



# Communiqué de presse

Hors séance boursière – Information réglementée\*

Dublin/Bruxelles, 21 juin 2017 (08:00 heures CEST)

## Visite KBC Investor en Irlande d'aujourd'hui :

- **Actualisation de la stratégie du Groupe KBC : "Poursuivre sur notre lancée, mais autrement".**
- **Actualisation du plan d'affectation de capital et orientations financières d'ici 2020.**
- **Stratégie de KBC Bank Ireland : priorité au numérique et la centricité client**

*Aujourd'hui Johan Thijs, CEO du Groupe KBC, les autres membres du Comité de direction du groupe et la direction générale de KBC Bank Ireland accueillent la communauté des analystes financiers, des investisseurs et des médias à Dublin.*

*KBC fournit à cette occasion une actualisation de la stratégie du Groupe KBC, de son plan d'affectation de capital et de ses orientations financières d'ici fin 2020.*

*KBC présente aussi la manière dont la transformation numérique s'est déroulée sur ses différents marchés domestiques et quelles sont les initiatives, tant en cours qu'annoncées. KBC a l'intention d'investir encore 1,5 milliard d'euros supplémentaires en transformation numérique entre 2017 et fin 2020.*

*Enfin, KBC Bank Ireland fournit aussi des éclaircissements sur la manière dont elle compte déployer sa stratégie bancaire fondée sur le numérique ('Digital First') et la centricité client. Cette stratégie avait été annoncée le 9 février 2017, lorsque KBC avait désigné l'Irlande comme l'un de ses marchés domestiques.*

### **1. Stratégie du Groupe KBC : "Poursuivre sur sa lancée, mais différemment".**

*KBC vise à se classer parmi les établissements financiers les plus performants d'Europe et à être la référence en matière de bancassurance sur ses marchés domestiques.*

Au-delà de 2017, la stratégie du Groupe KBC continuera de bâtir sur les fondamentaux actuels, un business model qui a fait ses preuves et qui est sous-tendu par PEARL, la culture d'entreprise forte de KBC. KBC se focalisera sur :

- Le renforcement du business model de bancassurance intégré pour les clients particuliers, PME, Private Banking et les moyennes entreprises sur ses marchés domestiques (Belgique, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Bulgarie, Irlande), tout en surveillant sévèrement les coûts ;
- Une croissance durable et rentable dans le cadre d'une gestion stricte des risques, du capital et des liquidités.

- Sa volonté de maximiser la satisfaction client par une approche distribution fluide, multicanal, plaçant le client au centre de ses préoccupations.

La réalisation de ces ambitions classera KBC parmi les établissements financiers les plus performants d'Europe.

**Johan Thijs, CEO du Groupe KBC**, commente les projets qui seront déployés au cours des prochaines années en ces termes : *"Au cours des trois années à venir, KBC continuera à propager parmi ses clients le sentiment d'une expérience de bancassurance hors pair. À l'ère numérique aussi, nous répondons de manière intégrée aux besoins de bancassurance de nos clients en leur offrant l'avantage d'un service financier tout-en-un avec une gamme plus étendue de produits optimisés et complémentaires entre eux.*

*Notre présence géographique (6 pays clés : Belgique, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Bulgarie et Irlande) et les segments actuels de la clientèle demeureront inchangés. Si des opportunités surviennent, nous pratiquerons des acquisitions supplémentaires et sélectives sur nos marchés domestiques, en nous référant à des critères financiers et stratégiques très rigoureux.*

*Évoluant dans un contexte en perpétuelle évolution et confrontés aux changements d'attitude de nos clients et à leurs nouvelles attentes, à l'évolution technologique et à la révolution numérique, à un environnement macro-économique qui nous met sans cesse au défi, ainsi qu'à une concurrence de plus en plus âpre, **nous allons fondamentalement changer notre façon de déployer notre stratégie. Nous pouvons dès lors affirmer que nous poursuivrons sur notre lancée, mais autrement.***

*Disposer de sources de revenus diversifiées devient de plus en plus important. Dans cette optique, nous allons accroître nos revenus provenant des activités qui génèrent des commissions et des assurances (en plus des revenus d'intérêts). Nous continuerons de développer nos activités d'assurance non vie, et risque-vie, développerons l'asset management sur nos marchés domestiques (principalement ailleurs qu'en Belgique), et élargirons l'offre "one stop shop" à nos clients par des partenariats avec des fintechs ou même des concurrents et en proposant également des activités liées à la bancassurance (par exemple des conseils).*

*Dans la foulée, la numérisation de nos processus internes (« back-end ») deviendra aussi importante que celle de nos relations avec nos clients (« front-end ») dans laquelle nous avons fait des investissements importants ces dernières années. Dès lors, nous allons procéder à un réglage fin de notre souci de centricité client : "priorité au client mais développement en fonction d'un monde numérique". Nos clients continueront d'utiliser le canal de leur choix : leur agence physique, leur smartphone, le site internet, le centre de contact (KBC Live), et nos apps. L'interface avec l'élément humain restera bien sûr crucial mais sera épaulé par des possibilités numériques, par exemple des conversations en face à face soutenues avec des applications de robot-conseil, et des chatbots ou agents conversationnels comme dans l'app K'Ching en Belgique. Ce sont les clients qui détermineront la cadence de nos actions et de nos changements. L'évolution technologique sera à la fois la force motrice et le mobilisateur de nos capacités.*

*Cette philosophie nécessite une simplification interne plus poussée (processus, systèmes, produits, ...) pour nous permettre de rester un partenaire sûr et fiable de nos clients sans cesse en quête de convivialité, de facilité d'utilisation, d'intuitivité, de satisfaction immédiate, n'importe quand et n'importe où. Nous allons dès lors encore accroître l'efficacité de nos processus et de notre gestion de données afin de pouvoir offrir à nos clients, très vite et de manière décisive, une expérience conviviale et agréable."*

**Erik Luts, Chief Innovation Officer** du Groupe KBC ajoute : *"Nous sommes en train de mettre en place un package d'architecture IT ouvert en tant que système bancaire central pour notre Division Marchés internationaux, afin de préparer l'interaction de nos applications avec des fintechs et d'autres parties. Nous veillons à ce que nos systèmes soient prêts à assimiler les changements numériques dès qu'ils se présentent et à exploiter au maximum les effets de synergie à tous les niveaux du groupe. En concertation avec les innovation leaders de chaque marché domestique nous partageons nos idées et copions nos applications autant que possible au niveau du groupe. Nous exploitons ainsi de nouveaux effets de synergie et maximisons les talents disponibles, l'entrepreneuriat et les ressources. À l'échelle du Groupe, nous envisageons d'investir encore 1,5 milliard d'euros supplémentaires en transformation numérique entre 2017 et fin 2020."*

Les participants à la visite on-site peuvent assister à des démonstrations d'une app Mobile flambant neuve en Irlande : un nouveau processus qui réduit de 26 à 5 le nombre d'actions que quelqu'un doit accomplir pour devenir client et qui réinvente complètement le parcours à accomplir par le client. Ils peuvent voir comment, en Belgique, les clients peuvent souscrire un crédit logement ainsi qu'une assurance habitation sans même sortir de chez eux, grâce à l'offre omnicanal en temps réel de KBC, comment DZI Insurance en Bulgarie utilise activement des drones pour analyser des demandes d'indemnisation de sinistres dans le secteur agricole. Cette solution professionnelle permet de fournir au client une évaluation très rapide, plus précise et plus objective des dégâts. Les drones peuvent aussi être mis à contribution pour évaluer le risque inhérent aux propriétés très vastes ou très complexes, comme des usines, des bâtiments d'une taille importante, des endroits dangereux (des serres à la suite de catastrophes naturelles par exemple) ou de vastes étendues de territoire (à la suite d'inondations par exemple).

Dans une "Innovation zone" séparée, KBC présente aussi plusieurs solutions novatrices en matière de centricité client : K'Ching, l'app de mobile banking pour les jeunes en Belgique (dotée d'un chatbot interactif utilisant l'IA / IBM Watson Conversation), la plateforme d'investissement de CSOB sur laquelle les clients et les banquiers tchèques négocieront les principaux produits d'investissement en ligne (fonds, obligations et certificats), une application unique scannant les factures en Slovaquie (convertissant automatiquement les factures en ordres de paiement), Mobile Token, un outil d'authentification et d'autorisation en Hongrie, un nouveau processus en ligne et entièrement numérique de prospection en Irlande et l'usage de drones dans l'indemnisation de sinistres en Bulgarie.

**Pour plus d'informations sur ces différentes innovations, consultez l' "innovation" corner sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com).**

## **2. Plan d'affectation de capital de KBC et orientations financières d'ici fin 2020 actualisés.**

En termes de **gestion du capital**, KBC est toujours resté conséquent dans sa détermination à renforcer son capital. KBC peut aujourd'hui faire valoir des ratios de capital robustes et continuera d'optimiser la structure de son capital. Le Groupe KBC a appliqué sa stratégie actualisée à son plan d'affectation de capital et a actualisé sa *guidance* concernant certains paramètres et indicateurs financiers (**voir tableau ci-dessous**).

KBC veut rester l'un des établissements financiers les mieux capitalisés d'Europe. La politique de capital du Groupe prend comme strict minimum les exigences de capital minimales imposées par la BCE et la BNB, étant entendu que ces exigences peuvent varier dans le temps.

**Rik Scheerlinck, le nouveau CFO du Groupe KBC**, explique : *" Nous prenons comme point de référence initial une solvabilité robuste avec un ratio common equity à pleine charge de 15,7% selon le compromis danois à la fin du 1Tr 2017. Même si l'on tient compte de l'impact limité de -54 pb de l'acquisition d'UBB/d'Interlease en Bulgarie (clôturée mi-juin), notre ratio CET1 Bâle III à pleine charge excède toujours nettement l'exigence de capital minimal de 10,40% fixé par la BCE / BNB.*

*Nous voulons être parmi les établissements financiers les mieux capitalisés d'Europe. Par comparaison, le ratio CET1 médian à pleine charge selon Bâle III d'un groupe de banques européennes concurrentes actives sur les segments de clientèle retail, PME et entreprises s'est établi à **13.6%** fin 2016.*

*De nombreuses incertitudes subsistent quant à l'impact escompté de Bâle IV et de son calendrier de déploiement. Parmi celles-ci, les principales concernent le calibrage des cours plancher, le niveau de granularité auquel il devrait être appliqué et les caractéristiques de calcul des nouvelles formules standardisées pour les différents types de risque et d'exposition au risque.*

*Sur la base du benchmarking interne (en prenant comme référence l'output floor moyen de 75% qui a récemment fait l'objet de rumeurs), l'impact de Bâle IV sera relativement plus important pour KBC que pour la moyenne du secteur. C'est la raison pour laquelle nous anticipons dès à présent un impact plus important que pour nos concurrents, de l'ordre de 1% de notre ratio CET1. Cette situation s'explique par le fait que KBC a volontiers recours à des modèles internes de risques de crédit sensibles au risque et par nos portefeuilles à faible niveau de risque. Chez KBC, nous utilisons la méthode Internal Ratings Based (IRB) pour la quasi-totalité de nos actifs pondérés par le risque (94%). IRB est en effet l'approche que nous privilégions car elle permet une mesure plus précise du risque de crédit que la méthode standard. Or les modèles internes ont pour particularité*

de donner des pondérations de risque plus faible pour les banques détenant des portefeuilles à faible risque, comme KBC. Un exemple en est l'exposition au risque de crédit retail (y compris crédits hypothécaires) en Belgique. Nous serions par conséquent plus vulnérables que nos concurrents si Bâle IV devait imposer des niveaux (élevés) en matière d'actifs pondérés par le risque (RWA), fondés sur une révision des méthodes standardisées."

**Johan Thijs poursuit :** "Nous ambitionnons d'être parmi les établissements financiers les mieux capitalisés d'Europe. Pour commencer, nous évaluons chaque année les ratios CET1 d'un groupe de banques européennes concurrentes actives dans les segments Particuliers, PME et Entreprises. Nous nous positionnons sur le ratio CET1 médian à pleine charge de ce groupe de concurrents (c'est-à-dire 13,6% à pleine charge). Un benchmarking interne démontre que l'impact de Bâle IV sera relativement plus important pour KBC que pour la moyenne du secteur. C'est la raison pour laquelle nous anticipons dès à présent un impact additionnel de l'ordre de 1% de notre ratio CET1. Nous traduisons cette approche dans **un objectif de capital propre**, qui s'inscrit aujourd'hui à 14,6% CET1. De plus, le Groupe KBC souhaite conserver un tampon additionnel flexible jusqu'à 2% du CET1, à affecter à des fusions et acquisitions supplémentaires éventuelles sur ses marchés domestiques. Toute opportunité de F&A sera dûment évaluée en fonction de critères financiers et stratégiques très stricts. Ce tampon s'ajoute à l'objectif de capital propre du Groupe KBC (14,6%), le tout constituant la **"Position de Capital de Référence"**, qui s'inscrit aujourd'hui à 16,6%. "

**Johan Thijs fournit quelques éclaircissements concernant le capital distribué aux actionnaires :** "Nous confirmons notre politique de mise en paiement (c'est-à-dire le dividende + le coupon payé sur les instruments additionnels Tier 1) d'au moins 50% du bénéfice consolidé, y compris un dividende intérimaire annuel de 1 euro par action en novembre de chaque exercice comptable, à titre d'avance sur le dividende global. En plus du ratio de distribution de 50% du bénéfice consolidé, le Conseil d'administration décidera chaque année, de manière unilatérale, du capital à distribuer en plus de la **"Position de Capital de Référence"**.

### **3. Le but ultime de KBC : atteindre une satisfaction client maximale**

**Johan Thijs conclut :** "Aujourd'hui une nouvelle page importante de l'histoire de KBC se tourne. Notre présence ici en Irlande témoigne de notre engagement à nous tourner résolument vers l'avenir et à en relever les défis. Sur un marché où les consommateurs sont à la pointe de la révolution numérique et les plus réceptifs aux nouvelles pratiques bancaires, KBC Bank Ireland est le pionnier numérique de notre groupe.

Progressivement mais résolument, nous préparons notre groupe à emboîter le pas à l'évolution technologique et à pleinement saisir les opportunités qu'elle créera. Fait encore plus important, nous suivons la cadence du changement et restons à l'écoute des attentes de nos clients.

Notre ambition est de rester l'un des établissements financiers les mieux capitalisés d'Europe et d'assumer le rôle qui est le nôtre dans la société. Nos 43 000 collaborateurs s'emploient pleinement à maximiser la satisfaction de nos clients. C'est ainsi que nous allons générer une croissance durable et rentable pour toutes nos parties prenantes. C'est ainsi que nous allons assumer notre rôle dans la société et aider nos clients à réaliser leurs rêves et leurs projets."

## Les nouvelles orientations financières du Groupe KBC en un coup d'oeil

	ORIENTATION	d'ici...
<b>CAGR total des produits (2016-2020)*</b>	≥ 2.25%	2020
<b>C/I ratio banking hors taxe bancaire</b>	≤ 47%	2020
<b>C/I ratio banking taxe bancaire incluse</b>	≤ 54%	2020
<b>Ratio combiné</b>	≤ 94%	2020
<b>Ratio de distribution du dividende</b>	≥ 50%	Dès à présent
	<b>EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES</b>	
<b>Common equity ratio ** sans P2G</b>	≥ 10.40%	2019
<b>Common equity ratio ** y compris P2G</b>	≥ 11.40%	2019
<b>MREL ratio ***</b>	≥ 26.25%	2020
<b>NSFR</b>	≥ 100%	Dès à présent
<b>LCR</b>	≥ 100%	Dès à présent

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

\*\* À pleine charge, compromis danois. P2G signifie Pillar 2 Guidance.

\*\*\* Le SRB n'a communiqué formellement aucun objectif MREL à ce stade (prévu pour fin 2017). Cependant, nous pouvons avancer un chiffre indicatif basé sur une approche mécanique telle que publiée par le SRB le 28 novembre 2016. Veuillez noter que KBC a l'intention de remplir en permanence les buckets AT1 et T2 de 1.5% et 2.0% respectivement.

### **4. KBC Bank Ireland : offre différenciée proposée au consommateur**

Depuis 2013, KBC Bank Ireland a pour principal objectif stratégique d'effectuer la transition décisive d'une banque monoligne (crédits hypothécaires et dépôts) vers une banque retail principalement numérique, proposant une offre de produits complète aux particuliers (y compris comptes courants, cartes de crédit, prêts personnels, prêts à la consommation et produits de gestion de fortune) tout en maintenant un modeste réseau d'agences physiques. KBC Bank Ireland n'a jamais eu un réseau d'agences étendu et a donc pu prendre un nouveau départ en développant une offre de produits complète pour les particuliers, par l'intermédiaire de canaux principalement numériques. Sur ce plan, KBC Ireland est le pionnier numérique de KBC.

L'éventail de distribution à plateformes multiples est numériquement dirigé par des solutions en ligne et mobiles, ainsi que par un "contact centre" bénéficiant du support agile de membres du personnel spécialisés (hubs, mobile banks et conseillers mobile) dans les principales agglomérations urbaines. La banque gagne sans cesse en notoriété et se démarque totalement de ses concurrents bancaires irlandais traditionnels. KBC Bank Ireland a enregistré une forte hausse du volume de crédits hypothécaires retail et son offre de produits à une clientèle de particuliers est en pleine expansion. La banque a aussi continué de réduire son portefeuille de crédits aux entreprises, dans le droit fil de sa politique de désengagement. Dans le déploiement de sa stratégie retail, elle vise clairement à maîtriser ses coûts en vue de compenser (partiellement) les lourds investissements en personnel, en technologies de l'information et en marketing. En conséquence, KBC Bank Ireland a renoué avec la rentabilité dès 2015, un an plus tôt que prévu, et peut désormais contempler sereinement son avenir. **Poursuivant sur la lancée de son succès sur le marché retail, KBC Bank Ireland adressera plus tard cette année une proposition intéressante aux petites PME.**



Aujourd'hui Wim Verbraeken, CEO de KBC Bank Ireland fournit aussi de plus amples informations sur l'offre intéressante de KBC Bank Ireland à l'adresse des consommateurs irlandais : "Nous proposons aux consommateurs une toute nouvelle pratique **personnalisée** de la banque, qui offre une intégration fluide des canaux numériques et physiques, une réponse **immédiate** aux attentes du consommateur, **n'importe quand et n'importe où**.

Les consommateurs ont déjà bien compris ce qui nous différencie et les récompenses obtenues pour nos produits, notre offre numérique et notre approche de marketing originale ne leur ont pas échappé. Nous sommes donc confiants que nous saurons répondre à leurs attentes et nous démarquer de la concurrence.

Pour commencer, notre plateforme bancaire de base nous permet de dresser un profil complet du client. Nous n'avons que très peu d'anciens systèmes hérités du passé et notre réseau d'agences est limité. En plus nous avons prouvé que nous sommes une organisation flexible qui suit une approche non conventionnelle. Et enfin, notre atout le plus important : nous pouvons compter sur le Groupe KBC pour maximiser l'efficacité de nos capacités numériques.

Nous conserverons notre avance parce que notre investissement dans l'architecture ouverte est un facteur clé pour tirer profit de l'économie des API. Il favorisera la co-crédation et la collaboration avec les clients, ainsi que des partenariats avec des Fintechs (comme nous l'avons déjà fait pour IDScan et Booking Bug). Et ne l'oublions pas, la collaboration avec le Groupe KBC, son support et les possibilités de synergie qu'il recèle, sont pour nous un énorme avantage."

- **Immédiat** signifiera : Ouverture et activation immédiate de comptes, obtention immédiate de cartes numériques et d'accès aux fonds, **décisions immédiates en matière de crédits hypothécaires (3 heures), de prêts (1 heure), de souscriptions à des fonds** ; documentation numérique.
- **Accessible** signifiera : Toujours connectés / Toujours disponibles; Mobile First, **Contact centre désormais ouvert 24/7**, web chat/vidéochat par GSM.
- **Proactif** signifiera : Communications proactives et personnalisées avec les clients; le produit qui convient à l'endroit et au moment opportun, la proposition de solutions globales au client.

Aujourd'hui 21 juin, notre premier différenciateur client est déployé : une app Mobile proposant un nouveau processus réduisant de 26 à 5 le nombre d'actions à accomplir par quelqu'un qui veut devenir client. Nous révolutionnons entièrement le parcours de prospection du client. »

**Wim Verbraeken conclut** : " Nous voyons aujourd'hui que nos choix stratégiques portent leurs fruits. Notre marque est perçue comme étant "différente et dynamique" et qui "donne le ton" (Ignite Brand Tracker). Nous avons été les premiers à miser sur des facteurs de différenciation numérique : Android Pay, Apple Pay, outil de visualisation de biens immobiliers 360°,... Ces dernières années, le nombre de clients n'a cessé de croître (de 154 000 en 2013 à 249 000 aujourd'hui). Il est clair qu'ils approuvent ce que nous faisons. La notoriété de notre marque est passée de 51% en 2013 à 70% en 2016. Le monde extérieur reconnaît de plus en plus nos qualités et nous décerne des prix. Nous sommes donc indéniablement sur la bonne voie et nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux. Nous sommes confiants que nous les atteindrons d'ici fin 2020."

KBC Bank Ireland	Prévision fin 2020	2016
Effectif clients	425,000	239,000
Détention de produits par client	2,20	1,60
Legacy Bank % Pre Provision Profits	37%	94%
New Bank % Pre Provision Profits (new bank inclut l'ensemble des activités déployées depuis le 1er janvier 2014)	63%	6%
Cost to Income Ratio(taxe bancaire incluse)	<60%	
CAGR Revenue (2016-2020)	>7%	

## Note à la rédaction

Toutes les présentations (photos, vidéos, infos complémentaires) données lors de l'Investor Visit du Groupe KBC en Irlande sont disponibles en ligne ([www.kbc.com](http://www.kbc.com)). Les présentations clés (début à 11:00 heures, fin prévue vers 13.00heures CEST) peuvent être suivies en webcast sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com).

KBC présente aujourd'hui aussi certaines solutions innovantes pour les clients. Pour plus d'informations sur ces différentes innovations, consultez l' *"innovation corner"* sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com) ).

Pour suivre l'Investor Event sur Twitter, utilisez **#KBCInvestor2017**.

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

Wim Allegaert, Directeur Investor Relations, KBC Group

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

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

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

\* Le présent communiqué contient des informations soumises aux règles de transparence applicables aux entreprises cotées.

### KBC Group NV

Havenlaan 2 – 1080 Brussels  
Viviane Huybrecht  
General Manager  
Corporate Communication /Spokesperson  
Tel. +32 2 429 85 45

Press Office  
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)

KBC press releases are available at [www.kbc.com](http://www.kbc.com)  
or can be obtained by sending an e-mail to  
[pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Follow us on [www.twitter.com/kbc\\_group](https://twitter.com/kbc_group)