

# Business Case

## Refonte du Business Model du Métier « Energy & Commodities » pour le compte d'un grande institution bancaire internationale

### Contexte

---

Faisant suite à une sanction prononcée par le département américain de la justice, la banque s'est lancée dans une transformation du business model de son métier Energy & Commodity (E&C), en se focalisant sur la zone EMEA et sur une refonte de la typologie clients, afin de servir au mieux le segment premium.

Leader bancaire européen en financement de matières premières, la banque s'est donc décidée à transformer le métier E&C, fortement centralisé à Genève, en une ligne de produits « Specialized Trade Solutions » amenés à être distribués à l'ensemble des clients du Groupe (incluant les périmètres CIB, International Retail Banking et Domestic Markets). Deux axes de développement ont permis de porter cette stratégie :

- Une Due Diligence renforcée du portefeuille client
- Un transfert de la relation client du métier E&C vers le département Coverage

Afin de garantir un niveau optimal de contrôle des opérations et de se conformer aux exigences du régulateur américain, interdisant tout financement en dollars pendant un an, la banque a mis en place un programme visant la ségrégation des équipes de middle office et de back office (avec notamment des lignes de reporting indépendantes).

### Enjeux

---

La profonde transformation au sein de la branche helvétique de la banque, dont le métier E&C en était le fer de lance, a nécessité une refonte totale du Target Operating Model. Il a fallu capitaliser sur l'expertise métier locale afin de construire une plateforme produit intégrée au niveau EMEA permettant de servir de nouveaux produits, tout en assurant un cadre de contrôle plus solide et pérenne.

Les travaux ont été déclinés selon les axes suivants :

- Définition du business plan EMEA (top down)
- Définition de l'operating model (structure, équipes et gouvernance) cible de Specialized Trade Solutions
- Revue et alignement des processus métier sur la nouvelle organisation : Crédit, KYC, KYT et Workout processus
- Maintien du niveau de contrôle défini dans le cadre du programme de renforcement des contrôles
- Réalisation de POC (proof of concept) au sein de 6 pays pilotes afin de valider le business model ainsi que les nouveaux produits proposés
- Organisation de la communication en interne (Specialized Trade Solutions et autres entités du Groupe) et externe (clients et médias)
- Pilotage des processus New Activity Committee au niveau EMEA, Suisse et BDDF
- Transfert de la relation client au Corporate Coverage (Corporate Clients) et au Specialized Coverage (clients historiques E&C)



Une démarche efficace assurant la qualité et la réussite de vos projets de transformation

## Solutions

---

Les collaborateurs Harwell Management ont travaillé en relation étroite avec les différents métiers et fonctions, afin de définir le Target Operating Model devant répondre aux enjeux de Conformité et de Business. De nombreux workshops d'analyses, d'élaboration de solutions cibles puis de restitution ont été organisés avant que les process transverses KYC, KYT, Credit et Workout soient entérinés par les Directions Métiers locales (territoire Suisse) et centrales de la banque.

Un travail de proximité a été mené durant toute la mission auprès de 6 pays pilotes afin d'y mener des Proof of Concept, permettant d'affiner la démarche tout en confortant la stratégie initiale de valoriser le savoir-faire des équipes locales, au service de prospects à forts potentiels. Ces interactions ont permis de construire une confiance et une base de travail nécessaire après plusieurs mois d'incertitudes quant à la pérennité de l'activité E&C sur l'arc lémanique.

La capacité à collaborer avec des interlocuteurs de tous niveaux hiérarchiques dans un contexte international et politiquement exposé a permis aux consultants Harwell Management de mener à bien le déploiement de la nouvelle activité du client, portée par la plateforme de produits spécialisés commodities. Les comités deancements de ces nouvelles activités ont été des moments clés permettant d'acter le succès des efforts conjoints entrepris entre les collaborateurs internes et Harwell Management.

## Valeur ajoutée

---

- Reconstruction de l'activité avec une approche itérative et collaborative permettant de créer une dynamique dans une conjoncture économique des matières premières morose
- Fort travail de communication et d'accompagnement au changement afin de développer la proactivité des experts métiers de la branche
- Respect des délais de déploiement des différentes phases
- Bonne connaissance des activités BNP Paribas permettant un on-boarding efficace et des échanges de bonnes pratiques avec des méthodologies éprouvées dans d'autres entités du Groupe
- Capacité à mener la mission dans un contexte international, avec de nombreux échanges et supports en anglais
- Adaptabilité et réactivité de l'équipe Harwell Management pour intégrer les contributions / points de vue des différentes parties prenantes du projet

