

Bruxelles, 8 octobre 2012

Johan Thijs, CEO de KBC Groupe annonce 'KBC 2013 et au-delà'

Actualisation de la stratégie et aspirations financières

Lors d'une rencontre avec la presse et les analystes organisée aujourd'hui à Bruxelles Johan Thijs, CEO de KBC Groupe depuis mai 2012, a présenté la stratégie actualisée de KBC Groupe et a expliqué comment KBC compte relever les défis posés par son univers d'activité modifié. KBC annonce également ses principaux objectifs financiers pour 2015, et se fixe pour objectif de devenir la référence en matière de bancassurance sur ses marchés clés.

Johan Thijs a fait le commentaire suivant: 'L'environnement macroéconomique, la concurrence, les réglementations et les perspectives restent des défis majeurs. Tout le monde doit s'adapter. KBC tient beaucoup à être la référence en matière de bancassurance sur ses marchés clés. Après un examen approfondi, le Comité de direction a décidé d'actualiser la stratégie. En s'appuyant sur les points forts de KBC, sur notre modèle de bancassurance intégré qui est resté performant tout au long du cycle et sur notre personnel hautement qualifié et faisant preuve d'un grand professionnalisme, nous avons amélioré notre stratégie en faisant des choix clairement définis, en optimisant la structure organisationnelle de notre groupe (en prenant en compte aussi les désinvestissements, la réduction des risques et le dénouement des effets de levier ("deleveraging") des dernières années) et en nous engageant pour une culture d'entreprise clairement définie. Notre objectif est d'être un groupe plus flexible et plus efficace, donc plus compétitif. Nous pourrions ainsi mieux nous adapter aux changements de comportement de nos clients, tout en répondant aux attentes légitimes de la société au sens large.'

Six pôles caractérisent la nouvelle stratégie '2013 et au-delà':

1. KBC définit la "Réactivité locale" comme une priorité stratégique clé. KBC se focalisera avant tout sur le client. KBC vise à nouer et à approfondir des relations durables avec ses clients particuliers, de PME et de midcaps. 'La réactivité locale' implique une meilleure compréhension des clients locaux, une réponse prompte et proactive à leurs suggestions, et la fourniture de produits et de services adaptés à leurs besoins locaux. La bancassurance relationnelle est la clé de la 'réactivité locale', en ce sens que KBC se concentrera sur les activités bancaires et d'assurance nécessaires pour servir durablement la relation client.
2. KBC continue de se concentrer sur ses produits et services bancaires et d'assurance clés. KBC confirme son engagement à long terme en faveur de son modèle de bancassurance, dans lequel KBC excelle et qui a produit d'excellents résultats tout au long du cycle. Le modèle de bancassurance KBC est un modèle d'entreprise entièrement intégré, permettant de tirer parti d'effets de synergie sur le plan des coûts en évitant la superposition d'entités de support (par ex. ICT, comptabilité). L'offre de produits et de services bancaires et d'assurance ainsi optimisée et complémentaire procure une valeur ajoutée au client.
3. KBC définit clairement ses marchés clés comme étant ceux sur lesquels il déploie sa présence sous la forme d'établissements bancaires et de compagnies d'assurances. Ces

marchés clés sont la Belgique, la République tchèque, la Hongrie, la Slovaquie et la Bulgarie, où notre groupe est fortement ancré dans l'économie locale. Sur certains de ces marchés, KBC a acquis une position dominante. Toutes les activités ne contribuant pas à servir les relations clients sur les marchés clés de KBC seront abandonnées.

4. KBC encouragera aussi la coopération transfrontalière et les effets de levier au sein du groupe dans le but de générer une efficacité des coûts dans tout le groupe. Des fabriques de produits internationaux et des fournisseurs de services internationaux concentreront leurs efforts sur une offre de produits et de services adaptés à la stratégie de distribution des divisions, et qui améliorent la réactivité au niveau local. L'échange de savoir-faire, de best practices, d'expérience, de produits et de services entre les divisions et les fonctions corporate sera stimulé par l'intermédiaire de communautés.
5. KBC déploiera une nouvelle structure organisationnelle parfaitement adaptée à ses choix stratégiques et qui favorisera une prise de décision et une responsabilisation individuelle efficaces. Cette nouvelle structure inclura notamment la création d'une nouvelle division séparée pour les activités d'entreprise au sein de la République tchèque et une clarification du rôle futur de la division Merchant Banking.
6. KBC s'engage à mettre en place une culture d'entreprise clairement définie. Le groupe renforcera sa flexibilité et sa réactivité en introduisant et en rationalisant un style de management basé sur la performance et la responsabilisation individuelle de tout le personnel. Un lien très clair sera établi entre les priorités stratégiques et la responsabilisation individuelle (par l'intermédiaire d'indicateurs de performances).

Aujourd'hui, KBC a également annoncé certains de ses objectifs financiers pour 2015 et s'est fixé pour objectif de devenir la référence en matière de bancassurance sur ses marchés clés.

KBC vise à améliorer son ratio charges/revenus à 55% d'ici 2015 à la faveur d'une augmentation des revenus, d'une amélioration de l'efficacité et d'effets de synergie. Pour l'assurance, le ratio combiné vise 95% ou moins.

KBC vise aussi un ratio de couverture des liquidités de 100% et un ratio de financement stable de 105% d'ici 2015.

Un réglage fin de ces objectifs sera effectué dans les six prochains mois, à l'occasion de la préparation des budgets internes de KBC. Les bénéfices du premier trimestre seront publiés le 16 mai 2013, dans la foulée du déploiement de la nouvelle structure.

Défis internes et externes de KBC

Comme toutes les entreprises du secteur financier, KBC est aujourd'hui confronté à un changement de comportement de ses clients et des attentes de ses stakeholders, un cadre réglementaire changeant et restrictif, une série de défis macroéconomiques, un paysage européen caractérisé par des facteurs spécifiques à chaque pays, une situation financière et une compétitivité changeantes, mettant l'accent sur les marchés domestiques et le « deleveraging ».

Ces dernières années, KBC avait surtout concentré ses efforts sur le déploiement du plan convenu avec la Commission européenne en 2009, visant à rembourser les aides publiques reçues et à se conformer aux exigences en matière de capital imposées aux établissements financiers (Bâle III, Solvency II, etc.). Ceci s'est traduit par un « deleveraging » et une contraction de près d'un tiers du bilan de KBC. KBC a actuellement bien progressé dans la réalisation de ce plan.

Aujourd'hui, KBC Groupe répartit son activité selon deux axes:

1. Un axe stratégique: l'activité bancaire et d'assurance.
2. Un axe géographique: La Belgique et l'Europe centrale et orientale. La Belgique et la République tchèque étant les principaux générateurs de bénéfice.

Le groupe est aussi un élément moteur étroitement imbriqué dans les économies locales où il opère:

1. En termes d'activités, KBC se focalise sur une clientèle/des segments de clientèle de particuliers, de PME et de midcaps.
2. KBC tire son savoir faire caractéristique et unique de sa connaissance approfondie des marchés locaux et de ses relations étroites avec ses clients.

Le modèle d'entreprises de bancassurance intégrée de KBC a prouvé sa capacité à créer de la valeur, dégagant de bons résultats sous-jacents tout au long du cycle.

La stratégie actuelle de KBC, dans laquelle 'réactivité locale' et 'efficacité globale' sont d'égale valeur stratégique, s'est avérée parfois conflictuelle vu les stades de maturité différents des franchises de KBC. Même si dans certains domaines, la stratégie globale pour le groupe a su créer une certaine valeur ajoutée (gestion des risques ou des actifs par exemple), le déploiement de l'"efficacité globale" a accru la complexité et ralenti le processus décisionnel, ce qui s'est traduit par une perte d'efficacité et de flexibilité. De taille trop modeste pour assurer sa compétitivité grâce aux seules économies d'échelle, KBC se créera un avantage concurrentiel dans d'autres domaines.

La stratégie actualisée 'KBC 2013 et au-delà' vise à relever les défis de demain et à délimiter un cadre stratégique clair pour le groupe KBC actuel, plus petit et mieux recentré.

'KBC 2013 et au-delà'

La stratégie 'KBC 2013 et au-delà' vise à la fois une optimisation de la structure organisationnelle du groupe et un engagement en faveur d'une culture d'entreprise clairement définie.

'Comme il se doit, nos clients sont au coeur même de tout ce que nous entreprenons. Ils méritent toute notre énergie et toute notre attention. Nous ne gagnerons la confiance et la fidélité des clients que si nous plaçons leur satisfaction au centre de nos préoccupations' a ajouté Johan Thijs. 'KBC 2013 et au-delà' continuera de se concentrer principalement sur le client et à conduire ses affaires dans un esprit de durabilité. KBC trouvera et augmentera son avantage concurrentiel dans une meilleure compréhension des clients locaux et en leur fournissant des produits et des services adaptés à leurs besoins locaux. Dès lors, KBC définit la "Réactivité locale" comme une priorité stratégique clé. KBC continuera de nouer des relations durables avec ses clients particuliers, de PME et de midcaps sur ses marchés domestiques en leur offrant une valeur ajoutée. Ces marchés domestiques (à savoir ceux sur lesquels KBC déploie déjà ses activités bancaires et d'assurance) restent la Belgique, la République tchèque, la Hongrie, la Slovaquie et la Bulgarie, où KBC est déjà fermement implanté dans l'économie locale. Absolut Bank (Russie), NLB (Slovénie), KBC Bank Deutschland (Allemagne), KBC Banka (Serbie) et Banque Diamantaire Anversoise seront cédés. L'Irlande demeure une exception. Dans les prochaines années, la gestion de KBC Bank Ireland visera à maximiser sa contribution à la création de valeur par ses activités bancaires retail.

Dans sa stratégie actualisée, KBC réitère son engagement à long terme en faveur de son modèle de bancassurance intégrée, un modèle dans lequel KBC excelle et qui a produit ces dernières années d'excellents résultats, même pendant les récentes crises financières. KBC renforcera sa position sur ses marchés clés grâce à son approche de 'bancassurance relationnelle', c'est-à-dire en se focalisant sur la combinaison optimale de produits et de services bancaires et d'assurance pour répondre aux besoins de ses clients et entretenir la relation client de manière durable. Ceci implique aussi que KBC poursuivra le

désinvestissement ou l'abandon des activités ne contribuant pas à l'établissement de relations client durables en matière de bancassurance sur ses marchés domestiques.

Même si son centre de gravité se situe au niveau local, le groupe devrait et souhaite être plus que la somme de toutes ses parties. En conséquence, KBC encouragera aussi la coopération transfrontalière et les effets de levier pour le groupe, selon une approche pragmatique. Ce faisant, KBC accroîtra son efficacité sur le plan des coûts dans tout le groupe.

Des fabriques de produits et des fournisseurs de services internationaux concentreront leurs efforts sur une offre de produits et de services – développés dans une optique globale – qui soutiennent la stratégie de distribution des divisions Belgique, République tchèque et Marchés internationaux et qui s'y intègrent tout en améliorant la réactivité au niveau local. L'échange de savoir-faire, de best practices, d'expérience, de produits et de services sera stimulé par la création de communautés. Leur mission consistera à exploiter les effets de synergie, à promouvoir le dialogue et les échanges partout dans le groupe où et quand cela s'impose. KBC a déjà identifié quatre pôles comme étant des communautés de base, essentiel à l'accomplissement de la mission de KBC: Banque, Assurance, Leasing et Paiements. Cette manière de travailler avec des communautés sera stimulée grâce au support central de la nouvelle entité Corporate Communities Support, au sein de la Division Corporate Change & Support.

Dans le droit fil de ces choix stratégiques, KBC déploiera une nouvelle structure organisationnelle visant une prise de décision efficace et une responsabilisation individuelle. Dans la nouvelle structure, l'activité d'entreprise au sein de la République tchèque constituera une nouvelle division séparée. Ensemble avec les divisions Belgique et Marchés Internationaux, elle constituera le coeur battant du groupe KBC.

À présent que le groupe a bien progressé dans la voie du deleveraging et de la réduction des actifs pondérés par le risque (principalement dans la Division Merchant Banking) et que la réalisation du plan de désinvestissement et de restructuration convenu avec la Commission européenne touche à sa fin, KBC a clarifié le rôle futur réservé à la Division Merchant Banking. La Division Merchant Banking actuelle sera subdivisée en:

1. Corporate Banking Belgium qui, conformément au principe de réactivité locale, sera incorporée dans la Division Belgique.
2. Les Activités de Marchés et de Titres – globales par nature – qui ont été incorporées dans la nouvelle Division International Product Factories.
3. L'Irlande, qui sera incorporée dans la nouvelle Division International Markets.

Compte tenu de l'accent mis sur les économies locales et du modèle fondamental de bancassurance relationnelle, les autres activités corporate banking se positionneront comme des éléments de chaque division locale. De plus, le segment corporate banking comportant des types de clients pouvant varier d'un pays à l'autre, l'incorporation de ce segment dans les différentes divisions permettra un meilleur alignement des grandes PME et des clients « corporate » de taille modeste.

À la suite d'une nouvelle évaluation de la nature globale des activités et des services, la division actuelle Services et Opérations communs sera subdivisée en:

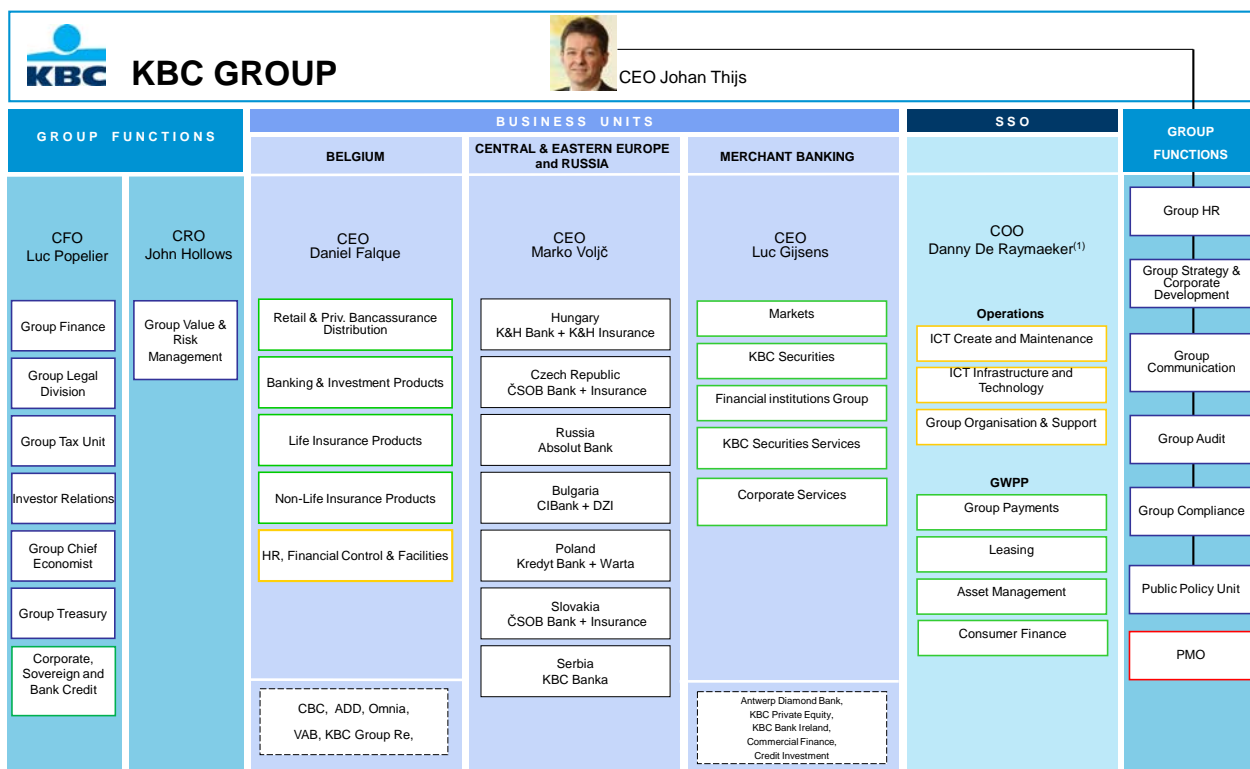
1. Fabriques de produits internationales et par pays. Les fabriques de produits à caractère réellement international (par ex. KBC Asset Management et KBC Securities) seront transférées dans la nouvelle Division International Product Factories. Les autres fabriques de produits sans caractère réellement international (par exemple le leasing) seront réparties sur les différentes divisions en tant que fabriques de produits greffées par pays.
2. Les fournisseurs de services internationaux (par ex. ICT) seront incorporés dans la nouvelle Division Corporate Change & Support.

Johan Thijs conclut: 'Etant donné notre volonté absolue d'être la référence en matière de banque et d'assurance sur nos marchés domestiques, nous sommes conscients que notre culture d'entreprise doit être définie plus clairement. L'accent sera davantage mis sur la responsabilisation individuelle du personnel et sur la gestion des performances à tous les échelons du groupe, de manière à améliorer notre réactivité et notre flexibilité. Les talents et le professionnalisme de notre personnel seront mis à profit au maximum. La coopération interne sera davantage encouragée et le personnel sera responsabilisé en vue d'atteindre les objectifs que nous avons fixés. En fait, nous avons aussi annoncé aujourd'hui certains de nos objectifs financiers pour 2015, par exemple notre ratio charges/revenus, notre ratio combiné, notre ratio de couverture des liquidités et notre ratio de financement net stable.

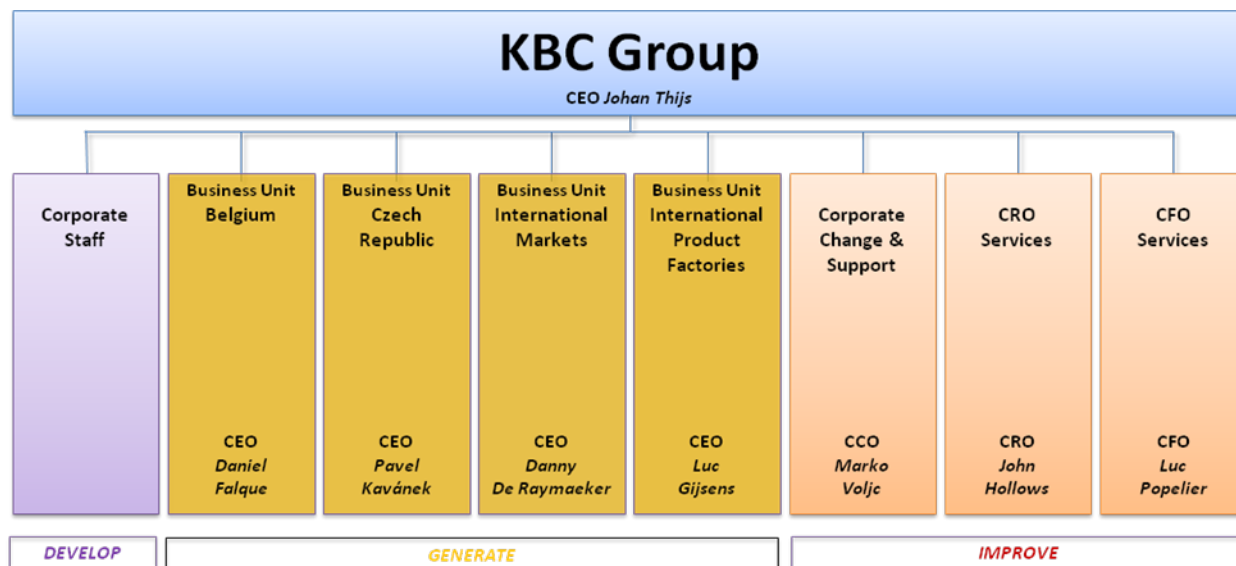
Un lien très clair sera établi entre les priorités stratégiques et la responsabilisation individuelle, par l'intermédiaire d'indicateurs de performances clés. Comme par le passé, les objectifs ne se concentreront pas exclusivement sur les éléments financiers (capital, bénéfice net, liquidité) mais inclueront aussi des 'objectifs stakeholders' (ceux-ci incluant les clients, le personnel, la société et les actionnaires). Nous sommes pleinement conscients de notre responsabilité envers la société au sens large et de la contribution que nous sommes censés y apporter. Dès lors, nous avons également décidé que désormais, notre équipe Corporate Social Responsibility (CSR) me rendra rapport directement. Je superviserai personnellement le déploiement de notre politique et de notre stratégie CSR, qui est également un souci majeur du Conseil d'administration. »

Structure organisationnelle en symbiose parfaite avec les choix stratégiques

Structure organisationnelle actuelle



Nouvelle structure organisationnelle



Les choix stratégiques transparaîtront clairement dans la nouvelle structure du groupe composée de trois blocs et de huit piliers, chacun se concentrant sur sa contribution individuelle au groupe. Le Comité de direction du groupe esquissera les grandes lignes de chacun des piliers et les surveillera de très près.

1. Le "**pilier générateur**" constitué de quatre divisions.

Ces divisions seront le centre névralgique du groupe, centre sur les activités locales et contribuant à la génération d'un bénéfice et d'une croissance durables, en répondant aux aspirations des clients. Ils auront l'entière responsabilité d'atteindre leurs objectifs et prendront les décisions finales dans leur domaine de base.

La Division Belgique et la nouvelle **Division République tchèque**: Ces deux meneurs de marché assureront une rentabilité stable, croissante et de haut niveau.

La Division Marchés internationaux: Elle regroupera les autres marchés domestiques d'Europe centrale et orientale: la Slovaquie, la Hongrie et la Bulgarie. Ils seront les générateurs de la croissance.

KBC Bank Ireland sera également incorporée dans cette division, de même que les entités non stratégiques en attente de désinvestissement (Russie, Serbie, Banque Diamantaire Anversoise, etc.).

La division **Fabriques de produits internationales** (comprenant Asset Management, Trade Finance, Consumer Finance, Markets & Securities, etc.)

2. Les '**pilliers édificateurs**', '**Changement & Support Entreprise**', '**Services du CRO**' et '**Services du CFO**', joueront un rôle de régulateur interne, mais soutiendront avant tout les autres divisions.
3. Le '**pilier développeur**' ou '**Corporate Staff**' sera un centre de compétences pour le savoir-faire stratégique et les best practices en matière d'organisation et de communication corporate. Il assistera et desservira le Comité de direction du groupe et les divisions. Ce pilier s'attachera à stimuler la collaboration dans l'entreprise.

Par comparaison avec la structure actuelle de KBC Groupe, ce nouveau modèle organisationnel comporte, parmi d'autres facteurs, deux remodelages importants:

- La Division Merchant Banking actuelle sera subdivisée en:
 - o Corporate Banking Belgium qui, conformément au principe d'implantation au niveau local, sera incorporé dans la Division Belgique. Les clients Corporate en Belgique seront desservis par l'intermédiaire du réseau existant d'agences entreprises spécialisées, comme c'est le cas aujourd'hui.
Les activités Corporate banking en dehors de la Belgique seront une composante positionnée au sein de chaque division locale et concentrée sur ses clients de base sur ses marchés domestiques.
 - o Les activités comme Marchés et Titres, qui sont transférées dans la Division International Product Factories.

- À la suite d'une nouvelle évaluation de la nature globale des activités et des services, la Division actuelle Services et Opérations communs sera subdivisée en:
 - o Fabriques de produits internationales et par pays: Les fabriques de produits à caractère réellement international (par ex. Asset Management, KBC Securities, Trade Finance et Consumer Finance) seront transférées dans la nouvelle Division International Product Factories. Les autres fabriques de produits actuellement au service de tout le groupe mais sans caractère réellement global seront réparties sur les différentes divisions en tant que Fabriques de Produits (greffées) par pays (par ex. le Leasing).
 - o Les fournisseurs de services internationaux, comme ICT, seront transférés dans la Division Corporate Change & Support.

Le déploiement de la nouvelle structure organisationnelle sera lancé le 1^{er} janvier 2013.

Pour tout complément d'information, veuillez contacter:

KBC Groupe :

Wim Allegaert, Directeur Investor Relations, KBC Groupe
Tél. : +32 2 429 40 51 - E-mail : wim.allegaert@kbc.be

Viviane Huybrecht, Directeur Communication Groupe / Porte-parole KBC Groupe.
Tél. : +32 2 429 85 45 - E-mail : pressofficekbc@kbc.be

KBC Groupe SA
Av. Du Port 2 - 1080 Bruxelles
Viviane Huybrecht:
directeur
Communication Groupe et
Service Presse / Porte-parole
Tél. 02 429 85 45

Service Presse
Tél. 02 429 65 01
Fax 02 429 81 60
E-mail: pressofficekbc@kbc.be

* Ce communiqué contient des informations soumises à la réglementation sur la transparence des entreprises cotées en Bourse.

Les communiqués de presse KBC peuvent être consultés sur www.kbc.com ou obtenus en envoyant un courriel à pressofficekbc@kbc.be



www.twitter.com/kbc

Suivez nous