bâtiment :

- isolation thermique ;
- orientation et forme du bâtiment ;
- matériaux naturels (bois, etc.) ;
- récupération de la chaleur ;
- production d'énergie ;
- végétation ;
- modularité des espaces ;
- etc.

Enfin, les compagnies d'assurances ont commencé à intégrer ce risque dans de nouveaux types d'offres spécifiques (par exemple : assurance inondation), etc.

La réglementation exige la transition pour tous

Tous les pays européens suivent les mêmes règles : une réglementation plus stricte et des normes plus exigeantes.

En Allemagne, la transposition de la Directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments (*GebäudeEnergieGesetz*) combine de nombreuses réglementations sur l'efficacité énergétique des bâtiments.

De même, à l'horizon 2021, la réglementation française sera plus stricte et imposera plusieurs actions supplémentaires aux acteurs de l'immobilier :

- stratégies bas carbone : soit en adoptant de nouveaux modes de construction, soit en intégrant l'économie circulaire ;
- respect de la biodiversité : réduction ou arrêt de l'artificialisation des sols, renaturation des sols ou développement de la nature au cœur des zones urbaines, etc.

Même si la réglementation oblige tous les acteurs du secteur immobilier à prendre des mesures supplémentaires pour réduire les effets des changements climatiques, le fait d'être plus rapide que la réglementation se révèle être un facteur de différenciation.

Les acteurs de l'immobilier et de la construction doivent agir avec audace sur au moins quatre sujets majeurs

Le secteur doit changer son approche à l'égard du changement climatique en proposant des solutions qui aideront le

reste de la société à limiter la hausse de la température à moins de 2 °C, comme le stipule l'accord de Paris.

À court terme, l'immobilier devrait continuer à révolutionner ses méthodes sur les quatre domaines suivants :

1. production d'énergie : chaque nouveau bâtiment doit être au moins autosuffisant en énergie et, mieux encore, alimenter les réseaux urbains ;
2. réutilisation des matières premières : chaque bâtiment doit devenir un entrepôt de matériaux ; chaque opération de rénovation est l'occasion d'approvisionner d'autres constructions (infrastructures, logements ou autres) en matériaux de seconde main. Le BIM et la technologie faciliteront l'inventaire et le suivi des stocks ;
3. favoriser la biodiversité : l'amélioration de la biodiversité est un pilier central de toute opération de construction et de réhabilitation, en particulier dans les zones urbaines denses, où elle est indispensable pour des raisons de santé et de maîtrise des températures ;
4. prendre le leadership en matière de transition climatique : le secteur du bâtiment montre la voie pour être prêt à faire face au changement climatique. La préparation de ses employés, de ses produits et de ses clients lancera des changements profonds dans la compréhension et les habitudes de la population.

Afin de réussir ce qui ne représente rien de moins qu'une révolution, les secteurs de l'immobilier et de la construction devront rapidement revoir leurs opérations à travers les processus de bout en bout (en particulier la *supply chain*), s'adapter à de nouvelles options de construction (par exemple : construction modulaire), augmenter leurs investissements en

R&D et embaucher, recruter et former de nouveaux profils (ingénieurs en environnement ou en énergie, spécialistes du carbone, etc.). Cela nécessitera également de développer de nouvelles méthodes de travail avec un nombre croissant de partenaires externes (de tailles très différentes) et de tirer parti de la technologie pour assurer fluidité, traçabilité et responsabilité.



Covid-19 : quels impacts structurels de la transformation des modes de travail sur le marché de l'immobilier tertiaire à long terme ?

Rédacteurs : **Bruno Amsellem**,
Associé, bamsellem@deloitte.fr
et **Olivier Gerarduzzi**, Directeur,
olgerarduzzi@deloitte.fr





La crise sanitaire du Covid-19 a déclenché une crise économique sans précédent. Cette situation, inédite par son ampleur et sa profondeur, va modifier durablement nos modes de vie et de travail. Nos spécialistes de l'équipe Real Estate Advisory mettent en perspective l'impact des nouveaux modes de travail sur le marché de l'immobilier tertiaire en IDF, avec un focus sur le quatrième quartier d'affaires du monde « La Défense » et ses 3,6 millions de m².

Quoi qu'il en soit, le monde de demain sera différent. Le confinement éprouvé durant deux mois environ et le déploiement du télétravail à grande échelle pour un grand nombre de salariés, phénomène totalement inédit, apportent un éclairage nouveau sur les nouvelles méthodes de travail.

Contexte Global

Le Covid-19 a mis en sommeil forcé l'ensemble des économies à travers le monde. Nos dirigeants, de même que les économistes, nous prédisent une chute vertigineuse du PIB. Le FMI annonce la plus forte récession mondiale depuis les années 1930 : « L'ampleur et la vitesse de l'effondrement de l'activité ne ressemblent à rien de ce que nous avons connu au cours de notre vie » (Gita Gopinath économiste en chef du FMI). En France, cette année, Bercy table à ce jour sur un recul du PIB de 8 %, et sur un déficit de 9 %. Toutes les industries ne connaîtront pas le même sort, certaines sont plus résilientes, mais une grande majorité va accuser une chute brutale de sa rentabilité, d'autres devront fermer le rideau, etc. Plusieurs scénarios de reprise économique sont modélisés, en V, U, W, et L, etc., avec un ou plusieurs rebonds, voire un enfoncement durable dans la récession pour les scénarios les plus noirs.

Quoi qu'il en soit, le monde de demain sera différent. Le confinement éprouvé durant deux mois environ et le déploiement du télétravail à grande échelle pour un grand nombre de salariés, phénomène totalement inédit, apportent un éclairage nouveau sur les nouvelles méthodes de travail. Il en est question depuis quelque temps déjà : nomadisme, travail virtuel, *new ways of working*, etc. même si toutes n'ont pas avancé au même rythme, certaines entreprises avaient déjà mis en application des chartes spécifiques et des outils digitaux ad hoc, d'autres plus réfractaires ont dû s'adapter dans l'urgence et dans des conditions difficiles. Il faudra en tirer les enseignements en ne gardant que le positif et en gommant les écueils rencontrés. Le *reinventing work* est en marche, le *Future of Work* c'est en 2020 !

L'après-Covid-19 verra se généraliser l'hybridation des modes de travail, au

bureau, dans des tiers lieux, à la maison, etc. Ce phénomène sera accompagné par une nouvelle façon de concevoir les espaces de travail. Les raisons de se rendre au bureau seront motivées par certaines nécessités.

Mais de nombreux salariés vont inventer et exiger une nouvelle expérience dans le rapport au travail : moins de déplacements inutiles, plus d'efficacité et de confort psychologique pour les temps de réflexion qui peuvent se faire à la maison, un meilleur accueil au bureau dans des espaces pensés pour encourager le lien, l'intelligence collective et la créativité.

Conjoncturellement, les entreprises devront élaborer un protocole pour permettre le retour au bureau, plusieurs solutions cumulatives seront envisageables pour respecter la distanciation sociale et les règles sanitaires qui en découlent :

- taux de télétravail plus élevé ;
- dédensification des espaces ;
- revue des contrats de FM/nettoyage ;
- adaptation du mobilier de bureau (barrière hygiénique en Plexiglas), etc.

Mais, à plus long terme, quelles conséquences sur l'immobilier tertiaire et son occupation ?

Face à l'augmentation des coûts immobiliers ces cinq dernières années (liée principalement à l'évolution des loyers en Île-de-France), la « sous-occupation » des postes de travail est l'une des préoccupations des entreprises.

Peuvent-elles encore accepter d'avoir des postes de travail avec un taux d'occupation compris entre 50 et 70 % sans mettre en place des actions pour améliorer ce score ?

À titre illustratif, l'organisation du télétravail avec *Desk sharing*¹¹, pour une entreprise qui abrite 625 salariés et qui compte

autant de postes de travail, soit environ 10 000 m² de surface utile brute locative avant le déploiement en *Desk sharing*, pourrait permettre des économies de surfaces pouvant aller jusqu'à 40 %, selon la variation du taux de *Desk sharing* (entre 10 et 50 % dans l'exemple). Les économies sur les charges d'exploitation pourraient être proportionnelles modulo la localisation, etc.

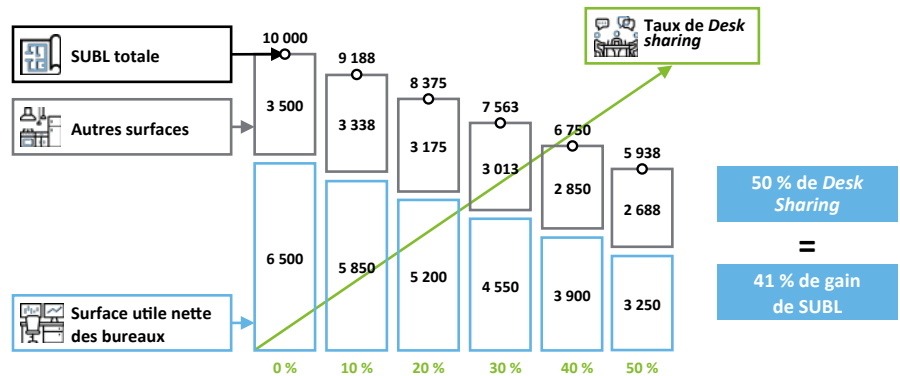
À la recherche d'optimisation sur les charges d'exploitation et dans un contexte de crise économique, les impacts seront nombreux : gel des embauches, voire, pour certains secteurs, mise en place de PSE, déploiement généralisé du télétravail, etc. ; nous pouvons raisonnablement pronostiquer que les entreprises vont, dans les trois prochaines années, procéder à la restitution plus ou moins massive de surfaces tertiaires qu'elles auront estimées comme excédentaires.

À cela pourrait se rajouter un autre phénomène plus difficile à appréhender. Quels rôles les espaces de *coworking* vont-ils jouer dans ce repositionnement, notamment au moment où les utilisateurs changent leurs manières de consommer des espaces de bureaux ? Le télétravail sera une véritable alternative aux centres de *coworking* ; cependant, ils pourraient être complémentaires. Ils répondent en effet à un véritable besoin de la part d'une catégorie de salariés et d'entreprises en mode *start-up*.

Ces trois dernières années, ces espaces ont contribué à la raréfaction de l'offre notamment dans le QCA (Quartier central des affaires) à Paris où le taux de vacance avoisinait les 2 % du parc à fin 2019. L'un des précurseurs, WeWork, fait face à une crise de croissance majeure. En 2018, le groupe a accusé une perte de 2 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 1,82 milliard. Les difficultés financières rencontrées dans une phase expansionniste qui fut très volontariste, et l'annonce faite en 2020 par son actionnaire principal Softbank d'annuler le rachat d'actions pour un montant de 3 milliards de dollars en disent long. Le *business model* doit encore faire ses preuves. Il est principalement basé sur une forte densité des postes de travail.

Optimiser sa surface utilisée grâce au *Desk sharing*

Variation de la surface occupée en fonction du taux de *Desk sharing* (en m²)



Le Covid-19 a provoqué une désertification temporaire des espaces de *coworking*. Pendant encore quelques mois, la distanciation sociale devra être respectée, réduisant cette densité cible. En outre, la structure de coûts est appelée à croître avec l'attention particulière qui devra être portée, comme dans tous les lieux de vie, sur le nettoyage et l'hygiène, alors que leurs clients ne seront pas en mesure d'accroître le montant de leur abonnement.

Il est probable que certains centres de *coworking* soient amenés à revoir drastiquement les conditions locatives avec leurs bailleurs (c'est le cas de WeWork aux États-Unis) pour gagner en compétitivité et devenir rentables. Dans d'autres cas, des centres devront tout simplement fermer. Tout cela pourrait contribuer à la mise sur le marché de surfaces complémentaires dans les quartiers les plus prisés de la capitale.

Ce nouveau contexte économique va renverser le rapport de force entre bailleur et locataire. Ces perspectives de réduction de la demande des utilisateurs donnent un argument important aux occupants en place pour renégocier leurs engagements financiers dans un contexte où le départ d'un locataire va peser sur la trésorerie des bailleurs, les covenants bancaires et la valorisation de leurs portefeuilles.

De facto, le moteur de l'absorption nette de bureaux sera absent en 2020, la question est de définir quel sera son solde. Pour mémoire, il avait été négatif de 800 000 m² en 2009 à la suite de la crise de 2008.

Le résultat de la dépression de la demande placée sera un ajustement à la baisse des valeurs locatives des surfaces de bureaux ; il est trop tôt pour en prévoir l'amplitude et la temporalité. On peut s'attendre à ce que les actifs prime situés dans les quartiers centraux d'affaires soient les moins atteints et que, à l'inverse, les marchés de la périphérie redeviennent suroffreurs avec une baisse des valeurs locatives accentuée.

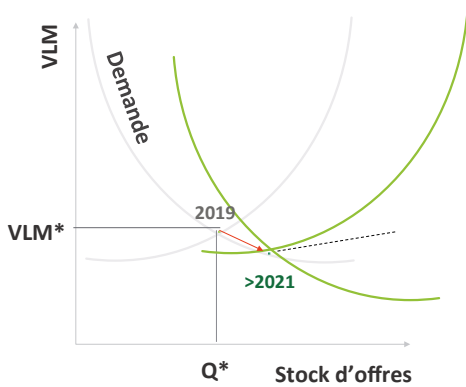
Nous allons certainement retrouver un *spread* entre loyer facial et économique¹² compris entre 15 et 25 % selon les secteurs et les contraintes des différents acteurs...

La crise sanitaire aura des conséquences et des amplitudes différentes selon les régions. La vie des entreprises connaît des cadencements différents suivant leurs implantations. L'efficacité du télétravail nécessite un accès aux réseaux de communication à haut débit, reposant la question de la fracture numérique dans l'aménagement du territoire, alors que le déploiement de la 5G est au point mort.

Les entreprises pourraient également être tentées de sortir du jacobinisme et déconcentrer des équipes parisiennes dans les métropoles régionales. Cela pourrait faire partie d'un plan de gestion des risques, mais aussi un moyen d'offrir aux collaborateurs une meilleure qualité de vie en optimisant leurs coûts immobiliers.

11 Poste non attribué inférieur à l'effectif logé à l'adresse

12 Les secteurs les moins offreurs devraient connaître à nouveau



Scénarios sur la demande placée en Île-de-France

L'Île-de-France offre le plus grand parc de bureaux d'Europe avec près de 54,5 millions de mètres carrés selon les chiffres que l'ORIE. Ce parc, en croissance permanente, a permis d'héberger la tertiairisation de l'économie française.

L'activité de construction a été soutenue au cours des 25 dernières années ; le parc n'étant que de 43 millions de mètres carrés au point bas de la crise immobilière du milieu des années 1990.

L'activité du secteur du bâtiment sur l'immobilier de bureau est, en ce début d'année 2020, à un point haut. Notre dernier Paris Crane Survey comptait près de 2,3 millions de mètres carrés en construction ou en rénovation, dont 1 300 000 m² disponibles sur le seul territoire de la métropole du Grand Paris au 30 septembre 2019.

Face à une offre de surfaces de bureaux globalement en croissance à l'échelle de la région, la demande placée auprès des utilisateurs s'est maintenue nettement au-dessus des 2 millions de mètres carrés chaque année entre 2014 et 2019. Elle a atteint 2,6 millions de mètres carrés en 2017, avoisinant les niveaux record d'activité du marché francilien.

Les deux dernières années, avec respectivement 2 600 000 et 2 300 000 m² placés, restent deux années de forte activité. Années durant lesquelles la demande a été contrainte par la rareté de l'offre de qualité dans les quartiers centraux, en particulier à Paris.

C'est dans ce contexte que la crise sanitaire du Covid-19 est survenue, venant impacter nos modes de vie et de travail. Le marché locatif des bureaux franciliens, déjà dans une tendance baissière en 2019, s'est fortement contracté dès le mois de mars. À deux reprises seulement, la demande placée de bureaux en Île-de-France au premier trimestre était restée sous le seuil des 400 000 m² au cours des deux décennies écoulées.

Il faut remonter à 2002 et 2004 pour retrouver le niveau de l'activité de location et de vente à utilisateurs constatée durant ce mauvais premier trimestre 2020.

La contraction historique du PIB annoncée pour 2020 va mécaniquement peser sur la consommation d'espaces tertiaires par les entreprises. Les deux dernières crises apportent leurs enseignements quant aux réactions potentielles de notre principal marché immobilier tertiaire :

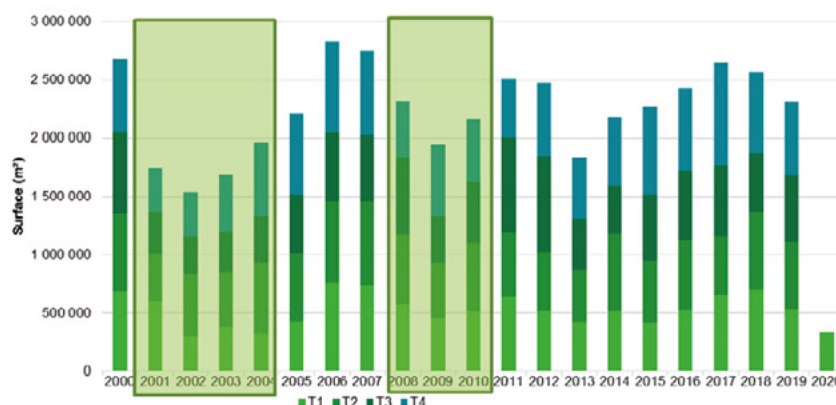
- celle de 2009 était de nature financière. Son impact sur les marchés de bureaux du Grand Paris est resté « limité » : la demande placée n'avait décliné « que » marginalement sous le seuil des 2 millions de mètres carrés placés ;
- celle de 2002 faisait suite à l'éclatement de la bulle Internet du début de millénaire. Elle avait renvoyé le marché parisien à ses niveaux d'activité des années noires de la fin des années 1990 avec seulement 1 500 000 m² placés, dans un parc qui mesurait 43 millions de mètres carrés, soit 11 millions de moins qu'aujourd'hui. Son impact dans le temps avait également été long, avec quatre années nécessaires pour retrouver un niveau de 2 000 000 m² placés.

Il nous semblerait intéressant d'estimer l'évolution future du niveau de la demande placée depuis 2019, en dupliquant les évolutions de demandes placées lors des deux crises de 2002 et 2009.

L'impact de la crise financière de 2008-2009 avait fait reculer la demande placée de 30 % entre 2007 et 2009. Sur cette base, 2019 ayant été une « bonne » année à plus de 2 300 000 m², un point bas pourrait être atteint en 2021 avec environ 1 600 000 m² placés.

Cette vision relativement optimiste doit être confrontée à un scénario basé sur un fort ralentissement, comparable à celui constaté en 2002.

Demande placée



Source : ImmoStat 2019, analyse Deloitte

L'impact de la crise économique de la *net economy* avait été plus brutal et plus durable, faisant reculer la demande placée de 35 % dès 2001 et de près de la moitié entre 2000 et 2002 (-43 %).

Dans ce second scénario, la demande placée 2020 pourrait chuter au chiffre symbolique de 1 500 000 m² et poursuivre la descente à 1 300 000 m² l'an prochain (soit les niveaux des années 1994, 1995 et 1991).

Mais ces visions sont assises sur des crises d'avant Covid-19. L'ampleur de la crise économique, touchant tous les secteurs de l'économie, contrairement à 2002 et 2009, devrait amplifier le recul de la demande des entreprises en surfaces de bureaux.

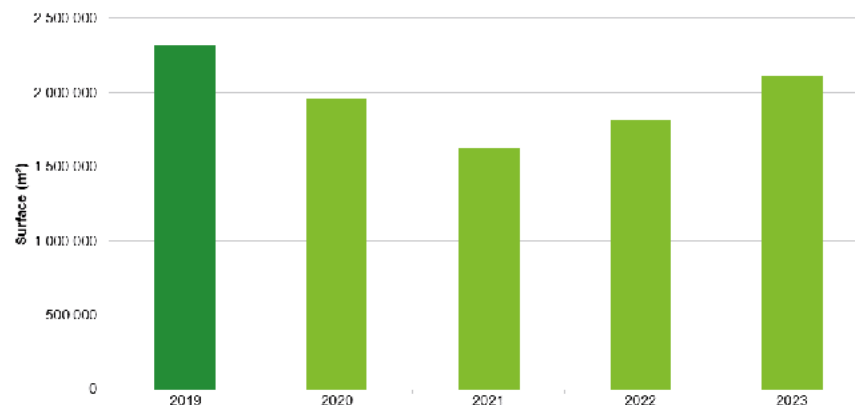
Également, le rapport à l'espace de travail a connu une révolution le 16 mars 2020, avec une conversion massive des entreprises au télétravail. Déjà les grèves de décembre 2019 leur avaient permis de tester les nouveaux modes de travail, *coworking* en tête. Ces expérimentations, même si elles ont été généralement subies, ont accéléré la démonstration en cours depuis des années que les activités tertiaires peuvent être aussi efficaces en dehors des tours de bureaux. Sans surprise, d'après une étude Gartner citée dans Les Échos, la moitié des 300 directeurs financiers interrogés prévoit de laisser au moins 10 % de leurs salariés en télétravail après l'épidémie.

Dans ce contexte de recul économique, les entreprises vont ajuster leurs besoins d'espace.

Ainsi, la demande placée 2020 pourrait enfoncer le plancher des 1 500 000 m² et descendre à moins de 1 300 000 m² en 2021, renvoyant au plus sombre de la crise immobilière des années 1990.

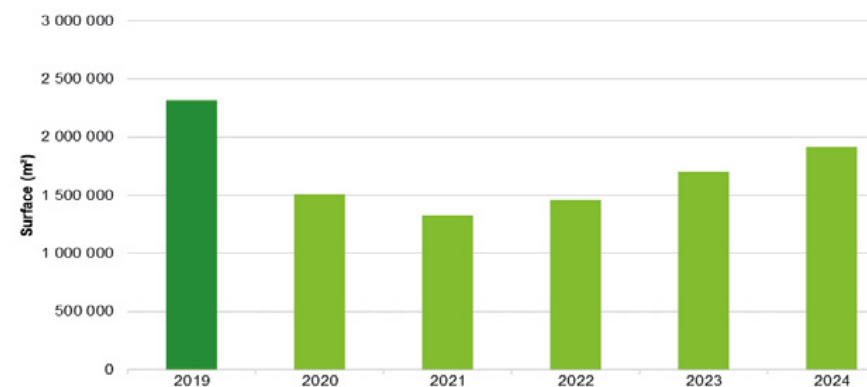
Cette vision à l'échelle de la région capitale recouvre des marchés se trouvant dans des situations différentes. Alors que la dernière crise immobilière, il y a 30 ans, avait été générée par une vague de surproduction, ce n'est pas le contexte du marché francilien à ce jour. La rareté de l'offre de qualité dans Paris intra-muros n'a jamais été aussi forte et a pesé sur le marché depuis plusieurs années, jusque dans la croissance des valeurs locatives.

Demande placée scénario type crise 2009



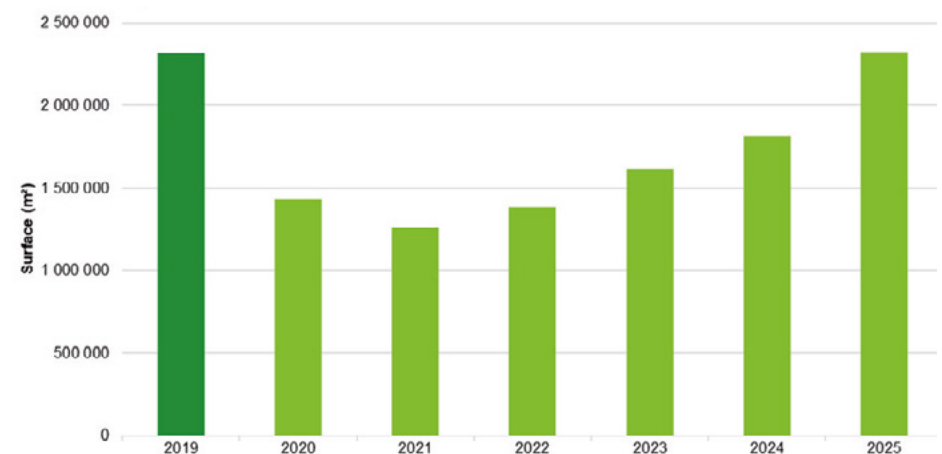
Source : ImmoStat 2019, analyse Deloitte

Demande placée scénario type crise 2002



Source : ImmoStat 2019, analyse Deloitte

Demande placée scénario type crise 2001 avec 5% de réduction demande exprimée



Source : ImmoStat 2019, analyse Deloitte



Une réduction de la demande, couplée à un rehaussement de l'offre résultant de libérations d'espaces, apporteront dans un premier temps de la fluidité à un marché tendu. À l'inverse, les marchés déjà offreurs et où les volumes de livraison prévus à très court terme sont importants (essentiellement le département des Hauts-de-Seine dont La Défense) seront plus rapidement et fortement affectés.

Les effets pour les investisseurs

Les enjeux de valeurs sont d'ores et déjà essentiels aux investisseurs et à leurs partenaires financiers. De fortes variations de valeur vénale ou de planning de commercialisation pourront impacter les covenants des prêts à LTV élevés.

La valorisation à la juste valeur des actifs immobiliers devra être assurée en toute objectivité par les évaluateurs externes, intégrant à la fois les ajustements des périodes de commercialisation, des valeurs locatives voire des taux de rendement.

Sur la base de ces justes valeurs, des négociations devront être menées avec les financeurs pour aménager les effets des contrats de prêts ou modifier les stratégies de commercialisation.

Les investisseurs devront proposer des solutions à leurs partenaires financiers dont l'intérêt reste la réalisation des transactions. Hors le cas des banques intégrant des pôles immobiliers structurés, les banques actives en France ne sont pas désireuses de forcer leurs emprunteurs

à « rendre les clés ». Les investisseurs devront prendre des décisions aux portées multiples : économiques, juridiques et fiscales notamment.

Le Covid-19 a également eu un impact immédiat sur le prix de l'argent. L'OAT 10 a bondi entre le 11 et le 18 mars de -0,322 % à 0,387 %, avant de redescendre autour de 0,10 % durant les cinq semaines suivantes. Cette volatilité pourrait se refléter sur la prime de risque exigée par les investisseurs immobiliers. Cette dernière était historiquement élevée au 31 décembre dernier (près de 300 points de base sur le bureau prime parisien), dans un contexte de taux directeurs historiquement bas.

L'épargne prête à être investie dans le secteur immobilier français reste très élevée et les investisseurs nationaux et internationaux n'ont pas abandonné leur volonté d'investir sur ces marchés. L'immobilier français tertiaire est toujours perçu comme présentant des fondamentaux attractifs. Les stratégies restent nombreuses. Les investisseurs *core* restent attirés par les marchés établis et leur volonté d'ajustement de la prime de risque semble modérée sur les actifs offrant des engagements locatifs longs par des locataires de premier ordre. Les investisseurs « opportunistes » étudient d'ores et déjà les secteurs en suroffre.

Les actifs non prime, notamment les actifs centraux sans de situation locative pérenne, voire occupé par des PME les premières affectées, et les actifs de

périphérie pourront voir leurs valorisations les plus fortement affectées. Les investisseurs actuellement placés sur ces segments sont les premiers exposés au risque de recouvrement de loyers et de prévisibilité de leurs revenus.

Enfin, les prises de risque dans le « blanc » vont être très finement mesurées. L'activité de production neuve est à un niveau historiquement élevé et majoritairement sans engagement locatif. Les secteurs offeurs, principalement dans l'ouest de la métropole du Grand Paris, ne devraient plus connaître de lancement sans engagement locatif long.

Les effets du Covid-19 nous rappellent qu'il n'existe pas d'acquis. L'ordre économique que l'on pensait stabilisé ces dernières années est en réalité un point d'équilibre qui peut être remis en question par de nombreux facteurs exogènes. Nous n'en avons pas toujours la maîtrise et il faut l'accepter.

Mais les effets peuvent s'avérer bénéfiques: cela pousse nos sociétés à se réinventer, à trouver de nouveaux équilibres qui seront, nous pouvons l'espérer, plus vertueux d'un point de vue sociétal, environnemental, etc.

Postdéconfinement et phase de transition, les organisations et les modes de travail vont connaître une forte accélération dans leur transformation ; les attentes des entreprises et des salariés seront différentes. Les entreprises qui occupent des espaces tertiaires prendront des orientations nouvelles face à des besoins renforcés en termes de flexibilité, espaces variés, optimisation, localisations multiples, faible empreinte carbone, etc.

Pour suivre ce mouvement et répondre à ces exigences, la chaîne de valeur des acteurs de l'industrie immobilière devra également se réinventer. Une majorité du parc de bureaux francilien continuera à répondre aux besoins des « utilisateurs », mais, pour une autre partie, il sera nécessaire de repenser les espaces, changer les destinations, faire évoluer certaines réglementations, modifier les usages sur les clauses des baux, etc.

Les périodes à venir ouvriront de nouvelles perspectives. L'immobilier est partout dans notre quotidien, il appartient au monde « réel ».

Focus La Défense

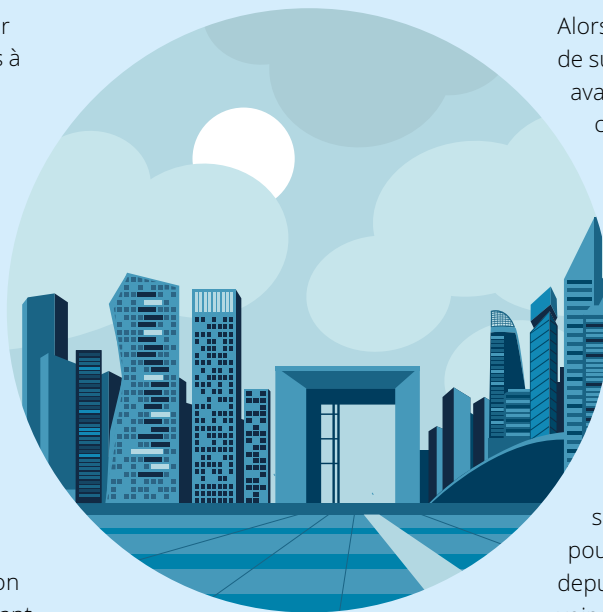
La question se pose de l'occupation des 3 600 000 m² du parc de bureaux du quatrième quartier d'affaires du monde, dont près de 150 000 m² étaient immédiatement disponibles au 31 décembre dernier. Dans un contexte où notre Paris Crane Survey rappelait dans son édition de l'hiver 2019 que près de 400 000 m² sont actuellement en chantier, dont 350 000 m² disponibles à horizon mars 2022, le devenir de ces surfaces est essentiel, alors que, en moyenne, ces trois dernières années, 150 000 m² ont été absorbés sur le périmètre du quartier d'affaires.

Si l'occupation des immeubles les plus récents ne devrait pas être immédiatement mise en jeu, même si des résiliations partielles de bail pourraient être sollicitées, le devenir des tours de premières générations à court terme et des projets à lancer est devenu un enjeu. Ces tours, bien que restructurées au cours des dernières décennies, offrent des niveaux de prestations inférieures à celles des tours construites récemment (moins de 10 ans). Dans un contexte d'offre abondante dans le neuf, l'attractivité de ces surfaces sera limitée. L'édition de l'été prochain de notre Paris Crane Survey ne devrait pas refléter de ralentissement de l'économie immobilière, couvrant la période d'octobre 2019 à mars 2020 ; l'édition suivante devrait montrer un important retournement de tendance des mises en chantier après quatre années de progression de l'encours de production sur le territoire du Grand Paris, voire de recadencement des livraisons.

L'enjeu économique est de taille, rappelons que la tour Majunga a été vendue l'été dernier à un prix de plus de 12 500 €/m² alors qu'une tour d'ancienne génération peut être cédée à moins de 7 000 €/m² et que les valeurs vénales et locatives sont appelées à décroître.

Côté production, des opérations emblématiques sont justes lancées (tour Aurore – 37 000 m² – Aermont) ou sur le point de l'être (projet Alti Plano, ex-tour Île-de-France – 57 000 m² – AXA RA). Alors que l'offre neuve certaine excède d'ores et déjà trois années de demande placée moyenne d'avant-Covid-19, n'est-ce pas un moment pour repenser sa stratégie de valorisation de structure d'ancienne génération ?

Les valeurs en usages alternatifs au bureau vont redevenir des axes de création de valeur pour des immeubles venant apporter des surfaces peu différenciantes dans des marchés sureffluents tel celui de La Défense.



Au-delà, ces nouveaux rapports aux surfaces de bureaux posent la question pour l'aménageur du devenir des quartiers d'affaires, notamment à La Défense, avec une opportunité historique d'insuffler une mixité fonctionnelle dans un quartier mono valant.

Le Covid-19 est l'occasion pour Paris-La Défense de repenser la ville dans le

quartier d'affaires. Le projet d'Hermitage, tant décrié, visait principalement à construire des logements de type *serviced apartments* au pied de l'axe historique parisien. En dehors de ces quelques logements destinés à des expatriés à fort pouvoir d'achat, l'avenir proche du quartier est sans doute d'y apporter des lieux de vie pour une population qui cherche à se rapprocher du centre de la métropole sans travailler dans le quartier d'affaires pour autant. La mobilisation sociale pour loger les personnels soignants au plus proche des hôpitaux illustre bien que cette distance soit devenue un enjeu sociétal en complément de l'enjeu environnemental posé par les déplacements pendulaires quotidiens.

Alors que la conversion temporaire de surfaces de bureaux en logements avait été autorisée pour sortir de la crise des années 1990, la diminution du parc tertiaire est un moyen d'insuffler une fluidité dans un marché locatif qui pourrait se scléroser. L'État, qui fait montre d'un volontarisme dans le traitement médical et social de la crise sanitaire et économique, sera à nouveau sollicité sur la simplification des règles de construction d'immeubles de grande hauteur. La démarche simplificatrice engagée depuis 2017 pourra traiter un point en suspens depuis des décennies, au risque de voir potentiellement des carcasses d'immeubles en attente dans le premier quartier d'affaires d'Europe.

Ce changement de paradigme que l'aménageur doit peut-être envisager, et alors que la philosophie d'aménagement de la dalle a perduré pendant près de 60 ans, va être un enjeu essentiel car venant impacter son *business model*. Paris-La Défense pourrait avoir à réfléchir sur la bascule d'un modèle expansionniste à un modèle de (re) construction de la ville sur la dalle.



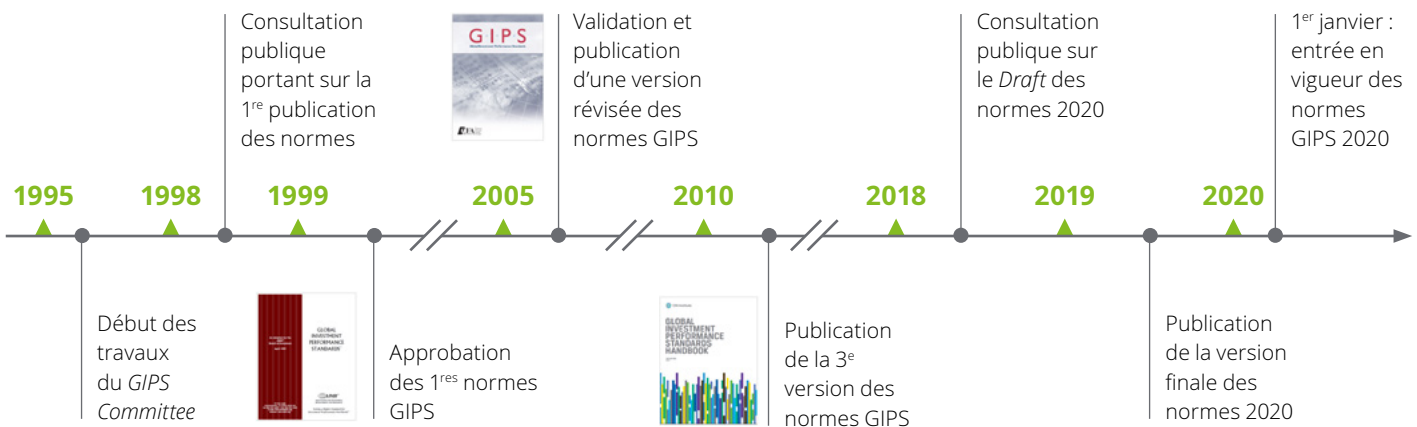
Global Investment Performance Standards (GIPS)[®] 2020

Rédacteur : **Yoan Chazal**,
Associé, ychazal@deloitte.fr



La version définitive des nouvelles normes GIPS®¹³ (les « GIPS 2020 ») a été publiée fin juin 2019. Si ces normes constituent depuis plus de 20 ans la meilleure pratique internationale en termes de calcul et de *reporting* de performances, cette nouvelle version reste une minirévolution dans le secteur de la gestion d'actifs.

Evolutions des normes GIPS



Les normes GIPS sont un ensemble de règles basées sur les principes fondamentaux d'une divulgation complète et d'une représentation équitable des résultats de performance.

Pour preuve, le nombre record de participants à la dernière conférence annuelle GIPS du CFA Institute, en septembre 2019. Parmi eux, beaucoup étaient venus chercher des réponses à leurs nombreuses questions : Comment classifier un fonds ouvert avec des parts *retail* et des parts institutionnelles ? Quels impacts sur les composites suite aux nouvelles dispositions relatives aux *carve outs* ? Y a-t-il de nouveaux reportings à produire ? Comment se préparer à l'adoption des nouvelles normes ?, etc.

Dans cet article, vous retrouverez les principales clés pour comprendre les changements opérés dans la version 2020 des normes GIPS.

Pour commencer, quelques rappels concernant les normes GIPS®

En établissant des exigences normalisées pour le calcul et la présentation des performances, les normes GIPS permettent :

- pour les gestionnaires d'actifs, une concurrence sur un pied d'égalité sur tous les marchés ;
- pour les investisseurs, une comparaison des performances passées des gestionnaires d'actifs ;
- pour toutes les parties prenantes, une présentation régulière et fidèle des performances des actifs investis.

En l'absence d'une telle norme, la comparaison des performances de plusieurs gestionnaires d'actifs est particulièrement difficile, dans un pays donné comme à l'échelle du monde. De plus, les gestionnaires d'actifs peuvent prendre des décisions qui entraînent, intentionnellement ou non, une présentation et/ou une communication des performances abusive. Voici quelques exemples :



¹³ GIPS® est une marque déposée du CFA Institute. Le CFA Institute n'a pas été impliqué dans la préparation ou la revue de cet article.

- présentation sélective des périodes et/ou des portefeuilles ;
- agrégation incorrecte de portefeuilles dont les stratégies d'investissement n'ont rien en commun ;
- utilisation d'une méthodologie de calcul inappropriée de manière à surestimer la performance ;
- utilisation d'une valeur comptable qui ne représente pas la juste valeur sur le marché ;
- référence à un indice qui n'est pas représentatif de la stratégie d'investissement.

Les normes GIPS sont un ensemble de règles basées sur les principes fondamentaux d'une divulgation complète et d'une représentation équitable des résultats de performance. Les sociétés de gestion qui se conforment aux normes GIPS offrent à leurs clients et prospects l'opportunité d'évaluer équitablement leurs performances passées.

Pour poursuivre, un lexique des concepts clés

Firme : société de gestion, filiale ou division présentée aux clients ou aux prospects comme une entité commerciale distincte.

Portefeuille : ensemble d'investissements géré individuellement, sous la forme d'un compte détenu par un seul client (*segregated account*) ou d'un fonds détenu par plusieurs investisseurs (*pooled fund*).

Composite : une agrégation d'un ou plusieurs portefeuilles gérés selon un mandat, un objectif ou une stratégie d'investissement similaire.

Wrap fee portfolios : portefeuilles dont la gestion est rémunérée par le prélèvement de frais tout compris calculés sur le montant des actifs sous gestion et incluant une combinaison de frais de gestion, transaction, conservation et/ou administratifs.

Carve-out : portion d'un portefeuille représentative d'une stratégie d'investissement distincte, généralement déterminée sur la base de la classe d'actifs, la zone géographique ou le secteur d'activité.

Overlay : partie de la stratégie d'investissement réalisée séparément du portefeuille sous-jacent, généralement par le biais d'instruments financiers dérivés permettant de limiter ou maintenir une exposition au risque présente dans le portefeuille sous-jacent, ou pour bénéficier d'une vision tactique du marché en modifiant l'exposition au risque du portefeuille sous-jacent.

Money-weighted return : rendement pour une période qui reflète la variation de valeur ainsi que le timing et la taille des flux de trésorerie (apports/retraits).

Time-weighted return : rendement pour une période qui reflète la variation de valeur mais ignore les effets des flux de trésorerie externes (apports/retraits).

L'un des principaux points positifs des GIPS 2020 est leur facilité de lecture accrue. En effet, elles consolident les différentes *guidances* publiées depuis la précédente version des normes GIPS, sortie en 2010. Fini les allers-retours entre les sections du *Handbook*, les *newsletters* et les *Q&A* du site Internet du CFA Institute. Désormais, les normes GIPS sont réunies au sein de trois *Handbooks* : *GIPS for Firms*, *GIPS for Asset Owners*, *GIPS for Verifiers*.

Les nouvelles normes 2020 tiennent également compte des évolutions du marché en termes de véhicules et classes d'actifs, notamment pour les fonds et stratégies alternatives.

Quelques clés pour la lecture

- Il n'existe plus de sections distinctes par classes d'actifs pour le *real estate*, le *private equity* et les *wrap fee portfolios* ;
- le *real estate* et le *private equity* font désormais partie d'une catégorie plus large, appelée *private market investments* ;
- chaque section comprend les dispositions relatives à chaque classe d'actifs ou type d'actifs spécifiques (par exemple, les *overlays*, les *carve-outs*, les *wrap fees*, les *private market investments*) ;
- les dates effectives d'application des dispositions sont désormais mentionnées en bas de page ;
- les termes définis dans le lexique sont en lettres majuscules.

Les nouvelles normes 2020 tiennent également compte des évolutions du marché en termes de véhicules et classes d'actifs, notamment pour les fonds et stratégies alternatives.

GIPS for Firms, les principales nouveautés, clarifications et/ou évolutions

- Les Firmes ont désormais un **an maximum** pour mettre leurs *GIPS reports* à jour à la fin de période la plus récente, alors qu’aucun délai n’était requis auparavant.
- **Composites vs pooled funds :**
 - les Firmes doivent créer des composites pour les stratégies qui sont gérées ou destinées à être commercialisées sous la forme de *segregated accounts* ;
 - tous les *segregated accounts* discrétionnaires et payant des frais de gestion doivent être inclus dans au moins un composite ;
 - tous les *pooled funds* discrétionnaires et payant des frais de gestion doivent être inclus dans tous les composites pour lesquels ils répondent à la définition ;
 - les Firmes ne sont pas obligées de créer un composite qui inclut uniquement un ou plusieurs *pooled funds*, si la stratégie de ce(s) fonds n’est pas destinée à être commercialisée sous la forme de *segregated accounts* ;
 - les Firmes peuvent clôturer des composites qui incluent uniquement un ou plusieurs *pooled funds*, si la stratégie de ce(s) fonds n’est pas distribuée comme la stratégie d’un composite.
- Les Firmes doivent **classifier et lister** chacun de leurs portefeuilles dans l’une des catégories suivantes :

- Certains **changements de terminologie** ont été opérés :
 - les « frais de *trading* » sont remplacés par les « **coûts de transaction** ». Par ailleurs, si ces derniers ne sont pas connus, ils peuvent désormais être estimés pour calculer les performances nettes (avec les *disclaimers* requis) ;
 - les *wrap fees/separately managed accounts* sont renommés ***wrap fee portfolios*** ;
 - les *compliant presentations* sont remplacées par les ***GIPS reports***. Il existe désormais deux types de *GIPS reports* pour les Firmes : les *GIPS composite reports* et les *GIPS pooled fund reports* [requis pour les *limited distribution pooled funds (LDPF)* mais recommandé pour les *broad distribution pooled funds (BDPF)*].

Si un prospect souhaite investir dans un...	Alors...
Segregated Account	<ul style="list-style-type: none"> • Les Firmes doivent déployer tous les efforts raisonnables pour fournir un <i>GIPS Composite Report</i> à tous les prospective clients.
Limited Distribution Pooled Fund	<ul style="list-style-type: none"> • Les Firmes doivent déployer tous les efforts raisonnables pour fournir un <i>GIPS report</i> à tous les <i>LDPF prospective investors</i> souhaitant investir dans des <i>Limited Distribution Pooled Fund</i>. • Le <i>GIPS report</i> peut être : <ul style="list-style-type: none"> - soit un <i>GIPS Pooled Fund Report</i> portant sur le <i>Limited distribution Pooled Fund</i> souhaité ; - soit un <i>GIPS Composite Report</i>, mais uniquement si le <i>Limited Distribution Pooled Fund</i> souhaité est inclus dans le composite.
Broad Distribution Pooled Fund	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de <i>GIPS report</i> spécifique à prévoir. • Les Firmes peuvent fournir un <i>GIPS Pooled Fund Report</i> ou un <i>GIPS Composite Report</i> incluant ce fonds à destination des <i>BDPF prospective investors</i>, mais cela ne constitue pas une obligation.



Segregated Account

Un portefeuille détenu par un client unique
 Mandats, fonds dédiés, *pooled funds* gérés pour le compte d’une autre SGP (sans la fonction de vente/distribution), etc.



Broad Distribution Pooled Fund

Un *pooled fund* soumis à un cadre réglementaire permettant au grand public d’acheter ou de détenir des parts du *pooled fund* ; et qui n’est pas exclusivement commercialisé en *one-to-one*
 Fonds UCITS, *US’ 40 Act mutual funds*, etc.



Limited Distribution Pooled Fund

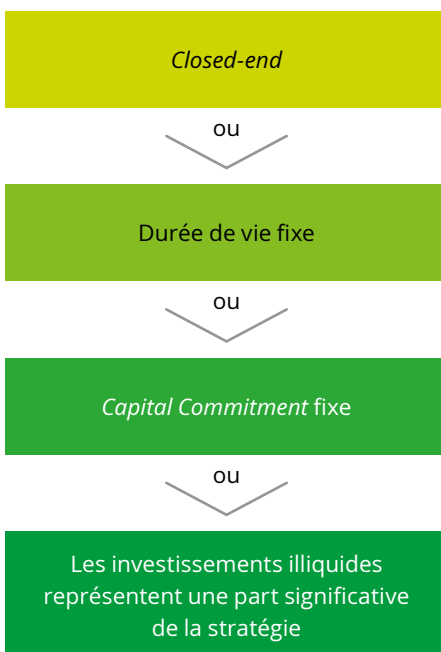
Tout *pooled fund* qui n’est pas un *broad distribution pooled fund*
Limited Partnerships, fonds de *private equity*, etc.

• **Carve-outs** : les normes GIPS 2020 offrent plus de souplesse quant à la gestion du cash pour les *carve-outs* en réintroduisant la notion d'**allocation synthétique du cash** (applicable rétroactivement, sur tout l'historique).

La création de *carve-out* avec gestion indépendante du cash reste néanmoins l'option à privilégier. Ainsi, dès que la Firma obtient un portefeuille autonome (« *standalone* ») géré selon la même stratégie que le(s) *carve-out*(s) avec une allocation synthétique du cash :

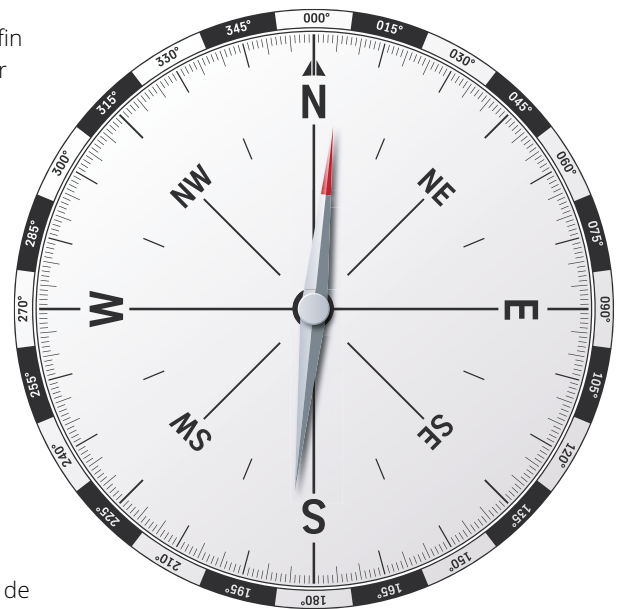
- la Firma doit créer un composite qui inclut uniquement les portefeuilles gérés de façon autonome ;
- et le *GIPS Composite Report* du composite qui inclut le(s) *carve-out*(s) avec une allocation synthétique du cash doit également présenter les performances et les encours du composite qui n'incluent que le(s) portefeuille(s) autonome(s) (*standalone*).

• **Money-Weighted Returns (MWR)** : les Firmes peuvent présenter des *MWRs* si la Firma a le contrôle des *cash-flows* externes pour chaque *pooled fund* ou portefeuille et si le *pooled fund* ou les portefeuilles du composite a/ont au moins l'une des caractéristiques suivantes :



D'autres évolutions sont à noter pour les Firmes qui présentent des *MWRs*. Elles doivent désormais :

- inclure les *MWRs* annualisés sur seulement une période – du début de la Firma jusqu'à la fin d'année la plus récente. Pour rappel, dans le cadre des normes 2010, les Firmes devaient présenter les rendements du début de la Firma jusqu'à chaque fin de période annuelle ;
- présenter des informations sur les apports des investisseurs non libérés (non encore appelés), les distributions et les multiples associés seulement à la fin d'année la plus récente (vs à chaque fin de période annuelle dans les normes 2010) ;
- les composites et les *pooled funds* qui utilisent une ligne de crédit doivent présenter les *MWRs* avec et sans les effets de la souscription de la ligne de crédit, sauf cas particulier¹⁴.



• **Portabilité** : dans le cadre d'une acquisition, si les critères de portabilité sont réunis, la possibilité est laissée à la Firma de reprendre ou non les performances passées de l'entité acquise, et ce sans limite de temps (que ce soit pour la durée des performances passées qui sont reprises ou pour la mise en conformité de ces performances passées). Le délai pour mettre en conformité prospectivement les encours de l'entité acquise reste, lui, d'un an.

• **Stratégies overlay** : davantage de précisions sont apportées sur les modalités de calcul et de *reporting* des stratégies *overlay*.

• **Encours de la Firma** :

- les apports non libérés d'une part et les encours conseillés d'autre part ne doivent pas être inclus dans les encours de la Firma.

La création de *carve-out* avec gestion indépendante du cash reste néanmoins l'option à privilégier.

¹⁴ Si le capital de la ligne de crédit (« principal ») a été remboursé sous 120 jours via un appel de capitaux sur les apports non libérés et que le principal n'a pas été utilisé pour financer des distributions, les *MWRs* sans les effets de la souscription de la ligne de crédit ne sont pas requis.



En revanche, il est désormais possible de les présenter séparément ou combinés aux encours de la Firme, tant que les encours de la Firme au sens strict sont présentés et que les commentaires et précisions nécessaires à la bonne compréhension des utilisateurs sont bien inclus ;

- pour les composites de stratégie *overlay*, les Firmes peuvent désormais choisir entre présenter les encours de la Firme ou l'exposition *overlay* totale de la Firme ;
- enfin, il ne sera plus possible de présenter les encours du composite en pourcentage des encours de la Firme, sauf si les encours de la Firme sont également présentés, et ce pour chaque fin de période.

• **Real estate :**

- les investissements en *real estate* dans des fonds ouverts doivent bénéficier d'une **valorisation externe** au moins tous les 12 mois ;
- les investissements en *real estate* qui ne sont pas dans des fonds ouverts doivent obtenir une **valorisation externe** au moins tous les 12 mois, sauf si le contrat avec le client stipule une autre fréquence. Dans ce cas-là, le portefeuille doit bénéficier d'une valorisation externe au moins tous les 36 mois ou à la fréquence définie dans le contrat du client si elle est inférieure à 36 mois ;
- les investissements en *real estate* doivent être comptabilisés selon le principe de la juste valeur et les états financiers annuels doivent être audités par une Firme d'expertise comptable indépendante.

• **GIPS advertising :**

Trois options s'offrent aux Firmes lorsqu'elles commercialisent une stratégie :

- préparer un *GIPS Advertisement* sur un composite, un *LDPF* ou un *BDPF* en suivant les *GIPS Advertising Guidelines* ;
- préparer un *GIPS Advertisement* et inclure un *GIPS report* ;
- ne pas mentionner les normes GIPS.

Les *GIPS Advertising Guidelines* ont été largement étoffées dans la version 2020 des normes. Les principaux points à retenir sont que :

- les rendements des composites/*pooled funds* présentés dans les *GIPS Advertisements* doivent être dérivés des rendements inclus dans les *GIPS reports* ;
- les obligations diffèrent selon le type de rendements présenté dans le *GIPS Composite Report (Money-Weighted Returns vs Time-Weighted Returns)* ;
- la notion de *BDPF* est désormais incluse dans les *GIPS Advertising Guidelines* et remplace les obligations précédemment incluses dans le *Guidance Statement on Broadly Distributed Pooled Funds*.

• **Sunset provisions :**

Certains *disclaimers* doivent être inclus pour une durée minimale d'une année et peuvent désormais être ensuite retirés si la Firme détermine que le *disclaimer* n'est plus pertinent pour interpréter les performances présentées :

- les événements significatifs qui aident un prospect à interpréter un *GIPS report* ;
- les changements de nom d'un composite ou d'un *pooled fund* ;
- le changement rétroactif de *benchmark* ;
- les corrections d'erreur matérielles ;
- le changement de type de rendements présenté (*Money-Weighted Returns vs Time-Weighted Returns*).

Date d'application

Les normes GIPS 2020 sont entrées en vigueur le **1^{er} janvier 2020** :

- les *GIPS reports* qui incluront des performances sur des périodes s'achevant le 31 décembre 2020, ou après cette date, devront être préparés en conformité avec la version 2020 des normes GIPS ;
- les *GIPS reports* qui incluront des performances sur des périodes précédant le 31 décembre 2020 (par exemple au 30 juin 2020) **pourront** être préparés en conformité avec la version 2010 des normes GIPS ;
- les Firmes peuvent choisir d'adopter l'entièreté des normes GIPS 2020 de façon anticipée (mais pas de *cherry picking* possible pour cause d'adoption anticipée ou progressive).



Certaines nouvelles dispositions des normes GIPS sont sujettes à des interprétations, elles seront donc progressivement explicitées au travers de communications du CFA Institute en ce début d'année 2020.

Pour aller plus loin...

Quelques liens utiles

Les normes GIPS 2020 :

- **pour les firmes :**
<https://www.cfainstitute.org/en/ethics/codes/gips-standards/firms>
- **pour les vérificateurs :**
<https://www.cfainstitute.org/en/ethics/codes/gips-standards/verifiers>
- **pour les Asset Owners :**
<https://www.cfainstitute.org/en/ethics/codes/gips-standards/asset-owners>

Revoir certaines interventions de la 23^e conférence annuelle sur les normes GIPS :

- **2020 GIPS Standards Update :**
<http://cfainstitute.gallery.video/gips2019/detail/video/6085332667001/gips-2020-update?autoStart=true>
- **Les principaux sujets 2020 pour les banques privées :**
<http://cfainstitute.gallery.video/gips2019/detail/video/6085756765001/2020-topics-for-high-net-worth-firms?autoStart=true>
- **Les investissements alternatifs :**
<http://cfainstitute.gallery.video/gips2019/detail/video/6086103483001/alternative-investments-panel?autoStart=true>

Si votre organisation est en conformité avec les normes GIPS et que vous souhaitez en savoir plus les normes GIPS 2020 et les étapes à suivre pour rester en conformité – ou si vous souhaitez vous mettre en conformité avec les normes GIPS, n'hésitez pas à nous contacter.

Le *Process Mining* : un levier pour aider nos clients à optimiser leurs processus

Rédacteurs : **Xavier Muller**,
Associé, xmuller@deloitte.fr
et **Pierre Lhoste**, Associé,
plhoste@deloitte.fr

CUSTOMER SERVICE LEVELS

CHECK FILES

PERSONAL

SERVICE LEVELS AND STATISTICS:

TIME SCALE

BIG DATA

NEW BUSINESS

MARKET MEDIA

NEW CLIENTS

GLOBAL STRATEGY

Dans un contexte de concurrence accrue et de pression sur les marges, banques et compagnie d'assurances sont à la recherche d'opportunités d'optimiser leurs processus et de réduire leurs coûts. Le *Process Mining* est un moyen d'analyser la façon dont les processus se déroulent dans la réalité et, pour Deloitte, de se différencier en proposant un conseil « outillé » fondé sur des données réelles.

Les algorithmes d'analyse intégrés à la solution de *Process Mining* vont ainsi permettre de reconstruire la vision réelle du processus tel qu'il est exécuté.

Le *Process Mining* vise à analyser la façon dont un processus Métiers s'exécute « dans la vraie vie » à partir de l'analyse exhaustive des « logs » et de toute autre empreinte numérique figurant dans les systèmes d'information de nos clients.

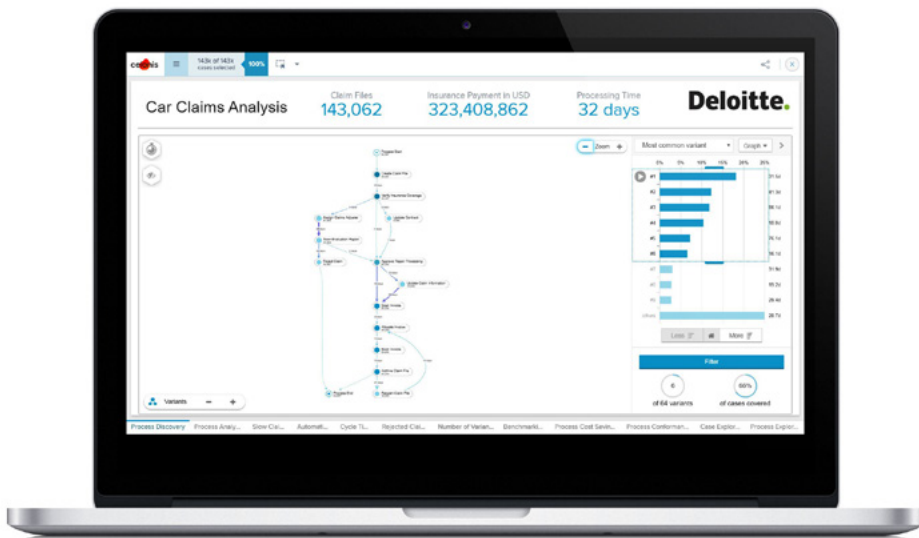
En effet, depuis plus de 10 ans maintenant, les banques et les compagnies d'assurances se sont lancées dans de grands programmes de digitalisation de l'expérience client et de leurs processus internes. L'intégration de leurs applications métiers, la mise en place d'outils de *workflow*, le déploiement de la signature électronique et de la gestion électronique des documents et plus récemment l'usage de la *Robotic Process Automation (RPA)* concourent à la digitalisation de plus en plus poussée de leur processus. Ainsi, chaque étape d'un processus digitalisé laisse une empreinte numérique – qu'il s'agisse d'un identifiant, d'une activité, d'un horaire, etc. Ce sont ces milliards d'empreintes numériques qui vont permettre aux solutions de *Process Mining* de reconstituer et d'analyser les processus.

Les solutions de *Process Mining* présentent de très nombreux connecteurs qui permettent de collecter directement ces logs d'information. Il existe notamment des connecteurs pour les solutions de Salesforce, MS Dynamics, SAP y compris Concur et Ariba, Oracle, Coupa, ServiceNow, etc., de plus les équipes de Deloitte peuvent également intégrer tout autre type de données complémentaires.

Les algorithmes d'analyse intégrés à la solution de *Process Mining* vont ainsi permettre de reconstruire la vision réelle du processus tel qu'il est exécuté.

Des capacités analytiques et de visualisation des données intégrées à la solution permettent de mettre en évidence des sources d'inefficacité (durées de réalisation des processus anormalement longues, tâches répétées plusieurs fois à l'identique, écarts vis-à-vis d'un processus cible standardisé, etc.) et de détecter des opportunités d'optimisation ou d'automatisation. Ces capacités analytiques facilitent l'identification des goulets d'étranglement, la détection des contournements vis-à-vis des contraintes réglementaires, et le benchmarking interne de processus. L'approche outillée offerte par les outils de *Process Mining* permet en outre de suivre l'évolution des optimisations dans le temps et d'engager une démarche d'amélioration continue des processus clés de l'organisation.

Par exemple, un de nos clients assureur a utilisé le *Process Mining* pour optimiser davantage le processus de gestion des sinistres. En analysant l'exhaustivité des transactions, et en zoomant sur les sinistres de petits montants, notre client a ainsi pu mieux comprendre pourquoi certains sinistres, considérés comme « simple » sur le papier et de faible valeur avaient pris beaucoup plus de temps et d'itérations que prévues avant d'être résolu. Avec l'aide des gestionnaires et



l'usage du *Process Mining*, il a été possible de remonter aux causes profondes et d'améliorer ainsi le processus actuel pour réduire le temps de traitement de ces dossiers de 30 jours à moins de cinq jours.

Chez un autre assureur, la réduction du temps passé à corriger les erreurs de gestion a permis de réduire le temps de gestion des sinistres de 19 % et le nombre d'appels entrants de 23 %.

Ce type d'approche s'est ainsi beaucoup développé dans le secteur des services financiers. Celonis, le leader du *Process Mining* avec qui Deloitte est partenaire privilégié, a conquis de nombreux clients issus du secteur bancaire et de l'assurance.

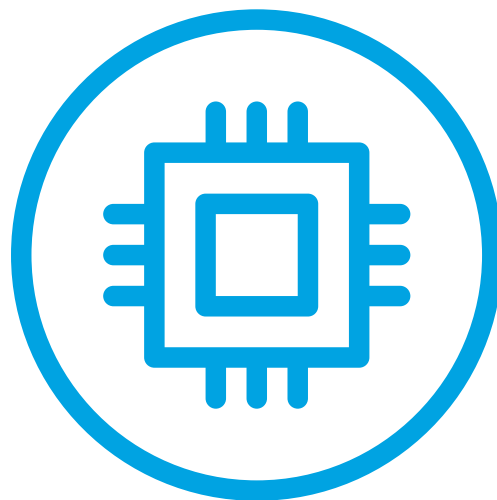
Les cas d'usage sont très nombreux : opérations de PMI, optimisation d'un service client, analyse du risque de crédit, optimisation du compte clients/du compte fournisseurs, optimisation du processus Achats, détection de fraudes (par exemple dans les processus de paiements ou de gestion des demandes d'indemnisation) et de non-conformités réglementaires (par exemple le non-respect des délais de règlement des fournisseurs prévu par la loi Sapin II), optimisation des flux informatiques (*Master Data Management*) pour améliorer la qualité des données, etc. C'est aussi l'opportunité d'accompagner la transformation des centres de services de nos clients avec une vraie approche systématique et industrielle.

Deloitte est l'un des premiers acteurs du *Process Mining* dont le centre de compétence dédié « Process Bionics » combine à la fois une forte compétence technologique et une forte compétence Métier, nécessaire à l'interprétation des résultats issus du *Process Mining*. Fort de son expérience, Deloitte a également construit un App Store qui rassemble des solutions prépackagées sur une vingtaine de processus s'appuyant sur la solution Celonis. Ce sont autant d'accélérateurs pour la mise en œuvre de cette approche de *Process Mining*.

Au-delà d'analyser l'exécution des processus en temps réel, les outils de *Process Mining* intègrent désormais le contrôle de la conformité, l'analyse comparative de modèles, la recommandation d'amélioration ou d'automatisation et l'utilisation de modèles prédictifs pour en faire de véritables outils d'aide à la transformation des organisations.

Le *Process Mining* devient ainsi l'outil incontournable des institutions financières pour réduire leurs risques de non-conformités, accélérer leur performance opérationnelle des processus et améliorer l'expérience de leurs clients.

Deloitte est l'un des premiers acteurs du *Process Mining* dont le centre de compétence dédié « Process Bionics » combine à la fois une forte compétence technologique et une forte compétence Métier, nécessaire à l'interprétation des résultats issus du *Process Mining*.



Panorama des études Deloitte

Quelques sujets de réflexion



Perspectives réglementaires 2020 – La fin du consensus ?

L'étude annuelle du Centre de stratégie réglementaire de Deloitte EMEA explore les tendances et les thèmes réglementaires spécifiques qui influenceront le secteur financier en 2020. Nos prévisions peuvent aider les dirigeants à anticiper et à mieux s'orienter dans un paysage réglementaire qui évolue.



Magazine Performance #32

Revue trimestrielle dédiée aux professionnels de l'Asset management, vous propose l'actualité du marché commentée par les professionnels de Deloitte et de leurs clients.



Real Estate Predictions 2020

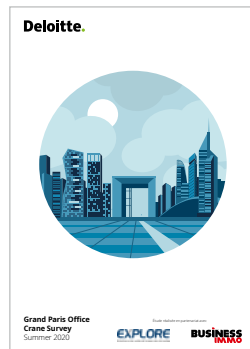
– S'adapter aux évolutions du marché

La dernière édition des Real Estate Predictions aborde les tendances immobilières qui auront un impact sur votre entreprise en 2020.



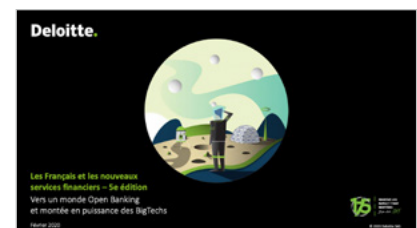
REflexions Magazine #10

Dans un marché en rapide mutation comme celui de la gestion des placements immobiliers, il est essentiel d'être au fait des tendances et de maîtriser les enjeux techniques, notamment juridiques et fiscaux, qui le caractérisent.



Grand Paris Office Crane Survey – Summer 2020

Deux fois par an, le Grand Paris Office Crane Survey recense toutes les opérations neuves et les restructurations de bureaux en chantier sur le territoire de la métropole du Grand Paris.



Baromètre Les Français et les nouveaux services financiers

La 5^e édition du baromètre Les Français et les nouveaux services financiers confirme l'ancrage des Fintech et des Insurtech dans le paysage des services financiers. Les Français attendent davantage de services et se tournent plus facilement vers les nouveaux acteurs.

Deloitte.

Achévé de rédiger le xxx

Pour toute question/suggestion merci de contacter Pauline Delfly à l'adresse suivante :
pdelfly@deloitte.fr

Directeur de la rédaction : Damien Leurent
Rédactrice en chef : Pauline Delfly

La Lettre des Services Financiers est éditée par Deloitte & Associés, S.A.S. au capital de 1 723 040 €, 572 028 041 RCS Nanterre. 6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense, téléphone : 01 40 88 28 00, télécopie : 01 40 88 28 28.

Président de la Direction générale et Directeur de la publication : Sami Rahal.

Maquette : Studio Design Paris

Impression : Kossuth SA, 74 rue de l'Aqueduc, 75010 Paris. Parution et dépôt légal : septembre 2017. Diffusion gratuite. ISSN 1635-8309.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense

© Juillet 2020 Deloitte & Associés – Une entité du réseau Deloitte

Tous droits réservés – Studio Design Paris