

PLATE-FORME DE DETTE D'UNE VISION PRODUIT DE FINANCEMENT À UNE APPROCHE SOLUTION DE DETTE



Jean Veillon

Président
du directoire
Solving
International

Pour répondre aux nouveaux enjeux des métiers de la dette et du financement et améliorer la performance de ces activités, une plateforme de dette constitue un business model attractif.

Depuis plusieurs années déjà, un certain nombre de banques ont mis en place des plates-formes de dette en rapprochant leurs activités de financement et de marchés de capitaux. Elles ont en effet choisi cette alternative pour faire face à de nouveaux besoins exprimés par les clients, tout en répondant à l'opportunité d'augmenter significativement leur PNB et leur rentabilité.

POURQUOI UNE PLATE-FORME DETTE ?

■ **“De la nécessité de s'adapter aux évolutions profondes des activités de financement et marchés de capitaux”.**

Le point de départ de ces réflexions résulte de multiples constats sur les attentes des clients, leur niveau de sophistication et les implications

pour la stratégie des banques : les clients qu'ils soient emprunteurs/émetteurs ou investisseurs recherchent auprès des banques une approche globale de leurs besoins de financement (et refinancement). De façon croissante, les clients mesurent la valeur ajoutée des banques par leur capacité à proposer des solutions sur mesure. Ils valorisent de façon moindre la fourniture de pro-

duits de financements classiques (dits *plain vanilla*, par exemple prêts, produits obligataires, sans sophistication particulière, etc.) et ne se satisfont plus d'une offre fondée sur une palette plus ou moins complète de produits de dette.

Bien qu'en apparence éloignées l'une de l'autre et historiquement séparées, les activités de crédits – tournées vers les clients émet-

ECLAIRAGE

Des bénéfices réels pour toutes les parties prenantes

■ Concrètement, le modèle de plate-forme dette permet d'améliorer la performance globale des activités de financement et marchés de capitaux, quand elles sont faiblement connectées l'une à l'autre. Notamment, une telle organisation doit permettre de dégager des bénéfices significatifs et de satisfaire aux intérêts des différentes parties prenantes. Vis-à-vis des clients, la banque adopte une

approche solution et pas seulement produit en s'appuyant sur une offre complète couvrant entièrement le besoin client. Les actionnaires y trouvent une optimisation de l'utilisation du bilan permettant d'améliorer globalement la rentabilité. La motivation des équipes est a priori développée, car elles contribuent à un projet d'envergure, à la fois attractif pour des talents externes et valorisant pour les équipes en

place, surtout si chacun peut contribuer à son échelle et en être récompensé. Au global, la banque elle-même peut en retirer de nombreux bénéfices : renforcer son positionnement et gagner des mandats en position d'arrangeur, atteindre la taille critique en termes d'expertises et savoir-faire dette partagés, de capacité de distribution élargie, de revenu additionnel via les ventes croisées (swaps, taux...).

EN SAVOIR PLUS

SCHEMA D'ORGANISATION

■ Parmi les différents facteurs clés de succès pour la mise en place d'une plate-forme de dette, le plus essentiel est certainement le recours à un "processus participatif" : il s'agit d'impliquer dès le début les hommes clés du nouveau schéma, c'est-à-dire les managers dont le métier va changer et dont l'exercice des futures responsabilités va déterminer la robustesse de l'organisation.

L'expérience prouve qu'il existe un enjeu véritable sur l'ingénierie du changement. Au-delà d'une direction générale volontaire et fortement motrice, d'un horizon de temps technique minimum, il s'agit de porter l'effort de reengineering sur la notion d'appropriation par les équipes du nouveau schéma de fonctionnement.

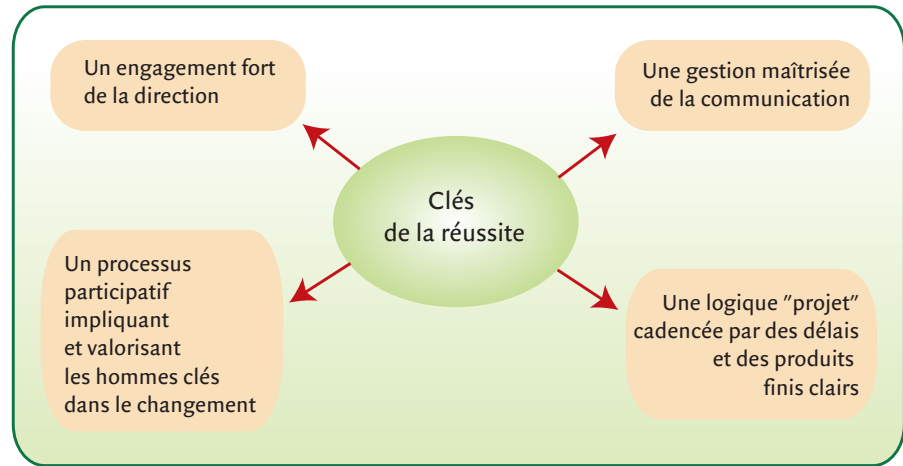
■ La dynamique du changement doit pouvoir se nourrir d'une adhé-

sion réelle à tous les niveaux de l'organisation. Pour ce faire, des groupes de travail impliquant 20 à 25% des équipes concernées sont une approche efficace pour l'appropriation. Une phase spécifique dédiée au briefing et, le cas échéant, au coaching des hommes clés per-

met d'assurer une adhésion forte au projet et d'avoir des relais de multiplication sur l'ensemble des équipes.

■ Enfin, le processus participatif doit être assorti d'une logique contractuelle entre la direction et les mana-

gers (des délais et des produits finis clairement définis pour la mise en place du projet) et d'une recomposition des responsabilités valorisant leurs savoir-faire et compétences pour créer, dès le départ, une structure de management solide.



teurs/emprunteurs – et les activités obligataires – orientées vers les marchés/les investisseurs – convergent progressivement les unes vers les autres. Initialement, ces deux types d'activités ne sont pas régies par les mêmes lois : elles agissent et réagissent indépendamment a priori, les clients investisseurs et donc les marchés qu'elles servent sont différents. Pourtant, elles doivent être aujourd'hui considérées comme étant connexes l'une à l'autre tant sur l'approche client que sur la gestion des risques : les prêts doivent être re-situés dans un contexte de marché et les émissions obligataires sont de plus en plus évaluées dans un contexte de crédit. En

effet, les emprunteurs demandent une approche globale de leurs besoins, et n'ont pas nécessairement d'a priori quant à la solution choisie (possible mise en concurrence entre un crédit et une émission obligataire). Par ailleurs, sur l'aspect technique, les compétences en jeu côté marchés de capitaux et côté financements structurés sont de plus en plus partagées.

La convergence de ces activités et la sophistication croissante des attentes des clients créent une situation difficile pour les banques qui n'ont pas les moyens de fournir des solutions plus sophistiquées, intégrant plus de sur mesure. La pression sur les marges devient plus intense sur les

opérations de financement dit "classique" ou n'intégrant que des produits *plain vanilla*. Les marges se déplacent sur des opérations requérant des compétences de structuration et d'ingénierie de type déconsolidation, gestion bilantielle, optimisation fiscale, tandis que les clients investisseurs développent des besoins d'investissement de plus en plus pointus et spécifiques où le risque sous-jacent devient prépondérant par rapport à la nature même de l'instrument.

Cela pose la problématique de la taille critique, en particulier pour les acteurs de taille moyenne. Pour surmonter la baisse des marges sur les mandats *plain vanilla* et remporter

les opérations à fortes commissions (rôle d'arrangeur mandaté), ces banques doivent être capables de fournir proactivement des solutions plus sophistiquées requérant des compétences et expertises (cf. plus haut) qui coûtent cher. Un des intérêts évidents d'une plate-forme de dette est de partager ces expertises onéreuses à un niveau global.

■ **“Un contexte de plus en plus concurrentiel entre les banques sur les activités de financement et de dette.”**

Les banques telles que ABN Amro, Barclays, Dresdner, SG, etc., ont réorganisé leurs activités de financement et de dette en se dotant de plates-formes unifiées de produits dette et regroupant les activités de financement et marchés de capitaux,

“Un des intérêts évidents d'une plate-forme de dette est de partager les expertises onéreuses à un niveau global.”

selon des modèles qui leur sont propres.

Ce type de banques était historiquement fortement positionné sur les activités de crédit, avec un succès moindre sur le marché obligataire. Leur modèle de plate-forme dette qui tend à concilier les attentes et besoins des clients amont (emprunteurs/émetteurs) et ceux des clients en aval de la chaîne de valeur (clients investisseurs) leur permet aujourd'hui de s'améliorer de façon significative sur le PNB et la rentabilité.

**PRINCIPES ET ENJEUX
D'UNE PLATE-FORME DETTE**

■ **“Une plate-forme de dette unifiée est un levier majeur d'amélioration de la performance pour les éta-**

blissements de taille moyenne...”

Le business model de “plate-forme” de dette est attractif, notamment pour les établissements de taille moyenne, car il représente un moyen pour accéder à la taille critique. Typiquement, ce genre d'établissement peut souffrir d'un manque de masse critique sur la distribution de produits de marché, liée à une présence globale limitée.

De plus, une “plate-forme” de dette unifiée peut constituer une réponse globale à l'ensemble des problèmes évoqués précédemment : la mutation des besoins des clients émetteurs/emprunteurs et investisseurs, les nouvelles contraintes portant sur les ratios bilantiels et l'optimisation de l'utilisation du capital, et enfin la recherche de la taille critique.

Une plate-forme dette est un ●●●



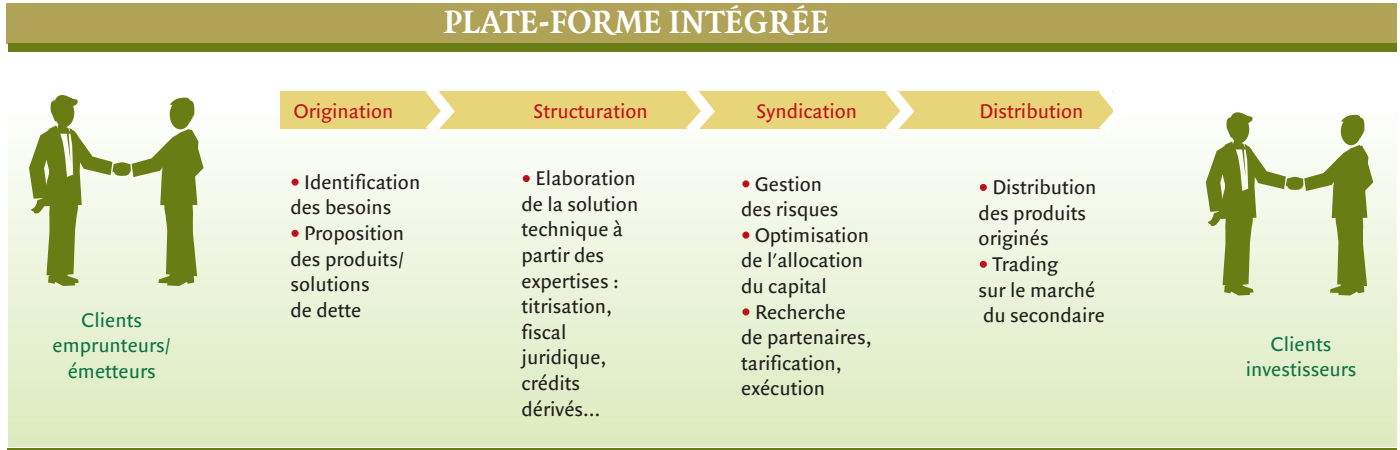
La plus forte concentration d'expertise en système d'information bancaire

Conseil, progiciels, solutions personnalisées, ingénierie : l'offre de Viveo répond à l'ensemble des besoins des banques et établissements financiers. Viveo met à leur disposition une expertise banque sans équivalent pour faire de leurs projets des réussites.



www.viveo.com PARIS - NANTES - TOULOUSE - BRUXELLES - GENÈVE - BUCAREST

PLATE-FORME INTÉGRÉE



●●● concept original d'organisation dont le principe est de créer un cercle vertueux qui satisfait les objectifs des trois principaux acteurs : les clients emprunteurs/émetteurs qui sont en amont de la chaîne de valeur, les clients investisseurs, en aval de la chaîne de valeur et, bien sûr, la banque. Elle-même poursuit plusieurs buts distincts : optimiser et développer le PNB en "collant" aux besoins des deux types de clients, capter le plus de marges possible par des solutions à forte valeur ajoutée, et gérer dynamiquement le risque notamment via une capacité de distribution accrue.

Ceci est rendu possible par une intégration forte de toute la chaîne de valeur depuis l'origination d'une opération, en passant par les étapes de structuration d'une solution de dette, de syndication jusqu'à la distribution et le trading sur le marché.

En effet, une bonne compréhension des besoins des clients amont doit permettre à la banque de se montrer très proactive et de remporter des mandats sur des opérations plus sophistiquées/customisées. Une connaissance aigüe des exigences des clients investisseurs (profil risque/rentabilité) va faciliter le placement/la distribution des opéra-

tions sur le marché et peut influencer sur le type de solutions choisies dans la structuration d'opérations amont (graphique ci-dessus).

■ "De nouveaux rôles pour les équipes et une nouvelle façon d'approcher le client induits par la plate-forme dette..."

Une plate-forme dette performante, c'est-à-dire tirant le meilleur parti de l'intégration de la chaîne de valeur, s'appuie sur quelques principes clés de fonctionnement :

■ **une forte coordination entre les forces de vente** (forces d'origination) et les équipes détenant les compétences techniques et/ou sectorielles (crédits syndiqués, émissions obligataires, compétences d'ingénierie, titrisation, juridiques, fiscales, etc.) pour travailler dans une logique de proactivité "client" (et pas uniquement produit) et élaborer la meilleure solution pour le client et pour la banque ;

■ **une étroite collaboration** entre les équipes d'origination et de distribution pour maximiser le placement des opérations vers l'aval ;

■ **une forte intégration entre l'ensemble des acteurs de la chaîne** (origination, ingénierie/structuration, distribution et trading) favorisée par des systèmes de coopération ver-

tueux : des objectifs communs pour une rémunération et une reconnaissance individualisée.

■ "L'enjeu humain est critique pour le succès de la mise en place d'une plate-forme de dette."

Au-delà de la pertinence du schéma organisationnel retenu, le succès de la mise en place d'une plate-forme de dette réside dans un déploiement structuré et maîtrisé à tous les niveaux. En particulier, un des enjeux les plus critiques est la gestion de la dimension humaine du projet. S'il fallait citer les facteurs clés pour une mise en place réussie, en voici quatre incontournables et qui influent directement sur l'adhésion des équipes au nouveau projet : un engagement fort et visible de la direction, supporté par une communication clairement définie et diffusée à bon escient, un processus participatif impliquant fortement et valorisant les hommes considérés comme clés dans la dynamique de changement, et bien sûr un calendrier de travail bien cadencé et sur un horizon de temps raisonnable. ■

“Plate-forme de dette : un modèle unifié qui resserre tous les maillons de la chaîne de valeur : de l'origination d'une opération jusqu'à la distribution sur le marché.”