

# Business Case

## Transformation d'un dispositif de facturation de « Correspondent Banking » pour le compte d'une grande institution bancaire internationale

### Contexte

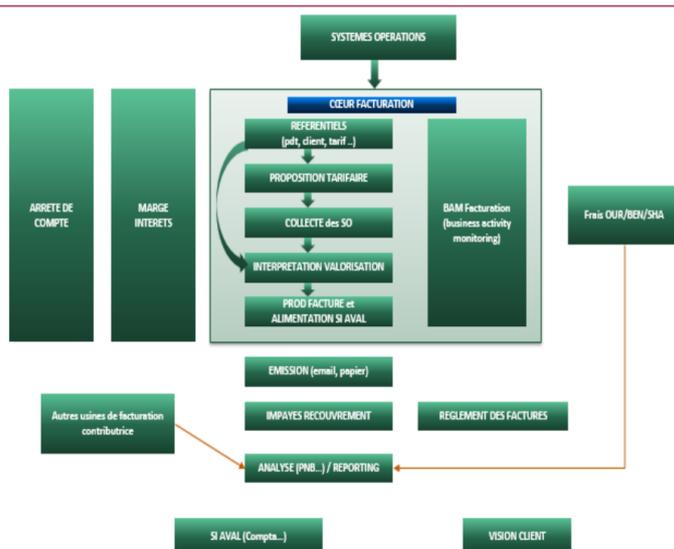
Lutter contre l'évasion fiscale, contrôles anti blanchiment de capitaux, nouvelles règles sur la liquidité bancaire...

Le « Correspondent Banking » (CBK) se retrouve confronté à de nouveaux dispositifs issus de la crise financière.

Les contraintes réglementaires s'accroissent et sont d'autant plus importantes pour cette activité, particulièrement risquée et se trouvant au cœur des flux internationaux entre les banques.

Leader bancaire européen des métiers du Cash Clearing et du Correspondent Banking, la banque voit néanmoins plusieurs contraintes peser sur son dispositif de facturation :

Vue fonctionnelle d'un SI de facturation



- Deux outils de facturations pour deux clientèles banques : résidentes et non résidentes.
- Des SI vieillissants ne permettant pas l'automatisation ni la fiabilisation des processus.
- Un pilotage de l'activité commerciale difficile (étude PNB, revue tarifaires...).
- Une absence d'outil de simulation Marketing pour les revues tarifaires.
- Une maîtrise limitée des règles de facturation intégrées aux systèmes.
- Des difficultés à répondre aux réclamations clients.

Afin de garantir un niveau de maîtrise optimal de sa facturation, de sa politique de tarification et du développement de son activité, la banque a demandé une étude de son dispositif de facturation existant et une préconisation pour la cible.

## Objectifs

- Augmenter les volumes d'opérations traitées pour le compte d'autres banques afin de continuer d'être rentable tout en maîtrisant les coûts.
- Réduire les coûts en rationalisant le nombre de correspondants et l'offre commerciale. Par exemple, les 80 plus grandes banques mondiales ont réduit le nombre de leurs comptes correspondants de 15 % en Europe entre 2005 et juin 2013 (source Swift).
- Optimiser la facturation des produits de CBK tout en garantissant aux clients une plus grande transparence des tarifs.
- Apporter au Marketing un outil qui lui permette de mieux calibrer les tarifs.
- Apporter aux Commerciaux un outil plus fiable et convivial permettant de réaliser des propositions commerciales directement exploitables par l'outil de facturation.

## Enjeux

Dans un contexte international concurrentiel, les enjeux pour la banque sont déterminants en cas de non alignement sur les pré requis business de la place :

- Contraction du PNB émanant du Correspondent Banking.
- Perte de clients qui peuvent changer de correspondant.
- Augmentation des coûts de traitement des services liés à la complexité des outils.
- Absence de facturation de certains produits/services ; ou double facturation suivie de réclamations.
- Perte de leadership au profit de ses concurrents de place.
- Non intégration des bonnes pratiques de marché.

## Solutions

Les collaborateurs Harwell Management ont travaillé en relation étroite avec les différents métiers (Commerciaux, Middle et Back Office, Marketing, Network) ainsi que la DSI afin d'effectuer un diagnostic de l'organisation, des processus, du SI existants et définir les scénarii de solution cible répondant au cahier des charges des métiers. Pour chaque scénario : un chiffrage, une roadmap d'implémentation et autres éléments de décision (couverture fonctionnelle, capacité de lotissement, implémentation en mode Agile...).

De nombreux ateliers de travail, d'élaboration de solutions cibles puis de restitution ont été organisés avant que le comité de pilotage entérine le choix du scénario ainsi que le lancement du projet.

Processus d'un outil de facturation



En outre, un travail de proximité a été mené durant toute la mission auprès des populations métiers afin d'identifier les besoins pourvus et non pourvus (y compris sur des sujets comme l'analyse de PNB, la rentabilité client ou produit, les reportings, les simulations).

Cette démarche a permis d'instruire un dossier d'expression de besoin cible complet avec priorisations et valorisation des éléments. Enfin, la capacité à collaborer avec des interlocuteurs de tous niveaux hiérarchiques dans un contexte commercial et exigeant, ainsi qu'intervenir dans un délai restreint a permis aux consultants Harwell Management de construire une relation de confiance avec toutes les parties prenantes du projet.

### Valeur ajoutée

---

- Connaissance de l'activité du Correspondent Banking et des enjeux associés.
- Mise en place d'une gouvernance de l'étude basée sur un comité de pilotage à chaque temps fort et sur un comité projet dynamique hebdomadaire, permettant aussi de prendre des décisions de manière agile.
- Identification des éléments clés pour le diagnostic de l'existant et définition de la cible.
- Identification des problèmes actuels et des causes associées.
- Cartographie du SI d'un point de vue fonctionnel et architecture.
- Coordination et animation de chantiers multiples (quick wins, chiffrages...).

