



# Communiqué de presse

Hors séance boursière – Informations réglementées\*

Bruxelles, 17 juin 2014 (07.45 h)

## **Stratégie actualisée du groupe KBC: devenir la référence en matière de bancassurance**

*"Favoriser une croissance durable et rentable grâce à la bancassurance et une satisfaction hors pair du client", tels sont les maîtres mots de l'actualisation stratégique que KBC présente aujourd'hui. À l'occasion d'un Investor Day organisé à Bruxelles, Johan Thijs, CEO du groupe KBC et les autres membres du Comité de direction du groupe s'adressent ensemble aux investisseurs et aux médias. L'actualisation de la stratégie est le fruit d'un travail de préparation et de discussions approfondies avec les senior managers du groupe, qui aura duré plusieurs mois.*

**KBC souhaite bâtir sur ses points forts et compter parmi les établissements financiers retail les plus performants d'Europe. Pour atteindre cet objectif, KBC:**

- **renforcera son modèle de bancassurance au service des particuliers, des PME et des midcaps sur ses marchés de base tout en contrôlant sévèrement les coûts;**
- **se focalisera sur une croissance durable et rentable dans le cadre d'une gestion rigoureuse des risques, des capitaux et des liquidités.**
- **favorisera un niveau de satisfaction client inégalé grâce à l'intégration fluide de ses différents systèmes de distribution multicanal centrés sur le client.**

**En réalisant ceci, KBC deviendra la référence en matière de bancassurance sur ses marchés de base.**

**En ce qui concerne le remboursement des aides publiques au gouvernement régional flamand et compte tenu de la solide position de capital du groupe, KBC a l'intention d'accélérer la cadence et d'effectuer le dernier remboursement au plus tard fin 2017 plutôt que fin 2020, comme cela avait été convenu avec la Commission européenne.**

## 1. KBC a tourné la page

"Au cours des cinq dernières années, nous avons consenti d'énormes efforts pour tenir nos engagements envers la Commission européenne, réaliser les désinvestissements et réduire substantiellement le profil de risque de notre groupe, tout en remboursant la majeure partie des aides publiques que nous avons obtenues pendant la crise financière. Notre groupe de bancassurance intégré avec sa présence diversifiée en Belgique, en Europe centrale et en Irlande est désormais plus durable, moins complexe, moins exposé au risque et plus efficace en termes de coûts. Nous sommes à présent l'un des établissements financiers les mieux capitalisés, les plus rentables et les mieux positionnés d'Europe, et nous dégageons des bénéfices nettement supérieurs à la moyenne du secteur. Aujourd'hui notre effectif de 36.000 ETP s'emploie activement à améliorer la satisfaction du client, condition indispensable à la concrétisation d'une croissance durable et rentable et qui fera de nous la référence dans le domaine de la bancassurance sur nos marchés de base", explique **Johan Thijs**, CEO de KBC Groupe.

## 2. Le groupe KBC de demain: faire partie des établissements financiers retail les plus performants d'Europe et être la référence dans le domaine de la bancassurance sur ses marchés de base

KBC souhaite bâtir sur ses points forts et compter parmi les établissements financiers retail les plus performants d'Europe. KBC compte atteindre cet objectif **en renforçant encore plus son modèle de bancassurance pour la clientèle retail, de PME et de midcaps sur ses marchés de base, tout en contrôlant rigoureusement ses coûts**. Dans les différents pays où KBC est actif, ce modèle est à des stades différents de son déploiement. En Belgique, la banque et l'assurance travaillent déjà comme une seule société opérationnelle et nous dégageons d'ores et déjà des effets de synergie tant sur le plan commercial que non commercial. Dans les autres pays du noyau de base (République tchèque, Slovaquie, Hongrie et Bulgarie) KBC espère au moins parvenir à une distribution intégrée permettant d'exploiter des synergies commerciales d'ici 2017 au plus tard.

L'intégration des activités bancaires et d'assurance en un seul groupe crée une valeur supplémentaire à la fois pour les clients et pour KBC. Au sein du groupe KBC, la bancassurance génère déjà 50% des revenus totaux d'assurance et 11% des revenus retail des banques dans les pays de base. Poursuivant sur cet élan, KBC s'efforcera encore plus de fournir au client des services en prise directe sur leurs besoins grâce à son offre de bancassurance dans les pays de base. Cette politique lui permettra de nouer des relations clients durables et de diversifier les revenus du groupe.

S'inspirant de cette volonté, KBC a fixé les objectifs suivants. (des objectifs distincts sont également prévus pour chaque division/pays de base. Vous les trouverez dans la présentation powerpoint détaillée sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com)).

- **TCAM de  $\geq 2.25\%$  sur le total des revenus (2013-2017) (sans les valorisations marked-to-market des produits dérivés ALM).**
- **TCAM revenu brut de bancassurance (2013-2017)  $\geq 5\%$**
- **Ratio combiné  $\leq 94\%$  (d'ici 2017)**
- **Ratio charges/revenus  $\leq 53\%$  (d'ici 2017)**
- **Ratio cible de capitaux propres (Bâle III, à pleine charge, compromis danois)  $\geq 10,50\%$  ( 2014)**
- **Ratio de capital global (à pleine charge, compromis danois)  $\geq 17\%$  (d'ici 2017)**
- **Ratio net de financement stable  $\geq 105\%$  (2014)**
- **LCR  $\geq 105\%$  ( 2014)**

**KBC se focalisera sur une croissance durable et rentable, dans les limites d'un contrôle rigoureux des risques, des capitaux et des liquidités. Nous privilégierons toujours la rentabilité plutôt que la croissance ou la conquête de parts de marché.**

La gestion des risques fait déjà partie intégrante de la stratégie de KBC et de ses processus décisionnels. En outre, KBC souhaite assurer l'indépendance de la gestion des risques intégrée par un monitoring assidu du CRO du groupe et en introduisant le principe du reporting au Conseil d'administration de chaque division.

L'univers dans lequel nous évoluons se caractérise par une âpre concurrence et d'importants changements, de nouveaux acteurs arrivant sans cesse sur le marché financier. Simultanément, les besoins des clients, leur comportement et leurs aspirations changent aussi. L'innovation numérique et les progrès technologiques ouvrent de nouvelles opportunités, à la fois pour les clients et pour les organismes financiers, et conditionnent leur interaction. Ces dernières années, KBC a lourdement investi dans divers canaux de distribution : agences bancaires et agents d'assurances, centres de contacts de services clients, sites internet et applications mobiles. **KBC souhaite aussi faire un usage plus efficace et judicieux des données clients déjà disponibles, afin de mieux cerner et rencontrer leurs besoins et de leur proposer proactivement de meilleures solutions. En outre, les données seront rendues disponibles en temps réel par tous les canaux de distribution grâce une intégration dynamique et fluide de ces canaux de distribution. KBC sera ainsi en mesure de proposer des solutions proactives et de maximiser la satisfaction du client. À cette fin, le groupe KBC investira quelque 0,5 milliard d'euros entre 2014 et 2020 (cette somme sera affectée pour près de 50% dans les deux premières années).**

KBC étant étroitement imbriqué dans le tissu de ses marchés locaux et les besoins des clients variant en fonction de leur environnement local, chacun des pays où le groupe est présent réalisera les changements et fera les investissements nécessaires à sa manière et à son rythme.

**Cette intégration fluide des canaux de distribution favorisera la mise sur pied d'un modèle de distribution dynamique et à l'écoute du client, permettant d'investir et d'affecter du personnel de manière optimale, là où le client en a le plus besoin.** Au bout du compte, c'est le client qui décide du canal qu'il utilise pour ses échanges avec KBC. Le client est réellement au centre des préoccupations de KBC. Tout est centré sur ses besoins. Cette approche sera soutenue par une culture d'entreprise caractérisée par la performance et l'écoute du client, qui sera déployée dans tout le groupe et qui s'emploiera à nouer des relations de bancassurance à long terme. Cette culture sera suivie au travers du prisme des performances de KBC, qui analyse des objectifs tant financiers (bénéfice net, capitaux, liquidités), que non financiers (clients, personnel, société, actionnaires).

Poursuivant sur sa lancée, **KBC optimisera aussi son empreinte géographique dans le but de devenir la référence en matière de bancassurance dans chacun des pays où il est actif. KBC n'a pas de projets d'expansion dans d'autres pays. Sur ses marchés de base (Belgique, République tchèque, Hongrie, Slovaquie, Bulgarie) KBC renforcera sa présence en tant que bancassureur par une croissance organique ou par des acquisitions intéressantes (et justifiées par des critères financiers stricts) et briguera une position de leader du marché (Top 3 des banques, Top 4 des assurances) d'ici 2020. En Irlande, la première priorité de KBC est un retour à la rentabilité d'ici 2016.** À partir de cette date, toutes les options possibles seront prises en considération (croissance organique d'une banque rentable, constitution d'un groupe de bancassurance captif ou cession d'une banque rentable).

En matière de **gestion des capitaux**, KBC a déjà fait beaucoup d'efforts pour renforcer son capital et a été en mesure de lever plus de 5 milliards d'euros au cours des 18 derniers mois. Aujourd'hui, KBC peut présenter des ratios de capital solides et continuera d'optimiser la structure de son capital.

**KBC vise à maintenir un ratio de capital total d'au moins 17%, dont au moins 10,5% de capital CET1.**

En matière d'affectation du capital, KBC garde toutes les options ouvertes et souhaite rembourser l'encours des aides publiques (+ les pénalités) en 2017 au plus tard, plutôt qu'en 2020. Environ le tiers du capital excédentaire qui sera disponible d'ici 2017 sera affecté à cette fin. Un deuxième tiers environ du capital de KBC sera affecté à des investissements dans le business (croissance organique et acquisitions

supplémentaires potentielles subordonnées au respect de critères financiers stricts) ou afin de faire face aux incertitudes (en matière de réglementations ou autres). Enfin, le dernier tiers servira au versement **d'un dividende** (y compris le coupon versé sur les aides publiques et l'encours des instruments additionnels Tier 1) **d'au moins 50% à partir de 2016. En cas de carence en opportunités d'investissement valables, le ratio de mise en paiement pourrait dépasser 50%.**

### 3. Focalisation stratégique spécifique et initiatives par division

***Division Belgique: solutions accessibles accordant une place centrale au client, enseigne distincte 'KBC Brussels' et renforcement de l'activité en Wallonie.***

En Belgique aussi, les nouvelles technologies sont considérées comme un outil favorisant encore plus le recentrage sur le client, le réseau d'agences déjà dense sera intégré de manière fluide et les centres de contact joueront un rôle de centres de conseil. Le site internet sera plus simple et plus convivial, et assorti d'une ample offre d'apps mobiles et de guichets automatiques. En outre, KBC participera aux communautés émergents live et online, véritables lieux de rencontre entre clients partageant les mêmes centres d'intérêt. KBC s'efforcera ainsi de rester à l'écoute de ses clients en Belgique partout et toujours

Dès lors, KBC a déjà lancé **plusieurs initiatives mettant en lumière la place centrale que KBC donne au client**. D'autres sont en gestation et seront commentées plus en détails au cours des présentations d'aujourd'hui. Pour citer quelques exemples, à partir d'aujourd'hui, KBC proposera aux clients une **nouvelle offre simplifiée de comptes à vue à forfait (incluant un compte à vue gratuit)** répondant mieux à leurs besoins courants. Plus tard dans l'année, KBC lancera une nouvelle plateforme de bancassurance interactive (**Touch**) et l'initiative **Start it@kbc** à l'attention des entrepreneurs qui se lancent connaît d'ores et déjà un succès grandissant.

Jusqu'à présent, le groupe KBC était actif à Bruxelles sous les enseignes "CBC" et "KBC". KBC s'appuyait ainsi sur les points forts de CBC et de KBC sur leurs marchés respectifs de Wallonie et de Flandre. À présent, KBC opte en faveur d'une exploitation plus efficace du potentiel de Bruxelles.

**Début 2015, KBC lancera une nouvelle enseigne "KBC Brussels"** qui reflétera mieux le caractère cosmopolite de Bruxelles et les besoins de sa population. La clientèle retail et de PME pourra compter sur une offre unifiée de produits de bancassurance, les agences CBC/KBC actuelles seront repositionnées et de nouvelles formules d'agences novatrices seront introduites. Cette nouvelle stratégie de croissance nécessitera des recrutements pour renforcer l'effectif actuel.

En Wallonie, le modèle opérationnel et commercial autonome de CBC et son excellente intégration dans l'économie locale lui ont permis d'enregistrer, année après année, une progression constante et soutenue de ses revenus bruts. CBC a également pour atouts son excellente solvabilité, sa forte position de liquidité et ses parts de marché de 10% à 15% dans le secteur professionnel, de 35% dans le secteur agricole et de 6% dans le secteur retail. S'appuyant sur ces fondamentaux solides, CBC souhaite continuer à exploiter le potentiel de croissance que recèlent certains segments sélectionnés du marché en matière bancaire et d'assurance.

**À partir de 2015, CBC renforcera sa présence en Wallonie en améliorant son accessibilité et son offre de services.**

CBC relocalisera 10 agences bancaires actuelles et en ouvrira 8 nouvelles. CBC déploiera 8 nouveaux agents d'assurances, renforcera l'effectif de 90 ETP pour la banque et de 14 ETP en support pour ses activités d'assurance.

***Division République tchèque: passage d'une orientation canal à une orientation client et simplification pour tirer parti d'économies de coûts***

La division République tchèque ambitionne de créer de la valeur pour ses clients, en passant de solutions plutôt axées sur l'exploitation de canaux à des solutions centrées sur le client, par la mise en place d'un

modèle intégré dans lequel les clients, les tiers et la bancassurance se rencontrent. De nouveaux types de services y seront intégrés dans le but de maximiser la satisfaction client et de lui fournir une valeur ajoutée. D'une part, CSOB réduira la complexité (au niveau des produits, des plateformes IT, de l'organisation, du réseau bancaire et de distribution, du siège central et du *branding*) dans le but de comprimer les coûts. D'autre part, la division République tchèque propagera et renforcera la bancassurance en introduisant des systèmes de fixation des prix performants et flexibles, en développant des produits de bancassurance combinés, en renforçant son équipe de vente d'assurances (56 spécialistes en assurances ont été recrutés pour les agences).

CSOB souhaite assurer sa croissance dans les domaines où le groupe a traditionnellement toujours été fort comme les crédits aux entreprises (part de marché de 19%) et les crédits hypothécaires (part de marché de 30%). En outre, CSOB compte exploiter davantage le potentiel du marché des crédits aux PME en se focalisant sur des relations clients durables. Dans le domaine du crédit à la consommation CSOB souhaite porter sa part de marché à 11%, tout en maintenant le coût des risques dans des limites acceptables.

### ***Division Marchés internationaux: accent clairement mis sur les clients aisés et hybrides***

Dans la division Marchés internationaux, **K&H (Hongrie) et CSOB Slovaquie** ont l'intention d'évoluer de modèles centrés sur les agences à des modèles de distribution hybrides.

À l'aide de ses liquidités excédentaires, K&H prévoit de soutenir davantage l'économie hongroise et d'augmenter ses parts de marché dans tous les segments clés, en mettant l'accent sur une efficacité soutenue et l'amélioration de la rentabilité. Pour la banque, les priorités absolues restent la prospection de nouveaux clients et les actions "share of wallet" dans le réseau retail, des PME et des grandes entreprises. Pour l'assurance, la croissance sera surtout tirée par les ventes par l'intermédiaire du réseau bancaire.

En Slovaquie, les revenus devraient augmenter de manière significative au-delà des prévisions du marché, plus particulièrement dans les catégories d'actifs retail (prêts hypothécaires, crédits à la consommation, PME et leasing).

**CIBank et DZI (Bulgarie)** prendront la même orientation que K&H et CSOB mais à une cadence plus modérée en raison du marché moins mature.

CIBank s'est clairement engagé dans la voie de la croissance (depuis 2012) en se concentrant sur certains segments de la clientèle et dans le cadre d'un régime de contrôle des risques très rigoureux. DZI se focalise sur l'efficacité opérationnelle, la réduction de la complexité, l'excellence du service à la clientèle et l'élargissement de sa base de clients. Dans le domaine de la bancassurance, la coopération entre DZI et CIBank a permis de réaliser une forte croissance ces dernières années et les deux sociétés envisagent d'encore d'étendre leur collaboration en développant conjointement des produits et des canaux de distribution.

L'objectif premier de **KBC Bank Ireland** consiste à réaliser la transition d'un organisme monoligne axé sur le numérique (crédits hypothécaires et dépôts) à une banque retail à part entière déployant une offre de produits complète pour les particuliers (compte courant, cartes de crédit, prêts personnels, crédits à la consommation et gestion de fortune) en limitant le réseau d'agences. N'ayant pas hérité d'un vaste réseau d'agences, KBC Bank Ireland peut prendre un nouveau départ et développer une offre de produits retail complète essentiellement numériques. KBC Bank Ireland sera le fer de lance de KBC en matière de numérisation.

Le réseau de distribution multiplateformes sera piloté numériquement par les canaux Online, Mobile et un Contact Centre secondé par une présence physique flexible (Hubs, Mobile Banks et Mobile Advisors) en zones urbaines importantes. La banque, qui jouit d'une notoriété croissante et qui représente une alternative intéressante aux autres organismes bancaires irlandais traditionnels, ambitionne de réaliser une percée dans les crédits hypothécaires et d'élargir son offre de produits retail en général. KBC Bank Ireland continuera de réduire son portefeuille actuel de crédits aux entreprises et aux PME, conformément à la stratégie de *deleveraging*. Le groupe se concentrera clairement sur la réduction des coûts compte tenu de son investissement substantiel dans le personnel, les systèmes IT et le marketing afin de déployer sa stratégie retail. Il escompte un retour à la rentabilité pour 2016.

#### 4. Le but ultime de KBC: maximiser la satisfaction client

"Aujourd'hui, une nouvelle page se tourne dans l'histoire de KBC. Nous avons tiré les leçons de la crise financière la plus grave de la dernière décennie. Nous avons considérablement réduit notre profil de risque et rétabli la position de capital, la liquidité et la rentabilité de notre groupe qui compte désormais parmi les meilleures d'Europe. Nous pouvons à présent nous tourner résolument vers l'avenir. Nous voulons nous classer parmi les établissements financiers retail les plus performants d'Europe. Nous atteindrons notre objectif en renforçant notre modèle de bancassurance pour nos clients particuliers, de PME et d'entreprises sur nos marchés de base, en surveillant les coûts et en nous concentrant sur une croissance durable et rentable tout en pratiquant une gestion des risques, des capitaux et des liquidités très rigoureuse. Nous nous efforcerons de maximiser la satisfaction client par notre approche fluide, multicanal et centrée sur le client. En réalisant ces projets, KBC compte devenir la référence en matière de bancassurance sur ses marchés de base", conclut Johan Thijs.

#### Résumé des objectifs financiers de KBC Groupe

Objectifs		pour
TCAM revenus globaux (2013-2017)*	≥ 2.25%	2017
TCAM revenu brut de bancassurance (2013-2017)	≥ 5%	2017
Ratio charges/revenus	≤ 53%	2017
Ratio combiné	≤ 94%	2017
Ratio common equity (Bâle III, à pleine charge, compromis danois)	≥10.5%	2014
Ratio de capital total (à pleine charge, compromis danois)	≥17%	2017
NSFR	≥105%	2014
LCR	≥105%	2014
Ratio de distribution de dividende	≥50%	2016

Sur la base des chiffres ajustés

\*sans les valorisations marked-to-market des produits dérivés ALM.

## **NOTE AUX RÉDACTIONS :**

Toutes les présentations (y compris les photos, les vidéos et les informations annexes) données à l'Investor Day sont disponibles sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com) . Les présentations (de 9.15 h. à +/- 11.30 h.) peuvent être suivies en webcast sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com) .

Suivez l'Investor Day sur Twitter en utilisant #KBCInvestorDay.

## **Pour tout complément d'information, veuillez contacter:**

Wim Allegaert, Directeur Investor Relations, KBC Groupe.

Tél.: +32 2 429 50 51 - E-mail: [wim.allegaert@kbc.be](mailto:wim.allegaert@kbc.be)

Viviane Huybrecht, Directeur Communication Groupe / Porte-parole KBC Groupe

Tél. : +32 2 429 85 45 - E-mail : [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

---

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

---

### **KBC Groupe SA**

Av. Du Port 2 – 1080 Bruxelles  
Viviane Huybrecht  
Directeur  
Communication Corporate/  
Porte-parole  
Tel. +32 2 429 85 45

Service Presse  
Tel. +32 2 429 65 01 Stef Leunens  
Tel. +32 2 429 29 15 Ilse De Muyer  
Fax +32 2 429 81 60  
E-Mail : [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Les communiqués de presse KBC peuvent être consultés sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com) ou obtenus en envoyant un courriel à [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Suivez nous sur [www.twitter.com/kbc\\_group](http://www.twitter.com/kbc_group)

---