



DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Mettre en œuvre une approche Raroc

L'élaboration d'un outil d'appréciation de la rentabilité corrigée du risque doit impérativement prendre en compte les exigences du terrain.

DANS DES ACTIVITÉS OÙ le risque est de plus en plus démutualisé, il est essentiel de se doter d'une capacité renforcée de discernement et d'action. Pour une large part, l'élaboration des outils nécessaires à cette analyse est en cours dans l'ensemble des grandes banques. Les petites et moyennes entreprises constituant un marché essentiel, ce segment a été choisi en priorité par la BNP pour la mise en place rapide d'une approche de type Raroc*.



XAVIER MÉNAGE
Responsable du projet Record et de la coordination des maîtrises d'ouvrages

Direction des risques et des études industrielles

BNP

Ce choix a résulté d'un constat : celui de l'inefficience du marché du crédit aux PME (voir infographie). Il n'existe pas de lien entre la rémunération d'un crédit et le coût de son risque. A mesure que les banques se dotent d'outils plus sophistiqués, et c'est le cas aujourd'hui (les deux ou trois derniers rapports annuels des principales banques européennes ou américaines en témoignent), l'individualisation du risque devient

inévitable : la course à la part de marché à tout prix appartient au passé.

L'extrême distension du nuage de points (pour une même rémunération, le risque encouru peut varier de 1 à 5) est lourde de sens : la capacité de lecture rapide du couple rendement-risque d'un portefeuille permet, comme pour une relation individuelle, d'organiser l'action offensive (conquête de prospects, élargissement des volumes d'affaires pour les relations générant une rentabilité satisfaisante) ou défensive (résistance face à la concurrence à travers une capacité élargie de propositions alternatives).

Le point le plus fondamental réside dans l'orientation que la banque souhaite donner à son outil. Celui-ci peut en effet constituer soit un outil d'analyse ou de reporting du risque, soit un outil d'action à disposition des commerciaux et orienté vers la recherche d'une amélioration de la rentabilité au re-

gard du risque pris. C'est cette seconde solution que le projet Record a retenue.

UN CHANGEMENT D'HABITUDES

La mise en place d'une démarche de ce type est délicate parce qu'elle suppose une capacité à changer des habitudes :

– Celles des exploitants commerciaux. Ceux-ci pourront, plus que jamais, organiser les priorités entre les clients les plus rentables après prise en compte du coût du risque (prioritaires du point de vue de la création de valeur économique) et les profils plus risqués (qui le plus souvent détruisent de la valeur en consommant le plus

Le projet Record

Le projet «Rentabilité corrigée des risques sur débiteurs», consiste à mettre en place une approche de type Raroc dans le groupe BNP.

- Objectifs : insertion du module PME dans le réseau France au cours du second semestre 1999 ; extension en 2000 aux modules Professionnels et Grandes entreprises.
- Organisation : du début des travaux jusqu'au prototype, une équipe interne resserrée (4 personnes) a été mise en place, impliquant les différentes compétences de la banque (Inspection générale et Directions : Réseaux France, Affaires spéciales et recouvrement, Affaires juridiques et fiscales, Contrôle et finance...).

* Risk adjusted return on capital. Approche initiée par Bankers Trust dans les années 80 sur les activités de marchés, puis étendue par les grandes banques à leurs activités de crédit.

de fonds propres). Ils pourront mieux structurer leurs opérations de crédit en amont, en bâtissant de façon plus éclairée le renouvellement des dossiers et, disons le mot, la négociation.

– Celles des responsables commerciaux. Ils disposeront de moyens renforcés d'animation avec des indicateurs qui, étant nets du coût du risque, représentent une notion de résultat économique anticipé plus que de résultat comptable (produit net bancaire).

– Celles des directions d'engagement. Leurs outils d'aide à la décision vont se trouver enrichis par l'introduction d'une évaluation objective de la relation commerciale, qui facilite le dialogue entre les commerciaux et les chargés de risque, et par la quantification du risque qui peut permettre d'exprimer les pouvoirs des commerciaux de façon plus claire et transparente.

Un soutien fort. Compte tenu de l'ensemble des changements nécessaires à opérer, la mise en place d'un tel projet n'est envisageable que si l'équipe dispose du soutien de la direction générale. Elle doit également être dotée d'un budget significatif. Selon que le projet est mené avec l'appui d'un cabinet de conseil externe ou non, selon la taille des équipes mobilisées en interne, le budget annuel nécessaire varie sans doute dans une fourchette de 1 à 5 (l'organisation du projet à la BNP ayant permis de se situer en bas de fourchette, le haut se situant sans doute aux environs de 50 millions de francs par an).

LES FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

Sans doute parce qu'il s'agit d'un sujet technique, il est capital de le traiter de façon très pragmatique.

Priorité au terrain. Une approche de type Raroc peut être conçue et montée «en laboratoire» par des spécialistes, loin du concret et du quotidien. Cette approche, dite *top-down*, a généralement posé des problèmes aux

banques qui l'avaient adoptée, compte tenu des oppositions qui pouvaient s'élever dans les rangs des professionnels lorsqu'on leur présentait un outil pensé par des non-banquiers. Le projet de la

“ La course à la part de marché à tout prix appartient au passé. ”

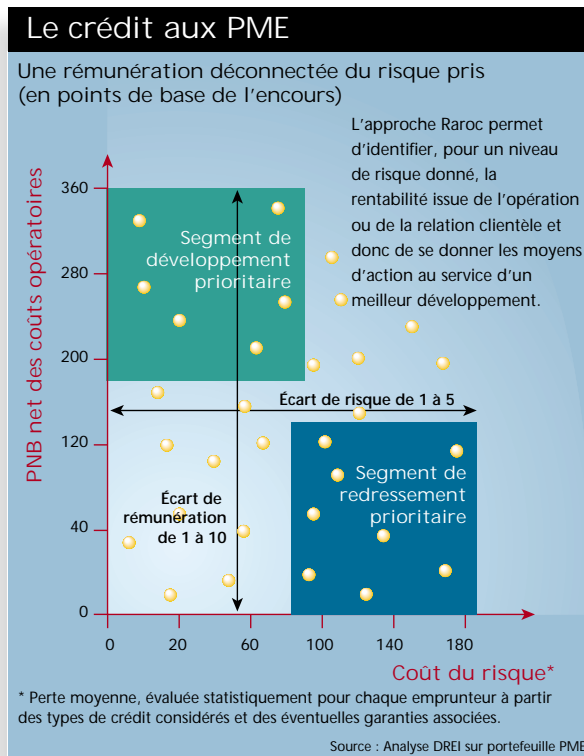
BNP a retenu la voie du *bottom-up*, les mesures étant réalisées à partir du terrain et de dossiers historisés : 2 200 dossiers ont été analysés à travers une grille de 157 questions afin d'établir un score permettant d'estimer les probabilités de défaut par classe homogène de risque, tandis que 1 200 autres ont servi à quantifier la capacité de récupération de la banque.

Le logiciel Record-PME a été construit et affiné dans des groupes de travail mixtes, comprenant des spécialistes du risque et

des commerciaux du réseau. Une phase de test a ensuite été menée pendant plusieurs mois en site-pilote sur un très grand nombre de dossiers réels, incluant la négociation client. Le dialogue critique entre concepteurs et praticiens a permis de sélectionner les indicateurs de résultat ou de perte les plus pertinents, limitant ainsi le risque de confusion.

Transversalité. Il a également fallu fédérer, au sein de l'équipe de projet, des compétences complémentaires (commerciaux, spécialistes des engagements, contrôleurs de gestion, modélisateurs) afin d'optimiser la correspondance entre l'outil et le besoin formulé par le terrain.

C'est sur ce principe de transversalité que les trois piliers de l'insertion (site-pilote, communication, formation) dans le réseau ont reposé. Après six mois de construction du prototype, une action de





préparation de l'insertion dans le réseau a été organisée : adaptation de l'outil à l'environnement, mise en place d'une communication interne, structuration du processus de formation.

Enfin, dans le cadre de la convention qualité régissant les relations entre maîtrise d'ouvrage (conception) et maîtrise d'œuvre (équipe de développement informatique issue de la DOSI, Direction de l'organisation et des systèmes d'information), le principe de transversalité a sans doute été le facteur décisif d'efficacité, conduisant le modélisateur à s'asseoir à côté du développeur.

Une action en profondeur. Un projet de ce type n'est pas simplement une mission coup de poing destinée à produire des résultats immédiats non récurrents, mais une action structurelle sur les mo-

“ Le principe de transversalité, conduisant le modélisateur à s'asseoir à côté du développeur, a été un facteur d'efficacité décisif. ”

dalités d'exercice de l'activité bancaire. Il a donc paru essentiel d'élaborer et de nourrir en interne une *core competence*, au sens anglosaxon du terme. Celle-ci permettra de pérenniser l'outil Record, d'assurer la maintenance et l'évolution du modèle et de renforcer l'expertise des équipes. Dans cette perspective, le souci du *benchmarking* avec les autres grandes banques internationales se traduit par une participation régulière aux travaux organisés par l'Institute of International Finance (qui regroupe plutôt les grandes banques commerciales), et de l'International Swaps

and Derivatives Association (qui regroupe plutôt les grandes banques d'investissement). Ce forum de discussion et de travail constitue une source d'information irremplaçable, évitant pertes de temps et écueils en ce qui concerne les hypothèses de modélisation retenues. Sur ce terrain comme ailleurs, l'acculturation ne peut être que progressive. C'est au management qu'il revient, par sa force de conviction et sa ténacité, d'ancrer cette nouvelle approche au sein des équipes afin de se constituer un avantage compétitif lié au mode d'utilisation de l'outil. ■