

Louvain School of Management

Les banques privées belges ont-elles une opportunité d'évoluer vers la digitalisation ?

Mémoire recherche réalisé par
Audrey Cahen

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Thierry Percy

Année académique 2017-2018

Résumé

Les banques privées belges se trouvent face à une mutation digitale qui se développe rapidement dans leur secteur. Le paysage devient de plus en plus compétitif par les nouvelles réglementations qui font baisser les marges des banques et par de nouveaux concurrents qui se concentrent sur une clientèle ne cherchant plus d'interaction directe avec sa banque.

L'objectif de ce mémoire consiste à analyser qualitativement la situation des banques privées belges face à cette digitalisation grandissante du secteur économique, donc en particulier du secteur du private banking. Dans ce cadre, nous basons principalement notre recherche sur des ouvrages et rapports de spécialistes du secteur financier et de la transformation digitale. Nous passerons en revue l'environnement extérieur des banques privées, leur mode de fonctionnement ainsi que trois éléments influencés directement par la digitalisation : les besoins des clients, le business model et les outils technologiques. Avec le support des interviews de banquiers privés belges, nous tenterons de comprendre concrètement la mutation digitale de ces banques en comparant leurs offres en matière d'investissements avec celles de la banque digitale belge, Keytrade Bank. En effet, celle-ci utilise le robot-conseiller, outil technologique en vogue depuis quelques années et les nouveaux concurrents en profitent pour peu à peu gagner des parts de marché sur ce terrain.

Plus particulièrement, nous verrons que l'évolution du business model est indispensable pour satisfaire les besoins des clients mais aussi pour alléger la lourdeur administrative des réglementations en vigueur. De plus, nous observerons que malgré cette progression obligatoire vers plus de digitalisation, le robot-conseiller ne remplacera pas tout de suite l'intervention humaine car le contact humain reste à ce jour important aux yeux des clients pour leurs situations plus complexes et personnelles.

Avant-propos

Je tenais d'abord à remercier toutes les personnes m'ayant soutenue et aidée dans mes recherches, qui n'ont pas toujours été faciles, la matière étant à la base confidentielle.

Ce mémoire n'aurait également pas vu le jour sans l'aide, les explications et les réponses éclairées des banquiers et banquières ayant accepté de représenter leur banque et de m'accorder un entretien pour alimenter et comparer mes études de cas.

Je me remercie également ma famille, mes amis d'avoir été présents quand j'en avais besoin et d'avoir challengé mon esprit quand nécessaire.

Enfin, je remercie mon promoteur, Monsieur Thierry Percy, de m'avoir guidée au travers de ce sujet complexe tout en me laissant une liberté et autonomie dans l'élaboration de ce travail.

Table des matières

Résumé.....	I
Avant-propos.....	II
Liste des tableaux et figures.....	V
Liste des tableaux.....	V
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Private banking	5
1.1. Environnement extérieur	5
i. Ecosystème des banques privées	5
ii. Crise économique	8
iii. Conséquence : environnement réglementaire strict.....	9
iv. Nouveaux acteurs et nouvelles solutions	10
1.2. Modèle opératoire et fonctionnement interne	12
i. Clientèle des banques (privées)	13
ii. Services : gestion de patrimoine et investissements liés	17
iii. Modèle de rémunération : basé sur commissions et sur frais de gestion	20
Chapitre 2 : Banques commerciales : un pas d'avance.....	22
Chapitre 3 : Plan d'étude.....	23
3.1. Les clients et l'évolution des besoins et des attentes	23
3.2. Nouveaux business models	26
3.3. Outils technologiques liés aux services	30
i. Nouvelle technologie : robot-conseiller	30
iii. Outils de communication	40
iv. Customer Relationship Management (CRM)	44
Chapitre 4 : Etudes de cas	47
4.1. Le client et le business model.....	49
i. Besoins des clients.....	49
ii. Expérience concrète des besoins	51
iii. Objectifs de digitalisation	52
iv. Business model	53
v. Processus internes : impact important de MiFID 2	54
4.2. Outils technologiques.....	56
i. Outils de reporting.....	56

ii. Outils de communication	58
iii. Robot-conseiller : acquisition pour conseillers	61
4.3. Paysage compétitif	62
4.4. Keytrade Bank.....	64
i. Avantages et inconvénients : différences avec les banques privées	65
ii. Comparaisons de propositions	67
iii. Besoins des clients.....	67
iv. Robot-conseiller chez Keytrade.....	68
v. FinTech et GAFA.....	71
vi. CRM : challenge de toutes les banques.....	71
4.5. Nouvelles réglementations : MiFID 2 et DSP 2	72
Conclusion	74
Bibliographie	79
Annexes	83
Annexe 1 : Interview sur les frais de gestion.....	83
Annexe 2 : Dimension de virtualisation.....	86
Annexe 3 : Différentiation des offres des robots-conseillers (service et algorithmisation)	86
Annexe 4 : Corrélation entre tous les portefeuilles	87
Annexe 5 : Interview Etienne Raemdonck (ING Private Banking).....	88
Annexe 6 : Interview Pauline Cauchie (Belfius)	95
Annexe 7 : Interview Jean-Marc Thiran (CBC Banque).....	101
Annexe 8 : Interview Philippe Michaelides (ING/CBC)	109
Annexe 9 : Interview Raphaël d'Ostuni et Dirk Van Biesen (Keytrade Bank).....	120

Liste des tableaux et figures

Figure 1 Environnement extérieur des banques privées	6
Figure 2 Segmentation de la clientèle (PwC, 2005)	13
Figure 3 Interprétation du niveau de patrimoine (Hübner, 2018)	14
Figure 4 Exemple de services en gestion de patrimoine (CFA, 2018)	18
Figure 5 Flux de travail générique dans la gestion de fortune (Phoon & Koh, 2017)	20
Figure 6 Spectre de digitalisation (Strategy&, 2014)	27
Figure 7 Impact des Robo-Advisors français sur la gestion patrimoniale (Chappuis Halder, 2016).....	33
Figure 8 Caractéristiques d'investissements de l'étude.....	35
Figure 9 Evolution des portefeuilles dans le temps (cas statique)	36
Figure 10 Financement mondial des FinTech (Accenture, 2014).....	39
Figure 11 Transactions financières et préférence du canal (Deloitte, 2016).....	44
Figure 12 Extrait de l'évaluation des applications bancaires (Sury, 2017)	57
Figure 13 Représentation du fonctionnement de KeyPrivate (Source : Keytrade Bank).....	69

Liste des tableaux

Tableau 1 Avantages et risques de la collaboration entre FinTech et banques (Manatt, 2016)	39
Tableau 2 Récapitulatif des outils CRM.....	46
Tableau 3 Récapitulatif de la stratégie et de l'offre des banques	56
Tableau 4 Tableau comparatif entre banque digitale et banque privée	66
Tableau 5 Tableau récapitulatif des besoins des clients (non exhaustif)	68
Tableau 6 Rendements bruts des portefeuilles KeyPrivate par profil de risque (Source : Rapport d'investissements Keytrade)	70

Introduction

En seulement quelques décennies, le monde a évolué. Les nouvelles technologies ont forgé notre quotidien actuel et surgissent régulièrement. Notre quotidien se numérise de jour en jour et est déjà digitalisé ou automatisé pour certaines de nos tâches journalières. Beaucoup d'actions peuvent s'effectuer via une application sur le smartphone, tablette et ordinateur (portable). Aujourd'hui, il est même possible de connecter sa machine à café à son smartphone afin que celui-ci lance le démarrage d'un café¹. Certains objets ou processus sont faciles à automatiser. Nous pouvons effectuer des dizaines de possibilités avec notre smartphone que nous étions incapables de faire il y a 20 ans. Les nouvelles technologies fleurissent et les différents secteurs économiques essaient de s'y plier. Qui ne s'y adapte pas, se verra plus tard dépassé par les événements. La technologie progresse si rapidement que manquer ce tournant peut vite arriver. Beaucoup d'industries accueillent ces changements en digitalisant ou automatisant une partie de leurs services.

Face à cette utilisation quotidienne des nouvelles technologies, les besoins des consommateurs ont évolué et incitent les différents secteurs économiques à modifier leur proposition de produits et de services. Le secteur bancaire global n'a pas échappé à cette évolution. En quelques années seulement, les banques commerciales traditionnelles ont digitalisé leurs services en donnant la possibilité à leurs clients d'effectuer des actions telles que consulter ses comptes ou commander une nouvelle carte de débit, en ligne via une connexion internet.

Cependant, le secteur du « private banking », ou des banques privées, fait face à de nouveaux défis dans ce paysage qui évolue chaque jour. Le digital et le numérique font partie intégrante du quotidien. Plusieurs facteurs obligent les banques privées à réviser leur façon d'interagir avec leur clientèle car les besoins des clients ont évolué avec les nouvelles technologies. Ils sont de plus en plus présents sur les réseaux sociaux et utilisent quotidiennement leurs smartphones, tablettes et ordinateurs.

Le marché belge ne fait pas exception à ces changements auxquels tout le secteur des banques privées doit faire face. En Belgique, les banques privées sont actuellement en transformation digitale interne, au niveau des processus pour s'aligner aux nouvelles régulations devenues plus strictes depuis les déboires du secteur financier global, mais aussi pour diminuer les coûts

¹ <https://www.nespresso.com/fr/fr/prodigio-machines-range>

opérationnels ordinaires de la banque dans un marché de plus en plus compétitif. Les banques continuent de changer leurs services à la clientèle, en les rendant de plus en plus automatisés, réduisant ainsi les rencontres physiques avec les banquiers lorsqu'elles ne sont plus considérées comme nécessaires. En particulier, la question qui se pose est « à quel point faut-il automatiser l'interaction avec le client ? ». Cette automatisation permet une réduction des coûts opérationnels mais elle existe aussi à cause des changements des besoins et attentes des clients face aux services qui leur sont proposés.

Les banques privées belges ont-elles l'opportunité d'évoluer vers la digitalisation ? L'évolution des besoins et des attentes des clients (rapidité, flexibilité, immédiateté, transparence) a induit différents changements dans les banques privées. Elles ont adapté leur business model afin de parfaire leur proposition de produits et services, et continuer à plaire à leur clientèle déjà acquise, mais aussi afin de capter une nouvelle clientèle plus jeune. Les banques sont donc passées d'un modèle traditionnel à un modèle hybride en gardant les fondements du private banking et en incluant les supports technologiques et digitaux nécessaires à la satisfaction des clients.

Cependant, jusqu'où s'arrête la digitalisation externe de la proposition des banques privées ? Le business model doit-il complètement devenir digital ? L'importance du contact humain diminue, les interactions se passent sur le téléphone, ordinateur ou tablette. Jusqu'à quel point faut-il digitaliser la relation client ? Le conseiller aura-t-il encore sa place dans le futur ? Des nouveautés technologiques telles que les robots-conseillers ont déjà convaincu certaines banques comme BNP Paribas Fortis et la banque digitale Keytrade. Il est encore douteux aujourd'hui de penser qu'ils pourront remplacer totalement les interactions humaines. S'il n'y a plus d'humain derrière les conseils et investissements, pourquoi continuer à payer des frais supplémentaires ? Les clients auront alors envie de se diriger vers la compétition, les FinTech. Afin de ne pas se laisser dépasser par une compétition, les banques devraient-elles envisager une collaboration avec leurs compétiteurs menaçants comme les FinTech et, peut-être dans un futur plus lointain, les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon) ? Toutes ces questions deviennent légitimes dans un environnement réglementaire strict qui pousse les marges des banques vers le bas.

Dans la première partie de cet exposé, nous discuterons de manière générale du secteur des banques privées, aussi appelé communément « private banking ». Dans un premier temps, nous évoquerons l'environnement actuel dans lequel les banques privées doivent avancer avec les différents acteurs et facteurs influençant l'atmosphère actuelle. Ce climat est forcément

issu d'un passé assez sinueux économiquement, notamment des crises économiques qui se sont suivies au fil des décennies. La dernière crise en date, la crise de 2008, a engendré un environnement réglementaire tendu et plus strict. Un point important de ces réglementations est la transparence plus pointue, notamment des coûts de gestion, ce qui entraîne une réduction des marges pour les banques privées.

Par la suite, un environnement plus compétitif s'est inévitablement installé et les banques privées ont dû se battre afin de garder leur clientèle, de renouveler leur base existante et de ne pas être devancées par leurs compétiteurs directs. Ces clients, quant à eux, sont devenus de plus en plus exigeants dans leurs demandes et dans leurs besoins, souhaitant des services à la fois plus personnalisés et plus automatisés. Ils sont devenus plus volatiles dans leurs choix et sont moins loyaux que dans le passé.

Ensuite, nous expliquerons à l'aide des ouvrages scientifiques de David Maule et Dimitri Chorafas publiés respectivement par Wiley & Sons et Elsevier, les mécanismes de base du private banking avec les différents types de mandat de gestion, le type de clients visé, les profils d'investissement, etc. Dans ce travail, nous nous concentrerons principalement sur le segment de clients possédant un patrimoine compris entre 500 000 euros (et certaines exceptions dépendant du service proposé par diverses banques) et environ 2 500 000 euros, la limite avec le segment particulier appelé « wealth management » pour les gens considérés comme particulièrement fortunés. Nous évoquerons également brièvement les banques commerciales et leur niveau d'avancement en digitalisation. En effet, les banques commerciales ont numérisé la plupart de leurs services en diminuant leur réseau d'agences physiques et en augmentant la disponibilité des call-centers.

Enfin, nous terminerons cette partie théorique en décrivant et expliquant la situation actuelle des banques privées et leurs défis pour l'avenir avec au centre de notre discussion le changement des besoins de la clientèle actuelle et le défi de la clientèle future, les nouveaux business models (modèles traditionnels classiques, complètement digitaux ou modèles hybrides), et aussi les outils de communication mis en place par les banques pour entrer en contact avec leurs clients. Un accent particulier sera placé sur le robot-conseiller, outil d'aide à l'investissement.

C'est par la partie pratique que nous appréhenderons le terrain. Le but de cette partie est de comprendre où se situent les banques belges face à ce défi de taille. Pour cela, trois banques belges considérées comme traditionnelles à la base seront interrogées dans le but de décrire et

d'estimer qualitativement leur situation actuelle en matière de digitalisation et leurs éventuels défis futurs ou difficultés. Seront évaluées qualitativement leurs expériences et réactions face aux besoins changeants d'une clientèle actuelle et d'une clientèle à venir, les plus « jeunes » comme la génération Y. L'évolution de leur business model sera également mentionnée : vers quel idéal la banque s'est-elle dirigée ou doit-elle encore se diriger ? Quels ont été les changements effectués ou à effectuer pour évoluer vers leur objectif ? Nous comparerons les outils technologiques des banques, notamment leurs outils de reporting au client et leurs outils de communication. Finalement, nous leur demanderons ce qu'elles pensent de leurs concurrents actuels, tant les autres banques privées que les nouveaux arrivants sur le marché qui offrent des services bancaires relativement similaires aux leurs, par exemple les FinTech et les GAFA. Nous discuterons aussi brièvement de leurs initiatives face aux nouvelles réglementations récemment mises en œuvre.

Enfin, notre étude de cas se terminera par la présentation de la banque belge digitale Keytrade Bank dans le but de comparer les propositions des banques privées avec un de leurs concurrents. Nous établirons donc des comparaisons entre les deux types de banques grâce auxquelles, sur base de la nos chapitres théoriques, nous pourrions tirer des conclusions et essayer de donner des directions pour les banques privées.

Chapitre 1 : Private banking

1.1. Environnement extérieur

Dans les prochaines sections seront exposés différents facteurs qui ont causé et influencent encore l'environnement actuel dans lequel interagissent les banques privées. Nous commencerons par présenter un écosystème relatif aux banques privées. Avant toute chose, nous allons définir le principe du « private banking » pour lequel de nombreuses définitions existent. Une définition basique est proposée par Maule (2006) qui définit le private banking comme étant « des services financiers fournis à des clients fortunés, principalement des individus et des familles² ». Cette définition est particulièrement simple et basique, définition que nous pouvons alimenter en précisant que ces services financiers vont du simple investissement de produits jusqu'à la planification patrimoniale (Maule, 2006). En outre, le banquier privé propose des solutions personnalisées en investissements, financements, taxes, plans de pension, plans d'héritages, etc. Il doit être capable d'assister ses clients dans tous les aspects d'investissements, à la fois l'aider à garder et sécuriser son argent et le conseiller pour acquérir et/ou agrandir sa fortune (Chorafas, 2006).

i. Ecosystème des banques privées

Pour mieux appréhender le sujet, nous avons établi un ensemble d'acteurs qui gravitent autour des banques privées. Nous appellerons ces acteurs « l'écosystème » des banques privées. Ainsi, sont rassemblés dans la figure ci-dessous différents acteurs, facteurs et événements qui influencent directement l'environnement des banques privées. Il s'agit d'une liste d'éléments non-exhaustive.

² Définition traduite de l'anglais.

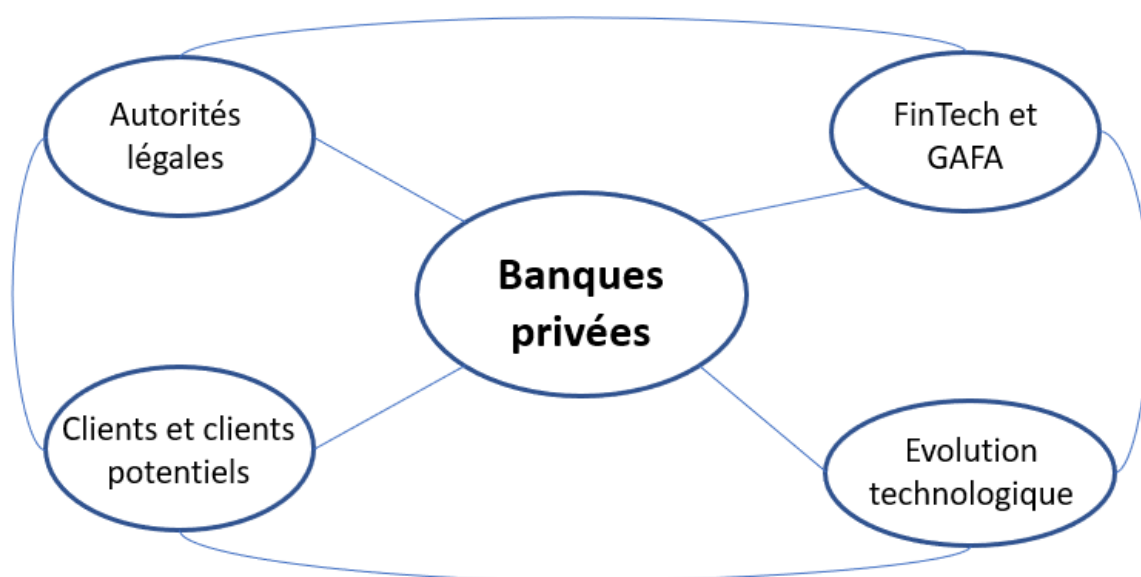


Figure 1 Environnement extérieur des banques privées

D'abord, les autorités légales belges sont le premier acteur régissant directement et étroitement les banques privées et leur rentabilité. Ce titre recouvre les différents organes légaux qui imposent aux banques privées de respecter certaines règles, lois et directives (les accords de Bâle, MiFID I et II, etc.). Un exemple d'institution légale belge est la Banque Nationale de Belgique, BNB en abrégé. D'autres institutions ou comités internationaux existent également, tant au niveau européen comme la Banque Centrale Européenne (ECB en anglais), qu'au niveau « signataire³ » comme le Comité de Bâle (les Accords de Bâle). Ces règlements et lois imposent aux banques de respecter certains minima et ratios, comme l'exigence de capitaux minimaux et de reporting aux clients, afin de garder une situation financière stable et viable en cas de paysage économique précaire. Si les banques ne respectent pas ces règles et directives, elles se verront sanctionnées, parfois sévèrement. Ce sont donc les autorités légales qui fournissent cet environnement réglementaire des banques privées.

Le plus précieux atout des banques privées est probablement leur clientèle. Sans les fortunes de celle-ci, les banques privées n'auraient pas de raison d'être. Ici, la clientèle peut être large en fonction de la segmentation des clients établie d'une banque à l'autre. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons notamment sur les « High Net Worth Individuals (HNWI) et les personnes un peu moins fortunées mais pouvant tout de même bénéficier de services

³ Personne ou autorité qui a signé un acte (Larousse)

relativement similaires (les catégories de clients seront définies dans une section ultérieure). Sous le titre de clients potentiels sont repris les clients inattendus (les nouvelles fortunes ou les gagnants de jeux par exemple) et les héritiers des clients actuels. Ces derniers sont nés dans une ère technologique et représentent aujourd'hui un défi particulier à relever pour les banques privées car ces futurs ou clients potentiels font partie d'une génération qui a grandi avec les nouvelles technologies. En héritant leur fortune, ils deviennent à leur tour clients des banques privées. Dans un futur assez proche, les banques devront répondre aux besoins de leurs nouveaux clients en matière de technologie et de personnalisation des produits et services.

Cette évolution technologique possède donc une place importante dans l'environnement des banques privées. Le cycle de vie d'une nouveauté technologique ou électronique devient de plus en plus court, et une plus large gamme de produits numériques devient alors disponible aux clients. Un exemple concret est le marché du téléphone portable ou smartphone⁴ : des nouveaux modèles sortent assez régulièrement et les modèles considérés comme anciens deviennent vite obsolètes. Avec les avancées technologiques, nous avons à notre disposition un éventail d'outils digitaux ou automatiques pour nous aider dans notre vie quotidienne. Ceux qui participent à développer cette technologie fournissent à la population des plateformes digitales pour toutes sortes d'activités : les réseaux sociaux, l'analyse des big data, le « cloud computing », l'intelligence artificielle, etc. (Lee & Shin, 2018). Les robots-conseillers, technologie de la famille de l'intelligence artificielle, sont déjà utilisés dans le secteur bancaire. L'analyse des données⁵ représente des opportunités assurées pour les banques privées traditionnelles, à condition de savoir les utiliser correctement. Particulièrement, l'analyse des données des clients et leur traitement pourraient représenter un réel avantage afin de fournir des services plus personnalisés à une clientèle qui devient de plus en plus exigeante dans ses requêtes.

Ces avancées technologiques ont permis d'élargir un environnement favorable au développement des start-ups appelées « FinTech ». Ces start-ups sont de nouveaux arrivants dans le paysage compétitif actuel des banques (privées). En particulier, certaines FinTech offrent déjà des services bancaires : paiement bancaire, système de crowdfunding de financement d'entreprise ou de projet, services de prêts, etc. (Lee & Shin, 2018). Un exemple actuel et belge est celui de la start-up Payconiq qui a développé une application de paiement

⁴ Téléphone intelligent.

⁵ Data analytics en anglais.

bancaire en ligne par smartphone. Cette application donne la possibilité, entre autres, de payer dans des restaurants, de rembourser ses amis directement et permet de s'affranchir des modes de paiements traditionnels (Payconiq, s.d.). Ce mode de paiement allie à la fois la simplicité de paiement via le smartphone et une simplicité d'utilisation de l'application. Cette dernière enregistre également les endroits où l'utilisateur a payé (enregistrement des données d'utilisateur). Le plus de cette FinTech est la collecte des données des utilisateurs, utilisée à l'avantage des établissements commerciaux s'ils sont enregistrés dans l'application mais cette collecte facilite aussi l'utilisation de l'application. D'autres compétiteurs émergents sont les entreprises plus communément appelées les « GAFA » : Google, Apple, Facebook et Amazon. Ces quatre entreprises multinationales sont devenues au fil des années plus que de simples plateformes en ligne (réseaux sociaux, commerce en ligne, etc.). Elles deviennent maîtres de la récolte et du traitement des données de leurs clients, les gardant afin de leur proposer des publicités ou des produits qui ciblent les profils de leurs utilisateurs (Lee & Shin, 2018). Connaissant si bien leurs consommateurs, certaines personnes pensent que les GAFA pourraient proposer des services diversifiés, s'écartant de leur activité de base, comme des activités d'ordre bancaire et pourraient un jour représenter une menace pour les banques traditionnelles et banques privées.

ii. Crise économique

La dernière crise économique en date, la crise des « sub-primes », n'a pas présenté le secteur financier sous son meilleur jour. En effet, la crise économique de 2008 a engendré différents mécanismes de protection réglementaire et de conformité (communément appelée « compliance » en anglais) en réaction. Ces nouvelles règles s'appliquent tant aux banques dites « retail » qu'aux banques privées et institutions financières d'envergure. Dans une approche globale, un renforcement des accords de Bâle a servi à solidifier le système bancaire après la crise de 2008 : augmentation des seuils des ratios à atteindre, entre autres ceux de liquidité et solvabilité, une transparence accrue pour la communication des informations du marché au public, etc.

Cette crise financière a donc entraîné entre autres conséquences, un resserrement des contrôles au niveau légal. En effet, les institutions financières sont tenues de fournir des preuves documentées si le législateur le leur demande. Certaines institutions financières comme des banques commerciales et banques d'investissements n'ont pas survécu à la crise. Les banques Belfius et BNP Paribas Fortis, anciennement Dexia et Fortis

respectivement, ont dû bénéficier de l'aide de l'Etat ou de l'aide d'autres banques pour survivre.

iii. Conséquence : environnement réglementaire strict

Depuis le 3 janvier 2018, une nouvelle version de la directive MiFID 1 est entrée en vigueur (Febelfin asbl, 2017). MiFID signifie « Markets in Financial Instruments Directive » ou directive sur les marchés d'instruments financiers. Le but de cette directive MiFID 2 (ou 2014/65/EU) est multiple : une plus grande transparence sur les marchés financiers au niveau des produits et frais imposés aux investisseurs, une meilleure communication des informations, déjà obligatoire dans le passé mais plus complète et transparente, aux investisseurs (services et produits financiers proposés : description, risque et rendement) et une protection globale renforcée de l'investisseur. Cette refonte a pour but de promouvoir une concurrence équitable sur le marché des produits d'investissement. La directive 2004/39/CE, MiFID 1, concernant les marchés d'instruments financiers énonce deux grands objectifs précis :

« Elle vise à renforcer l'ensemble de règles de l'Union européenne (UE) relatives aux services d'investissement et des marchés réglementés, de manière à atteindre deux grands objectifs :

- La protection des investisseurs et la préservation de l'intégrité du marché, en fixant des exigences harmonisées pour l'activité des intermédiaires agréés ;
- La promotion de l'équité, de la transparence, de l'efficacité et de l'intégration des marchés financiers⁶. »

Ces objectifs s'étendent également au renforcement de cette directive, MiFID 2. Cette directive est donc axée principalement sur l'investisseur et sur le renforcement de sa protection.

Les banques et autres institutions financières qui investissent pour leurs clients sont tenues de dresser un profil d'investisseur complet et d'estimer grâce à celui-ci l'appétit et l'aversion au risque de leurs clients. Ainsi, cela leur permettra de mieux comprendre les produits d'investissement qu'ils souhaitent acheter. Tout investisseur interagissant sur les marchés financiers est protégé par cette directive. Pour les banques privées, cela implique notamment une transparence plus élevée sur les produits et services d'investissement ou de gestion de

⁶ Directive 2004/39/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers, modifiant les directives 85/611/CEE et 93/6/CEE du Conseil et la directive 2000/12/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant la directive 93/22/CEE du Conseil (En ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124036e>)

fortune de la part des conseillers en investissements, gestionnaires de patrimoine vis-à-vis de leurs clients. Certaines procédures de vérification deviennent des obligations légales. Les banques ont préparé ces changements réglementaires depuis plusieurs années et la directive est effective depuis janvier 2018.

iv. Nouveaux acteurs et nouvelles solutions

Avec les avancées technologiques, les banques et autres institutions bancaires doivent faire face à de nouveaux concurrents dans le secteur bancaire. Comme expliqué précédemment, ces nouveaux acteurs ont bénéficié d'un environnement propice à leur développement par le fait de l'évolution rapide des nouvelles technologies et une mauvaise image grandissante des banques. Ces nouveaux arrivants possèdent des services technologiques parfois plus développés ou plus adaptés et ciblés aux besoins et attentes des clients, que ceux des banques privées. Ces nouveaux concurrents sont appelés les « FinTech ». Ils peuvent se définir simplement comme une « start-up du secteur financier : banque, assurance, moyens de paiement, etc. (Les Echos, s.d.) ». Ces start-ups proposent, entre autres, des services bancaires de tout type : comptes à vue, paiement en ligne, etc. (Lee & Shin, 2018).

Après un paysage économique instable et un monde de plus en plus technologique, les clients se tournent progressivement vers ce genre d'organisation pour bénéficier de services parfois moins onéreux et d'utilisation plus aisée. Les services offerts par ces start-ups sont virtuels, via smartphone, tablette et aussi, ordinateur portable. Elles utilisent souvent les dernières technologies en date, sont donc innovantes par nature et se concentrent particulièrement sur leurs clients (Temelkov, 2018). Ce point sera discuté plus en profondeur dans la suite de cet exposé.

Dans le secteur du private banking, ces FinTech proposent notamment des services de gestion de patrimoine et d'aide à l'investissement (Lee & Shin, 2018). Pour ce faire, l'outil technologique en vogue depuis quelques années est le « robo-advisor » ou robot-conseiller en français. Ce type de technologie changerait, entre autres, la façon du secteur bancaire d'interagir avec leurs clients puisque le contact physique disparaît peu à peu de la relation client-conseiller. Un autre aspect intéressant de cette alternative est la diminution des coûts impliqués dans les opérations puisque l'intervention humaine est peu présente, voire inexistante. C'est aux banques à déterminer si ces FinTech représentent plutôt une menace ou une opportunité pour l'avenir (Temelkov, 2018).

Gambit Financial Solutions

Une illustration belge de ce phénomène est Gambit Financial Solutions, société belge de conseils en investissements. L'entreprise offre à ses clients, tant aux entreprises que, depuis peu, aux particuliers, une suite performante et complète des solutions. Les deux types de solutions logicielles proposées par la start-up sont des logiciels d'identification du profil de risque de l'investisseur et d'optimisation de la composition de son portefeuille. Certaines banques, belges ont déjà adopté ces solutions logicielles, comme BNP Paribas Asset Management et aussi la banque en ligne Keytrade Bank.

A la base, l'offre se divise en deux modules : le « Gambit Profiler », le logiciel interactif de profilage de portefeuilles, et « Gambit Selector », logiciel interactif d'optimisation de portefeuille en fonction du profil de risque. Le premier logiciel mentionné consiste en un questionnaire auquel la clientèle en investissements répond par formulaire électronique : le questionnaire est composé de diverses questions concernant des actifs financiers. Le but est de dégager un certain score qui définira l'aversion au risque du client. La seconde solution d'outils proposés par Gambit permettra aux gestionnaires de patrimoine d'effectuer des choix éclairés grâce à une solution innovante. Ces informations proviennent d'une brochure constituée par la Haute Ecole de Commerce de Liège (HEC de l'université de Liège), dont Gambit Financial Solution est la spin-off. Une fois bien établie en Belgique, la start-up étend en 2013 ses activités dans d'autres pays d'Europe.

En 2016, la FinTech lance un nouveau produit d'épargne appelé Birdee, répondant à des nouveaux besoins de consommateurs : gérer leur propre épargne en ligne à des moindres coûts. Cette solution est d'abord offerte aux institutions financières, comme la plupart des produits de la start-up. Un an plus tard, la FinTech lance une alternative pour les particuliers, Birdee Money Experts, une nouvelle solution de gestion d'épargne en ligne ouverte au grand public. Elle autorise les investissements à partir d'un montant de 1 000 euros accompagné de frais de gestion s'élevant à 1% des actifs sous gestion (Dineur, 2018). Cette même année, BNP Paribas Asset Management devient un actionnaire majoritaire de la start-up mais cette dernière garde son indépendance et devient un partenaire privilégié du groupe bancaire pour ses solutions en robot-conseil dans ses réseaux (Birdee, 2017).

Keytrade Bank

Keytrade Bank était, il y a peu, encore une FinTech. L'organisation est devenue une banque officielle seulement récemment (d'Ostuni & Van Biesen, Key Private, 2018). Cette nouvelle

banque peut devenir un compétiteur de taille face aux banques privées traditionnelles. Keytrade Bank propose d'une part les services d'une banque de détail à des tarifs relativement faibles et surtout transparents, et d'autre part des services aussi proposés par le personal et private banking des banques traditionnelles via leur produit « KeyPrivate », service gestion de patrimoine semblable à un mandat de gestion discrétionnaire avec un robot-conseiller. La banque digitale propose donc des solutions d'investissement mais aussi des solutions d'épargne, des crédits hypothécaires uniquement en ligne, option qui n'existe pas encore dans les banques privées plus traditionnelles.

1.2. Modèle opératoire et fonctionnement interne

Le concept de private banking peut être défini de manières différentes en fonction de la largeur du périmètre choisi par l'auteur de la définition. Dans la section sur l'environnement extérieur des banques privées, nous avons présenté une définition de David Maule pour le concept de private banking, ce dernier le définissant comme « des services financiers offerts à des clients fortunés, principalement des individus et des familles », cette définition excluant les entreprises même si elles peuvent aussi bénéficier de ce type de services (Maule, 2006). Le terme « private » fait référence à la relation client personnelle que le client entretient avec son banquier ou conseiller personnel (Cucu, Driga, & Nita, 2009). Dans le private banking, les banquiers privés s'occupent donc de la gestion de patrimoine de leurs clients sur différents plans comme les prêts pour investissements immobiliers, arrangements des taxes, planification de stratégie sur le long terme, etc., pour une gamme de clients définie (Cocca, 2016).

Il est important de préciser que les banques privées traitées dans cet exposé se différencient des banques privées spécialisées en gestion de fortune comme Degroof-Petercam et Puilaetco Dewaay. Tandis qu'une banque privée comme ING possède une activité purement commerciale pour des clients de type retail, les gestionnaires de fortune ne font pas d'activités de banque commerciale, c'est-à-dire que pour être client de la banque, il faut nécessairement posséder des avoirs élevés. La gestion de fortune pure, quant à elle, peut se décrire comme suit : « la gestion privée du patrimoine est la spécialisation de gestion d'investissement centrée autour des individus et familles fortunés. L'assemblage du portefeuille et les solutions d'investissement sont personnalisés de sorte à refléter la complexité des conditions uniques de l'investisseur » (The Research Foundation of CFA Institute, 2010).

i. Clientèle des banques (privées)

Pour cibler de manière adéquate les produits et les services que les banques offrent à leur clientèle, il est préféré, et même obligatoire, de segmenter sa clientèle en différentes catégories. D'une banque à l'autre, les critères distinguant ces catégories de clients changent. Une manière simple de classer les clients, et qui semble logique et instinctive dans le secteur bancaire et particulièrement adéquat quand il s'agit de gestion de fortune, est un classement du patrimoine investi dans la banque-même et de leur fortune totale.

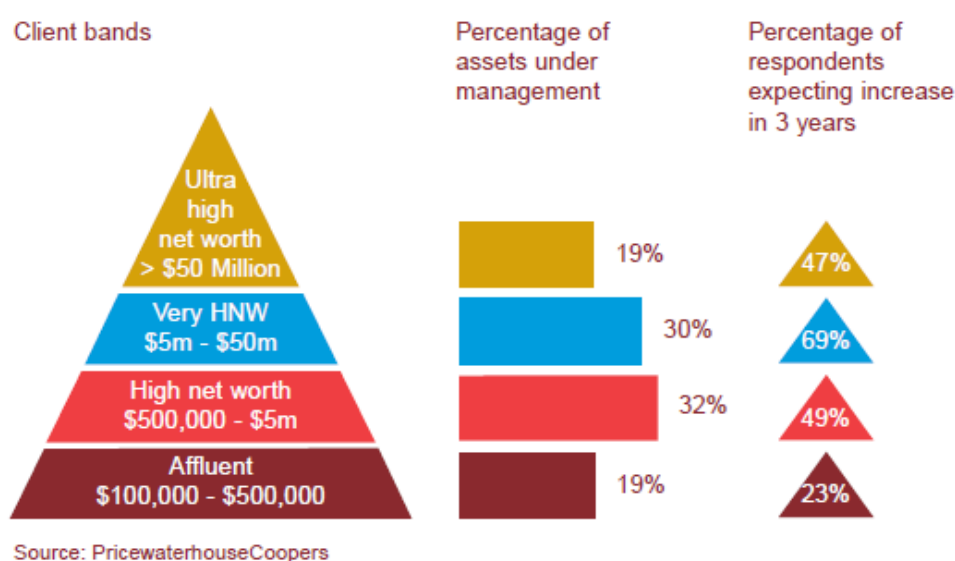


Figure 2 Segmentation de la clientèle (PwC, 2005)

Dans la figure ci-dessus, l'entreprise spécialisée en consultation PwC, propose une division de la clientèle potentielle de services et produits de private banking en quatre catégories. La première entre 100 000 et 500 000 dollars représente une population définie comme « fortunée⁷ » qui peut généralement bénéficier des services de « personal banking » ou « private banking » selon le patrimoine du client et selon la segmentation arrêtée de la banque. La distinction entre les notions de private et personal banking sera expliquée dans un paragraphe ultérieur de cette section. Ensuite, le segment de clients suivant possédant une fortune se situant entre 500 000 et 5 millions de dollars est appelé « High Net Worth Individuals » écourté en HNWI. Ensuite, les segments Very et Ultra High Net Worth Individuals (VHNWI et UHNWI) possèdent un patrimoine entre 5 millions et 50 millions et un minimum de 50 millions de dollars, respectivement (PwC, 2005).

Deux limites sont à prendre en compte dans le classement établi par PwC. Premièrement, il s'agit d'une division en termes de patrimoine en dollars. La monnaie américaine est souvent

⁷ Affluent en anglais.

utilisée comme unité de comparaison. Lorsqu'on traduit les dollars en euros, une petite différence naît entre les deux. En Belgique, les minima sont relativement semblables pour le private et personal banking. Cependant, pendant nos recherches, nous avons constaté que le minimum requis pour entrer dans le segment de wealth management ou des HNWI est légèrement moins élevé avec un minimum moyen de 2,5 millions d'euros pour les banques privées belges comme ING Belgique, Belfius et CBC Banque. Deuxièmement, cette pyramide provient d'un rapport datant de 2005. Il pourrait dès lors sembler obsolète mais, malgré cette date un peu lointaine et l'évolution de facteurs économiques importants comme les cours de change et l'inflation, nous pouvons présumer que ce classement est encore relativement d'actualité aux Etats-Unis. Dans tous les cas, les montants minimaux pour appartenir à un segment de clients sont décidés par et varient d'une banque à l'autre.

Caractéristiques des clients

Une fois les catégories définies selon le patrimoine investi, des profils de clients et les caractéristiques générales de ces profils peuvent être à leur tour déterminés. Le professeur Georges Hübner de l'Université de Liège (ULg) propose ci-dessous des traits distinctifs pour les segmentations patrimoniales des clients. Hübner rassemble le personal banking et le private banking sous environ les mêmes caractéristiques générales. Ces dernières représentent pour les banques des enjeux importants pour satisfaire leur clientèle. Dans le tableau ci-dessous, le niveau de patrimoine considéré comme élevé (selon la terminologie utilisée ci-dessous) englobe donc les principes de personal et private banking.

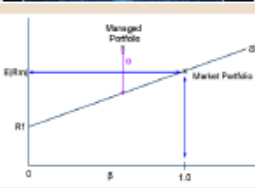
Niveau	%pop	%pat	Enjeu	Solution
Nul ou faible (Retail)	80%	35%	- Ce n'est pas le... principal souci - Besoins de gestion de patrimoine limités - Coût d'une gestion individualisée élevé - Peu de propension à payer un service non-subsidié	
Élevé (Personal – Private)	19%	50%	- Souci majeur – préoccupation de 1^{er} ordre - Besoin de prise en mains très spécifique - Coût d'une gestion individualisée acceptable - Propension à payer avec peu de pouvoir de négociation	
Très élevé (Wealth)	1%	15%	- Quasi-métier, responsabilité intergénérationnelle - Prise en mains globale → family office - Coût et sophistication élevés - Pouvoir de négociation illimité – exigence de forte création de valeur financière	

Figure 3 Interprétation du niveau de patrimoine (Hübner, 2018)

Dans la première colonne de ce tableau et sous le titre « niveau », le niveau de patrimoine est divisé en trois classes. Le tableau montre aussi le pourcentage de population correspondant à la segmentation de la clientèle. Les enjeux des catégories correspondent aux caractéristiques que les banques sont conseillées de prendre en compte dans leur proposition lorsqu'elles catégorisent leurs clients (Hübner, 2018).

Au premier niveau, nous avons les clients retail ou de banque commerciale avec un patrimoine considéré comme faible. Ils ne sont pas éligibles pour bénéficier des services personnalisés offerts par le private banking. Il s'agit du client type des banques commerciales, qui reçoit son salaire, exécute des transactions de base (paiement via carte bancaire, virement du compte courant vers un autre compte, création d'un compte épargne, ...). Les coûts de gestion de ce type de client tels que les frais de gestion de compte à vue ou frais liés à un emprunt sont relativement élevés. Selon Hübner (2018), une gestion de patrimoine dite passive existe déjà pour cette partie de la population mais uniquement sous forme de rendement excédentaire obtenu chaque année (capitalisation de fin d'année pour rétention d'actifs dans la banque). Les clients à faible niveau de patrimoine ont la possibilité d'acheter et de vendre des produits d'investissement tels que des actions et obligations via leur compte courant ou les diverses plateformes en ligne existantes de leur banque ou des plateformes comme les FinTech.

En bas du tableau se trouve la catégorie de la population considérée comme extrêmement fortunée, les VHNWI et UHNWI, évoquée plus haut. Ce genre de patrimoine bénéficie d'une attention toute particulière. Ces individus se tournent vers les banques privées, en segmentation wealth management et les gestionnaires de fortunes mais aussi vers des organisations appelées des « family offices⁸ » s'occupant des fortunes intergénérationnelles. Le bureau présente aux familles fortunées des services et produits particulièrement personnalisés et des stratégies basées sur le long terme. Le but est de garder et d'augmenter la fortune au sein de la famille et de la transmettre à la génération suivante. Fructifier le patrimoine devient une occupation professionnelle pour ce type de clients.

Enfin, la catégorie du milieu représente un niveau de patrimoine considéré comme élevé, les clients de personal et private banking. Pour profiter d'une personnalisation des services

⁸ Ensemble de services proposés par des banques privées ou des entités ad-hoc pour leurs clients les plus fortunés (au moins 10 millions de patrimoine) afin de leur permettre de conserver, de gérer et de transmettre le patrimoine financier, professionnel, social et familial d'une famille sur plusieurs générations. (En ligne https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_family-office.html)

offerts, ces clients doivent posséder un minimum de 100 000 et 500 000 euros environ pour le personal et private banking respectivement (les minima varient en fonction des banques). Ils ont assez d'argent et d'équivalents mobiliers ou immobiliers que pour les investir dans des produits mais la gestion de leur patrimoine ne peut devenir leur activité professionnelle. Les frais liés à ce segment sont considérés comme acceptables. C'est pour ce type de clients que la problématique de la digitalisation se pose notamment : à quel point faut-il automatiser les services proposés aux clients ? Le contact physique a-t-il encore autant d'importance dans un monde où les interactions deviennent de plus en plus digitales ? Où la personnalisation commence-t-elle et où l'automatisation se termine-t-elle ?

Les relations physiques avec le client ne sont plus aussi fréquentes depuis la transformation digitale grandissante dans le secteur des services. Certaines banques comme ING Belgique décident d'ailleurs de fermer des agences physiques de leur réseau afin d'automatiser et digitaliser à la fois leurs processus internes mais aussi les processus clientèle. La banque souhaite également encourager les clients à utiliser davantage les outils à leur disposition pour entretenir leur relation avec la banque. D'une banque à une autre, les services personnalisés offerts aux clients diffèrent, avec comme base des mandats de gestion de fortune types adaptables aux situations distinctes des clients. La plupart des banques propose les services traditionnels de base qui représentent le mode de fonctionnement classique du private banking dans le cadre de la gestion de patrimoine et ses investissements.

Personal ou private banking ?

Avant de continuer, une distinction reste à faire entre les concepts de private banking et de personal banking brièvement introduits ci-dessus. Le concept de personal banking est plus récent comparé à celui de private banking. Le personal banking est donc un service offert aux clients des banques commerciales possédant un patrimoine supérieur à un minimum de 100 000 euros, chez ING Belgique par exemple, ou encore 75 000 euros chez Belfius. Ces clients peuvent bénéficier d'un conseiller personnel pour les guider dans la gestion globale de leur patrimoine. Le conseiller personnel analyse la situation financière du client, ses requêtes et besoins, et établit ensuite un plan général pour l'ensemble du patrimoine pour une durée long terme, et lui propose des produits d'investissement lui convenant et services annexes à des prix plus ou moins négociables (Cocca, 2016). Le minimum requis à investir afin d'accéder à ce type de services peut varier d'une banque à l'autre. Par exemple, la Deutsche Bank en Belgique demande à ses clients un patrimoine minimum de 150 000 euros pour bénéficier du service de personal banking (De Witte, 2015) contre 75 000 euros chez Belfius

et 250 000 euros chez ING Belgique. Cependant, c'est au banquier privé en charge de déterminer si le client appartient à telle ou telle catégorie selon une série de critères (ses avoirs, ses dépenses, ses biens, sa situation personnelle, etc.).

ii. Services : gestion de patrimoine et investissements liés

Le principe de base de la banque privée est de fournir des conseils au client et de le guider, s'il le souhaite, dans ses décisions financières liées directement à son patrimoine et à sa gestion (et investissements intrinsèques). Souvent, la somme minimum exigée pour être admis varie généralement entre 250 000 et 500 000 euros d'une banque à l'autre.

Deux types de mandat de gestion offerts au client pour la gestion de son patrimoine, et qui seront étudiés dans le cadre de ce travail, sont la gestion discrétionnaire et la gestion-conseil. Ce premier type de mandat consiste pour le client à donner au banquier privé une liberté totale quant à la gestion de ses avoirs investis et donc, dans les décisions d'investissement. En fonction des caractéristiques du client et de son profil de risque, le gestionnaire établit la stratégie d'investissement. Ce service est choisi ou proposé aux clients qui n'ont pas une grande connaissance des marchés financiers ou aux clients qui n'ont pas ou ne veulent pas prendre le temps de s'occuper de leurs investissements. Dans la plupart des cas, pour les décisions d'investissement considérées comme importantes comme le changement de la stratégie d'investissement ou une proposition d'un nouvel éventail de services, l'approbation du client peut s'avérer nécessaire (Maule, 2006).

La gestion-conseil, le second type de mandat de gestion, consiste pour le professionnel à conseiller et guider le client dans ses prises de décisions, et la décision finale appartient uniquement au client. Le conseiller propose des produits et services complémentaires aux clients convenant à leurs besoins et attentes personnelles et c'est le client qui prend la décision finale. Ici, ce dernier est supposé avoir certaine connaissance du marché et des produits financiers, et est présumé avoir conscience des risques qu'il prend dans ses investissements. Tout cela est évalué par le questionnaire établissant le profil de risque que nous développerons ci-après. A côté du plan d'investissement de patrimoine, une gestion complète du patrimoine inclut souvent toute une série de services complémentaires allant du service de taxe jusqu'à la planification de la pension (Cocca, 2016). Ci-dessous se trouve un tableau reprenant les aspects inclus dans une gestion de patrimoine complète selon le CFA Research Institute.

Figure 1. A View of Private Wealth Management

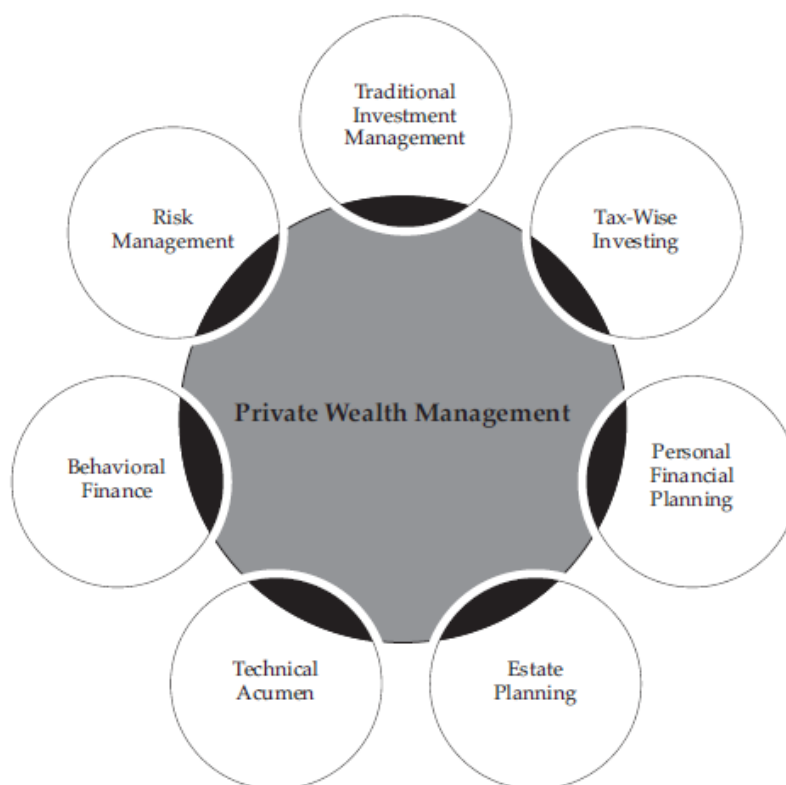


Figure 4 Exemple de services en gestion de patrimoine (CFA, 2018)

Les clients du private banking ont également accès aux services transactionnels classiques typiques de la banque commerciale tels que les virements bancaires, consultation en ligne des comptes, ouverture d'un compte épargne, le « PC banking » via une plateforme en ligne ou encore « mobile banking » via le smartphone.

Un autre type de mandat existant dans la banque privée traditionnelle est une gestion « execution-only », un mandat où le banquier privé devient un intermédiaire entre le client et les marchés. Il exécute les ordres d'achat et de vente de son client mais ne donne pas de conseils. Ce type de gestion existe encore mais se fait rare car ce service est désormais offert par les plateformes d'investissement en ligne qui ne nécessitent pas un intermédiaire pour investir. L'investisseur le fait directement.

Avant de pouvoir être conseillé ou de prendre soi-même ses décisions dépendant du mandat de gestion, le client doit répondre à un questionnaire qui permettra à la banque de cibler son profil d'investissement : besoins du client, aversion et tolérance au risque, le taux de revenus souhaité, etc. Cette prérogative sera d'autant plus importante dans ce paysage bancaire et financier post-crise économique et les régulations conséquentes. Traditionnellement, une

première rencontre physique avec un conseiller est organisée pour que ce dernier puisse avoir une idée de la situation personnelle et financière du client potentiel et de ses attentes en matière d'investissements.

Profil d'investisseur

Afin de permettre au conseiller de déterminer le profil d'investissement adéquat aux attentes et besoins du client, celui-ci doit ainsi répondre à un questionnaire. Ce questionnaire aide le conseiller à établir un profil selon les caractéristiques suivantes : tolérance et aversion au risque, taux de rendement de l'investissement, perception face aux fluctuations de portefeuilles, connaissance des marchés, ... Il existe plusieurs profils types d'investissement, entre autres, dynamique, neutre et défensif. Des profils intermédiaires comme très défensif et très dynamique existent également. Un client avec un profil défensif a une mauvaise perception d'une variation négative de son portefeuille, il le verra comme une perte de son patrimoine. Il a dès lors une certaine aversion aux risques et éviter ceux-ci devient primordial, comparé aux taux de rendement. Un profil neutre perçoit le risque et le rendement relativement de la même manière. Il prendra des risques dans ses investissements mais ces derniers doivent tout de même assurer au client un certain taux de rendement. Le client avec un profil dynamique percevra le risque comme une opportunité pour augmenter son rendement d'investissement de manière efficace.

Dans le cas d'une gestion discrétionnaire, le client ne s'occupe donc de rien et le libre arbitre est laissé au conseiller qui placera l'argent de son client « où bon lui semble » selon son profil de risque, tout en respectant ses besoins et ses attentes. Le conseiller informe son client de l'évolution de son portefeuille d'instruments financiers en étant le plus complet possible. Le client peut également consulter l'évolution de ce portefeuille lui-même sur l'application mobile ou le site Internet mis à sa disposition. En gestion conseil, une série de produits d'investissement et de solutions sont proposés au client qui, avec le conseil et les suggestions de son banquier personnel, fera des choix d'investissement relativement éclairés.

Dans cette optique, un principe important peut être brièvement introduit, celui de « Know Your Customer ». Ce concept consiste à connaître son client et son environnement. A l'époque d'aujourd'hui, il a été étendu à la digitalisation. Un concept plus large en découle et s'appelle le « Code Halos ». Le terme « Halo » se réfère aux informations accumulées autour des individus, des appareils et des organisations (Frank, Pring, & Roehrig, 2014). Ce concept

fait l'objet d'un livre « Code Halos », livre destiné aux managers dans le but de maîtriser les données digitales qui gravitent autour des clients.

Pour conclure cette partie, vous trouverez ci-dessous un flux de travail classique dans le processus d'une proposition d'investissement type à un client de banque privée. Ce flux d'informations et d'actions basiques est proposé par Kokfai Phoon et Francis Koh (2017).

EXHIBIT 3

Generic Investment Management Workflow

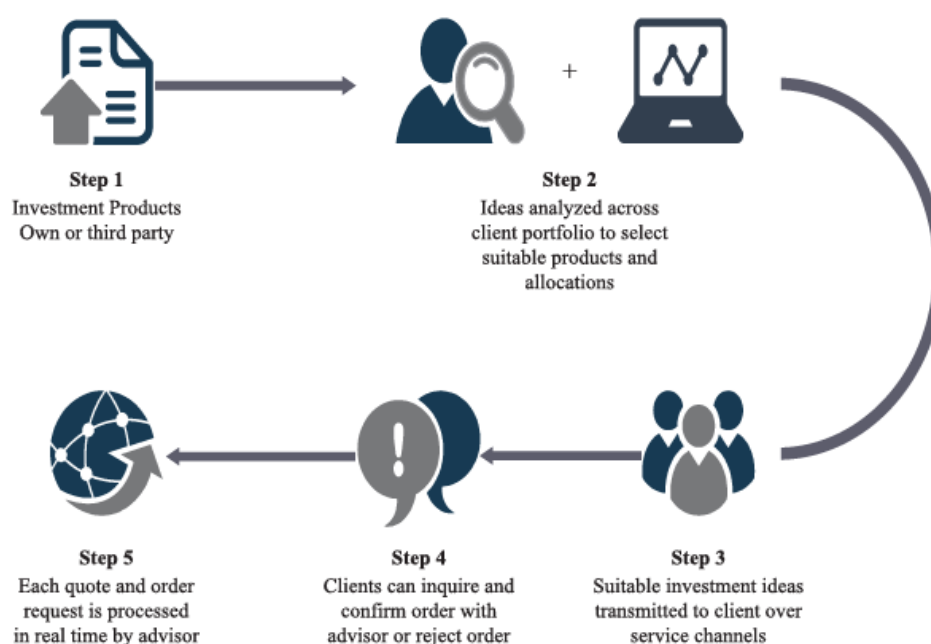


Figure 5 Flux de travail générique dans la gestion de fortune (Phoon & Koh, 2017)

La première étape est de trouver un produit d'investissement potentiel. Soit les portefeuilles et produits d'investissement appartiennent à l'institution financière soit ils appartiennent à une institution financière tierce. Ensuite, la personne en charge analyse les choix possibles en fonction du portefeuille du client. Puis, les différentes idées ou suggestions sont transmises au client par les canaux disponibles. Une fois l'accord du client reçu par la banque pour effectuer la transaction, le conseiller réalise l'opération en temps réel et documente celle-ci.

iii. Modèle de rémunération : basé sur commissions et sur frais de gestion

Avant tout chose, il est important de préciser encore une fois qu'une des priorités des banques privées et un de leurs piliers fondamentaux est la confidentialité de leurs données clients. Les informations concernant les coûts liés aux services offerts par les banques ne circulent pas ouvertement et librement dans les ouvrages, dans des brochures ou sur Internet. Les banques mettent l'accent sur la transparence de leurs tarifs si le client est demandeur. Les informations

sur les structures de frais existantes du paragraphe suivant nous proviennent d'ING Private Banking (Annexe 1).

Pour tarifier les services dont les clients bénéficient, plusieurs modèles existent à travers le monde. En Belgique, deux modèles ont pris le dessus. En private banking, il existe le modèle à frais standards et le modèle à frais « All-in⁹ ». Dans la première option, un pourcentage de base est demandé pour entrer dans le fonds d'investissement. Lorsque le client autorise une transaction, la banque retire des frais de gestion. A chaque transaction réalisée, des frais de transaction sont à payer. Dans le second type de structure de frais, tous les coûts qui pourraient être engendrés par des transactions sont pris en charge à la source. Une fois les frais d'entrée payés, il s'agit d'un coût annuel de gestion du fonds investi. En outre, le gestionnaire du fonds récupère une partie du pourcentage appliqué sur l'investissement, s'il est une entité tierce à la banque, et la banque récupère également l'autre partie de ce pourcentage. Ce gestionnaire de fonds peut donc être un partenaire externe avec lequel la banque collabore. Les frais imposés diffèrent d'une banque à l'autre mais si les banques veulent rester compétitives, elles appliqueront des tarifs relativement similaires. Par exemple, la banque belge Belfius utilise le gestionnaire Candriam, une société de gestion d'actifs, appartenant à Dexia dans le passé et devenue indépendante après la crise économique de 2008. BNP Paribas Fortis a créé sa propre société de gestion d'actifs, BNP Paribas Asset Management.

Les taux et pourcentages proposés par les banques sont donnés à titre indicatif. En effet, les taux de base restent applicables si le client le désire mais une négociation peut prendre place à la demande du client et en fonction de ses avoirs dans la banque. Des frais varieront aussi en fonction du segment dans lequel le client est classé. Un client en private banking se verra imposer des frais différents d'un client d'un autre segment.

Nous savons qu'une intervention requiert salaire. Voici une petite parenthèse sur la rémunération des conseillers privés. Tout d'abord, le conseiller personnel reçoit un salaire fixe tous les mois comme les autres employés de la banque. En outre, il perçoit également une partie variable qui dépend de sa prestation et des objectifs atteints au cours de l'année. Les banquiers privés doivent donc faire attention à des indicateurs appelés « Key Performance Indicators » ou KPI. C'est ce qui déterminera entre autres le montant total de leur salaire variable.

⁹ Tous inclus.

Le KPI le plus important est celui de l'expérience client ; il s'agit du focus principal. Cet indicateur doit être en amélioration permanente. Le but est d'atteindre la plus haute note de satisfaction client. Le deuxième indicateur est celui de la rentabilité du client : la banque veille à ce que le taux de rentabilité du client reste satisfaisant pour elle. Il existe encore d'autres indicateurs comme le pourcentage d'utilisation des outils de la banque où le banquier encourage le client à utiliser les divers outils technologiques comme l'application mobile ou le PC banking mis à sa disposition. L'ensemble des KPI donnera une valeur quantitative pour le calcul de partie variable du salaire du banquier. En plus, une analyse plutôt qualitative du comportement du banquier au sein de la banque aura également un impact sur cette partie variable.

Chapitre 2 : Banques commerciales : un pas d'avance

Un commentaire sur la digitalisation de la banque commerciale peut être établi en comparaison avec l'avancement de la numérisation des banques privées. Nous pouvons déjà affirmer que les banques commerciales sont plus avancées dans ce domaine que les banques aux services plus personnalisés. En effet, le degré d'automatisation d'un service ou produit offert dépendra de son degré de complexité (Cocca, 2016).

La plupart des services proposés aux clients de banque commerciale sont aujourd'hui automatisés ou digitalisés. Depuis plusieurs années, tous les clients de ces banques (particuliers, professions libérales, etc.) ont accès à leur compte à vue et autres comptes annexes en ligne via Internet dans un premier temps, par le site Internet communément appelé Home Banking, ensuite via les applications développées pour smartphones et tablettes. Les clients ont également la possibilité de contacter leur banque à tout moment de la journée par téléphone dans un centre d'appels, ou par le site Internet via une « chatbox ». Les moyens de communication pour entrer en contact avec une banque commerciale deviennent multiples. Les clients ont aussi la possibilité d'entreprendre certaines actions directement en ligne comme une simulation et demande de prêt, un investissement ou achat de produit bancaire.

Depuis quelques années, il existe une volonté de la part des clients de contacter leur banque à tout moment sans nécessairement avoir un intermédiaire physique. Ce dernier n'est plus une priorité dans la relation client-banque commerciale. Qui plus est, certaines banques comme ING Belgique, décident de faire évoluer leur modèle de base vers une banque plus digitale et

plus automatisée en fermant les agences physiques et en créant récemment un nouveau concept d'agence où le client est central (L'Echo, 2017).

Chapitre 3 : Plan d'étude

Notre étude sur la digitalisation des services de private banking se divise en trois grandes catégories : les clients et l'évolution de leurs besoins et attentes, l'évolution des business models des banques privées et les outils technologiques que celles-ci utilisent afin de communiquer et mieux servir leurs clients.

3.1. Les clients et l'évolution des besoins et des attentes

Avec l'émergence des nouvelles technologies, les banques privées et leurs conseillers professionnels se retrouvent face à une clientèle diversifiée avec des besoins, des attentes et un comportement de consommation qui ont évolué. Ainsi, nous évoquerons ci-dessous différentes études réalisées par des bureaux de consultance sur la situation actuelle, les besoins et les attentes des clients.

D'abord, il est important de préciser que la plupart des clients actuels des banques privées sont des personnes plus âgées, souvent de 65 ans et plus. Ces personnes, soit essaient de s'adapter aux nouvelles technologies soit préfèrent le business model classique de private banking où le client et le conseiller se voient de manière régulière. Comme expliqué dans la première section de ce travail, des clients sont aussi des entrepreneurs souhaitant placer leur argent, les gagnants de jeux de hasard et les héritiers de grosses fortunes. Cette dernière catégorie de clients peut compter des jeunes personnes entre 18 et 35 ans, avec une marge de 2 à 3 ans selon les études. Cette génération de personnes est appelée communément la « génération Y ». Ces individus sont nés entre 1980 et 1995. Cette génération et la suivante, « génération Z » représentent les défis de futur pour les banques privées.

Le changement de mentalité dans les habitudes de consommation que nous avons évoquées plus tôt et les nouveaux besoins des clients s'appliquent notamment à ces deux générations, qui sont peut-être les futurs clients des banques privées. Cette clientèle a grandi dans un environnement technologique et digital. Leur quotidien est digitalisé. Le téléphone portable

n'est plus seulement un moyen de communiquer avec comme principales fonctions appeler et envoyer des messages. Grâce à la mutation du simple téléphone portable vers le smartphone, téléphone intelligent en traduction littérale de l'anglais, nous nous en servons aujourd'hui notamment pour jouer à des jeux de simulations via des applications, pour consulter la presse en ligne, pour effectuer des actions de bases via les applications bancaires comme effectuer un virement ou consulter ses comptes, et même regarder des programmes télévisés, des vidéos, écouter de la musique, ... Bref, nous l'utilisons constamment pour nos activités dans notre quotidien.

L'entrée de la tablette sur le marché a également eu un impact sur les développements technologiques s'y rattachant. Les applications dédiées aux tablettes ont vu le jour. Au début de son lancement et les années qui ont suivi, cet appareil a eu un franc succès, remplaçant petit à petit l'ordinateur pour certains consommateurs. Cependant, il semble que les ventes de tablettes, notamment la tablette iPad vendue par l'entreprise multinationale Apple, ont baissé ces dernières années (Seydtaghia, 2017).

Différentes études ont été menées sur ces générations et leurs souhaits en matière de services bancaires et private banking. De manière générale, nous pouvons présumer que les clients cherchent des services avec un bon rapport qualité/prix, associant à la fois un service de qualité en échange d'un prix raisonnable justifié pour le service proposé.

Selon Accenture (2017) et Cognizant (2014), la loyauté des consommateurs a changé. Les banques privées font face à des clients plus « volages », moins fidèles aux marques que dans le passé. Nous pouvons considérer cette baisse de loyauté envers les institutions financières comme les banques, comme une conséquence indirecte de la dernière crise économique en date. Ils auraient moins d'hésitation à changer de banque si un élément dans la proposition des produits et services leur devait leur déplaire. D'après une étude de l'entreprise Capgemini, moins de 50% des individus interrogés mondialement sont susceptibles de rester dans leur banque initiale suivant les six premiers mois de leur affiliation (Capgemini, 2015). De plus, ces clients sont particulièrement intéressés par des solutions plus personnalisées, connectées, transparentes à des prix moins élevés. Les clients souhaitent également avoir accès à certains services de manière indépendante, sans devoir passer par une autre intervention que la leur.

Dans une autre étude de la branche canadienne de l'organisation Accenture (2017), il est précisé également que la génération Y serait tout de même plus encline à payer des services alliant à la fois personnalisation et qualité. D'après les personnes interrogées pour l'étude, le

contact humain reste important pour prendre des décisions d'ordre majeur comme l'achat d'une maison. La présence et l'aide des conseillers est plus perçue comme une réelle valeur ajoutée pour leur avenir et projets futurs.

Donc, à partir du moment où l'opération à faire est simple à réaliser, ces individus rechercheront plus un type de service les autorisant à l'effectuer par eux-mêmes via des outils technologiques à leur disposition. Pour des opérations plus complexes engageant des situations et informations personnelles, les jeunes générations seront prêtes à mettre le prix pour des conseils adaptés à leurs besoins. De cette étude réalisée par Accenture et au vu des observations passées de Cognizant, nous pouvons, sur ce plan-là, conclure que les plus jeunes générations sont plus susceptibles d'entretenir plusieurs relations avec différentes banques en fonction des services plus attrayants dans les options qui leur sont proposées. Elles seront aussi prêtes à payer pour des services plus personnalisés.

Une volonté et une attente générales émanant de toute la clientèle sont une augmentation de la transparence. Comme nous en avons discuté précédemment, l'environnement réglementaire est devenu plus strict et la directive MiFID 2 a fait son entrée dans le paysage légal suivie d'autres renforcements comme une nouvelle version des accords de Bâle. Un certain manque de confiance s'est installé depuis la crise de 2008. Ainsi la clientèle souhaite avoir une vue claire de ce que sa banque entreprend en son nom. Les clients veulent avoir accès à une information directe et complète concernant leurs comptes et leurs avoirs dans la banque et être informés des frais qui se cachent derrière les transactions ou les services qui leur sont fournis.

Le bureau de consultance Deloitte en France a également réalisé une étude sur la génération Y, âgée de 18 à 35 ans, et leurs habitudes de consommation et d'utilisation des appareils électroniques de communication. Une attente importante de la part des individus interrogés est la communication entre les différents canaux qu'ils utilisent. Ils désirent donc commencer un processus par exemple sur leur application mobile, ensuite effectuer des recherches sur leur ordinateur portable puis appeler la plateforme téléphonique de la banque et terminer l'opération en agence ou encore, clôturer avec leur banquier privé. Le tout devrait, selon l'échantillon des personnes interrogées, se dérouler sans friction dans les interactions avec la banque, avec un échange d'informations entre les canaux de la banque de sorte qu'ils ne soient pas obligés d'entrer répétitivement les mêmes données.

De cette observation découle le concept de la stratégie omnicanal que les banques (privées) essaient d'adopter le mieux possible afin d'avoir une vue intégrée, éclairée et complète de leur

clientèle pour leur fournir un service à la pointe de leurs attentes. L'approche et l'outil « Customer Relationship Management » (CRM) omnicanal seront développés davantage dans la partie sur les outils de communication des banques privées. La banque doit être présente sur plusieurs réseaux pour satisfaire tous les clients et satisfaire à tous leurs besoins.

Dans le rapport publié par Ernst & Young concernant la gestion de fortune, ils citent la nouvelle complexité des besoins des clients comme un réel défi pour les institutions responsables de gestion de fortune. Les clients souhaitent que leur gestion de fortune soit gérée de manière globale, avec une vision holistique de leur patrimoine. Pour faciliter cela, les banques ont l'opportunité de profiter des avantages de la digitalisation qui peuvent les aider à satisfaire les besoins de leur (future) clientèle (Ernst&Young, 2017).

Pour conclure, les besoins et attentes des clients ont évolué suite à différents facteurs comme la crise et un quotidien plus digital qu'auparavant. Désormais, la transparence et l'indépendance font partie des besoins centraux des clients. Certains besoins varient d'une génération à une autre. Ils souhaitent également passer d'un outil digital à un autre sans devoir rentrer les mêmes données, ce qui implique pour la banque d'avoir un outil CRM à la pointe de la technologie. Ce sont les besoins des clients qui influencent les propositions qu'offrent les banques privées et donc leur business model. Des nouveaux besoins induisent une évolution du business model classique et traditionnel pour s'aligner à ces besoins et attentes.

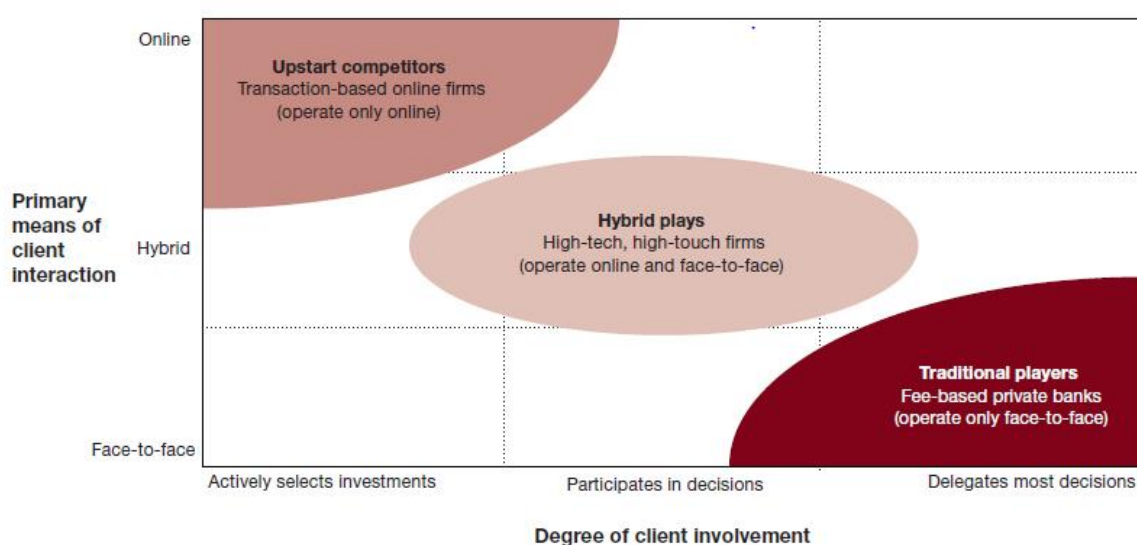
3.2. Nouveaux business models

Les changements des besoins et attentes des (futurs) clients ainsi que l'évolution technologique actuelle requièrent aussi une évolution du business model traditionnel classique des banques privées. De nombreuses banques ont déjà enclenché le changement et ont installé leur propre système informatique perfectionné incluant des nouvelles technologies et de nouveaux outils de communication avec leur clientèle. Un plus petit nombre de banques a plutôt opté pour les solutions intégrées des fameuses start-ups, communément appelées FinTech. Intégrer des nouvelles solutions technologiques comme l'automatisation de processus permet une diminution des coûts opérationnels, une relation client renforcée (plus de temps à consacrer au client donc à des activités à forte valeur ajoutée) et une gestion des risques et une conformité réglementaire améliorée (Strategy&, 2013).

Aujourd'hui, la digitalisation divise le private banking en trois modèles généraux et distincts. Il existe des exceptions ou encore des modèles intermédiaires qui ne sont pas représentés dans la figure ci-dessous et qui ne seront pas décrits et expliqués dans le cadre de cet exposé.

Dans la figure présentée ci-dessous, le business model d'une banque privée est décrit selon deux axes précis : le degré d'implication du client dans la prise de décision sur l'axe horizontal et les principaux moyens d'interactions entre la banque et le client sur l'axe vertical.

Exhibit 2
Private banking's digitization spectrum



Source: Strategy& analysis

Figure 6 Spectre de digitalisation (Strategy&, 2014)

Nous obtenons trois spectres, donc trois modèles différents sur chaque axe représenté. En bas de la figure, nous retrouvons un modèle plus traditionnel et classique basé sur les frais de gestion. Ce modèle est défini par une interaction physique directe (face-to-face), non par média interposé, entre le client et sa banque, donc une relation où les échanges traditionnels en face-à-face sont primordiaux. Le client « délègue » ici la plupart de ses décisions à son conseiller. Nous émettrons ici une nuance pour la délégation des décisions. En face à face, il s'agit souvent du mandat de gestion conseil où le client est épaulé par le conseiller dans ses décisions mais c'est ce dernier qui exécute les ordres. La gestion discrétionnaire est aussi possible dans le modèle traditionnel si le client souhaite voir son conseiller afin qu'il lui explique les différentes évolutions liées à son portefeuille d'investissements. A ce stade d'explication, il est important de préciser que dans le cadre de l'analyse proposé ci-dessus par

Strategy&¹⁰, les banques privées en modèle traditionnel possèdent une technologie de base pour des services « passifs » comme la consultation continue de ses comptes (PC banking).

A l'autre extrême du spectre horizontal et en haut du spectre vertical, nous retrouvons un modèle principalement fondé sur la digitalisation des services fournis à la clientèle. La relation entre le client et sa banque se développe principalement en ligne, donc sans interaction directe avec une personne physique. Dans ce modèle, le client joue un plus grand rôle dans la prise de décisions pour la gestion de son patrimoine investi. La clientèle choisissant ce type de banques en ligne ou d'autres compétiteurs ou institutions semblables, recherche souvent des prix relativement bas avec un bon rapport risque-rendement. Elle recherche aussi une mise en main affirmée sur son patrimoine, le client investit en son propre nom. Ces personnes deviennent plus indépendantes et assument pleinement les risques qu'ils prennent en investissant sans conseil. Cependant, la personnalisation des services dans le modèle digital semblerait plus difficile. En effet, les négociations avec un intermédiaire sur les coûts engendrés deviennent plus compliquées mais elles ne seraient peut-être pas nécessaires compte tenu de coûts déjà peu élevés. De plus, la digitalisation implique un haut degré d'automatisation et dès lors, une personnalisation élevée des services semble plus complexe à réaliser. D'un tel modèle, nous pouvons présumer qu'il en découle des clients moins loyaux envers leurs banques, plus volages lorsque des prix plus attractifs sont proposés ailleurs.

Un cadre similaire est proposé par le professeur Teodoro Cocca dans son article sur le potentiel et les limitations du conseil virtuel en gestion de fortune, avec un axe horizontal pour le mode d'interaction utilisé entre le client et la banque en fonction du degré de digitalisation de ce mode et un axe vertical pour le degré de création de contenu du conseil, avec d'un côté l'humain et de l'autre le robot toujours en fonction du degré de digitalisation. Vous pourrez trouver cette échelle dans les annexes (Annexe 2).

En liant les caractéristiques importantes de chacun de ces deux modèles, un troisième business model s'impose : la solution « hybride ». Sont alliés ici la relation physique avec la clientèle mélangeant donc des prestations personnalisées avec un intermédiaire physique et à la fois, des services digitaux (interface et autres technologies digitales). Le client participe toujours à la prise de décisions de son patrimoine, s'il le souhaite, sous les conseils avisés d'un professionnel. Ce système hybride permet de donner aux clients une certaine

¹⁰ Bureau d'études composé de professionnels faisant partie de l'entreprise PwC

indépendance : grâce à la haute intégration digitale de certains services, les clients ont un plus large éventail d'actions indépendantes à effectuer chez eux et communiquent via des canaux digitaux avec leurs conseillers. Une gestion discrétionnaire est également possible en format hybride avec un certain degré d'automatisation et de canaux de communication digitaux tout en laissant le conseiller prendre des décisions et agir en son nom toujours selon son profil de risque.

Aujourd'hui, de nombreux acteurs du private banking ont opté pour cet équilibre entre interaction humaine et interaction digitale. Cette digitalisation se traduit notamment dans les points de contact disponibles aux clients, c'est-à-dire dans les outils de communication utilisés pour entretenir la relation client-banque : conversation téléphonique, courriel, etc. Elle est aussi présente dans les outils de reporting comme les applications smartphone mises à la disposition des clients afin qu'ils puissent consulter leurs portefeuilles et effectuer indépendamment une série d'actions. Le numérique s'introduit également dans la gestion du patrimoine même, dans l'achat de produits d'investissement, avec l'émergence des robots-conseillers.

Un exemple de business model digital où la relation client est principalement numérique, est la banque belge en ligne Keytrade Bank, dont nous avons déjà parlé dans une section précédente. La spécificité de cette banque est qu'elle offre des services en ligne tant en banque commerciale qu'en banque privée, avec son produit KeyPrivate en mandat de gestion discrétionnaire. De plus, la banque base sa stratégie sur une transparence accrue de ses tarifs peu élevés.

Avec trois agences physiques dans toute la Belgique, elle propose une gestion d'investissements numérique à partir de 15 000 euros, un montant minimum largement inférieur à celui des banques privées traditionnelles. Ainsi, le client peut choisir un parcours où tout se déroule en ligne pour la gestion de son portefeuille. Grâce à des « trackers¹¹ » ou ETF, qui permettent une diversification du portefeuille d'investissements, les investisseurs professionnels gèrent le patrimoine investi de leurs clients et ces derniers sont capables de suivre l'évolution de leurs portefeuilles sur une interface digitale (ordinateur, tablette, smartphone). Les trackers étant par nature plus économiques, ils réduisent les coûts liés à la gestion de portefeuilles.

¹¹ Fonds indiciaires négociables en bourse (https://www.abcbourse.com/apprendre/3_les_trackers.html)

Donc, le produit KeyPrivate propose une gestion discrétionnaire complètement digitalisée où le client délègue la gestion d'une partie de sa fortune à un robot-conseiller qui choisit une allocation optimale de portefeuille selon le profil de risque du client, soutenu par une équipe d'experts qui ajustent le modèle dans le but d'obtenir un rapport coût-performance optimal (KeyTrade Bank, 2017). La banque digitale propose également le produit KeyPlan, autorisant un investisseur à choisir lui-même l'allocation de son portefeuille d'investissements.

Cependant, une question importante liée à cette digitalisation grandissante des offres subsiste : les banques doivent-elles développer leur propre système interne ou doivent-elles faire appel à des FinTech spécialisées dans les services bancaires digitalisés ? Pour reprendre l'exemple ci-dessus, la banque KeyTrade est en étroite collaboration avec l'entreprise belge Gambit Financial Solutions que nous avons évoquée plus haut dans le travail.

3.3. Outils technologiques liés aux services

i. Nouvelle technologie : robot-conseiller

Dans le secteur bancaire et notamment en private banking, une des technologies les plus révolutionnaires est celle du robot-conseiller, « robo-advisor » en anglais. Ces robots existent depuis une dizaine d'années dans le domaine des banques, mais leurs applications se diversifient de plus en plus. Par exemple, des start-ups, appelées Legal Tech, se spécialisent dans les services de conseils juridiques¹² (Cocca, 2016). Historiquement, les premiers robots-conseillers sont d'abord apparus aux Etats-Unis avant de s'étendre au reste du monde. A ce niveau-là, les pays anglo-saxons sont particulièrement avancés.

Cette nouvelle technologie est composée de deux termes qui existent aussi séparément. D'abord, le mot robot se traduit par « un processus automatisé sans influence humaine, utilisant des algorithmes mathématiques pour soutenir les décisions d'investissements » (Deloitte, 2016). Accenture définit à son tour le concept de conseil robotisé comme « l'utilisation de l'automatisation et des techniques digitales et la gestion de trackers et autres instruments financiers pour l'investisseur » (Accenture, 2015). En private banking notamment, ces robots sont en fait des algorithmes programmés par des êtres humains dans le but d'estimer des solutions optimales dans le cadre de la gestion de patrimoine, et particulièrement pour cet exposé, dans des solutions d'investissement. Dans le processus du

¹² Cocca, Teodoro. (2016). Potential and Limitations of Virtual Advice in Wealth Management. Journal of Financial Transformation. 44. 45-57.

private banking lié aux investissements, plusieurs solutions robotisées existent. Les plus communes et développées à l'heure actuelle en Europe sont la détermination du profil de risque de l'investisseur et l'optimisation d'allocation de portefeuille d'investissements (stratégie d'investissement). Dedans, les robots-conseillers actuels se consacrent aussi à l'implémentation de ces solutions optimales qu'ils proposent, c'est-à-dire en matière d'investissements ils achètent et vendent concrètement des instruments financiers pour l'investisseur. Enfin, toujours dans la mise en œuvre d'une stratégie d'investissement optimale, les robots contrôlent les résultats obtenus et ajustent la stratégie d'investissement en fonction du profil de risque de l'investisseur et des fluctuations du marché.

Clients (finaux) des robots-conseillers

Comme déjà évoqué plus haut, les clients ou utilisateurs de services offerts par les robots sont multiples. Dans un premier temps, ils étaient proposés aux institutions financières, ce qui crée une relation commerciale « Business to Business », d'une entreprise à une autre. Dans ce cas, l'entreprise financière utilise cette technologie en interne et l'outil sert donc de support aux experts financiers en cas de gestion conseil avec un intermédiaire humain. Le robot-conseiller peut aussi intervenir dans une relation « Business to Business to Consumers » où l'entreprise entre le fournisseur et le client final est une institution financière. La technologie sera proposée directement aux particuliers via cette institution financière dans le but de créer une proposition digitale enrichie, en gestion discrétionnaire ou en gestion totale du client qui donne lui-même les ordres d'investissements, similaire au mandat de gestion execution-only mais sans intermédiaire humain. Enfin, le modèle « Business to Consumers » consiste pour le fournisseur du robot à proposer directement ce produit à des particuliers. Ici, les clients sont directement en contact avec les fournisseurs, souvent des FinTech.

Services proposés et degré d'automatisation de service

Les solutions en matière de robot-conseiller sont assez diverses. En Belgique, les solutions les plus connues et les plus développées actuellement sont en gestion discrétionnaire de patrimoine, comme l'ancienne start-up devenue banque, proposées via son produit KeyPrivate. Il existe aussi les solutions d'investissement directement offertes par les FinTech où le client possède le contrôle total de ses investissements.

En France, une unique FinTech propose une approche globale de gestion de patrimoine : « cette solution prend la forme d'un diagnostic complet des actifs des clients accompagné

d'une délivrance de conseil sur l'allocations des actifs en question » (Chappuis Halder & Co., 2016).

La différenciation des produits robotisés se traduit aussi par le degré d'automatisation de la proposition. Prenons deux axes proposés par le rapport de Chappuis & Halder : le service proposé se distinguant entre conseil et gestion, et le degré d'algorithmisation de l'allocation de portefeuille. Certaines start-ups se distinguent par leur service d'une gestion complète du patrimoine pour leurs clients, d'autres par un suivi de leurs investissements et en prodiguant un conseil continu pour l'investissement (Annexe 3). L'autre axe se distingue entre un degré élevé d'automatisation dans l'allocation optimale de portefeuille. Ici, le robot s'occupe de tout surveiller, contrôler et ajuster les portefeuilles investis en fonction du profil de risque et évolution de marché. Une autre alternative est l'intervention d'une équipe de professionnels qui s'occupe de l'allocation des portefeuilles.

Pour illustrer par un exemple belge, la banque Keytrade, via son produit KeyPrivate, propose plutôt un service de gestion de portefeuille plutôt que de conseil, même si cette option est possible en contactant la banque par ses canaux de communication. Dans le modèle d'optimisation d'allocation de la banque intervient à la fois un comité d'investissements dont les décisions sont soutenues par la solution robotisée.

Pour le moment, en Belgique, le modèle de Keytrade Bank est proposé aux particuliers pour un minimum investi plutôt faible en comparaison avec les minimas obligatoires imposés par les banques privées. Les FinTech aussi sont plus favorisées par des individus souhaitant investir des montants moins élevés. Ce genre de solutions autorise donc des personnes moins fortunées comme les clients classiques des banques commerciales d'investir à des coûts moins élevés que les alternatives plus classiques.

Robot-conseiller en banque privée

Concernant les banques privées en particulier, sous mandat de gestion de conseil, le robot-conseiller ne semble pas nécessaire puisque le conseiller personnel cherche lui-même les produits d'investissement convenant au profil de risque du client et établit la stratégie d'investissement à long-terme correspondant aux besoins et attentes de son client. Cependant, le banquier privé peut être épaulé par le robot dans les solutions d'investissement qu'il prodigue au client et ainsi donner différentes options d'investissement. Le client prendra la décision finale face aux propositions de son banquier. En France, parmi l'éventail des propositions existantes, les individus peuvent choisir une gestion conseil avec un robot-

conseiller qui n'engagera pas d'opération sans l'accord du client. Cette utilisation des robots-conseillers n'est pas encore répandue sur le territoire belge.

En gestion discrétionnaire, une fois le contrat signé, le robot investit directement et prend les décisions pour le client toujours en tenant compte de son profil de risque. Il applique alors ce que nous avons évoqué plus haut : il contrôle et surveille l'évolution du portefeuille en ajustant alors l'allocation du portefeuille selon les fluctuations des marchés et les changements des besoins du client, en cas de réévaluation du profil de risque. Afin de consulter ses comptes et les évolutions de son portefeuille d'instruments financiers, le client y accède grâce à une interface digitale par smartphone, tablette et ordinateur.

En fonction de ce que recherche le client dans sa relation avec sa banque privée et la façon dont il veut gérer son patrimoine, il choisira l'une ou l'autre solution. Si une relation privilégiée avec un conseiller n'intéresse pas le client, il se dirigera peut-être soit vers des banques digitales qui sont entrées en partenariats avec des FinTech qui leur fournissent la technologie souhaitée, soit vers les FinTech qui offrent ce type de services directement aux particuliers.

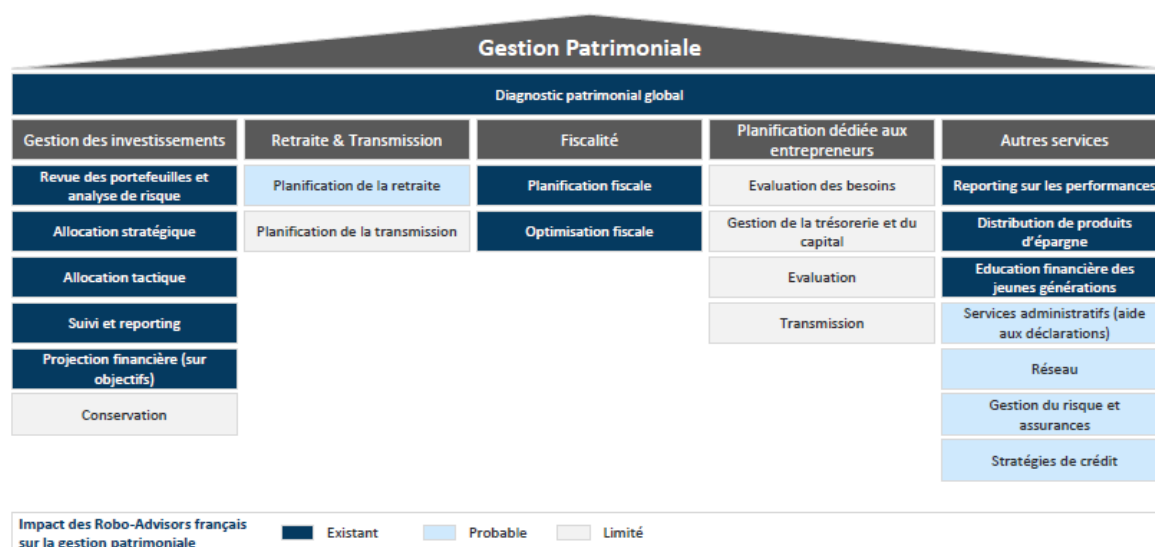


Figure 7 Impact des Robo-Advisors français sur la gestion patrimoniale (Chappuis Halder, 2016)

La figure ci-dessus est proposée par Chappuis Halder, une entreprise mondiale de consultance spécialisée en services financiers. Cette organisation spécialisée s'est penchée sur le sujet des robots-conseillers et leurs impacts sur le paysage financier français et les implications pour le client final et le futur des acteurs traditionnels en gestion de patrimoine comme les banques privées et les banques spécialisées en gestion de patrimoine.

Comme nous pouvons le constater, le conseil robotisé a déjà bien pris du terrain dans les services liés à l'approche de gestion globale de patrimoine d'un client. Dans notre contexte de gestion des investissements, le robot-conseiller est déjà présent en France pour les matières suivantes : revue des portefeuilles et analyse de risques, allocation stratégique et tactique, suivi et reporting et projection financière. En Belgique, ces fonctionnalités précédemment citées sont aussi disponibles via les robots-conseillers belges. Dans la catégorie des autres services, le reporting sur les performances est aussi une fonctionnalité active en Belgique. Il est intéressant de voir que l'éducation financière des jeunes générations est également développée grâce à la robotisation. Dans les domaines de retraite et planification dédiée aux entrepreneurs, les services existants semblent assez limités en 2016.

Performance des robots-conseillers

Une autre question se pose également concernant les robots-conseillers et les solutions et/ou stratégies qu'ils prodiguent : quelle est leur performance au niveau du rapport rendement-risque ? Nous parlons donc ici de la performance financière en comparaison avec des investissements réalisés par des investisseurs.

La performance d'un robot se différencie des autres robots par la manière dont il a été programmé : critères d'investissement, profil de risque, choix des instruments financiers et portefeuilles d'investissements. En bref, il se différencie par les classes d'instruments financiers inclus, l'optimisation de portefeuille, les données pour l'estimation moyenne-variance, les objectifs de risque et d'investissements, etc. (Lam, 2016). La technologie des robots-conseillers étant encore assez récente, ce type d'informations n'est pas encore disponible à grande échelle et peut-être, les données sont peu nombreuses pour obtenir des échantillons réels consistants. En effectuant nos recherches, nous avons principalement trouvé des simulations de portefeuilles d'investissements basées sur des chiffres datant de plusieurs années.

Une étude publiée par « Advisor Perspectives », un éditeur spécialisé en matière financière, démontre que sur le long-terme, le robot-conseiller est généralement moins performant. Il est plus performant sur des horizons de courte durée d'investissement. En pratique, la simulation a été réalisée sur un portefeuille de 10 000 dollars investis entre 1985 et 2015 sans contribution supplémentaire ou retrait autre que les dividendes générés par le portefeuille chaque année.

Les recherches reposent donc sur quatre robots-conseillers avec des caractéristiques d'investissements différentes et l'index S&P500 américain, pour des portefeuilles d'investissements d'un horizon court à long-terme, allant d'une année à 40 ans d'investissements. Le cas étudié ci-dessous est considéré comme étant statique (Huxley & Kim, 2017).

Name	Ending Balance	Compound Annual Growth Rate
ROBO 1	\$301,322	11.61%
ROBO 2	\$290,064	11.47%
ROBO 3	\$251,521	10.96%
ROBO 4	\$251,189	10.96%
16-40 Years	\$423,520	13.30%
7-15 Years	\$401,548	13.10%
4-6 Years	\$347,588	12.13%
1-3 Years	\$263,470	11.13%
S&P 500 TR	\$254,796	11.01%

Figure 8 Caractéristiques d'investissements de l'étude

Ci-dessus, nous pouvons observer les résultats cumulatifs pour chaque portefeuille à la fin de la période d'investissement. Deux robots sur quatre ont des performances légèrement meilleures que le S&P 500 sur un horizon court-terme. Le taux de croissance annuel confirme bien le fait.

Le tableau suivant montre les évolutions de ces portefeuilles d'investissements sur la durée. Nous voyons que les sommes investies par les robots ont un pourcentage de croissance proche les uns des autres, malgré des caractéristiques distinctes, mais surtout nous constatons que les rendements dans le temps se regroupent autour du portefeuille à 1 à 3 ans d'horizon, donc horizon court-terme. En effet, selon les calculs effectués, il s'avère que le portefeuille à 1 à 3 ans d'horizon possède une corrélation positive élevée pour l'ensemble des portefeuilles robotisés (Annexe 4).

Pour renforcer la conclusion de la nature à court terme des robots, la simulation a aussi été réalisée dans le cas d'un portefeuille dynamique, c'est-à-dire le cas où 1 000 dollars sont économisés chaque année et en tenant compte de l'inflation annuelle. Les mêmes résultats ont été observés pour la gestion dynamique du portefeuille. Donc, l'allocation de portefeuilles des robots serait plus consistante et performante sur le court-terme que sur le long terme. En

gestion de patrimoine, l'utilisation du robot-conseiller est souvent destinée à une partie du total du patrimoine investi ou destinée à de plus petits portefeuilles.

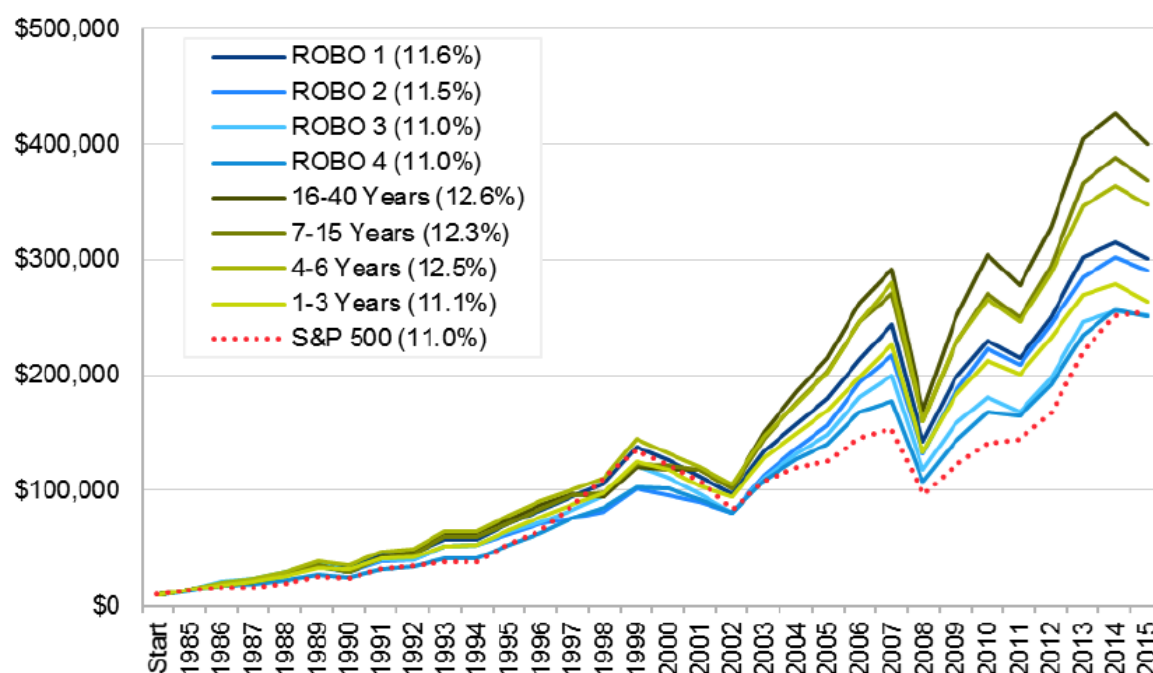


Figure 9 Evolution des portefeuilles dans le temps (cas statique)

Avantages des robots-conseillers

Les robots-conseillers présentent divers avantages tant pour le conseiller professionnel dans son métier et tâches quotidiennes que pour le client particulier directement.

A l'aide d'un robot-conseiller, le banquier privé pourra se concentrer sur d'autres activités commerciales afin de mieux servir son client. Cette technologie permet un gain de temps important grâce à l'automatisation de certaines tâches, peut-être plus répétitives. « Les conseillers [humains] pourront se concentrer sur la qualité du conseil prodigué » (Chappuis Halder & Co., 2016). Le robot, en réalité le fournisseur du robot, fait en sorte d'offrir au client une gamme de produits adaptés à ses besoins et ses attentes. Grâce à l'automatisation, les algorithmes peuvent prodiguer un service personnalisé à un plus grand nombre de clients.

Un grand avantage des robots-conseillers investissant dans les ETF est la réduction des frais de gestion liés à leur utilisation, en comparaison avec les frais de gestion de patrimoine proposés par des acteurs plus traditionnels. Dès lors, ils autorisent une certaine maximisation de la performance risque-rendement. Avec la digitalisation de ce type de service, les clients ont acquis désormais une plus grande accessibilité aux outils de communication ou de reporting digitaux liés à leurs investissements, leur permettant ainsi d'effectuer des opérations

de vente ou d'achat de produits financiers (en gestion conseil ou gestion execution-only) et aussi de consulter l'évolutions de leurs portefeuilles d'investissements en temps réel et en ligne via les interfaces digitales offertes. Les banques privées ont aussi dû développer cette plus grande accessibilité à leurs services hors des heures conventionnelles, observant une clientèle demanderesse de consulter ses comptes et évolutions de portefeuille à toute heure de la journée, et de contacter sa banque en dehors des heures de travail (ce qui n'existait pas dans le passé).

ii. Fournisseur : les start-ups « FinTech »

Une autre question se pose pour les banques privées : doivent-elles investir davantage dans ce genre de technologies avancées ? Si oui, doivent-elles les développer et les implémenter elles-mêmes ou s'associer à des sociétés dont l'activité commerciale principale consiste déjà à fournir ce genre de services ?

Dans le premier cas, développer et établir des nouveaux systèmes est une tâche difficile, implique des changements internes importants et représente un réel investissement. C'est à la banque d'évaluer si les enjeux et les risques associés (temps d'implémentation, apprentissage d'utilisation aux collaborateurs de la banque, risques de réticence, etc.) contrebalancent les avantages qu'apporteraient le développement et l'implémentation d'un tel nouveau produit.

Une autre solution s'offre également aux acteurs plus traditionnels souhaitant intégrer des solutions digitales sans les développer en interne : faire appel aux FinTech. Mondialement, les FinTech offrent des services divers comme des services de paiement en ligne comme Payconiq en Belgique, des plateformes de crowdfunding pour le financement de projets, mais aussi des services de prêts (Lee & Shin, 2018). La spécificité de ce dernier modèle est qu'il s'agit d'un modèle « Peer-to-Peer » où les clients se prêtent entre eux. La start-up fournit la plateforme et toute la technologie afférente au service. En matière de gestion de patrimoine, le robot-conseiller est une des technologies les plus récentes et plus révolutionnaires. Cette technologie utilise des algorithmes perfectionnés dans le but de prodiguer un certain degré de gestion de patrimoine et de conseil et de subvenir à des besoins particuliers de clients ne trouvant pas satisfaction avec l'offre des acteurs plus traditionnels (Lee & Shin, 2018).

Un des avantages principaux de ces start-ups est qu'elles fournissent des services particulièrement centrés sur le client (« customer-centric service ») (Temelkov, 2018). Puisque ce ne sont pas des banques à proprement parler, elles ne sont pas encore entièrement contraintes par toutes les nouvelles régulations de conformité auxquelles les banques privées

et autres institutions financières doivent se plier. Par exemple, pour des services tels que le prêt aux PME (Petites et Moyennes Entreprises), ces dernières finissent par se tourner vers des FinTech dont le principal métier se limite à fournir une plateforme de prêt et des produits similaires. En effet, les entrepreneurs se détournent des acteurs traditionnels car, suivant une période de crise assez mouvementée pour les institutions financières, les conditions générales de prêt aux particuliers et aux PME sont moins difficiles à remplir. De plus, elles ne se concentrent généralement que sur des activités précises (moins nombreuses que celles des banques traditionnelles), ont l'opportunité dès lors de fournir des services plus personnalisés et d'être plus flexibles que les banques.

En gestion de patrimoine, le coût de gestion moindre et d'utilisation des robots-conseillers présente aussi un grand avantage. L'automatisation du processus d'investissement est entièrement informatisée en un algorithme qui s'occupe d'analyser les données du client, proposer une solution, l'implémenter et gérer le suivi des contrôles quant aux ajustements nécessaires à effectuer. Le robot est programmé pour effectuer le tout sans intervention humaine. Beaucoup de robots-conseillers investissent directement dans les ETF dont nous avons déjà parlé plus haut, offrant ainsi un taux de diversification relativement élevé comprenant des actions, des obligations et autres instruments financiers. Les interactions étant digitalisées, donc sans intervention humaine à rémunérer et ses opérations étant programmées, les coûts liés à leur utilisation sont évidemment inférieurs.

C'est aux Etats-Unis comme dans les pays anglo-saxons que le marché des FinTech a démarré et est florissant depuis plusieurs années. Ci-dessous, se trouve un tableau représentant l'activité de financement des FinTech par continent. Sur le continent américain, les financements des FinTech sont nettement plus élevés. Si nous émettons l'hypothèse que beaucoup de développements technologiques et de start-ups proviennent de la Silicon Valley, il est facile de s'imaginer que le financement là-bas est plus élevé qu'ailleurs. Avec les avancées dans le domaine, les développements de ces technologies évoluent rapidement et les fonds investis pour les développer sont tout aussi élevés.

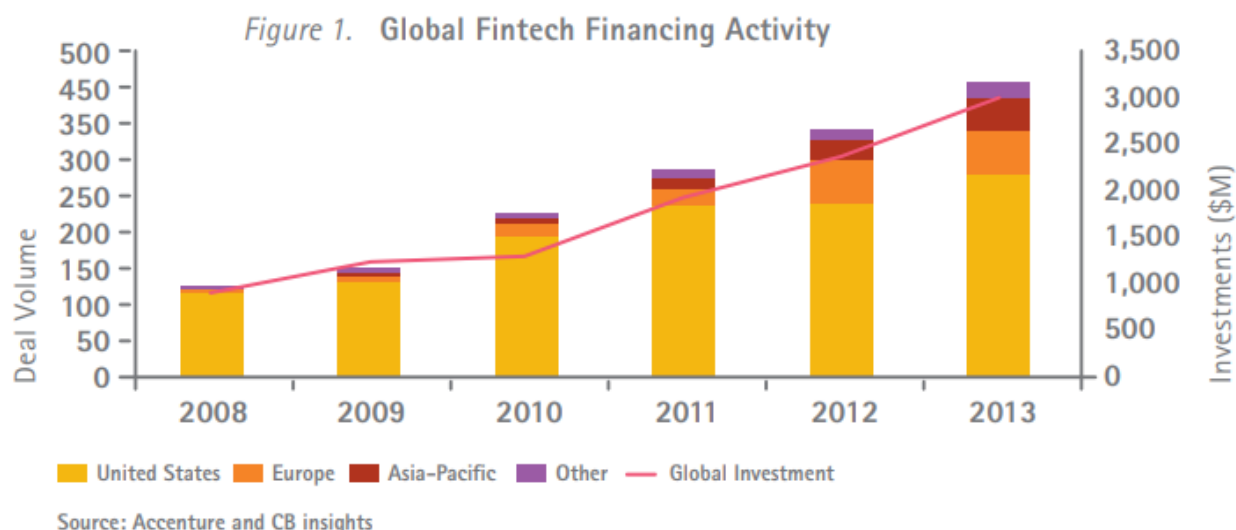


Figure 10 Financement mondial des FinTech (Accenture, 2014)

Sur la figure ci-dessus, Accenture démontre que le volume d'investissements dans le marché des FinTech ne fait qu'augmenter depuis 2008. Le volume est particulièrement élevé aux Etats-Unis avec une stagnation entre 2011 et 2012 et de nettes évolutions croissantes pour l'Europe, en orange sur le graphique, et en Asie, en rouge.

Comme dit précédemment, ces FinTech sont souvent vues par les autres acteurs traditionnels comme des menaces et des vrais compétiteurs dans l'environnement des banques traditionnelles. Or, ces start-ups pourraient passer de menace à opportunité aux yeux des compétiteurs sur le marché s'ils envisageaient de potentielles collaborations avec ces FinTech, qui pourraient gagner peu à peu des parts de marché. Dans le tableau suivant sont repris les avantages et risques (liste non-exhaustive) provenant de la collaboration des banques et des FinTech proposés par Manatt (2016).

<i>Avantages principaux de la collaboration entre FinTech et banque</i>	<i>Principaux risques de la collaboration entre FinTech et banque</i>
Renforcement de la réputation	Culture d'entreprise
Accélération de l'innovation	Problèmes de cybersécurité
Réduction des dépenses en capital	Difficulté à engager le personnel adéquat pour une collaboration efficace
Réduction des coûts d'opérations	Risque de l'investissement élevé
Augmentation de l'accès aux jeunes clients	Problèmes légaux
	Complexité technique d'intégration de la FinTech

Tableau 1 Avantages et risques de la collaboration entre FinTech et banques (Manatt, 2016)

Au vu de ce tableau, nous développerons quelques points intéressants de celui-ci reprenant avantages et risques d'une collaboration entre FinTech et banque. Premièrement, comme nous en avons discuté un peu plus tôt dans la partie sur les avantages du robot-conseiller, la réputation de la banque collaboratrice de la FinTech augmentera potentiellement : elle montrera un visage nouveau et jeune en s'associant avec et en promouvant une jeune entreprise innovatrice en pleine croissance. De plus, une collaboration avec une FinTech pourrait accélérer le nombre d'innovations au sein de l'organisation.

Cependant, suite à ce type de collaboration, des risques sont également à prendre en compte. En particulier pour les banques privées, la cybersécurité et la confidentialité sont des aspects primordiaux. En incluant une entité externe à l'organisation et en utilisant plus de services en ligne, le risque de fraude ou autre faute de ce type peut augmenter. Les banques devront alors être vigilantes lors de l'intégration du service ou de l'entité à leur propre business. Un autre problème peut se présenter face à une collaboration : un mauvais alignement de culture d'entreprise. A la base, une start-up ne possède pas le même mode de fonctionnement qu'une banque où la hiérarchie règne. La façon de penser et les processus internes diffèrent également. Il sera important pour la banque de vérifier a priori si la collaboration peut fonctionner entre les deux entités afin de ne pas investir inutilement. A cela est donc lié le risque d'investissement élevé si l'intégration du produit ou service acquis ne fonctionne pas.

iii. Outils de communication

Pour entretenir une relation de confiance à long-terme, le conseiller personnel communique de manière régulière avec son client sur les évolutions de son portefeuille d'investissements. C'est le modèle classique de la banque privée. Il informe également le client des nouveaux produits ou opportunités de la banque correspondant à son profil de risque et sa situation financière et personnelle.

Outils de reporting

Les outils de communication d'aujourd'hui sont divers dans la vie quotidienne mais également pour les banquiers personnels. Comme précisé précédemment, les banquiers ont une obligation légale de faire un reporting mensuel à leur client sur l'état de leurs investissements. Pour ce faire, plusieurs moyens sont à la disposition des banquiers. Ces derniers utilisent le courriel avec, dans celui-ci, un rapport (de type PDF via le logiciel Acrobat Reader) complet de la performance du portefeuille : allocation d'actifs, éléments chiffrés, un résumé de ce qui s'est passé sur le marché et la façon dont le fonds a été géré

durant le mois écoulé. Des commentaires sur la situation générale du portefeuille et sur la situation économique des marchés seront également donnés. Ce rapport est aussi disponible sur les applications en ligne mises à la disposition du client.

Ensuite, le banquier téléphone à son client pour l'informer de la situation générale de son portefeuille, à la fréquence établie au début du parcours au moment de l'établissement du contrat de gestion. À tout moment, le client peut définir une nouvelle fréquence de rencontre ou d'échange d'informations lorsqu'il le désire. Dans tous les cas, une révision des besoins, attentes et perceptions sur le portefeuille du client sera effectuée afin de cibler les services et produits adéquats à son, peut-être nouveau, profil de risque. Dans cette redéfinition de profil, le client répondra à nouveau aux questionnaires nécessaires afin que son profil d'investissement soit mis à jour.

Les outils/canaux de communication

Les conversations téléphoniques, sur téléphone portable ou téléphone fixe, ont été la première forme d'interaction non physique entre un banquier personnel et son client. Aujourd'hui, c'est encore un outil de communication important entre la banque et ses clients. Ces derniers ont également la possibilité d'appeler un centre d'appels pour poser des questions diverses ou récupérer quelques informations précises lorsque leur banquier privé n'est pas disponible, à des heures tardives.

Depuis quelques années, un nouvel outil de communication prend peu à peu la place du téléphone portable ou fixe dans le domaine des communications téléphoniques : il s'agit du logiciel Skype fonctionnant au « best effort¹³ » lorsqu'il est gratuit et permettant de communiquer par écrit et, principalement, par voie orale avec un interlocuteur. Payant, Skype offre de multiples fonctionnalités et une meilleure qualité de conversation entre deux interlocuteurs. Ce logiciel ne fonctionne qu'avec une connexion internet, donc en ligne. Il permet aussi d'engager des conversations vidéo avec son interlocuteur, des conversations à plusieurs interlocuteurs et aussi d'échanger des documents.

Les banques commerciales et certaines banques privées ont aussi développé un moyen de communication immédiat entre la banque et le client : la chatbox. Il s'agit d'une petite boîte de conversation virtuelle, aussi appelée agent conversationnel, qui apparaît généralement en bas de la page d'un site internet. De l'autre côté, se trouve une personne chargée de discuter et

¹³ Qualité de service la meilleure possible, sans garantie dans le temps de livraison. (Wiktionnaire)

de répondre aux questions diverses des clients. Cette personne peut aussi être un robot. Dans ce cas, cet agent est un robot programmé grâce à des algorithmes est capable de tenir une conversation avec un individu dans les limites de ses capacités et de sa programmation, et répond aux questions du client. Ce type de robot est donc limité et peut ne pas comprendre les questions posées.

Un dernier outil de communication utilisé par les banques commerciales, et d'une manière différente pour les banques privées, est les réseaux sociaux. Des banques commerciales utilisent déjà les réseaux comme Facebook pour, entre autres, lancer des campagnes marketing et communiquer avec leurs clients ou de potentiels clients en ligne. L'utilisateur a la possibilité d'envoyer un message privé à la page et les personnes responsables de cette page doivent répondre aux questions le plus rapidement possible. En effet, le temps de réponse et la disponibilité de la banque sont devenus primordiaux pour le client.

Même si, dans un premier temps, ces réseaux sociaux et autres plateformes en ligne du type s'avèrent utiles aux banques, les entreprises comme les GAFA, continuent à prendre du terrain et à se spécialiser dans la récolte, l'analyse et le traitement des données, un domaine appelé en anglais « data analytics ». Grâce à cette capacité à traiter les données et à les utiliser, les GAFA pourraient commencer à fournir des services bancaires, d'abord d'ordre commercial comme consulter ses comptes à vue et demander un prêt, et peut-être s'élargir à des services plus particuliers de banques privées comme l'investissement dans des portefeuilles d'actions. Aux Etats-Unis, Amazon, l'entreprise de commerce électronique dont c'est l'activité commerciale principale, aurait commencé les discussions avec la banque d'investissements américaine JP Morgan afin d'offrir éventuellement une proposition bancaire en ligne à ses clients. Actuellement, les informations à ce sujet ne sont pas plus développées ou disponibles (Buron, 2018).

Préférences des clients

Certaines firmes spécialisées en consultance et en services financiers ont entrepris des études sur le sujet des préférences des outils de communication, notamment les préférences de la jeune génération quant à l'utilisation des outils technologiques pour diverses opérations ou actions bancaires.

Dans son rapport sur la relation de la génération Y face aux outils digitaux, étude réalisée en France, Deloitte (2017) nous montre que le smartphone et l'ordinateur sont préférés à la

tablette pour effectuer des achats en ligne et consulter le solde de leurs comptes en banque¹⁴. A noter qu'à travers cette étude, la tablette n'a jamais été le premier outil utilisé par les personnes interrogées. Sur tous les participants à l'enquête, pour les activités bancaires comme établir des investissements (51 %), trouver un conseiller (46 %), s'entretenir avec un conseiller (53%) et acheter ou vendre des actions (47 %), une majorité des participants préfère voir et s'entretenir avec une personne physique plutôt que d'effectuer ce type d'opérations en ligne via leur smartphone, tablette ou ordinateur. L'appel téléphonique suit de près la rencontre physique avec 34 % des participants à l'enquête et 31 % pour trouver un conseiller et converser avec lui.

La tendance laisse à penser que les plus jeunes générations préfèrent et n'utilisent que leur smartphone pour communiquer et effectuer tout type d'opérations comme les activités bancaire. Ce n'est pas totalement vrai, cette déclaration doit être nuancée. En effet, les gens âgés de 18 à 35 ans sont souvent occupés sur leurs smartphones mais ils accordent une certaine importance au contact physique et au service personnalisé pour des matières plus complexes comme l'achat d'une maison avec un prêt hypothécaire et autres situations impliquant plus de données personnelles (Accenture Consulting, 2017). Deloitte nous le prouve encore en précisant que plus la transaction est simple d'exécution, plus il est probable que les gens utiliseront leur smartphone et plus la demande du client est complexe, plus le contact humain sera apprécié (Deloitte, 2017). Pour des recherches plus complexes, l'utilisation de l'ordinateur est aussi grandement appréciée. Ci-dessous vous trouverez différentes transactions et opérations bancaires et les préférences des clients quant à l'utilisation des outils pour les effectuer.

¹⁴ Enquête réalisée sur les utilisateurs de téléphone portable en France sur les jeunes, hommes et femmes, âgés de 18 à 34 ans

Figure 7: Financial transactions and channel preference

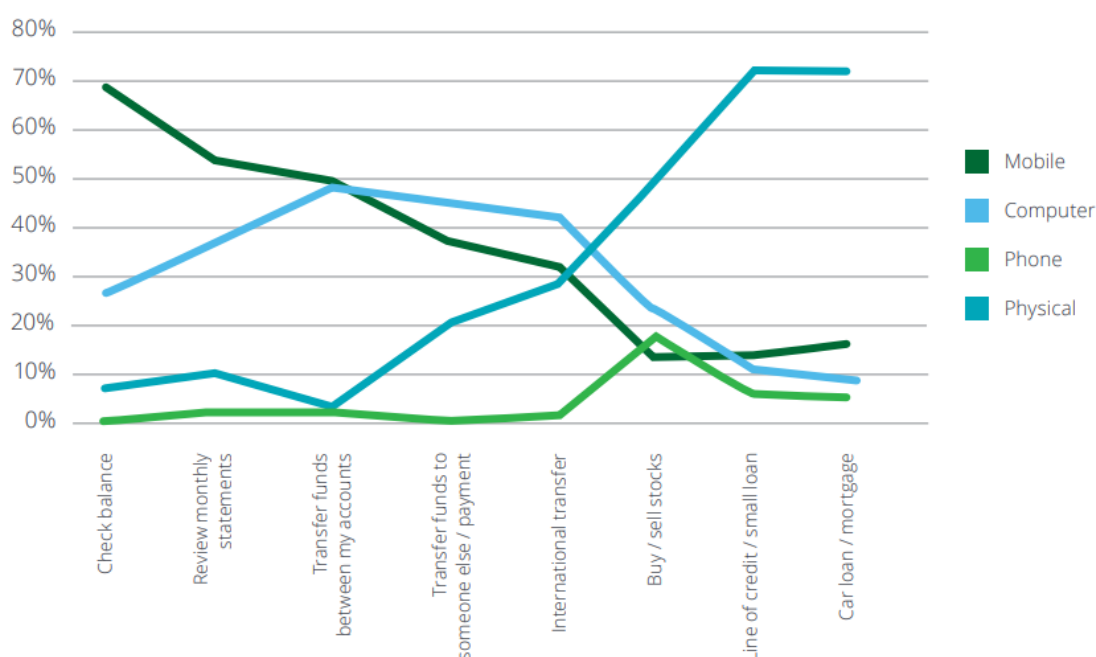


Figure 11 Transactions financières et préférence du canal (Deloitte, 2016)

Ce tableau est directement issu du rapport et il est difficile de connaître les pourcentages exacts pour chacune des transactions financières. Toutefois, malgré un certain manque de précision, nous remarquons une claire différenciation et tendance entre les outils et canaux d'utilisation à la disposition du client. Nous pouvons constater que plus la tâche est complexe à effectuer, plus une rencontre physique sera privilégiée : depuis la vérification du solde de compte en banque jusqu'au prêt hypothécaire ou un prêt pour l'achat d'une voiture (ligne bleu clair). Dans l'autre sens, plus la transaction est simple, plus le smartphone sera sollicité (ligne vert foncé). Nous remarquons aussi que l'appel téléphonique n'a plus vraiment la cote.

Pour conclure, au regard des différents rapports et études réalisés par les entreprises sur le marché, le smartphone est souvent préféré à la tablette, et l'ordinateur est également utilisé pour des matières parfois plus compliquées. Nous pouvons aussi présumer dès lors qu'il est important que chaque banque (privée) développe une application à la pointe de la technologie pour satisfaire non seulement sa clientèle plus jeune mais aussi plus âgée afin qu'ils ne soient pas tentés de changer de banque. Posséder une application en ligne de haute technologie est aussi un moyen de faire de la rétention de clientèle.

iv. Customer Relationship Management (CRM)

Dans le private banking, le client est central. Le but ultime est de le servir au mieux et qu'il soit le plus satisfait possible du service offert. Afin de garder des relations sur le long-terme,

l'outil marketing appelé Customer Relationship Management, ou gestion de la relation client, est devenu quasiment indispensable pour entretenir les relations avec la base de clients déjà acquise. Le principe par lequel la banque entretient ses relations dans le but de garder ses clients est appelé la rétention de client. Cet outil, si performant, peut aussi aider à l'acquisition de nouveaux clients.

« Le CRM regroupe l'ensemble des systèmes informatiques, dispositifs, et activités ayant pour objectif d'optimiser la qualité de la relation client, de maximiser la valeur vie client, et d'améliorer les performances commerciales » (Sebjan, Bobek, & Tominc, 2014). Dans une banque privée, l'outil CRM regroupe toutes les données et informations que la banque possède à propos de ses clients et les interactions qu'il a eues avec son banquier privé ou autre collaborateur de la banque avec lequel il est entré en contact. Tout cela est répertorié et documenté avec minutie afin de satisfaire ses besoins dans les meilleures conditions. Compte tenu de cette définition, nous nous concentrerons principalement sur le côté base de données client de la banque du CRM et sur les différents points de contact à disposition du client directement liés au CRM.

L'outil CRM, premièrement adopté par les banques au début des années 2000, a longuement évolué depuis. A l'époque, l'intégration de ces outils n'était pas optimale tant au niveau de sa mise en place que par son degré d'adoption auprès des employés des banques (Sahut & Jegham, 2008) entraînant des doublons de données clients.

Les canaux de contact avec la banque étant multiples à l'heure actuelle, la gestion des données devient de plus en plus compliquée. La plupart des banques ont investi et continuent d'investir afin d'installer des outils plus perfectionnés et plus performants dans le but d'accroître et d'entretenir leur base de clients, c'est-à-dire entretenir et augmenter leur rétention de clientèle. Ces nouvelles technologies permettent une sorte de synergie des informations client afin d'éviter une superposition de données appartenant à un même client. Ce nouvel outil CRM est défini comme étant omnicanal, un système informatique où toutes les informations du client sont reprises dans un seul fichier. Vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif des différents types de CRM existants ou ayant existé et leurs caractéristiques.

<i>Type de CRM</i>	<i>Définition et/ou caractéristiques</i>
Gestion monocanal ou en silo	Outil de base permettant de récolter et de documenter les données clients avec utilisation d'un seul canal.
Gestion multicanal	Utilisation de différents canaux de vente et de communication qui ne sont pas reliés entre eux mais dont le but ultime est d'améliorer la valeur ajoutée pour le client (Nüesch, Alt, & Puschmann, 2014). Découle souvent d'un manque d'intégration entre les canaux. (Belvaux & Notebaert, 2015)
Gestion cross canal	Connexion de plusieurs canaux de vente et de communication qui favorisent une expérience client empruntant différents chemins (Belvaux & Notebaert, 2015).
Gestion omnicanal	Intégration totale des différents canaux de vente et de communication qui peut fusionner les avantages d'établissements physiques avec l'expérience en ligne des clients (Belvaux & Notebaert, 2015) (Nüesch, Alt, & Puschmann, 2014).

Tableau 2 Récapitulatif des outils CRM

La gestion monocanal où l'entreprise ne possède qu'un point de contact n'existe plus dans les faits (Belvaux & Notebaert, 2015). Il est facile de présumer que le but ultime d'une organisation comme une banque, et ici une banque privée, est d'atteindre une intégration totale des différents canaux de communication permettant de consigner toutes les données, informations, transactions, interactions de sa clientèle dans un seul et même logiciel informatique, ici l'outil CRM. Pour atteindre cet objectif difficile, l'intégration doit se dérouler tant au niveau de la stratégie de l'entreprise, des processus internes et au niveau des systèmes internes (Alt, Nüesch, & Puschmann, 2014).

Pour conclure, nous présumons avec facilité que les banques privées souhaitent atteindre un CRM des plus performants au niveau de l'intégration des données et donc d'une expérience client accrue. Le CRM omnicanal est le but ultime. A l'heure actuelle, nous verrons que c'est un objectif difficile à atteindre et que les banques s'en approchent, sans pour autant l'avoir déjà atteint.

Chapitre 4 : Etudes de cas

Pour alimenter la partie pratique de cet exposé sur l'évolution digitale des banques privées, nous avons interrogé trois banques privées belges et une banque digitale belge pour avoir un premier aperçu du marché belge actuel. Dans cette analyse, nous présenterons les cas des banques privées ING Belgique, Belfius et CBC Wallonie (du groupe KBC). A travers une structure similaire à la section 4 de la partie théorique, nous discuterons des points importants relevés précédemment : les besoins des clients, les évolutions technologiques liées aux outils utilisés par les banques privées. Nous leur demanderons également ce qu'elles pensent du paysage compétitif actuel. Dans cette même optique, nous avons posé quelques questions à Keytrade Bank, une banque belge complètement digitale possédant seulement trois agences dans toute la Belgique. Pour commencer cette partie, une brève présentation de chaque banque s'impose.

ING Belgique fait partie du groupe hollandais ING Nederland, qui a racheté la Banque Bruxelles Lambert au début des années 2000. Le siège central de ING Belgique se situe au cœur de Bruxelles, au bâtiment Marnix. La plupart des activités ING Private Banking de Bruxelles prennent place dans les bâtiments Marnix et les banquiers privés se trouvent notamment dans ce bâtiment. Cependant, plusieurs pôles de banques privées existent dans toute la Belgique pour servir aux mieux les clients. Afin de bénéficier des services de ING Private Banking, la banque demande aux potentiels clients de posséder un minimum de 500 000 euros d'avoirs investis ou de posséder un patrimoine s'élevant à 1 million d'euros. Les clients possédant un minimum de 250 000 euros peuvent souscrire au produit de gestion discrétionnaire spécifique à la banque ING Belgique, appelé Kronos.

Le groupe KBC est présent un peu partout en Europe, en Irlande, Hongrie, Bulgarie et aussi, en Belgique. Il se divise en trois entités à travers le pays : KBC Bruxelles, KBC Flandres et CBC Wallonie. CBC possède sept centres de banque privée dans toute la Wallonie. Une division wealth management existe également avec des bureaux ancrés à Bruxelles et en Wallonie. Les services offerts par CBC Private Banking sont disponibles à partir de 500 000 euros d'avoirs mobiliers. Un des objectifs principaux du groupe KBC est de devenir le numéro 1 dans les aspects digitaux de sa banque. Elle considère que son compétiteur direct en termes de digitalisation est la banque Belfius qui est également très avancée dans cette matière. Le groupe souhaite même ouvrir un « laboratoire » digital en Irlande et prévoit de développer des nouvelles technologies et si elles fonctionnent, de les étendre dans les autres

banques d'Europe du groupe. Son budget pour ce projet s'élève à 1,5 milliards d'euros (Buron, 2017).

Belfius, anciennement Dexia banque, est un bancassureur belge détenu par l'Etat belge. La banque a été malmenée par la crise économique de 2008 et l'Etat a dû intervenir afin d'éviter la faillite, un changement engendrant un nouveau nom afin de prévenir toute confusion. L'offre bancaire de Belfius s'étend du segment retail jusqu'au wealth management, nouveau segment qui a été ouvert au cours de l'année 2018. Les clients ont accès aux services de banques commerciales jusqu'à 150 000 euros. Au-delà de cette somme en avoirs mobiliers, les clients peuvent avoir accès au segment de personal banking. A partir d'un patrimoine s'élevant à 500 000 euros et plus, les services de private banking sont disponibles.

La banque digitale belge la plus connue et réputée à ce jour est Keytrade Bank. La banque était encore une start-up récemment et fournissait à la base uniquement des services et produits d'investissement (d'Ostuni & Van Biesen, KeyPrivate, 2018). Aujourd'hui, la banque est en pleine croissance et propose différents services et produits bancaires tels que l'épargne, le trading pour les investisseurs avertis mais aussi des services et besoins de base de banque commerciale comme la carte bancaire, les virements en ligne, entre autres. La banque permet aussi de souscrire à un crédit hypothécaire en ligne grâce à leur technologie innovante. Keytrade offre également un service dédié au private banking sous le nom de Keyprivate (Next Generation Portfolio Management), avec un montant minimal investi de 15 000 euros. La spécificité de la banque est que toutes les actions entreprises par les clients se déroulent en ligne, via les canaux digitaux tels que le site internet et les applications pour smartphone et tablette.

Dans chaque banque décrite ci-dessus, nous avons interrogé les personnes suivantes : Etienne Raemdonck, Head of Private Banking aux bureaux Marnix d'ING Belgique à Bruxelles (Annexe 5) ; Pauline Cauchie, banquier privé du réseau Belfius (Annexe 6) ; Jean-Marc Thiran, directeur du centre de CBC Banque Privée de Tournai (Belgique) (Annexe 7) ; Philippe Michaelides, actuellement banquier privé chez ING Private Banking et anciennement chargé de la digitalisation chez CBC banque (Annexe 8), et enfin, Raphaël d'Ostuni et Dirk Van Biesen, respectivement responsables d'innovation et product manager chez Keytrade Bank à Bruxelles (Annexe 9). Nous avons posé des questions similaires aux trois banques privées et des questions plus adaptées à la banque digitale afin de pouvoir retirer des informations pertinentes concernant notre sujet.

4.1. Le client et le business model

i. Besoins des clients

Comme les rapports de Cognizant (2014) et Strategy& (2015) le mentionnaient plus haut, les besoins et attentes des potentiels clients du private banking ont évolué au fil des années et les banques n'ont pas d'autres choix que de s'adapter afin de maintenir la base de leur clientèle acquise et attirer les clients de demain (acquisition et rétention de clients).

Selon les banques privées interviewées et aussi Keytrade Bank, le client est au centre de toutes les discussions et de tous les changements de propositions (Thiran, 2018). Il est au cœur du private banking. Cependant, il ne peut être ignoré que ses besoins ont évolué au cours du temps. Les sources interrogées s'accordent sur un trait en particulier : la disponibilité et l'immédiateté de l'information. Les clients plus jeunes et/ou futurs clients se sont habitués à un certain flux et une certaine rapidité dans l'obtention d'informations, voire immédiateté de celles-ci. Ils ont besoin de recevoir une réponse instantanée à leur demande (Michaelides, 2018). Ce nouveau trait engendre une vision plus court-terme, ce qui, d'après Etienne Raemdonck, semble un peu contradictoire avec des produits d'investissement comme des actions ou autres instruments qui s'apprécient notamment sur le long-terme comme une gestion de patrimoine type (Raemdonck, 2018). Cette volonté d'être informé immédiatement est aussi étroitement liée au développement des nouvelles technologies qui l'autorisent actuellement. Un besoin a été créé. L'immédiateté incite aussi à l'indépendance. Les clients préfèrent avoir accès aux informations directement sur les outils à leur disposition et exécuter quelques tâches eux-mêmes dont ils ont besoin sans devoir faire appel à un intermédiaire externe.

Actuellement, les clients accèdent à leurs informations bancaires personnelles via leur smartphone et tablette et aussi sur l'ordinateur. Les déboires économiques des marchés financiers de ces dernières années ont engendré la montée d'un autre besoin : une transparence accrue de la part des banques. La crise économique de 2008 a eu comme conséquence la perte de confiance des clients envers leur banque, clients qui souhaitent désormais plus de transparence, des informations claires et complètes concernant leurs investissements et concernant les actions de la banque en son nom et en leurs noms, et les frais générés par la gestion de leurs comptes. Tous les banquiers interrogés confirment bien cette affirmation développée dans la partie théorique de ce travail.

C'est pour protéger l'investisseur que la directive MiFID 2 a été mise en place et est effective depuis janvier 2018. Un exemple de protection de l'investisseur est qu'avant la crise, la charge de la preuve en cas de problème était sur le client. Désormais, le législateur place la charge de la preuve sur la banque ; c'est à elle de justifier qu'en cas de problème ou d'erreur avec le portefeuille d'un client, elle n'a pas fait d'erreur et a respecté ce que le client a souhaité (Thiran, 2018).

Cependant, si nous considérons les besoins de base d'un client de banque et des investisseurs, ils n'ont pas changé. L'attente principale et simple d'un investisseur est de gagner de l'argent sans prendre trop de risques (Thiran, 2018). Les clients des banques privées sous mandat de gestion conseil désirent des services à haute valeur ajoutée comme des conseils professionnels et éclairés pour investir leur patrimoine, souhaitent entretenir une relation personnelle avec un conseiller et créer une relation de confiance (Cauchie, 2018). Ces attributs sont d'une importance particulière notamment lorsqu'il s'agit de demandes plus complexes émanant du client comme un crédit d'investissement pour une entreprise ou un crédit hypothécaire élevé.

Cependant, les acteurs bancaires actuels nous prouvent que des clients plaçant la rapidité d'obtention de l'information avant de l'interaction humaine, sont plus demandeurs de processus digitalisés pour ce type de crédit. Les banques interrogées mettent tout en place pour développer des innovations pour les demandes de crédit. La banque digitale Keytrade a développé une telle innovation où toute la procédure pour la demande de crédit hypothécaire se déroule en ligne via le site internet de la banque, de la collecte des données effectuée par le client jusqu'à la signature électronique du crédit. C'est aussi un des objectifs de CBC Banque Privée, celui d'automatiser complètement la procédure de souscription au crédit hypothécaire. Pour le moment, la demande de crédit et tous les papiers y afférent sont contrôlés par un collaborateur dont le rôle est de valider le crédit endéans les 24 heures suivant la demande. Ce n'est donc plus le collaborateur qui encode les données du client et qui rassemble tous les documents nécessaires à la demande mais bien le client lui-même. Ainsi, même s'il effectue une grande partie de la procédure lui-même, sa demande est ainsi traitée plus rapidement.

En private banking, les clients sont principalement âgés de 65 ans, même si de plus en plus de jeunes entrepreneurs cherchent aussi à placer leur fortune acquise. Les anciennes générations sont presque aussi demanderesses de nouvelles technologies que les plus jeunes générations, mais surtout les anciennes générations demandent des technologies performantes avec un maximum d'informations disponibles et une transparence impeccable quant à leurs portefeuilles d'investissements.

Enfin, tous les clients de banques privées et aussi de banques digitales comme Keytrade ont la volonté d'entretenir une interaction sans friction avec leur banque. En banque privée, cela se traduit par l'intégration et la documentation des données clients afin que les clients ne doivent pas répéter leurs informations personnelles lors d'un long processus de recherche incluant différents canaux de la banque. Chez Keytrade, les clients souhaitent une relation sans friction, sans interaction humaine directe qu'ils devraient pouvoir gérer en banque privée. Cette déclaration nous a bien été confirmée dans l'article de l'université St-Gallen en Suisse sur l'interaction client hybride (Alt, Nüesch, & Puschmann, 2014).

Pour résumer brièvement, les attentes de base de l'investisseur n'ont pas changé. Nos sources ont bien confirmé la plupart des besoins énoncés dans la partie théorique de ce travail : une information claire et complète de leurs investissements et des produits proposés, une transparence accrue de ces informations et des frais de gestion, et enfin l'immédiateté de l'information dont découle une forme d'indépendance pour effectuer certaines opérations.

ii. Expérience concrète des besoins

Les clients étant au centre de toutes les attentions des banques, les banques belges essaient de s'aligner au mieux à leurs besoins, à leurs attentes pour les satisfaire dans le but de les garder. Certaines banques comme CBC Banque Privée, tentent concrètement de tenir compte des remarques éventuelles de leur clientèle quant à l'utilisation quotidienne des outils technologiques proposés par la banque. En 2015, CBC Banque Privée a organisé des déjeuners digitaux pour sa clientèle privée afin de récolter leurs suggestions et remarques concernant leurs applications bancaires CBC Mobile, CBC Touch et CBC Invest. Sur base des critiques constructives des clients, tant au niveau du design des applications qu'à la praticité d'utilisation de celles-ci, la banque a fait remonter ces critiques et suggestions jusqu'au siège social de la banque privée à Bruxelles et ces suggestions, dans la mesure du possible, ont été intégrées aux applications actuelles de la banque. Egalement, dans chaque centre de banque privée de CBC se trouve un « digi-ambassadeur », un collaborateur qui aide les clients et récolte leurs avis et niveau de satisfaction afin que la banque puisse adapter ses services (Thiran, 2018).

De plus, chaque banque apporte une attention particulière au Net Promoter Score, abrégé en NPS, utilisé comme indicateur de satisfaction et de fidélité de client. Il s'agit aussi du premier KPI que les banques prennent en compte pour la rémunération variable de leurs conseillers privés. Cette évaluation du service consiste en une échelle allant de 1 à 10, 1 étant la note la plus basse. Pour obtenir le NPS, les banques soustraient la somme des scores les plus bas à la

somme des scores les plus élevés. Une série de questions à titre informatif suit ce questionnaire d'évaluation et les banques, comme ING Private Banking, prennent les remarques des clients au cœur de leur amélioration continue d'offre de services. Les améliorations et innovations de l'offre des banques sont donc basées sur l'expérience client. En outre, ING a depuis peu créé des Customer Loyalty Teams dans le but d'entendre et résoudre les requêtes des clients avec une accessibilité améliorée (Raemdonck, 2018). Coller aux attentes et aux besoins des clients est un processus d'amélioration continu (Cauchie, 2018).

iii. Objectifs de digitalisation

En matière de digitalisation, l'objectif principal des banques est simple : mettre à la disposition des clients une gamme d'outils technologiques des plus performants de manière efficace et rentable (Raemdonck, 2018). Nous ne devons pas oublier qu'une banque existe malgré tout pour gagner de l'argent et aussi, satisfaire ses actionnaires.

Globalement, chaque agent et chaque collaborateur de la banque a pour objectif de familiariser les clients à tout ce qui est automatique et digitalisé et de les inciter à utiliser les outils technologiques mis à leur disposition. Ainsi, l'agent de banque peut se focaliser sur d'autres activités comme la prospection de nouveaux clients, l'entretien de leurs relations existantes et le conseil. Selon le banquier privé Etienne Raemdonck, il faut faire les choses simplement mais correctement et donner un service transparent et performant.

Un autre objectif particulièrement important pour la plupart des banques est la stratégie omnicanal. Comme développé dans la partie théorique dans la section sur l'outil CRM, cette approche omnicanal implique nécessairement « l'intégration complète de l'ensemble des points de contact afin d'offrir une expérience cohérente aux clients » (Belvaux & Notebaert, 2015). Cette intégration engage donc un échange des informations et données client entre les différents canaux disponibles au sein de la banque même. CBC et Belfius sont particulièrement attentifs à cette stratégie. À l'inverse de certaines banques qui ferment leurs agences physiques (Le Soir.be, 2016), CBC continue d'ouvrir des agences en Wallonie dans l'optique de garder une stratégie et un réseau de communication omnicanal afin de plaire à toute sa gamme de clients. C'est au client de choisir le point de contact qui lui convient le mieux. Contrairement à la plupart des banques belges, c'est une volonté du groupe Belfius d'intégrer les banquiers privés au réseau d'agences de la banque. Les agences ont donc d'autant plus d'importance puisque les clients souhaitant rencontrer physiquement leur banquier privé, doivent nécessairement se rendre en agence. Selon Pauline Cauchie, le cœur

de la relation client est de voir le client et les outils technologiques développés sont présents pour soutenir la relation client en tant que complément. Selon Jean-Marc Thiran, une stratégie uniquement digitale ne peut fonctionner pour une banque privée. La digitalisation aide à améliorer l'efficacité de sorte que les collaborateurs puissent se consacrer à d'autres activités.

Cette stratégie omnicanal n'est pas centrale pour les banques digitales puisque les agences physiques ne sont pas toujours présentes. Chez Keytrade Bank, trois agences constituent le réseau de la banque mais elles existent encore aujourd'hui principalement pour des raisons historiques. Ce n'est pas du tout une volonté de la banque de voir ses clients passer en agence, ils attendent d'eux qu'ils interagissent par les canaux technologiques.

Pour terminer, nous remarquons donc que la stratégie omnicanal est particulièrement importante pour les banques privées mais est un objectif difficile à atteindre. De multiples points de contact sont nécessaires pour satisfaire tous les clients. Cependant, une banque digitale ne fonctionne pas de la même manière puisqu'étant digitale par nature, ces canaux de communication principaux sont numérisés.

iv. Business model

Pour plaire et s'aligner aux nouveaux besoins des clients, la proposition et surtout le business model traditionnel des banques privées n'ont pas eu d'autres choix que de suivre la tendance. Les banques privées sont passées d'un modèle plus traditionnel où l'interaction physique client-banquier avec des frais de gestion particulièrement élevés et parfois obscurs sont centraux, à un modèle hybride, avec une interaction client se déroulant via des canaux de communication digitaux. Les banquiers interrogés s'accordent à dire que les trois modèles présentés par le bureau Strategy& dans le spectre du private banking actuel, correspondent en fait chacun à des besoins et attentes se distinguant d'un client à l'autre. Encore aujourd'hui, certaines personnes favorisent un entretien en face à face avec leur banquier plutôt que l'utilisation des moyens technologiques actuels. Ni ING Belgique, Belfius et CBC, ne fait exception et chacune propose ces trois types d'offres pour répondre aux besoins de toute leur clientèle.

Notamment, en ce qui concerne la proposition complètement digitale des banques, CBC Banque Privée possède une plateforme de bourse en ligne appelée « Bolero » qui autorise les clients à investir en ligne eux-mêmes sans devoir passer par un conseiller. L'investisseur souscrit à la plateforme pour un euro et y a accès sur ordinateur, tablette ou smartphone. Il peut ensuite acheter et vendre des actions, obligations et autres instruments financiers en

temps réel et à coûts réduits. Le produit Bolero est complémentaire au private banking. Cette forme d'investissement ne nécessite donc pas l'intervention d'un intermédiaire.

Quant à ING Private Banking, Etienne Raemdonck insiste qu'une stratégie hybride est nécessaire pour rester rentable, avec des marges réduites pour les banques suite à une augmentation de la transparence des frais de gestions. « Direct if possible, Advice if necessary » est leur motto. Ils rendent des services directs si c'est possible, et des services personnalisés si nécessaire. Cette devise traduit une gamme de services allant du plus standardisé, leur produit Kronos en gestion discrétionnaire, au plus personnalisé en mandat de gestion conseil avec une interaction humaine.

v. Processus internes : impact important de MiFID 2

Avec la digitalisation, nous avons émis l'hypothèse que les processus internes des banques privées avaient évolué pour s'ajuster aux nouveaux besoins de leurs clients. En effet, si les processus internes et externes ont changé, les flux d'informations également. Cependant, ce n'est pas tant la digitalisation qui a entraîné le changement de ces processus mais bien les nouvelles réglementations obligatoires comme MiFID 2. D'après les banques privées interrogées, MiFID 2 est imposée légitimement mais engendre une charge administrative colossale. La nouvelle directive oblige à effectuer des opérations qui prennent du temps sur d'autres tâches et qui, au final, ne sont pas à forte valeur ajoutée en tant que telles. Sur un rendez-vous, la partie opérationnelle liée aux critères MiFID prend plus de temps que la partie plus commerciale et relationnelle où le banquier discute librement avec son client (Cauchie, 2018). Cependant, les banques peuvent gagner de ces obligations légales en utilisant la technologie afin d'automatiser de manière efficace les tâches répétitives. Les banques ont donc dû adapter leurs processus internes pour se conformer à la nouvelle directive. Ces changements informatiques sont à saisir comme une opportunité. Une fois que le système est en place, les banquiers gagnent du temps à utiliser les nouveaux outils internes pour générer les rapports obligatoires et papiers nécessaires pour respecter la loi. Nous comprenons bien que finalement, ce n'est pas uniquement les nouveaux besoins des clients qui influencent les changements de processus mais c'est l'environnement réglementaire plus strict qui pousse les banques à utiliser la digitalisation de manière à respecter la loi.

Les nouvelles régulations changent les processus internes des banques, notamment en mandat de gestion conseil. En gestion discrétionnaire, la charge administrative devient plus légère puisque le client donne « carte blanche » au banquier pour gérer son portefeuille et par conséquent le banquier ne doit pas fournir tous les documents légaux requis concernant les

transactions à passer. Le client doit uniquement se soucier de consulter l'évolution de son portefeuille géré par le banquier sur les différents canaux à sa disposition et de poser éventuellement des questions, s'il en a. En gestion conseil, MiFID 2 impose une lourdeur administrative particulière sur les banquiers. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le banquier ne peut passer aucun ordre d'achat ou de vente ou effectuer de changement de stratégie d'investissement sans l'accord préalable de son client. Si un ajustement des produits d'investissement acquis est nécessaire pour s'aligner avec le profil de risque du client, le conseiller ne peut le faire sans le consentement du client. Lorsque le banquier veut proposer un achat ou une vente à son client, il doit se conformer à la loi et rédiger une proposition en bonne et due forme : une « fact sheet » reprenant le nom et une description du produit, un prospectus, les frais générés par la future transaction, l'impact sur le portefeuille en termes de pertes ou de revenus, etc. Il faut ensuite que le client accepte la proposition et seulement après sa signature, la transaction peut être lancée.

Une autre obligation légale de MiFID 2 est de s'assurer que le produit conseillé par le banquier est en ligne avec le profil d'investisseur du client. D'autres impératifs plus généraux suivent : tout client doit avoir une convention, doit avoir un profil de risque en ordre, doit être clairement identifié, etc. Toute transaction nationale ou internationale effectuée par le banquier doit être justifiée (Thiran, 2018). De plus, ce profil de risque devra être revu tous les cinq ans pour s'assurer que les besoins et attentes du client sont toujours en ligne avec la stratégie adoptée au départ sur le portefeuille d'investissements. Dans l'ensemble, malgré une lourdeur administrative claire et nette sur les opérations effectuées par les banquiers privés, cette directive représente un avantage réel pour le client grâce à l'amélioration de la transparence générale.

Vous trouverez ci-dessous à titre indicatif un tableau reprenant les stratégies, objectifs et l'offre des différentes banques interrogées.

	ING Private banking	Belfius	CBC Banque Privée	Keytrade Bank
Stratégie	“Direct if possible, advice if necessary”	“Le conseil est clé”	Omnicanal au centre	Via les canaux digitaux
Priorité	Satisfaction des clients	Numéro 1 en digital	Numéro 1 en digital	Banque de niche
Business model général	Hybride	Hybride	Hybride	Digital uniquement
Gestion discrétionnaire	Produit Kronos à partir de 250 000€	À partir de 500 000 €	A partir de 500 000€	A partir de 15 000 €
Gestion conseil	A partir de 500 000 €	Idem	Idem	N'existe pas
Gestion execution-only/plateforme en ligne	Via le compte courant	Via un gestionnaire intermédiaire	Bolero à partir de 1 €	A partir de 25 €

Tableau 3 Récapitulatif de la stratégie et de l'offre des banques

4.2. Outils technologiques

i. Outils de reporting

Toutes les banques ont mis à la disposition de leurs clients des applications pour smartphones et tablettes. Chaque banque possède également un site Internet où les clients ont la possibilité de consulter leurs comptes et d'effectuer quelques actions de base comme les virements, demander des rapports précis, etc. comme sur les applications pour smartphone et tablette. Belfius a même développé la sienne en collaboration avec la célèbre entreprise en informatique IBM. Les applications sont au centre des développements technologiques internes des banques privées. Ces dernières tentent d'améliorer constamment leurs applications mobiles. Les déploiements technologiques sont organisés sous forme de « wave », des vagues d'améliorations technologiques des applications en ligne afin d'améliorer l'expérience client. Le but est d'avoir l'application la plus performante et appréciée des clients sur le marché.

En Belgique, l'application considérée comme la meilleure sur marché est celle de la banque Belfius, suivie de très près par KBC/CBC. L'application ING Smart Banking se trouve en troisième position du classement (Sury, 2017). Étonnamment, l'application de la banque

digitale Keytrade se situe en bas du classement, juste avant l'application de l'ancienne banque en ligne Record Bank, aujourd'hui partie intégrante d'ING Belgique. Il est bon de savoir qu'autant Belfius qu'ING et CBC investissent colossalement dans le développement de leurs applications. Même s'ils continuent à rendre leur site internet plus « user-friendly », les investissements se concentrent principalement sur les applications mobiles et tablette. A noter que 49% des belges utilisent une application bancaire sur smartphone (Sury, 2017).

	 Google Play store	 Apple App store	Moyenne
 Belfius Mobile	4,6/5	4,6/5	4,6/5
 KBC/CBC Mobile	4,5/5	4,5/5	4,5/5
 ING Smart Banking	4,2/5	3,9/5	4,1/5

Figure 12 Extrait de l'évaluation des applications bancaires (Sury, 2017)

CBC propose plusieurs applications sur smartphone et tablette, chacune destinée à une fin particulière. CBC Mobile est l'application transactionnelle qui autorise le client à réaliser ses opérations bancaires basiques : consulter ses comptes, effectuer des virements, recharger la carte Prepaid ou encore payer en ligne. L'application CBC Touch s'utilise soit sur tablette soit sur l'ordinateur et grâce à celle-ci, le client a accès à une offre étendue de services consultatifs uniquement, par exemple demander et imprimer ses extraits de compte ou suivre ses dépenses et revenus. C'est via cette application que le client privé pourra consulter son patrimoine pour les produits d'épargne et d'assurance. Un aspect important de l'application est la transparence de l'information. Pour obtenir encore plus de détails sur ses investissements, le client de banque privée peut se rendre sur CBC Invest, une application consultative, et regarder l'évolution et des analyses détaillées de son portefeuille d'investissements. Ce qui est intéressant pour le client ici est qu'il peut transmettre des ordres à partir de cette même application et peut également demander de l'aide à un conseiller en placements en dehors des heures de bureau. Un élément important et intéressant pour ces applications est que le client

possède plusieurs choix pour y accéder : soit par un code à 5 chiffres appelé digipass¹⁵, soit via scanner, soit par QR code (Quick Response code, code barre à deux dimensions).

ING investit aussi énormément dans son application SmartBanking. Sur cette plateforme, le client a accès à tous ses comptes et donc, tous ses portefeuilles d'investissements. Cependant, pour la gestion privée, cette application reste consultative. En gestion conseil et discrétionnaire, les ordres sont encore exécutés par le banquier privé. Via son compte à vue, un client retail peut également acheter et vendre des actions. Cette même plateforme en ligne est aussi disponible sur ordinateur et s'appelle Home Bank. L'ambition d'ING vis-à-vis de ces applications est de donner plus d'informations, plus de transparence et plus de services accessibles via celles-ci. Pour les reportings aux clients, ING utilise aussi le courriel. Pour le produit d'investissement Kronos, une vidéo est envoyée aux clients avec un commentaire détaillé sur l'évolution mensuelle des marchés, sur les actions que le gestionnaire a entreprises et les résultats générés par ces décisions.

Comme dans les autres banques, le suivi et reporting des contrats chez Belfius se déroulent sur ordinateur, tablette et smartphone. La force de Belfius est que toutes les informations disponibles et accessibles aux clients peuvent se trouver sur une unique application mobile, Belfius Mobile, ou tablette, ou encore sur l'ordinateur. Belfius possède donc une unique application que ce soit pour la gestion privée ou pour les contrats retail. Selon Pauline Cauchie, ici, la digitalisation chez Belfius existe comme support du réseau de la banque et l'objectif est d'être le meilleur fournisseur de ce type de services.

ii. Outils de communication

Même si ce n'est pas un outil technologique, autant Pauline Cauchie de Belfius que Jean-Marc Thiran de chez CBC pensent que la rencontre physique reste le meilleur moyen de communiquer avec ses clients, particulièrement en gestion conseil.

Comme précisé dans la partie théorique, les banquiers utilisent l'appel téléphonique, le courriel et le logiciel Skype pour communiquer individuellement avec leur client. Pour des données non confidentielles telles que des informations générales sur les marchés ou autres questions de ce type, le courrier électronique n'est pas crypté et la conversation téléphonique n'est pas enregistrée. Cependant, dès que le contenu de la communication porte sur les données confidentielles du client, la donne change et les données en question doivent être protégées et documentées par enregistrement et cryptage, comme l'impose la réglementation

¹⁵ Lecteur de carte

MiFID 2. Toutes les conversations téléphoniques concernant des ordres de ventes ou d'achats sont enregistrées. Si le banquier privé a oublié une information obligatoire pour être conforme à la loi, il se doit d'avertir le client tout en enregistrant à nouveau la conversation (Thiran, 2018).

Pour l'échange d'informations confidentielles par courriel, ces derniers sont cryptés. La banque privée CBC fait aussi usage des propositions électroniques ou e-propositions pour échanger avec leurs clients. Le principe consiste en une proposition d'achat ou de vente électronique, avec tous les documents nécessaires et conformes aux critères MiFID 2. Grâce aux innovations internes des banques, le client est légalement capable et autorisé à signer ladite proposition avec une signature électronique, souvent avec un code à cinq chiffres. Afin de rester conforme à la loi, toute trace de transaction doit être documentée, ainsi que tout échange de données privées concernant le portefeuille d'investissements d'un client.

La banque privée n'a pas la possibilité d'être présente en tant que telle sur les réseaux sociaux comme la banque commerciale peut l'être. Ce n'est pas non plus une fin en soi dans le secteur. En effet, un des piliers du private banking est la confidentialité des données du client. Ainsi, il est difficile d'instaurer un système de communication sur lequel contacter son banquier privé via les réseaux sociaux. Cependant, ces derniers possèdent malgré tout une valeur ajoutée pour la banque privée dans la mesure où, sans qu'aucune règle n'ait été établie, les banquiers sont invités à communiquer des articles (parfois proposés par la banque elle-même) sur leur réseau social « LinkedIn ». Ce genre d'approche est utile pour donner une image positive de la banque mais aussi, peut-être, pour attirer des clients potentiels intéressés par l'offre de la banque.

Comme déjà discuté plus haut, de nombreux développements technologiques des banques se concentrent sur leurs applications, sur smartphone et tablette délaissant peu à peu les innovations sur ordinateur. Selon une enquête d'Ernst&Young (2017), les plus jeunes et moins jeunes clients potentiels préfèrent encore l'ordinateur pour effectuer des achats en ligne et sont partagés entre ordinateur et smartphone pour consulter leurs comptes en banque¹⁶. Dans cette étude, les personnes interrogées ne semblaient pas nécessairement posséder une tablette ou la tablette n'était jamais leur premier choix d'appareil électronique pour effectuer des opérations en ligne.

¹⁶ Voir le point 3 sur les outils technologiques, sous-titre préférences des utilisateurs.

De plus, deux de nos banquiers interviewés, Jean-Marc Thiran et Philippe Michaelides, ne pensent pas que la tablette est un appareil qui restera encore longtemps sur le marché. Même si elle semble et est probablement plus pratique pour consulter ses comptes grâce à son écran plus grand qui permet d'avoir une meilleure vision, nous ne l'avons pas toujours sur nous, contrairement au smartphone.

Avec nos interviews, nous confirmons l'affirmation théorique que la stratégie optimale et à atteindre pour chacune des banques est bien la stratégie omnicanal. Pour cela, il est nécessaire de posséder l'outil adéquat pour consigner les données des clients. Cela nécessite un outil CRM performant au sein de la banque et une parfaite intégration des données à travers tous les canaux de communication pour atteindre le CRM omnicanal. Si une donnée, une transaction ou une conversation ne sont pas enregistrées dans l'outil CRM, elles seront considérées comme inexistantes. Le but est que peu importe le point de contact que le client décide d'utiliser (agence, helpdesk, chatbox, conseiller même, etc.), l'interaction que le client a commencée doit apparaître sous son nom et numéro de client correspondant dans le système CRM de la banque.

Cela devient légèrement délicat dans le cas du private banking puisque les informations concernant le client et ses comptes et activités sont censées rester confidentielles face aux tiers. La stratégie omnicanal reste cependant possible et acceptable en private banking mais plus à sens unique, d'après Jean-Marc Thiran. En effet, la personne en agence ne pourra pas avoir accès aux informations du client concernant sa gestion en banque privée, cela violerait la clause basique de confidentialité du private banking. Cependant, la situation inverse où le conseiller privé peut accéder aux informations concernant ses actions et comptes en segment retail, ne briserait pas la confidentialité du client, le banquier privé a accès à tous les comptes de son client au sein de sa banque.

En ce moment, les outils CRM des banques interrogées se situent entre le multicanal et omnicanal, se dirigeant vers cette dernière optique. Une intégration parfaite des données n'est pas chose aisée et les banques mettent tout en place pour atteindre ce but ultime afin d'améliorer l'expérience client au maximum.

Dans cette optique omnicanal, les agences restent un point important de contact pour la banque et le client qui souhaite toujours s'y rendre, même si ce type de client est à l'heure actuelle moins fréquent. Le client doit pouvoir choisir le moyen de communication qui l'arrange au mieux. Dans sa propre stratégie omnicanal des points de contact à la disposition

des clients, CBC Banque Privée insiste sur les cinq portes par lesquelles le client peut entrer en contact avec la banque : le réseau d'agences, les applications sur smartphone et tablette, CBC Life (plateforme téléphonique), le site internet et les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou encore LinkedIn. Concernant les réseaux sociaux, ils représentent pour toutes les banques une forme de publicité gratuite sur Internet. Les informations publiées sont toujours préalablement vérifiées (Raemdonck, 2018).

En outre, CBC Banque Privée investit également beaucoup dans le logiciel OneDrive pour le partage de documents confidentiels. Aucun document confidentiel concernant les transactions du client n'est envoyé via courriel. Ils utilisent la plateforme OneDrive sécurisée et y déposent les documents qu'ils veulent communiquer à leurs clients.

Pour résumer, les affirmations développées dans la théorie ont été confirmées ici au niveau de la vision omnicanal des banques pour leur stratégie de communication avec leurs clients et leurs outils CRM omnicanal et performants. Cette stratégie est le but ultime mais n'est pas encore totalement atteint par les banques privées belges.

iii. Robot-conseiller : acquisition pour conseillers

L'outil en vogue, à côté d'un outil CRM, qui se doit actuellement d'être performant et omnicanal, est le robot-conseiller, ces algorithmes programmés par des humains et capables de proposer des solutions et stratégies d'investissement en fonction de sa programmation.

Les trois banques privées interrogées sur le sujet du conseil robotisé ont des avis assez divergents sur la question de l'acquisition d'un robot et sur l'avenir de ce dernier en banque privée. Il semble assez invraisemblable de posséder des robots chez Belfius au niveau des agences car la relation client se trouve au cœur de toute la gestion d'actifs (Cauchie, 2018). L'entière d'un portefeuille d'investissements ne pourra pas être gérée par un robot, uniquement comme un produit d'investissement parmi toute une stratégie de gestion de patrimoine. En effet, la société de gestion d'actifs, Candriam, de Belfius possède des solutions robotisées : un portefeuille de trackers traité par un robot. Ce dernier n'appartient donc pas à la banque Belfius mais à son gestionnaire d'actifs indépendant. Aucun mandat de gestion n'est basé purement sur une gestion robotisée. Ce genre de solutions est proposé au client sur le conseil de son banquier privé ou choisi directement par le conseiller en gestion discrétionnaire d'après le profil de risque du client.

Chez ING Belgique, le robot-conseiller n'est pas d'actualité concrètement. Les personnes en charge réfléchissent et étudient les différentes options et opportunités. Quant à CBC Banque,

elle utilise déjà des robots pour les services en personal banking (avoirs mobiliers supérieurs à 75 000 et jusqu'à 500 000 euros). Concernant la section en private banking, le robot est encore en phase test (Thiran, 2018). Ces robots-conseillers seront à la disposition des banquiers, gestionnaires et conseillers de la banque en gestion privée. Ils aideront les banquiers à effectuer des simulations, ils les soutiendront dans la décision d'une stratégie d'investissement dans le choix de produits pour leurs clients. Leur segment wealth management utilise les mêmes technologies que le segment private banking. Dès lors, les innovations implémentées en segment de private banking pourraient dans un futur à moyen terme être aussi utilisées en wealth management.

Sur base de la théorie et des réponses des banquiers privés interrogés sur le robot-conseiller, il semblerait que ce dernier en banque privée ne soit pas destiné encore à l'utilisation directe par les clients. Il est plutôt perçu comme un outil d'aide à l'investissement pour les conseillers dans leurs tâches quotidiennes. La plupart des banques possède une solution en ligne d'investissement procurant au client une certaine indépendance. Aujourd'hui, il semble clair que le robot-conseiller n'est pas encore la solution qui remplacera totalement l'humain dans les banques privées. Les clients valorisent encore la dimension humaine pour les matières plus complexes de leur gestion de patrimoine.

4.3. Paysage compétitif

Les compétiteurs traditionnels et logiques des banques privées sont évidemment les autres banques privées, entre autres celles spécialisées en gestion de patrimoine telles que Degroof-Petercam et Puilaetco Dewaay et autres institutions bancaires offrant des services similaires comme les gestionnaires d'actifs se concentrant sur les particuliers, et autres investisseurs professionnels indépendants, les conseillers financiers, les family offices. Il existe d'autres compétiteurs peut-être moins traditionnels et moins courants comme les gestionnaires de patrimoines en ligne uniquement, courtiers en ligne, et des acteurs non-financiers (Cognizant, 2015).

Depuis quelques années, des nouveaux compétiteurs sont entrés sur le marché : les FinTech, ces start-ups à finalité financière, opérant donc dans le secteur financier. Ces compétiteurs déjà bien installés sur le marché, représentent plutôt des opportunités d'après les banquiers interviewés, et à raison et preuve à l'appui.

En effet, ING Belgique organise chaque année le « FinTech Village », le premier accélérateur belge dédié aux technologies financières. Le FinTech Village veut réduire la fracture entre les besoins du secteur et les offres des start-ups (ING Belgique, 2015). Cet événement se déroule sur plusieurs jours et encourage des start-ups du secteur financier à présenter leur projet et faire leurs preuves. Un exemple de start-up ayant participé à cet événement a déjà été mentionné dans ce travail et n'est autre que la FinTech Payconiq, start-up promue et financée par le groupe ING. En 2018, la presse a annoncé que Payconiq fusionnait avec Bancontact en Belgique pour ne former qu'une seule et unique entité, les deux applications mobiles fusionneront également (La Libre, 2018). A l'heure actuelle, Payconiq est en collaboration avec diverses banques belges dont ING Belgique, BNP Paribas Fortis, Belfius et CBC.

ING Belgique, CBC et Belfius pensent que des futures collaborations et partenariats avec les FinTech seraient possibles, qu'il faut considérer cette compétition comme des opportunités à saisir, aussi afin de rester à la pointe de la technologie. Il faut continuer à scruter le paysage de compétition car en effet, ces FinTech pourraient représenter des menaces si les banques n'évoluent pas avec le monde extérieur. La banque Keytrade encourage les banques privées à percevoir les FinTech comme des opportunités et à gagner une plus grande expertise dans certains domaines grâce à leur savoir et compétence.

Un compétiteur dont il faut se méfier aujourd'hui est les GAFA. Grâce à leur collecte et traitement des données qu'ils possèdent sur les millions d'utilisateurs, ils pourraient dans un certain futur proposer des services bancaires. Cependant, le sujet ne semble pas encore d'actualité pour les banques belges. Jean-Marc Thiran de CBC Banque Privée pense que la menace que représentent les GAFA est plus présente dans les pays anglo-saxons comme les Etats-Unis d'Amérique. En effet, Amazon a entrepris des pourparlers afin d'éventuellement entamer un partenariat avec la banque d'investissements américaine JP Morgan¹⁷.

De plus, les clients des banques et autres individus n'ont peut-être pas encore totalement confiance dans ces entités, le scandale récent de Facebook et Cambridge Analytica¹⁸, a encore ébranlé l'image du premier réseau social mondial (Le Monde, 2018). L'aspect confidentialité des données utilisateurs constitue aussi un grand manque et une réticence claire pour obtenir un service bancaire adéquat. Selon Pauline Cauchie de Belfius, la Belgique représente à l'heure actuelle encore un trop petit marché pour de tels géants mondiaux. Les banques se tiennent néanmoins au courant de leurs actualités en matière bancaire et financière.

¹⁷ Voir partie théorique, point sur les nouveaux compétiteurs

¹⁸ Entreprise spécialisée en communication, récolte et analyse de données.

4.4. Keytrade Bank

Dans le paysage compétitif belge, une banque entièrement digitale est active depuis quelques années : Keytrade Bank. Comme précisé dans la description de la banque, Keytrade n'était encore qu'une start-up il y a peu et à la base fournissait des services de courtiers en outils et produits d'investissement uniquement. Offrant les besoins de base à leurs clients (carte bancaire, transactions, etc.) mais aussi des produits de trading, d'investissements et d'épargne, Keytrade Bank est en pleine croissance. En outre, la banque en ligne propose des prêts hypothécaires, processus automatisé qui passe via le site Internet de la banque. Cette banque digitale pourrait s'avérer être un compétiteur des banques privées, car elle propose aussi une solution en gestion d'investissement, appelée KeyPrivate.

KeyPrivate

Le produit KeyPrivate consiste uniquement en une gestion discrétionnaire des avoirs placés par le client. En choisissant ce type de gestion, le client fait confiance à la banque et en ses innovations technologiques pour placer son argent en fonction des limitations données par le client grâce à son profil de risque, aussi complété en ligne sur le site Internet par le client.

Pour chaque produit proposé par la banque comme KeyPrivate, le client doit passer un « suitability test¹⁹ » où lui sont posés diverses questions relatives à son expérience avec les produits financiers, à sa relation au risque et au rendement lié, ses revenus, ses dépenses et autres. Ensuite, un score est estimé et la banque lui présente un profil de risque et un portefeuille d'investissements auquel il peut souscrire. Une fois qu'il a souscrit officiellement au produit de la banque, il ne peut plus donner d'ordre d'achats en lien avec le produit. Keytrade Bank gère ses investissements pour lui. Via les différentes plateformes en ligne comme l'application smartphone, Keytrade ou encore le site Internet, le client suit l'évolution de son portefeuille en ligne. Le montant minimum pour souscrire à KeyPrivate s'élève à 15 000 euros.

Pour gérer les avoirs de tous ses clients ayant souscrit à KeyPrivate, un comité d'investissements se réunit une fois par mois pour effectuer les allocations de portefeuilles de leurs clients, leur décision est supportée par le modèle algorithmique de leur robot-conseiller fourni par la FinTech belge Gambit Financial Solutions.

¹⁹ Test de pertinence

KeyPlan

En termes d'investissements, la banque digitale possède un autre produit, assez différent de KeyPrivate dans ses processus ; il s'agit de KeyPlan. Ce produit est semblable à la gestion execution-only en banque privée, où le client passe un ordre d'achat ou de vente à son banquier et ce dernier ne fait qu'exécuter l'ordre sans donner de conseil. Dans le produit KeyPlan, le client possède le contrôle total sur ses investissements, c'est lui qui investit. Il compose lui-même son portefeuille en choisissant parmi 40 fonds qui lui sont proposés parmi les trois portefeuilles type de la banque : neutre, dynamique et défensif. C'est au client de faire les arbitrages sur son propre portefeuille, il décide aussi à quel moment il passe ses ordres. Il peut investir à partir d'un montant de 25 euros.

Ces deux produits se distinguent donc sur deux aspects : le type de mandat de gestion et les frais de gestion liés au produit. KeyPrivate consiste en une gestion discrétionnaire privée d'actifs qu'un client confie à la banque tandis que KeyPlan repose sur l'arbitrage total du client sur son portefeuille d'actions et sur son allocation. Dans le premier, c'est la banque qui gère pour le client, et dans le second, le client investit pour son propre compte. L'autre distinction est la structure de frais imposés dans ces deux types de produits. Afin que les frais de gestion soient réduits en gestion discrétionnaire, les sommes fournies par le client sont investies dans des ETF²⁰, portefeuilles d'actions diversifiés. Ces solutions d'investissement sont moins chères que les SICAV utilisées par le produit KeyPlan, mais aussi probablement moins chères que les frais de gestion en banque privée, puisque l'intervention humaine plus présente doit aussi être rémunérée. Par exemple, le client ne paie pas de frais pour une transaction d'achat en tant que telle dans le produit KeyPlan mais paie bien des frais dans les fonds SICAV mêmes, frais appelés rétrocessions. Sous KeyPrivate, l'exécution des ordres d'achats est gratuite, en dehors des taxes. Les coûts des instruments mêmes sont souvent très faibles (0,25%). Les frais de gestion exigés à l'année s'élèvent à 0,75% plus TVA²¹, donc 0,91%, contrairement aux fonds où les frais se situent facilement entre 1,5 et 2%.

i. Avantages et inconvénients : différences avec les banques privées

A l'instar de la banque privée, une banque digitale présente des avantages comme des inconvénients. Vous trouverez ci-joint un tableau récapitulatif des différences entre le private banking et une banque digitale. Ce tableau est non-exhaustif, nous présentons les informations tirées des interviews des différentes banques (mais aussi des conclusions tirées par l'auteur).

²⁰ Rappel : Exchange Traded Funds.

²¹ Taxe sur Valeur Ajoutée.

Keytrade Bank	Banque privée
Banque fonctionnelle	Banque relationnelle
Méthode agile ²²	Méthode « waterfall ²³ » vers agile
Proximité réduite avec le client	Proximité voulue avec le client
Innovante par nature	Traditionnelle par nature

Tableau 4 Tableau comparatif entre banque digitale et banque privée

Tout d'abord, Keytrade Bank est à la base une banque purement fonctionnelle comparée à des acteurs comme les banques privées, qui se basent sur l'aspect relationnel. La banque digitale se focalise principalement sur les outils qu'elle procure à ses clients. Les clients de banque privée valorisent autant le rendement de leur portefeuille d'investissements que le contact privilégié qu'ils entretiennent avec leur conseiller personnel (d'Ostuni & Van Biesen, 2018). Cela a pour la banque digitale des avantages et des inconvénients. Un avantage parmi d'autres est qu'elle s'adapte beaucoup plus vite aux changements, ses processus internes se basent sur des méthodes agiles qui l'autorisent à évoluer de manière continue et avec plus de facilité. En utilisant ce type de méthode au sein de l'entreprise, la banque en devient innovante par nature, à toujours revoir ses processus internes et ses fonctionnements afin de satisfaire au maximum ses clients.

Un autre élément important est sa « scalability » décrit par Raphaël d'Ostuni chargé de l'innovation chez Keytrade Bank comme leur « capacité à absorber, traiter et servir un plus grand nombre de clients sans avoir à ouvrir des agences supplémentaires et à engager plus de personnes pour traiter les demandes des clients » (d'Ostuni & Van Biesen, 2018).

Un désavantage pour une banque digitale est, en autres, la connaissance moindre de ses clients. En effet, peu d'interactions interviennent directement ou physiquement entre le client et sa banque. Ces contacts se déroulent notamment à travers les canaux digitaux disponibles au client. Ce dernier contacte principalement la banque lorsqu'il désire plus d'informations sur son portefeuille ou sur une évolution ou en cas de problème ou d'erreur. Il est dès lors difficile de créer un lien personnel avec le client dans ce genre de situation. Cependant, ce n'est pas non plus le rôle ni la mission de Keytrade Bank (d'Ostuni & Van Biesen, 2018).

²² Afférent à une méthode en gestion de projet, utilisé particulièrement en développement de software, qui est caractérisée par la division des tâches en phases courtes de travail et réévaluation fréquente et d'adaptations (traduit de l'anglais : <https://en.oxforddictionaries.com/definition/agile>)

²³ Afférent à une méthode de gestion de projet caractérisée par des étapes séquentielles et planification fixe de travail (traduit de l'anglais : <https://en.oxforddictionaries.com/definition/waterfall>)

ii. Comparaisons de propositions

Nous remarquons bien que les propositions de base et le fonctionnement de ces deux types de banques ne sont pas similaires, excepté pour les types de mandats de gestion proposés.

Le contact avec le client n'est pas présent dans l'offre de la banque digitale contrairement à la banque privée pour qui il s'agit d'une notion fondamentale. Toutefois avec les appareils digitaux mis à la disposition des clients, ce contact physique avec eux diminue mais reste d'actualité puisque les clients souhaitant un contact particulier venant d'un professionnel se dirigeront vers la gestion conseil d'une banque privée. Depuis l'arrivée des banques digitales comme Keytrade, ces banques captent une partie d'une potentielle clientèle ne cherchant pas de relation directe avec leurs banques et souhaitant avoir plus de contrôle dans leur gestion bancaire.

De plus, en matière de gestion discrétionnaire, un client qui souhaite des prix moins élevés et peut-être plus transparents, et/ou qui ne souhaite donc pas nécessairement entretenir une relation personnelle avec sa banque se dirigera plutôt vers les produits proposés par Keytrade Bank. S'il possède une certaine expertise en investissements et/ou des connaissances des marchés financiers, il préférera peut-être souscrire une partie de son argent au produit KeyPlan. S'il manque de temps ou d'expertise, il estimera KeyPrivate comme un choix optimal. Si le client ne place pas sa confiance dans les robots, il favorisera une gestion discrétionnaire dans une banque privée ou spécialiste en gestion de patrimoine, quitte à payer des coûts plus élevés.

iii. Besoins des clients

Selon Raphaël d'Ostuni et Dirk Van Biesen de Keytrade, les clients souhaitent acquérir un plus grand contrôle sur leurs activités, sur leur argent et sur les choix qu'effectue leur banque. Cette caractéristique est liée à un besoin qui rassemble probablement tous les clients entreprenant une relation avec une banque et est donc la volonté d'une transparence accrue complète. En private banking, la notion de contrôle dépend du type de mandat de gestion préféré par le client pour gérer sa fortune : gestion discrétionnaire ou déléguée, gestion conseil et gestion execution-only. Concernant cette transparence, elle est de plus en plus primordiale, autant pour les clients de banque privée que pour ceux de banque digitale. La structure de frais est particulièrement transparente chez Keytrade, tous ces frais se trouvent de manière claire sur leur site Internet²⁴. Sur ce site, il est également possible de réaliser des simulations

²⁴ <https://www.keytradebank.be/fr/nos-tarifs/>

de portefeuilles pour leurs produits d'investissement mais aussi pour leurs crédits hypothécaires.

Ensuite, la notion de temps est aussi un élément important pour ces clients. Les clients manquent de temps, souhaitent recevoir leurs informations le plus vite possible et ne veulent pas nécessairement gérer leurs investissements. En souscrivant à KeyPrivate, ils acceptent de faire confiance, au-delà de l'aspect rendement, aux outils innovants de la banque et à des professionnels pour gérer leur argent, à moindres coût par la même occasion.

Un besoin plus spécifique des clients souscrivant au produit KeyPrivate est aussi leur éventuel manque de connaissance en investissements. Ce type de client sera satisfait de pouvoir confier son argent à une banque pour s'en occuper à sa place avec des outils à la pointe de la technologie. A moindre coûts, un client choisira peut-être ce produit plutôt qu'un service offert par une banque privée qui lui coûtera peut-être plus cher avec une structure de frais moins transparente à la base.

Ci-dessous se trouve un tableau regroupant certains besoins des clients par rapport aux différents types de services proposés par Keytrade d'une part et par les banques privées d'autre part.

Besoins	KeyPrivate	KeyPlan	Discretionnaire	Conseil	Execution only
Prise de contrôle		x		x	x
Transparence accrue	x	x			
Gain de temps	x		x		
Expertise	x		x	x	
Frais de gestion moindres	x				
Interaction sans friction	x	x	x		

Tableau 5 Tableau récapitulatif des besoins des clients (non exhaustif)

iv. Robot-conseiller chez Keytrade

Pour son segment KeyPrivate, Keytrade est entrée en collaboration avec la FinTech belge Gambit Financial Solutions. La FinTech lui procure son robot pour soutenir son modèle d'optimisation d'allocation de portefeuilles de ses clients. Dans cette matière, Keytrade utilise

le « Modern Portfolio Theory » récompensé par un prix Nobel. Cette théorie synthétise globalement que « 90% du rendement s'explique par l'équilibre entre les grandes catégories d'investissement (actions, obligations, matières premières, liquidités), et non pas – comme le veut la croyance populaire – par l'achat d'actions individuelles (le « stock picking ») » (KeyTrade Bank, 2017). Cette théorie constitue la base de l'offre et justifie dès lors l'utilisation des trackers.

Dans ce modèle, un comité d'investissements composé de professionnels se réunit tous les mois pour l'allocation des portefeuilles et pour effectuer les arbitrages requis en vue de garder des portefeuilles correspondant aux profils des clients. En effet, les évolutions du marché influent sur les portefeuilles d'investissements et peuvent les déséquilibrer. Le processus est « surveillé » par un comité académique.

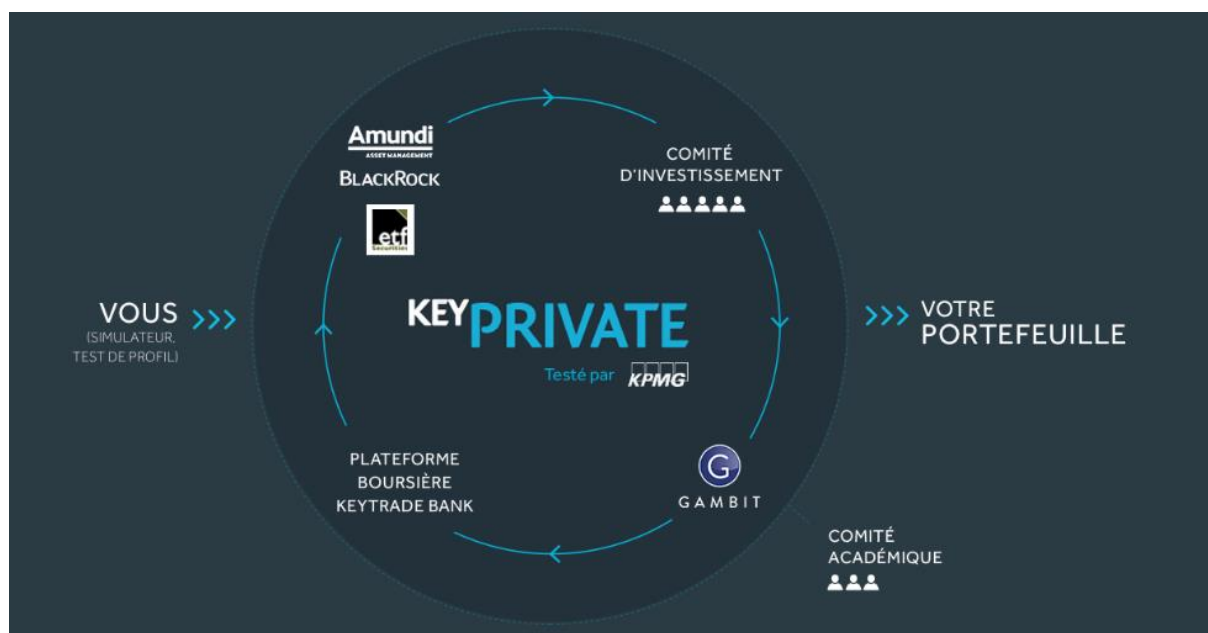


Figure 13 Représentation du fonctionnement de KeyPrivate (Source : Keytrade Bank)

Pour son profil de client, Keytrade propose 10 profils d'investissement différents du plus défensif au plus agressif : très défensif, défensif, très modéré, modéré, équilibré, croissance, dynamique, très dynamique, agressif et très agressif. Ces profils sont également établis par des algorithmes comme en banque privée.

Contrairement à ce que le public pourrait penser, nous observons que dans le fonctionnement du produit, Keytrade ne possède pas une solution complètement robotisée. Les algorithmes fournis par le partenariat avec Gambit se chargent de calculer la composition des portefeuilles. Le comité d'investissement, comme représenté dans la figure ci-dessus,

intervient pour peaufiner le modèle. Une fois que le comité a donné son avis, le modèle tourne de nouveau et l'allocation des portefeuilles est enfin effectuée. Il y a donc une intervention humaine minimale.

Performance du robot-conseiller

Deux approches différentes seront abordées pour décrire la performance du robot de KeyPrivate : la performance opérationnelle et la performance financière. D'abord, la performance opérationnelle se divise aussi en deux niveaux : l'humain et le robot. Dans cette démarche, Keytrade tente d'optimiser les qualités des deux intervenants du modèle. Le robot est efficace pour absorber, traiter et analyser un très grand nombre de données, tandis que l'humain vérifie ce que le robot propose (d'Ostuni & Van Biesen, 2018). Nos intervenants sont d'avis que la banque digitale a une haute performance opérationnelle car elle arrive à optimiser ses activités avec un minimum d'intervention humaine.

De l'autre côté, la performance financière s'évalue en chiffres. La banque se fixe généralement sur trois profils types et plus répandus pour évaluer sa performance. Les rendements bruts des profils défensif, équilibré et dynamique sont respectivement de 7,71% ; 13,73% et 15,63%²⁵. La composition des portefeuilles peut être consultée sur le site Internet de la banque et des simulations de portefeuilles sont également disponibles.

Vous trouverez ci-dessous la performance du premier trimestre des portefeuilles en KeyPrivate par type de profil de risques, le profil 1 étant très défensif et le profil 10, très agressif.

Rendements nets Keyprivate S1 2018

Rendements 2018			
Profil	Brut	Net	Difference
1	-0,92 %	-2,00 %	1,08 %
2	-1,26 %	-2,02 %	0,76 %
3	-1,14 %	-1,91 %	0,77 %
4	1,17 %	0,40 %	0,77 %
5	0,84 %	0,06 %	0,78 %
6	-2,01 %	-2,81 %	0,80 %
7	-2,60 %	-3,41 %	0,81 %
8	-2,91 %	-3,69 %	0,78 %
9	-1,91 %	-2,64 %	0,73 %
10	-2,65 %	-3,42 %	0,77 %

Tableau 6 Rendements bruts des portefeuilles KeyPrivate par profil de risque (Source : Rapport d'investissements Keytrade)

²⁵ Information trouvée sur <https://www.keytradebank.be/fr/investir/keyprivate/>

Comme nous pouvons le constater, les performances des portefeuilles sont négatives en ce premier trimestre de l'année 2018 (rendement bruts). Cela se justifie par le fait que les marchés ont aussi été négatifs (d'Ostuni & Van Biesen, 2018).

v. FinTech et GAFA

Keytrade Bank entretient une bonne relation avec son fournisseur Gambit Financial Solutions pour les algorithmes utilisés dans le produit KeyPrivate.

Selon Raphaël d'Ostuni, que ce soient les GAFA ou les FinTech, la banque qui ne bouge pas face aux potentielles menaces sur le marché, se trouve en danger face à ces compétiteurs grandissants. Il y a quelques années, les banques se sentaient menacées par les FinTech. Aujourd'hui, il s'avère qu'elles les considèrent plutôt comme des opportunités, et donc des éventuels collaborateurs, comme nous le prouve BNP Paribas Asset Management.

Selon Keytrade, les banques privées ne peuvent que s'enrichir de collaborations. Cependant, cela dépendra de la maturité digitale de la banque en question. En effet, si son socle digital n'est pas performant, la communication entre la start-up et la banque aura des difficultés à être optimale. Ils feront face à une différence de méthodes et de culture d'entreprise. Les deux organisations ne seront probablement pas sur la même longueur d'onde et le dialogue deviendra difficile. En revanche, si le socle digital de la banque privée est solide, une collaboration bien choisie avec une FinTech pourrait renforcer la performance de la banque tant au niveau de son service client que de son offre de services avec des produits digitaux.

vi. CRM : challenge de toutes les banques

Comme le titre de cette section l'indique et comme nous avons pu le remarquer avec les banques interrogées plus haut, le CRM reste une priorité et un challenge particulièrement concret pour toutes les banques. Une difficulté particulière pour les banques privées est que les canaux de contacts avec leurs clients sont multiples : agences, applications, centre d'appels, ... Leur objectif est la stratégie omnicanal. Il est donc nécessaire pour offrir une expérience client optimale que les différentes sections de la banque communiquent les informations de leurs clients entre elles tout en gardant la confidentialité pour les informations des clients en banque privée. Keytrade Bank tend vers un CRM omnicanal mais ne souhaite pas une stratégie omnicanal dans le sens où ses points de contact principaux avec la clientèle sont les canaux digitaux.

Le challenge de toutes les banques est de faire en sorte que le CRM de la banque enrichisse les bases de données client afin d'avoir une vue complète et unifiée sur le client et de

personnaliser le plus possible les contacts avec lui (d'Ostuni & Van Biesen, 2018). Cet objectif de contact personnalisé est particulièrement pertinent et nécessaire pour Keytrade Bank car la plupart des prises de contact avec la banque se déroule par téléphone ou via les applications digitales. Par ailleurs, le client contacte sa banque principalement en cas de problème ou lorsqu'il désire des précisions sur son portefeuille, sur un rapport ou sur les marchés. Ce genre de contacts n'est pas idéal pour construire une relation proche avec son client. C'est pourquoi la banque digitale se doit d'avoir un CRM omnicanal à la pointe de la technologie. Dans ce modèle, les conseillers et gestionnaires ne sont pas capables d'avoir une connaissance « one-to-one²⁶ » du client, le ratio client par conseiller étant particulièrement élevé. Selon Keytrade, cela ne pose pas réellement un problème mais il est nécessaire d'être bien outillé pour personnaliser le plus possible ces relations. Le client doit être traité comme un humain et pas comme un simple numéro dans une base de données.

4.5. Nouvelles réglementations : MiFID 2 et DSP 2

Comme nous le savons, MiFID 2 impose des nouvelles règles aux banques afin de protéger l'investisseur. Pour Keytrade, la nouvelle réglementation les a obligés à opérer seulement de légères modifications dans leurs processus internes, contrairement aux banques privées qui ont dû se préparer à cette directive bien à l'avance en commençant des projets à long terme. Keytrade a encore gardé cet état d'esprit intrinsèque aux start-ups avec leur faible bureaucratie, des méthodes de type agile, des processus internes clairs et souples, et aussi cette centralité du client. Les transitions se font de manière beaucoup plus naturelle chez Keytrade Bank puisque la banque est par nature agile, ouverte et flexible dans ses processus (d'Ostuni & Van Biesen, 2018).

Une autre réglementation appelée DSP2, Directive sur les Services de Paiement, est entrée en application au début de l'année 2018. Elle vise comme MiFID 2 à protéger le client des banques. Un aspect important de la directive est l'obligation des banques à partager certaines informations client avec leurs concurrents, et donc de faiblir d'une certaine manière la confidentialité des données clients. Ce partage de données entraîne un bras de fer entre les banques et les FinTech car ces dernières sont moins sujettes aux régulations concernant les banques puisqu'elles ne sont pas identifiées comme telles. Pour calmer la concurrence,

²⁶ Un à un.

l'application de cet aspect de la directive sur le partage des données a été retardé (Cuny, 2018). Le but de la directive est de protéger le client, d'augmenter la sécurité lors des paiements mais aussi de permettre aux clients d'accéder à leurs autres comptes bancaires via une plateforme en ligne.

Encore une fois, il est facile de présumer que la course à la plateforme en ligne est lancée. Comme pour l'application mobile, la banque qui développera la plateforme en premier, la plateforme la plus agréable à utiliser et la plus performante, aura plus de chances de gagner des parts de marché de ce côté-là. Cependant, les banques et FinTech ne sont pas à l'abri de voir débarquer les GAFA sur ce terrain également dans le futur.

Conclusion

Après avoir parcouru la littérature sur les différents thèmes abordés et avoir étudié le marché belge en matière de banque privée et services similaires, nous pouvons maintenant tirer quelques conclusions de nos analyses qualitatives.

Tout d'abord, nous avons pu constater que la question de la digitalisation, et particulièrement celle des banques privées, n'est pas une matière monotone mais plutôt complexe et difficile à appréhender tant de nombreux facteurs sont à prendre en compte : les clients au centre de l'activité principale des banques privées, les nouvelles régulations strictes et contraignantes, la compétition grandissante et les nouveaux compétiteurs, les évolutions des besoins et attentes des clients ainsi qu'une nouvelle génération de clients de plus en plus exigeante.

Alors, la réponse à notre question, « Les banques privées ont-elles une opportunité de se digitaliser ? » n'est pas arrêtée mais nuancée. En effet, cette question portant sur un sujet actuel, la réponse évolue dans le temps en fonction des tendances digitales, des nouvelles régulations et des nouvelles générations de clients. Nous allons revoir les points importants relevés dans la partie théorique et pour lesquels nous avons pu obtenir des confirmations et affirmations nouvelles concernant les thèmes abordés.

Premièrement, concernant le business model de base des banques privées, nous avons pu observer la nécessité de l'adapter au goût du jour. Le modèle hybride devient la norme alliant à la fois les avantages du modèle basique des banques privées comme le conseil et l'aspect relationnel avec un client et les outils d'interaction et de communication, mais aussi des produits plus digitaux et technologiques. Cependant, à travers les interviews et soutenue par certains rapports d'entreprise, une évidence apparaît : il est important de garder une gamme de produits et de services larges pour satisfaire toute la base client. Cette affirmation a été confirmée par les banques interrogées qui possèdent un modèle plus classique (gestion conseil avec des rencontres physiques), une proposition hybride (la proposition la plus actuelle) et un modèle purement digital, basé sur une gestion execution-only où le client choisit ses investissements et prend ses décisions.

Il est important de faire évoluer cette proposition hybride et digitale en ligne et de l'aligner aux besoins des clients. Ce type de proposition doit entrer dans un processus de constante amélioration, un vrai processus itératif afin d'obtenir une expérience client optimale dans le but de garder la base de clients mais aussi d'en acquérir des nouveaux.

Dans le business model du private banking en banque privée, le conseiller personnel a son importance. Dans la relation avec la banque, le conseiller apporte une réelle valeur ajoutée à ses clients et les coûts imposés pour bénéficier de ses services deviennent dès lors plus justifiés. De la part des clients, il y a cette volonté d'interactions humaines pour des matières plus complexes et plus personnelles impliquant peut-être plus de données externes. Ce n'est pas toujours le cas, l'exemple est Keytrade avec sa demande en ligne de crédit hypothécaire qui ne nécessite aucune intervention humaine autre que celle du client.

Un changement de business model implique aussi un changement des processus internes dans le fonctionnement de la banque. Au départ, nous avons fait l'hypothèse que l'évolution des besoins et attentes des clients induisait une nouvelle demande pour plus de digital, donc plus de nouvelles technologies, de laquelle découle une certaine nécessité de changer le business model de base des banques privées. Ceci doit être nuancé : ce sont aussi les changements réglementaires plus stricts qui incitent à automatiser plus de processus et donc, à digitaliser. La nouvelle réglementation MiFID 2 représente une charge administrative très lourde pour les banques interrogées, ce sont de longs processus répétitifs qui n'ont pas une grande valeur ajoutée dans les tâches quotidiennes du conseiller. L'automatisation des obligations légales facilite donc le travail des banquiers et leur permettra dans un futur proche, avec l'amélioration de ces procédés, d'allouer leur temps à des activités à plus grande valeur ajoutée.

Au niveau des nouveaux besoins des clients, nous avons dégagé des caractéristiques à travers les différentes générations de clients : gain de temps, immédiateté et transparence accrue de l'information, une performance raisonnable des portefeuilles investis en fonction du profil de risque, et accessibilité élevée à tout instant. Il est clair que certains besoins sont plus ou moins forts selon la génération étudiée. Dans tous les cas, le choix d'un client pour une banque privée varie en fonction de ses besoins et de ce qu'il attend de la banque et de sa relation avec elle. Un client ne souhaitant pas spécialement une interaction personnelle avec son gestionnaire de patrimoine se tournera plutôt vers une banque en ligne comme Keytrade avec une proposition en private banking. Si la relation personnelle avec sa banque est un facteur important dans le choix de sa banque car il en perçoit une grande valeur ajoutée, le client préférera un mandat de gestion conseil en banque privée. Souvent, les clients se tournant vers une proposition bancaire plus digitale ont des besoins différents de ceux qui valorisent le conseil personnel.

Au regard de certains de ces besoins, nous avons remarqué qu'il était également important que les banques se munissent d'un produit complètement indépendant, autorisant le client à investir lui-même comme le produit KeyPlan d'investissement chez Keytrade Bank ou encore la plateforme Bolero développée par CBC Banque. Ces deux types d'options autorisent des individus possédant des patrimoines moins importants d'investir en ligne.

Concernant les préférences en matière d'outils digitaux de communication et de reporting, les sondages ont montré que le smartphone tenait la première position dans le classement des outils. En effet, plus l'opération est simple à réaliser, plus le smartphone sera préféré aux autres appareils électroniques. De là, découle cette volonté d'agir indépendamment sans intermédiaire et d'apprendre par soi-même. La tablette est, quant à elle, plus délaissée par les jeunes générations et toujours assez appréciée des générations plus anciennes. Enfin, les appels téléphoniques restent toujours un moyen facile de communication avec son conseiller personnel. A ce niveau-là, le logiciel Skype remplace peu à peu l'appel téléphonique classique pour contacter le client et inversement. En interne, les collaborateurs communiquent également souvent par Skype, les banques abandonnant peu à peu le téléphone fixe pour le logiciel.

Nous avons dès lors remarqué que le smartphone s'impose comme outil d'utilisation des clients et que les banques mettent actuellement tout en place pour posséder la meilleure application mobile.

Toujours dans cette logique de canaux de communication, une stratégie omnicanal reste centrale pour les banques privées. A l'heure actuelle, il est encore relativement important de garder les agences physiques selon les banques interrogées, contrairement à Keytrade, qui garde les leurs pour des raisons historiques. Les différentes études consultées nous l'ont aussi confirmé : un client de banque, particulièrement la génération Y, aime pouvoir jongler entre les différents points de contact suivant le type de recherches qu'il effectue.

Pour optimiser au mieux l'expérience client, la banque se doit de documenter chaque prise de contact que le client prend avec elle, requérant un système CRM de type omnicanal qui permet une intégration des données client provenant des différents canaux de communication : agence, appel téléphonique, etc. En pratique, atteindre un haut niveau d'intégration est une tâche difficile. La plupart des banques se trouvent encore entre les systèmes multicanal et omnicanal, tendant plus vers ce dernier qui est le but ultime à atteindre. En effet, un CRM omnicanal optimise l'expérience client.

Enfin, le robot-conseiller a-t-il un avenir dans le private banking ? Doit-il être considéré comme un « must » ? Dans le cas d'une gestion discrétionnaire, le conseiller ne représente pas la valeur ajoutée du modèle. Pour offrir une proposition à coûts moindres, le robot-conseiller est un compromis raisonnable : il s'occupe d'analyser le profil client, de proposer des solutions d'allocations de portefeuilles diversifiées pour des frais plus que raisonnables puisque l'intervention humaine reste minimale. La manière d'appréhender le robot-conseiller varie en fonction des banques : certaines le verront plutôt comme produit direct pour le client, activité commerciale de type B2B2C pour la banque ou alors, la banque l'utilise en interne comme aide à l'investissement en soutien à leurs conseillers professionnels. Le cas échéant, l'utilisation que fait Keytrade de son robot semble un modèle pouvant adhérer à la structure de la banque privée : une gestion discrétionnaire basée sur un modèle robotisé avec un comité d'investissements pour ajouter une strate de sécurité.

De plus, si les banques privées décident d'investir dans un robot-conseiller, il semble particulièrement intéressant de saisir l'opportunité de collaborer avec des FinTech expertes en la matière. Ainsi, l'implémentation coûtera probablement moins cher qu'un développement en interne et le taux d'innovation dans la banque privée pourrait augmenter dans la mesure où les nouvelles technologies percolent dans tous les départements. Cependant, chaque banque doit analyser sa propre situation car si la banque n'est pas prête pour ce type de partenariat, son socle et sa mentalité digitales n'étant pas assez matures, la relation pourrait être un échec. La banque doit analyser ses propres besoins mais aussi enquêter sur ceux de ses clients afin de fournir le service digital adéquat.

Résumé

Pour reprendre brièvement notre question de recherche principale, nous allons donc tirer les conclusions importantes de ce que nous venons de développer.

D'abord, les conseillers en banque privée restent importants car ils possèdent une valeur ajoutée pour les clients qui choisissent un mandat de gestion discrétionnaire. Encore une fois, il s'agit d'une question de besoins et d'attentes du client. Aussi, plus la demande du client sera complexe, plus l'interaction humaine sera appréciée, voire préférée. Le robot ne peut donc complètement le remplacer en banque privée mais devient complémentaire aux autres produits proposés. Il peut soutenir les décisions du gestionnaire et suggérer diverses stratégies d'investissement en fonction du profil de risque du client.

Ensuite, le changement du business model traditionnel classique des banques privées est inévitable. Offrir des outils plus technologiques est un moyen de ne pas se laisser dépasser par les concurrents actuels. Dès lors, les processus internes doivent évoluer également et cette évolution est autant induite par les nouvelles réglementations en vigueur que l'évolution des besoins et attentes exigeants des clients. L'automatisation des processus pour les obligations légales facilitera sur le long-terme une charge administrative pour le moment très lourde pour les banquiers. Il est aussi important de garder plusieurs offres pour coller aux besoins des clients, car finalement, le client est la source de toute modification et amélioration de la proposition de private banking.

Le smartphone semble être le canal de communication le plus sollicité par les clients actuels et surtout les générations futures, principalement car nous l'avons toujours à portée de main. Entre les concurrents, c'est la course à celui qui aura l'application mobile la plus performante, un moyen de garder une clientèle.

La stratégie omnicanal est un but à atteindre pour toutes les banques privées, moins pour la banque digitale Keytrade qui se considère plus comme une banque de niche et une banque fonctionnelle. La solution pour attirer les nouvelles générations n'est pas de tout réaliser par smartphone car ils valorisent tout autant un contact humain lorsque leur situation implique des facteurs complexes. Ils sont prêts à payer davantage pour un service personnalisé et de qualité.

Enfin, un robot-conseiller en banque privée permettrait à la fois de proposer une offre à prix moindre pour les individus recherchant une gestion discrétionnaire avec un rapport rendement-risque performant et à la fois, aux conseillers, de se consacrer à des activités à haute valeur ajoutée pour leurs clients en gestion conseil. Cependant, il semblerait mieux convenir à des investissements sur un horizon de court-terme. En banque privée, un modèle intéressant serait de garder un comité de d'investisseurs spécialisés afin d'améliorer et de confirmer l'allocation de portefeuilles, engendrant ainsi un minimum d'interactions humaines et autorisant à diminuer des coûts et augmenter éventuellement sa base de clients.

En intégrant le robot-conseiller au modèle hybride des banques privées, ce dernier finira-t-il par remplacer complètement le conseiller ? A l'heure actuelle, ce n'est pas le cas mais seul l'avenir nous le dira.

Bibliographie

- Accenture. (2015). *The Rise of Robo-Advice : Changing the concept of wealth management*. Rapport d'entreprise, Accenture, Dublin.
- Accenture Consulting. (2017). *Millenials & Money : the millenial investor becomes a force*. Rapport d'entreprise, Accenture, Dublin.
- Alt, R., Nüesch, R., & Puschmann, T. (2015). Hybrid Customer Interaction. *Business Information Systems Engineering*, 57 (1), 73-78. doi : 10.1007/s12599-014-0366-9
- Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2015). *Crosscanal et Omnicanal : la digitalisation de la relation client*. Paris: Dunod.
- Birdee. (2017). *Qui sommes-nous ?* En ligne <https://birdee.co/qui-sommes-nous/>
- Bobek, S., Sebjan, U., & Tominc, P. (2014). Organizational factors influencing effective use of CRM Solution. *Procedia Technology*, 16, 459-470. doi : 10.1016/J.protcy.2014.10.113
- Buron, S. (2017). KBC met le paquet sur le digital. *Trends*, 40-41.
- Buron, S. (2018). *Amazon va-t-il braquer votre banquier ?* En ligne <http://trends.levif.be/economie/banque-et-finance/amazon-va-t-il-braquer-votre-banquier/article-normal-815931.html>
- Capgemini. (2015). *2015 World Retail Banking Record*. Rapport d'entreprise, Capgemini, Paris.
- Cauchie, P. (2018, Juin 21). Les banques privées ont-elles une opportunité à évoluer vers la digitalisation ? . (A. Cahen, Interviewer)
- Chappuis Halder & Co. (2016). *Robo-advisors : une nouvelle réalité dans la gestion d'actifs et de patrimoine*. Rapport d'entreprise, Chappuis Halder & Co, Paris.
- Chorafas, D. N. (2006). *Wealth Management: private banking, investment decisions and structured management products*. Oxford: Linacra House.
- Cocca, T. D. (2016). Potential and limitations of virtual advice in wealth management. *The Capco Institute Journal of Financial Transformation*, 44, 45-54.
- Cognizant. (2014). *Digital Banking : enhancing customer experience; generating long-term loyalty*. Rapport d'entreprise. En ligne <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Digital-Banking-Enhancing-Customer-Experience-Generating-Long-Term-Loyalty.pdf>
- Cognizant. (2015). *Digital transformation in European Private Banking*. Rapport d'entreprise. En ligne <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/digital-transformation-in-european-private-banking-codex1296.pdf>
- Cucu, I., Driga, I., & Nita, D. (2009). Private Banking and Wealth Managment services offered by banks. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 231-240.

- Cuny, D. (2018). *Paielement : la directive DSP2 entre en vigueur, c'est quoi ?* En ligne <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/paiement-la-directive-dsp2-entre-en-vigueur-c-est-quoi-764449.html>
- De Witte, I. (2015). *Le 'private banking' à la loupe: un service pour (presque) toutes les bourses*. En ligne <http://trends.levif.be/economie/banque-et-finance/le-private-banking-a-la-loupe-un-service-pour-presque-toutes-les-bourses/article-normal-398651.html>
- Deloitte. (2017). *Gen Y : The rise of the Individual*. Rapport d'entreprise, Deloitte, Paris.
- Deloitte. (2016). *The expansion of Robo-Advisory in Wealth Management*. Rapport d'entreprise. En ligne <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/the-expansion-of-robo-advisory-in-wealth-management.html>
- Dineur, F. (2018). Une solution globale à base d'ETF. *Trends*, p. 103. En ligne <http://gambit-finance.com/wp-content/uploads/2016/06/2018.06.14-Trends-Tendances-Une-solution-globale-a-base-dETF.pdf>
- d'Ostuni, R., & Van Biesen, D. (2018, Juillet 5). Key Private. (A. Cahen, Interviewer)
- Ernst&Young. (2017). *EY Wealth Management Outlook 2018*. Rapport d'entreprise, Ernst&Young, Switzerland.
- Febelfin asbl. (2017). *La MiFID II arrive, mais de quoi s'agit-il ?* En ligne sur Febelfin: <https://www.febelfin.be/fr/la-mifid-ii-arrive-mais-de-quoi-sagit-il>
- Frank, M., Pring, B., & Roehrig, P. (2014). *Code Halos*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Hübner, G. (2018). Va-t-on aseptiser la gestion de patrimoine ? Namur, Belgique.
- Huxley, S. J., & Kim, J. I. (2017). The Short-Term Nature of Robo Portfolios. *Advisor Perspectives*. Rapport d'entreprise. En ligne <https://www.advisorperspectives.com/articles/2016/09/12/the-short-term-nature-of-robo-portfolios>
- ING Belgique. (2015). *ING FINTECH VILLAGE : Le premier accélérateur belge dédié aux FinTech en Belgique*. En ligne <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-FinTech-Village-le-premier-accelerateur-dedie-aux-FinTech-en-Belgique.htm>
- Jegham, M., & Sahut, J.-M. (2008). ICT Acceptation : The case of a CRM project. *Gestion 2000*, 2. En ligne https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1755493
- KeyTrade Bank. (2017). *KeyPrivate Next Generation Portfolio Management*. En ligne https://www.keytradebank.be/pdf/keyprivate/brochure_fr.pdf
- Koh, F., & Phoon, K. (2017). Robo-advisors and Wealth Management. *The Journal of Alternative Investments*, 20 (3), 79-94. doi : 10.3905/jai.2018.20.3.079

- La Libre. (2018). *Bancontact et Payconiq Belgium vont fusionner*. En ligne <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/bancontact-et-payconiq-belgium-vont-fusionner-5ab9e278cd702f0c1a8d1f5b>
- Lam, J. W. (2016). *Robo-Advisors : A Portfolio Management Perspective*. (Mémoire de bachelier). Yale College, New Haven, CT.
- Le Monde. (2018). *Cambridge Analytica : 87 millions de comptes Facebook concernés*. En ligne https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/04/04/cambridge-analytica-87-millions-de-comptes-facebook-concernees_5280752_4408996.html
- Le Soir.be. (2016). *ING: une quarantaine d'agences francophones fermées d'ici 2019*. En ligne <http://www.lesoir.be/archive/recup/1351883/article/economie/2016-10-26/ing-une-quarantaine-d-agences-francophones-fermees-d-ici-2019>
- L'Echo. (2017). *L'agence new look d'ING Belgique*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/banques/l-agence-new-look-d-ing-belgique/9944449.html>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). FinTech: Ecosystems, business models, investments policies, and challenges. *Business horizons*, 61 (1), 35-46. doi : 10.1016/j.bushor.2017.09.003
- Les Echos. (s.d.). *FinTech*. En ligne Les Echos.fr: https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_fintech.html
- Manatt. (2016). *Growing Together : Collaboration Between Regional and Community Banks and Fintech*. Rapport d'entreprise. En ligne <http://www.manatt.com/Manatt/media/Media/PDF/Brochures/Banks-and-Fintech-Report-2016.pdf>
- Maule, D. (2006). *Global Private Banking and Wealth Management : The New Realities*. Chippenham: John Wiley & Sons Ltd.
- Michaelides, P. (2018, Mai 1). Les banques privées belges ont-elle une opportunité d'évoluer vers la digitalisation ? (A. Cahen, Interviewer)
- Payconiq. (s.d.). *A propos de nous*. En ligne <https://www.payconiq.com/fr/a-propos-de-nous/>
- PwC. (2005). *Global Private Banking / Wealth Management Survey*. Rapport d'entreprise. PwC. London.
- Raemdonck, E. (2018, Juin 12). Les banques privées belges ont-elles une opportunité d'évoluer vers la digitalisation ? (A. Cahen, Interviewer)
- RTBF.be. (2018). *La société liégeoise Gambit Financial Solutions embauche une vingtaine de développeurs*. En ligne https://www.rtbef.be/info/regions/liege/detail_la-societe-liegeoise-gambit-financial-solutions-embauche-une-vingtaine-de-developpeurs?id=9932888

Seydtaghia, A. (2017). *Apple lance un nouvel iPad, mais plus personne ne veut des tablettes*.
En ligne <https://www.letemps.ch/economie/apple-lance-un-nouvel-ipad-plus-personne-ne-veut-tablettes>

Strategy&. (2013). *Taking wealth management digital*. Rapport d'entreprise, PwC.

Sury, C. (2017). Le meilleurs des apps bancaires. *L'Echo*, 45.

Temelkov, Z. (2018). FinTech firms : opportunity or threat for banks ? *International Journal of Information, Business and Management*, 10 (1), 137-143.

The Research Foundation of CFA Institute. (2010). Private Wealth Management : A Review.
The Research Foundation of CFA Institute, 1.

Thiran, J.-M. (2018, Juin 15). Les banques privées belges ont-elles une opportunité d'évoluer vers la digitalisation ? (A. Cahen, Interviewer)

Annexes

Annexe 1 : Interview sur les frais de gestion

Personne interviewée : Filip De Smet à ING Cours Saint Michel le 12 juin 2018.

1. Comment fonctionne le modèle de frais de gestion chez ING ?

Au niveau des frais, les clients peuvent choisir entre le type « tout inclus » ou standard. Cela dépend du type de gestion choisie. Avec un gestionnaire de portefeuilles (mandat de gestion conseil), on a deux possibilités. Soit on a un portefeuille très personnalisé et le gestionnaire fait ce que le client souhaite : il appelle, propose quelque chose et demande l'accord au client. C'est la première possibilité. Une deuxième possibilité est de dire que j'ai 100 euros mais je n'ai pas envie de faire chaque jour quelque chose et d'y penser. Alors je donne l'argent à un professionnel et je lui dis « J'ai un certain profil et après, vous êtes libres de faire ce que vous voulez. Ne m'appellez pas. ». On a donc une gestion discrétionnaire.

Dans le premier cas, on a un gestionnaire de portefeuille qui gère le portefeuille avec le client et il le contacte constamment. La deuxième solution est la gestion discrétionnaire où le client ne veut pas de contact régulier, juste deux ou trois appels par année et c'est suffisant.

En gestion conseil, on peut choisir entre « all-in fee » et des frais standards. Dans le « All-in fee », effectuer les transactions ne coûte rien. C'est compris dans le prix de base. Dans la structure des frais standards, sur les 100 euros investis, on demande un pourcentage de base et lorsqu'on fait une transaction autorisée par le client, on retire encore des frais de transaction. Dans le « all-in », le pourcentage de base appliqué à l'entrée est plus élevé que dans la structure standard mais dans le all-in, tu ne paies plus de frais de transactions par après. C'est le système.

En gestion discrétionnaire, on met son argent dans un fond. Tu as 100 euros, la première étape est de payer des frais d'intérêt de pour entrer dans le fond et après, ça devient un coût annuel. Ce coût est divisé entre la firme qui fait la gestion et ING, qui reçoit aussi un pourcentage de ce montant annuellement.

Par exemple, on met 100 € dans un fond. Chaque année, on demande 1% pour la gestion de ce montant et, de ce pourcentage, il y aura 0,5% pour le partenaire externe de gestion et 0,5 % pour ING qui donne l'avis et le conseil de gestion et maintient la relation avec le client. Pour Kronos, c'est la gestion discrétionnaire.

Est-ce que vous pensez que cette distinction entre all-in et standard est appliquée dans la plupart des banques en Belgique ?

La plupart des banques travaillent en ce moment dans le type de [modèle comme] Kronos avec une structure de frais standards. La minorité travaille aussi comme dans le premier cas (tous frais inclus) mais avec l'application de MiFID 2, c'est vraiment une minorité.

2. Quel est le modèle de rémunération (les pourcentages appliqués) d'un conseiller personnel ?

Chez ING, le private banker reçoit son salaire à la fin du mois. Au début de l'année, on discute avec l'équipe du management pour les points sur lesquelles les bankers se concentrent pour leur travail. Il s'agit des Key Performance Indicators, les KPI. Normalement, il y a 5 à 6 KPIs sur lesquels les banquiers doivent se concentrer.

On commence toujours avec le « Customer Experience » qui doit atteindre un certain niveau, toujours à améliorer. Il s'agit du focus principal. Le deuxième est la rentabilité du client : on veut être certain que la rentabilité du client est en ordre, que tout se passe bien. On regarde ensuite comment augmenter le pourcentage d'utilisation des outils client. Quand le client commence à utiliser l'application mobile, il faut être sûr que son expérience s'améliore. On veut stimuler les banquiers à motiver leurs clients à l'utiliser. Une dernière chose importante est d'aider les clients dans toutes les modalités comme l'investissement, les prêts, etc. Ca représente donc des KPIs, des objectifs à atteindre. A la fin de l'année, le management décide comment on peut donner un plus à ceux qui ont bien performé. Ce n'est pas seulement lié à ça. Les KPIs sont de nature quantitative (au niveau des nombres) mais on veut aussi être certain qu'une personne ait un bon comportement dans notre culture d'entreprise. Certains pourcentages sont plutôt qualitatifs et dépendent donc de son comportement personnel dans l'équipe, dans l'environnement.

Les KPIs donnent une direction, après il est aussi question du comportement de la personne. C'est l'ensemble qui va donner un certain montant supplémentaire à la fin de l'année.

3. Pourriez-vous me parler un peu du NPS ?

Le système est simple. Quand on pose la question à un client « est-ce que tu recommanderais ING private banking ? » et que la réponse est oui, alors le score donné est généralement élevé. Si ce n'est pas le cas, le score sera bas. On passe donc une enquête à nos clients avec cette même question. Si les clients répondent entre 9 et 10 sur une échelle de 10, alors ING est top. Il y a aussi des clients qui donnent entre 6 et 1, donc plutôt négatif. Donc, quand on soustrait le groupe négatif au groupe positif, on obtient un score global pour la banque et ce score est le NPS. Il y a toujours des clients qui sont très satisfaits et des clients qui sont moins satisfaits et la différence entre les deux groupes représente le NPS.

La question de base est celle de la satisfaction globale et grâce à elle, ING obtient son NPS. Le reste des questions est plutôt pour avoir des explications sur la cote donnée. C'est à titre d'information. Chez nous, tout commence avec le customer experience. Si le client apprécie,

il va continuer sa relation avec la banque. Quand ils ne sont pas contents, il quitte et ce n'est pas le but.

4. Quel est l'impact de MiFID II sur les modèles de frais de gestion et rémunération selon vous ?

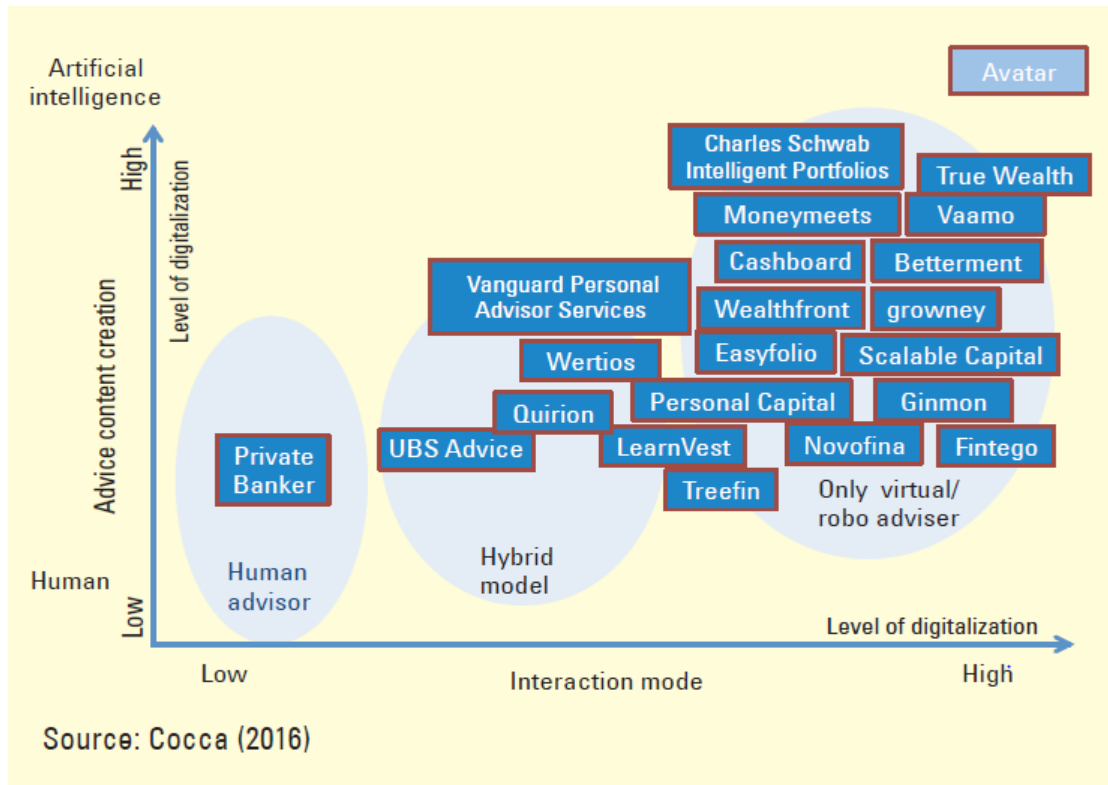
MiFID 2 aide à simplifier le choix des clients et à devenir encore plus transparent. La régulation nous pousse vraiment à réfléchir à comment gérer et offrir cette gestion. Par exemple, cette réflexion existe pour les modèles de frais de gestion expliqués précédemment (all-in ou standard). Au niveau de la transparence des frais appliqués, les clients vont recevoir un aperçu de tous les frais qu'ils ont payés à la banque de façon complètement transparente.

D'un autre côté, on a aujourd'hui MiFID 2 qui est devenu très strict et qui nous précise bien ce qui est permis et interdit. Il y a certaines choses que nous ne pouvons plus faire et qu'on pouvait faire dans le passé. Par exemple, dans le passé, le banquier pouvait essayer d'influencer le client dans sa prise de décisions. Maintenant, ce n'est plus possible. Tu associes certains types d'avis de gestion et on doit continuer dans ce sens-là.

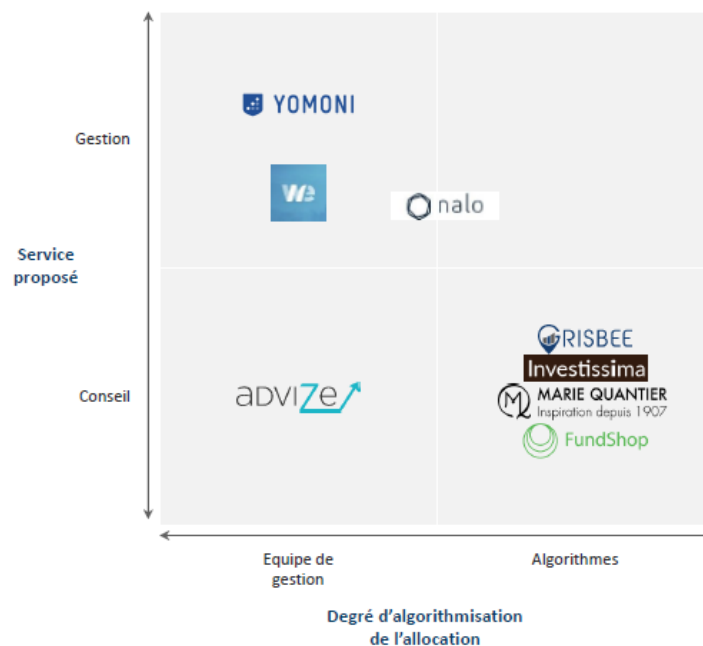
5. Est-ce que vous pensez que le modèle de frais de gestion et de rémunération va encore changer ?

Quand ça devient très clair chez tout le monde, le client peut comparer entre les différentes banques. Il serait possible d'avoir un stress au niveau des frais totaux que la banque demande. Quand le marché devient plus compétitif et transparent, cela a des effets au niveau des marges que l'on peut demander dans le marché, à la baisse. Nous n'avons pas encore connaissance de cet effet possible, il ne s'observe pas encore.

Annexe 2 : Dimension de virtualisation



Annexe 3 : Différentiation des offres des robots-conseillers (service et algorithmisation)



Source : Chappuis & Halder (2016)

Annexe 4 : Corrélation entre tous les portefeuilles

	<i>Average Correlation with ROBOs</i>	<i>ROBO 1</i>	<i>ROBO 2</i>	<i>ROBO 3</i>	<i>ROBO 4</i>	<i>16-40 Years</i>	<i>7-15 Years</i>	<i>4-6 Years</i>	<i>1-3 Years</i>	<i>S&P 500 TR</i>
ROBO 1		1.00								
ROBO 2		0.48	1.00							
ROBO 3		0.92	0.24	1.00						
ROBO 4		0.15	-0.21	-0.07	1.00					
16-40 Years	-0.55	-0.81	-0.03	-0.71	-0.65	1.00				
7-15 Years	-0.46	-0.64	0.13	-0.53	-0.80	0.97	1.00			
4-6 Years	0.00	0.09	0.64	0.15	-0.88	0.51	0.70	1.00		
1-3 Years	0.51	0.57	0.41	0.26	0.79	-0.75	-0.75	-0.43	1.00	
S&P 500 TR	-0.14	-0.16	-0.90	-0.02	0.52	-0.36	-0.53	-0.85	-0.03	1.00

Source : Huxley & Kim (2017)

Annexe 5 : Interview Etienne Raemdonck (ING Private Banking)

Interview 2 Etienne Raemdonck 12 juin 2018 – ING private banking

1. Selon vous, quels sont les besoins actuels de vos clients ? Leurs attentes et les besoins ont-ils changé depuis l'évolution de la digitalisation ? Avez-vous changé l'offre de vos produits et services pour coller à leurs nouveaux besoins ? Et dans les différentes tranches d'âge de vos clients ?

Les gens sont aujourd'hui plus dans l'information immédiate. C'est lié au développement des nouvelles technologies. L'information immédiate entraîne qu'on doit avoir accès à son portefeuille 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour connaître le solde, la performance, la valeur de ceci ou de cela. L'autre chose est qu'on est dans une société qui veut « tout tout de suite » et on aime avoir accès à une série d'informations de façon indépendante sans devoir le demander à autrui, être directement sur une plateforme digitale où on peut se dire « Tiens, je souhaite avoir un conseil ou une fiche technique en lien avec un instrument financier qu'on a dans le portefeuille ». Ce sont ce genre d'informations que les jeunes s'attendent à recevoir aujourd'hui de la part de leurs banquiers privés. C'est bien sûr un challenge pour les banques de mettre ça en place et à disposition de manière efficace et rentable car il est évident qu'on ne peut pas offrir la qualité de cette offre pour tous les instruments financiers. Donc, il faut faire des choix et essayer de faire les choses simplement mais correctement et donner un service transparent afin de ne pas créer des attentes qui sont aussi peut-être utopiques et illusoires.

Oui, j'ai vu des différences dans les différentes tranches d'âge. Je pense que les jeunes sont habitués à l'immédiat et doivent dès lors recevoir des leçons ou des conseils de leur banquier privé plus sage qui leur parle de stratégie et d'investissement à long terme. Donc, si ça les amuse, ils peuvent regarder toutes les heures l'évolution de leur portefeuille mais ce n'est quelque chose de très intelligent ou de très informatif pour eux. Je pense donc qu'en effet, la jeunesse est plus dans l'instantané et malheureusement, c'est quelque chose qui me paraît un peu contraire à l'investissement dans les instruments financiers comme les actions, qui sont des instruments qui s'apprécient sur le long terme. On a parfois des discussions, des conflits sur la performance à plus court terme (par exemple 3 semaines). C'est aussi tout ça qui a peut-être généré plus de spéculation, plus d'ordinateurs avec des algorithmes pour spéculer par eux-mêmes sur les marchés, plus de stratégie de hedge fund qui n'existaient peut-être pas il y a une génération. Je pense que tout ça fait partie de la même mentalité qui est plus « court-termiste ».

Dans la branche plus âgée de vos clients, montrent-ils un désir d'être un peu plus à la pointe de la technologie ?

Oui mais dans une moindre mesure. Il est clair que la génération plus ancienne est évidemment toujours demanderesse d'avoir plus de transparence, plus d'informations et les nouveaux médias sont une source formidable pour pouvoir présenter ces informations supplémentaires qu'ils n'avaient pas avant, ce service complémentaire qu'ils n'avaient pas

avant. Pouvoir consulter son portefeuille le dimanche après-midi est un service qui est sympa et qu'ils n'avaient pas avant. Eux aussi sont demandeurs de ça mais sont moins obsédés du court-terme. Tout existe mais c'est une tendance.

2. Quels sont vos objectifs en matière de digitalisation des services proposés aux clients ?
Je ne suis peut-être pas le mieux placé pour parler de cela puisque ce n'est pas moi qui dirige ces évolutions. Dans le cas d'ING, il faut être prudent car on est aussi dans un grand mouvement de « Unite », où on est en train de s'unir pour le mois de mai 2020 avec le groupe aux Pays-Bas. On est en train de faire la plus belle plateforme du monde pour mai 2020. Je ne sais pas encore te dire comment sera cette plateforme puisqu'elle n'existera vraiment qu'en mai 2020. Ce dont je t'ai parlé, à savoir avoir accès à plus d'informations sur les instruments financiers en direct online, je pense que c'est déjà un bel objectif.

3. Quelle est l'expérience concrète de votre banque au niveau des besoins des clients ?

On suit très fort le NPS, Net Promoting Score. C'est quelque chose qu'on utilise beaucoup. On essaie de régulièrement grâce aux canaux modernes, s'enquérir du degré de satisfaction de nos clients.

Vous vous adaptez donc ?

Oui bien sûr. Notre stratégie essaie d'être fortement orientée par le service aux clients. On essaie de refléter dans les décisions stratégiques les commentaires que nous font nos clients.

4. Avec les changements technologiques, votre banque a-t-elle changé son business model de base ?

C'est vraiment notre stratégie d'être hybride. Nous avons une sorte de motto « Direct if possible, Advice if necessary ». Donc, on rend des services directs si possible, et personnalisés si nécessaire. On est dans une stratégie où on essaie, parce que la jeunesse est aussi demanderesse de ça, d'offrir les outils digitaux aux clients pour qu'ils puissent vivre leur vie. Si ponctuellement, pour un événement ou une décision particulière avec une intervention humaine nécessaire, on intervient en agence, le client va chez son private banker, chez son chargé de relation d'entreprise pour discuter de ce point plus particulier.

On est par définition hybride. Dans nos services, on offre des services des plus standardisés aux plus personnalisés. Le service standardisé est relativement digitalisé, des vidéos, des choses qui sont automatiquement accessibles par le client. On peut offrir des services plus complexes, qui sont dès lors plus personnalisées et c'est ce qu'on appelle la gestion personnalisée.

Les services et produits que vous proposiez ont changé pour devenir hybride, plus standardisé ?

Oui. On a développé tout ça avec les vidéos et l'utilisation de tous ces nouveaux médias pour améliorer l'expérience client. C'est un mot très important pour ING : améliorer l'expérience client, le surprendre via tous les canaux digitaux qu'il pourrait utiliser.

Récemment, avez-vous développé des innovations particulières ?

Il y en a régulièrement mais je ne les connais pas. On fait parfois des améliorations techniques. Par exemple, on a complètement transformé le site HomeBank, toute sa présentation pour la rendre beaucoup plus pratique dans son utilisation. On a intégré et facilité encore l'accès à un changement de mot de passe Phone Bank qui est indispensable pour avoir l'accès aux services « easy sales & services » [...]

Toutes les applications sont liées pour essayer d'offrir la meilleure expérience au client de façon centralisée et systématique. On a créé il y a quelques semaines, peut-être quelques mois maintenant, des Customer Royalty Teams (CLT). Ce sont des équipes de gens performants qui répondent au téléphone, numéro indiqué derrière la carte, pour tout ce qui est Easy, Sales et Services et qui, dès demain, peuvent remplacer toute une série de services qui étaient offerts par des agences. Dans le passé, les gens étaient habitués de voir des banques qui ouvraient de 9h à 12h et de 14h à 16h. C'est débile car quand on a la chance d'avoir un boulot, on est au boulot pendant ces heures-là. Bien sûr, on peut téléphoner en dehors de ces heures à ces services et c'est fait pour ça. Tu peux téléphoner de ton bureau ou téléphoner encore jusque 21h. Ça sert à améliorer l'expérience client que d'avoir créé ces CLT, et aussi d'avoir transformé ce site pour le rendre plus « user-friendly ».

Tout est lié. Si le site est plus user-friendly, tu peux plus facilement utiliser le Phonebanking, etc. Tu peux plus facilement avoir accès à une série d'informations, te débrouiller de plus en plus, avoir l'information que tu désires en instantané sans devoir refaire la file à ton guichet de l'agence. Normalement, ce sont toutes des choses qui devraient améliorer l'expérience client. Ce sont des innovations basées sur l'expérience client, XC comme on l'appelle chez nous.

5. Suite à la digitalisation avez-vous changé vos processus internes ?

Oui. On est en plein dedans. Fusionner avec la Hollande dans la stratégie Unite, il y a énormément de choses qui sont en train de bouger. C'est pour cette raison qu'il a été décidé de mener un plan de restructuration très ambitieux, qui a été considéré comme violent, parce que peut-être annoncé de façon peu fine à l'époque. Il y a énormément de changements chez ING et je pense qu'aujourd'hui, on a créé cette culture d'entreprise du changement pour que tous les membres du personnel d'ING soient conscients et qu'ils puissent constater que le monde extérieur change complètement et qu'il faut aussi qu'il change à l'intérieur si on veut toujours être performant dans 10 ans. Il faut dès aujourd'hui se mettre dans une position de remise en question et de réorganisation de nos services, qui est extrêmement active. On est en réorganisation complète, on est en transformation complète. Ici, on a anticipé tous ces changements. Pour bien anticiper le changement, on a le courage de se transformer dès aujourd'hui et de créer une première mondiale, de faire une banque transnationale Belgique-

Hollande, qui sera peut-être demain une plus grande plateforme encore présente dans d'autres pays.

Tout cela est très ambitieux et le vecteur de transformation est bien sûr la digitalisation.

6. Quels outils technologiques possède votre banque pour le reporting au client ?

La base est le Home Bank et Smart Bank qui sont vraiment les plateformes sur lesquelles tous les clients devraient avoir accès à tout. L'un s'utilise sur l'ordinateur, l'autre sur le smartphone. C'est dans ces plateformes qu'on continue à investir. On vient d'ailleurs de l'améliorer récemment. Ce n'est qu'une étape par rapport à nos ambitions, comme je te les ai décrites : plus d'informations, plus de transparence, plus de services accessibles pour le client. En plus de ça, on essaie de créer des emails focalisés sur une partie de la clientèle (clientèle Kronos), qu'on alimente en information, de sorte à activer les clients qui ne se connecteraient pas au site qu'on leur propose. On envoie donc un mail aux clients avec un rapport mensuel, un commentaire sur les marchés, une vidéo de la personne qui gère le produit standardisé Kronos. Tu as donc tous les mois une vidéo avec une personne qui fait un commentaire dans la langue que tu souhaites sur comment ont été les marchés, ce que le gestionnaire a entrepris comme mouvement, quels sont les résultats que ça a géré, où est-ce qu'on en est, etc.

On essaie de mettre toute une série de plateformes, comme Think.be, pour donner des informations sur les marchés financiers, de qualité aux clients qui souhaitent avoir accès à ces informations de qualité.

Pour les mails, on essaie de bien cibler les clients qui reçoivent les mails. Pour les clients qui sont en gestion personnalisée, on envoie plutôt le rapport mensuel où on est un peu moins précis que dans le Kronos, car il est possible que les 41 gestionnaires en Belgique n'aient pas fait exactement la même chose au même moment pour le même client, par définition, puisque c'est personnalisé. Pour l'instant, il n'y a pas de vidéo pour ce « monthly report » en gestion personnalisée. Si le client veut plus d'informations, il peut toujours appeler son private banker ou son gestionnaire. Le côté digitalisation est que c'est envoyé par les canaux digitaux.

7. Quels outils technologiques possède votre banque pour communiquer individuellement avec son client ?

Téléphone, email et les visites physiques. Skype également. On essaie d'utiliser tous les moyens. ING est sur les réseaux sociaux mais en tant que gestionnaire, nous ne sommes pas accessibles sur les réseaux sociaux personnellement. Comment toutes les entreprises, on est encouragé à être à la pointe de la technologie, encourager à utiliser les nouveaux médias, encourager à parler positivement de notre métier et de notre employeur sur les réseaux sociaux mais il n'y a pas d'organisation formelle. On nous prémâche le travail, en nous proposant des vidéos ou des articles intéressants. Si on trouve ça sympa, on peut toujours le mettre sur LinkedIn ou le mettre sur sa page Facebook. ING essaie de faciliter le travail de ses employés qui voudraient utiliser les médias modernes comme les réseaux sociaux pour afficher des articles ou autres, qui assoient leur crédibilité en tant que personne. Tu fais ça pour toi, pour la banque mais il n'y a pas de politique arrêtée ou de contrôle. C'est plus se

rendre compte qu'on est dans un monde changeant et prémâcher un maximum de choses pour l'employé qui trouverait utile dans le cadre de son métier d'utiliser ces moyens. Je te rappelle qu'on est dans un métier où il faut trouver des nouveaux clients et il est possible que les réseaux sociaux puissent t'aider si tu arrives à attirer des clients et des amis des amis des amis en postant des articles intelligents. Ça peut participer à la création d'une image d'un type sérieux, qui travaille dans une banque sérieuse et qui pourrait recevoir un coup de téléphone d'un ami d'un ami et qui serait justement intéressé par un service de private banking. C'est le but ultime si tu veux.

Sur le Home Bank, y-a-t-il une chatbox ?

Je ne pense pas, que sur le site principal. Ce qu'on a déjà fait en revanche est une conférence par internet, un « Webinar ». Tu invites les gens à se connecter à une même heure pour assister en direct à une émission. Tu es derrière ton ordinateur et tu fais une présentation de la stratégie d'investissements. On invite parfois des clients ici à Marnix dans une salle pour leur donner notre avis sur les stratégies d'investissements aux USA, etc. On fait encore ça aujourd'hui mais on le fait aussi par les nouveaux médias. On envoie donc une invitation, il faut répondre pour savoir qui va se connecter ou pas, ou on envoie un lien sur lequel il faut cliquer le bon jour à la bonne heure. Tu reçois les slides, elles défilent avec le commentaire en direct et pendant ce temps-là, on réquisitionne une série de personnes comme moi, soit pour parler soit pour chatter. Pendant la présentation, les gens en direct envoient des questions par chat et les questions sont réparties entre les employés présents en fonction de leurs affinités avec le sujet de la question. Cette forme n'a pas encore autant de succès que les présentations physiques mais ça va changer.

8. A propos du CRM, dans quelle mesure avez-vous investi pour installer ou améliorer votre système Customer Relationship Management ?

C'est quelque chose dans lequel on est en plein développement. Nous n'avons pas encore atteint le niveau souhaité, pour partager les données entre les différents départements. Le but est l'omnicanal. Si tu as plusieurs facettes comme membre d'une entreprise et à la fois ton compte privé est en gestion, tu intervies dans plusieurs départements comme le Private Banking, le département entreprise. Tu es la même personne mais tu as plusieurs points d'intervention. Normalement, on devrait retrouver le client au centre de l'araignée avec les différentes pattes qui représentent les départements.

Le CRM omnicanal est en implémentation car on jongle déjà avec les informations des clients venant des autres départements. On l'utilise déjà bien mais il y a encore une marge d'amélioration.

9. Existe-t-il des outils distincts pour la gestion discrétionnaire et la gestion-conseil ?

Non. Si ce n'est que dans la gestion discrétionnaire standardisé, on a le Kronos. La distinction est là : standardisée ou personnalisée. Si c'est personnalisé, on n'appelle pas ça Kronos mais Personalised Portfolio Management (PPM). Alors, on a soit la gestion discrétionnaire soit conseil. Mais, c'est la même plateforme.

Avec Kronos, c'est un peu différent : on utilise la vidéo et le rapport mensuel est plus précis. Tu n'as pas de contact avec un private banker. Tu n'as pas de gestionnaire mais tu as une vidéo du gestionnaire de Kronos. En PPM, tu as non seulement un private banker mais aussi un gestionnaire. Tu as deux têtes, deux points de contacts dans le groupe ING Private Banking.

10. Possédez-vous des outils d'aide au choix des investissements à disposition du client et/ou utilisés en interne par la banque ? Si oui, lesquels ?

En Belgique, il n'y en a pas chez ING. Mais la branche en Allemagne possède des robots-conseillers. Ils sont en train de les tester. Ce sont les banquiers privés qui définissent la stratégie d'investissements et qui décident des produits à acquérir.

11. Pensez-vous à investir davantage pour rendre les services plus digitaux qu'ils ne le sont actuellement ? Que peut apporter une collaboration avec les Fintech ?

Oui mais je ne suis pas la bonne personne pour te donner de quantité. On est très à l'écoute de tout cela et très opportuniste, dans le sens où on a même créé le FinTech Village. C'est pour ne pas laisser passer les pépites.

Une collaboration avec des FinTech serait possible.

12. Pensez-vous que vos compétiteurs existants sont des menaces au niveau de leur digitalisation ?

Oui, certainement. C'est pour ça qu'on se transforme aussi vite. C'est pour ça qu'on peut paraître violent dans les journaux avec ces mauvais mots sortis il y a un an et demi lorsqu'on a commencé cette transformation. On en a bien conscience et c'est un peu pour ça qu'on a changé cette culture d'entreprise, tous les gens se rendent que le monde change et qu'ils ont intérêt pour le bien de tous de changer avec le monde.

13. Que pensez-vous des compétiteurs émergents comme les Fintech ? Une collaboration serait-elle possible ?

Deux beaux exemples que tu connais et qu'on a cités : Payconiq ou Deleo, qui sont purement des FinTech issues du village et nous trouvons que ça vaut la peine d'essayer de les booster pour arriver à quelque chose. Payconiq est certainement un des beaux succès. Toute une série d'autres banques se sont connectés à Payconiq. Des collaborations sont donc possibles parce que le monde change. Il faut s'y adapter.

14. Quel est l'impact de la nouvelle réglementation MiFID II sur les produits et services proposés (? Impact sur les processus et sur le business modèles ?

A court-terme, il y a une augmentation de la complexité car il y a une augmentation de la documentation nécessaire pour répondre à toutes ces exigences. Il y a certainement une augmentation du travail administratif et de la complexité. C'est comme ça que c'est perçu par les clients et pour nous, il faut essayer de transformer cette mauvaise perception en une

opportunité d'augmenter la qualité des services qu'on offre aux clients en leur montrant bien le sérieux de notre travail et la transparence que l'on a au niveau des rémunérations que l'on prend pour le travail que nous fournissons.

Sur le long-terme, je pense que ça sert à augmenter la compétition, c'est ça le but de la directive. Comme beaucoup de directives européennes, le but est d'essayer de casser des comportements qui seraient non corrects de certains intervenants pour éviter toute tromperie possible et que le client ait devant lui une transparence totale pour choisir le fournisseur de services qui servent ses propres intérêts. Le but est d'augmenter la concurrence et si la concurrence est parfaite, c'est tout bénéficiaire pour le client parce que les prix baissent. C'est une pression sur les prix qui est évidente.

L'impact de MiFID sur vos processus ?

On a et on continue à beaucoup investir dans l'IT pour essayer de, comme je te le disais, tourner ces obligations/contraintes dans des opportunités de rendre le métier plus transparent et plus facile aux clients en le digitalisant. Par exemple, on n'est pas peu fier d'avoir digitalisé tous les contrats que les clients doivent signer pour arriver dans un scénario idéal où on prépare la réunion avec le client pour organiser un rendez-vous la semaine prochaine, voilà déjà les contrats qu'on aimerait vous faire signer, voilà le genre de directions que l'on pourrait prendre ensemble, voilà le genre de choix que vous aviez évoqué par téléphone et ça se présenterait dès lors comme ça dans le contrat, merci de lire ça attentivement et de nous donner vos remarques, comme ça lors de l'entretien, il ne faut plus lire toutes ces pages. On va juste au point essentiel de vos remarques.

Tout le processus devient d'une simplicité pour le client. C'est une des façons dont nous essayons de tirer opportunément profit de MiFID 2 pour mieux systématiser et automatiser notre reporting et nos obligations MiFID en utilisant l'IT et le digital. Mais ça demande plus de boulot. Pour la clientèle Advisory, quand on doit effectuer une opération, on doit sortir un rapport pour s'assurer que le profil de risque correspond bien au produit d'investissement choisi. C'est le contrôle du profil de risque, dont le but est de contrôler que l'opération qu'on fait pour le client répond bien à son profil de risque une fois qu'elle sera exécutée. Avant de l'exécuter, on envoie un rapport au client pour lui montrer la conséquence de l'opération financière conseillée sur son portefeuille. Tout ça, j'ai vu des banques qui sont toujours avec leur crayon. Chez ING, nous avons un beau petit rapport qu'on sait générer de manière automatique pas nos systèmes que nous avons mis au point. C'est nous qui l'avons développé en interne pour correspondre à la loi. On essaie de s'aligner sur la loi en générant des choses automatiques qui pourraient dès lors représenter demain un avantage compétitif, car on sait traiter le client de façon plus propre et plus homogène. C'est plus professionnel, ça donne une autre image. On fait des adaptations régulièrement. C'est toute une organisation qui évolue pour s'aligner avec MiFID 2.

Annexe 6 : Interview Pauline Cauchie (Belfius)

Interview Pauline Cauchie pour Belfius – 20 juin 2018

1. Selon vous, quels sont les besoins actuels de vos clients ?

Non, les besoins de base n'ont pas changé selon moi. Leurs besoins en termes de gestion privée sont principalement le conseil. Donc, le conseil signifie qu'on a une relation avec quelqu'un, qu'on crée une confiance. On veut un conseil qui soit professionnel, avec des supports de plus en plus techniques. Le cœur du métier est le conseil et d'expliquer pourquoi on propose telle ou telle stratégie de gestion. Il y a aussi toute la partie structuration qui est de dire comment prendre en charge la personne dans ses projets, dans ses besoins, dans sa transmission. Tout ça n'est pas digitalisé à ce stade, c'est du "one-to-one". Ce sont des rendez-vous face à face, c'est du pur contact.

Une fois que le client rentre dans un contrat de gestion, il faut des outils pour permettre le suivi. Evidemment, là on développe énormément d'outils informatiques. Chez Belfius, on est à la pointe de la digitalisation. On a les meilleures applications du marché reconnues. La plupart des clients sont contents d'avoir un support mais pas tous. Certaines personnes aiment beaucoup les rapports papiers traditionnels tous les trois mois et ce qu'ils aiment, c'est d'aller voir leur conseiller et d'en parler. D'autres personnes, peut-être d'une autre génération, aiment beaucoup les supports électroniques et tous les rapports digitaux qu'on peut faire de la gestion. De nouveau, ce n'est pas du conseil.

La grande majorité des gens sont contents d'avoir une explication. Nous avons une histoire à raconter derrière. On peut se dire ce qui se passe derrière certains mouvements. On peut raconter toute l'histoire du fonds. Quand on a un rapport, on voit qu'on fait tel ou tel mouvement. En général, les clients aiment bien savoir ce qu'il se passe derrière.

Donc, c'est autre chose le reporting. Une fois qu'on a eu le conseil, c'est la manière dont on suit le portefeuille. Avoir des outils informatiques de plus en plus performants est apprécié par les clients : suivre sur smartphone tablette, sur les applications dédiées au private banking. Effectivement, les clients regardent de plus en plus. La banque est de plus en plus attentive à être sur ce créneau aussi mais qui est complètement complémentaire, qui n'est pas l'un sans l'autre. C'est comme ça qu'on le présente au client. On fait des rapports des plus performants possibles disponibles sur les smartphones, tablettes et ordinateurs mais c'est un outil. Dans cette optique-là, les besoins des clients changent, je ne sais pas si c'est vraiment un besoin mais on a créé le besoin. Les attentes ont changé.

Les clients font des suggestions aussi en rapport aux rapports qu'ils reçoivent. On essaie de réagir et on fait remonter les informations en interne. 99 fois sur 100, on peut répondre à leurs questions, d'où l'importance du contact personnel pour pouvoir expliquer, commenter, détailler plus qu'un rapport.

Par rapport à la gestion d'il y a 10 ans, nos outils de communication sont beaucoup plus développés je dirais. Le besoin du client à la base est que son fonds soient gérés

professionnellement. Pour les gestions privées, les clients sont encore assez traditionnels. Beaucoup d'entre eux préfèrent encore le papier.

2. Quels sont vos objectifs en matière de digitalisation ?

Les objectifs de Belfius sont super ambitieux. On est le numéro 1 de la banque en Belgique à investir dans la digitalisation. On est dans des programmes inouïs de digitalisation, donc ça percole dans tous les départements de la banque, à la fois pour le retail et aussi pour le private banking. On développe énormément d'outils mais on travaille par segment. Donc, le but du segment retail est de les digitaliser à 100%. C'est l'air de dire "si vous venez en agence, on va vous rendre service mais du bout des doigts et s'il vous plaît, vous allez tout faire sur les apps. Et comme vous n'êtes pas rentables, faites tout vous-mêmes sur votre ordinateur". La clientèle, entre 150 000 et 500 000 euros, est une clientèle importante qu'on essaie vraiment d'upgrader. Ces clients ont un chargé de clientèle dont le job est de les appeler, les voir plusieurs fois par an afin de développer le nombre de produits de cross-selling et ce genre de choses, en développant un maximum la digitalisation en parallèle. Le private banking est différent. Le coeur du service est le private banker. Ce n'est pas digital. En gros, dans le personnel de la banque, on licencie à tour de bras dans les banques et ceux qu'on va garder, sont les conseillers pour la clientèle la plus haut de gamme. C'est ce qui va survivre dans le conseil au sein de la banque.

Dans le private banking, il y a énormément de travail qui est fait pour garder la relation entre le client et le private banker. On nous pousse énormément à voir nos clients régulièrement, à les appeler, être proactif et avoir un entretien face to face. On est cotés là-dessus, on est tracé là-dessus, on est évalué là-dessus tous les jours de savoir combien de clients on a vu, combien de fois on les a vus, etc. Le coeur est de voir le client, après c'est avoir les outils technologiques développés possibles pour soutenir le rapport.

Pour Belfius, quelle est la segmentation ?

Le private banking commence à partir de 500 000 € d'avoirs mobiliers chez nous. Le personal banking commence à partir de 150 000€ et en-dessous, c'est le segment retail.

On a ouvert une division wealth management il y a quelques mois qui commence à 2.5 millions d'€. Nous restons le point d'ancrage dans tout ça. Nous décidons si les clients passent en wealth management ou restent en private. Le wealth management passe aussi par le réseau des agences. Comme tu peux le constater chez Belfius, les private bankers sont en agences. Chez BNP, ils sont dans des private houses et il faut prendre rendez-vous avec le private banker. Ici, je suis en agence avec mes collègues qui font du guichet, des prêts hypothécaires, des crédits aux entreprises, etc. Donc j'ai un portefeuille et je gère le tout. Je suis private banker pour plusieurs agences dans la région mais notre manière de fonctionner est qu'on est intégré au réseau. On est vraiment en agence. Donc, ça veut dire que quand mes clients private banking ont une question de carte ou autre, ils passent par moi et moi, je délègue. Ils passent par moi. C'est tout à fait spécifique à Belfius. C'est vraiment une volonté que les private bankers soient dans le réseau, en agence. C'est différent des autres banques.

3. *Quelle est l'expérience concrète de Belfius face aux besoins des clients ?*

On a des réunions (brainstorming) tous les mois avec les gestionnaires de notre société de gestion, dans lesquelles on dit "tiens pour tel dossier, il y a eu dissatisfaction du client". Ça remonte donc à la division commerciale de la banque, à la division gestion de fortune chez notre Asset Manager. Donc, on apporte des améliorations continuellement. On a un processus d'amélioration continu.

4. *Avec les changements technologiques, le business model a-t-il évolué ?*

Ca dépend. On a des clients sur les trois modèles. On a trois stratégies différentes en fonction des clients. Des clients nous disent qu'ils veulent tout déléguer, d'autre disent qu'ils veulent vraiment gérer.

On a des clients ayant un portefeuille et qui souhaite déléguer la gestion à un gestionnaire (discrétionnaire). D'autres clients veulent être contacté à chaque fois qu'on touche à ma gestion (gestion conseil) avec derrière un gestionnaire qui fait des propositions. D'autres encore n'ont pas besoin de conseil ni d'un gestionnaire et préfèrent effectuer leurs achats et ventes sur une plateforme en ligne. Ça se passe aussi en private banking.

Dans la globalité, le modèle est hybride car on utilise beaucoup de supports technologiques pour communiquer avec nos clients, même si certains préfèrent venir nous voir en personne. Notre objectif est de diriger le client vers la délégation de ses décisions. On souhaite qu'il nous dise quel est son profil, sa stratégie, ses avoirs et qu'il nous délègue la gestion au gestionnaire pour ne pas l'appeler à chaque fois qu'on doit prendre une décision. On fait ça par facilité et par efficacité. Sinon, on doit chaque fois envoyer des documents officiels, on perd du temps et on n'est pas dans le marché. A cause de toutes les réglementations, on préfère pousser les clients à la délégation.

5. *Les processus internes ont-ils changé ?*

C'est la catastrophe, c'est apocalyptique. C'est très compliqué, tout le monde patauge avec MiFID 2, tous les processus ont changé, tous les flux ont changé. C'est excessivement lourd. La raison pour laquelle on nous oblige à faire MiFID 2 est légitime mais l'implémentation pratique dans les systèmes est terrible. C'est très contraignant. Sur un rendez-vous, si on veut sortir un contrat de gestion, on va avoir du commercial pendant un quart d'heure et on aura de l'opérationnel pendant 1 heure. Sortir le bon document, la bonne croix, signer, cocher est d'une lourdeur invraisemblable.

Oui, on a beaucoup changé tous nos processus, c'est extrêmement contraignant. Nos clients sont gentils et comprennent la lourdeur du processus. La loi impose de tout faire en face to face, donc le client doit rester. On ne peut pas préparer des contrats sans que le client ne soit là. Le profil doit être fait avec lui. On pose des questions honnêtes, sincères, claires et précises sur les risques : tolérance au risque, les différents niveaux de risque, le gain ou perte potentiel. Toutes les questions en rapport au risque sont essentielles. Ensuite, on doit poser les questions de connaissance. On a 17 produits, chaque produit à quatre questions. Donc si on veut faire le test sur tous les produits, on est parti pour une heure et demi. On parcourt les connaissances sur les produits de base auquel le client souhaite souscrire, on a plusieurs questions et on déroule les questions. Le but est aussi de lui expliquer s'il ne comprend pas.

Le questionnaire est uniquement sur ordinateur. C'est finalement très contraignant pour des gens hauts placés qui n'ont pas envie de venir, des indivisions familiales, etc. C'est uniquement face-to-face chez nous : on a une tablette qu'on peut amener chez le client pour qu'il réponde aux questions. Chez Belfius, nous n'avons que ça à notre disposition, pas de version papier.

6. Quels sont les outils technologiques pour le reporting que votre banque possède ?

Le suivi des contrats de gestion se fait sur l'ordinateur, sur la tablette et sur le smartphone. Le reporting est donc disponible sur l'ordinateur et sur la tablette. Sur l'application Belfius, si on est en private banking, un petit onglet s'affiche sur l'application. Les suivis des gestions sont donc disponibles sur les trois appareils.

Les clients n'aiment pas suivre leur gestion sur le smartphone. Nos développements vont plus sur la tablette et le smartphone, moins sur l'ordinateur. Il y a donc un suivi online direct journalier de la gestion disponible. Tout se trouve sur la même app. On souhaite que la digitalisation soit en support du réseau, ce n'est jamais l'un contre l'autre.

7. Quels Outils technologiques de communication ?

Ils me téléphonent, ils me skype, ils m'envoient un message sur Whatsapp. Sur Whatsapp, ce ne sont pas des ordres de gestion qu'ils vont me communiquer. Si on doit faire une opération de titre, alors ça passe sur le DirectNet, le système sécurisé avec signature électronique.

Si le client me téléphone ou téléphone sur la ligne de l'agence, ce n'est pas enregistré. Quand il y a des contrats de gestion de fortune, quand le client parle au gestionnaire en gestion conseil, c'est enregistré. Les clients qui donnent des ordres d'achat et de vente de titres à leurs gestionnaires, c'est aussi enregistré. Dans les communications au jour le jour, ce n'est pas enregistré. Tout dépend du contrat que le client possède et le type d'ordre qu'il veut donner. S'il me téléphone pour leur donner une information sur leur gestion, je vais la leur donner et rien n'est enregistré. S'il veut passer un ordre sur leur placement, ça ne peut se faire que dans le système électronique, soit par smartphone, tablette ou ordinateur. Je peux l'encoder et il signe. Ou à l'inverse, il encode si ce n'est pas un contrat de gestion discrétionnaire. Dans tout contrat de gestion, les ordres à passer doivent être inscrit dans un système informatique sauf s'ils ont un contrat de gestion conseil. Déjà pour ce type de contrat, il faut un million et demi d'euros et il faut un contrat de conseil.

On peut envoyer des mails pour communiquer mais certainement pas envoyer des ordres ou ce genre de choses. Le rapport mensuel est envoyé dans le système DirectNet ou par courrier. En revanche, on peut envoyer des informations de marché par mail. Ce n'est pas un rapport officiel. Les clients doivent se connecter avec leur carte et leur code pour avoir accès à leur rapport.

8. A propos du CRM, comment le définiriez-vous et dans quel mesure la banque investit dedans ?

On a un nouvel outil CRM qui a été mis en place ici il y a un an. C'est le coeur du coeur du suivi. Tout notre suivi client et tout notre reporting est dans notre CRM. Nos rendez-vous sont dans notre système, qui est mixé avec les résultats. Tout notre suivi commercial et nos résultats commerciaux se mettent dans notre CRM. On a un développement énorme de notre CRM, à la fois pour le suivi des clients mais aussi pour les campagnes commerciales et toutes les actions sur le client. Ce qui n'est pas dans le CRM n'existe pas, c'est-à-dire si je fais une opération et je fais une belle vente, j'ai vu mes clients, etc, si je ne l'ai pas enregistré, mon manager ne pourra pas le voir. Il ne voit que ce qui est enregistré.

Le CRM est plus omnicanal que multicanal. L'information est vraiment partagée. Tout ce qui passe avec le client est lié à son unique numéro (crédit, placement, etc.).

9. Existe-t-il des outils technologiques distincts entre conseil et discrétionnaire ?

Non.

10. Est-ce que Belfius possède des outils d'aide à l'investissement ?

Pour les contrats de gestion, absolument jamais. Quand un client privé va sur le site de Belfius et qu'il remplit une simulation avec son profil d'investisseur potentiel, la machine va calculer automatiquement et lui faire trois propositions de placement. C'est en effet un algorithme. C'est plutôt utilisé à titre d'indication sur notre site. Ce n'est pas via un contrat de gestion.

C'est nous qui allons chercher les produits. Nous connaissons nos contrats de gestions et nous allons chercher les produits qui correspondent le mieux aux profils de nos clients. Pour le moment, nous n'en avons pas mais ça va sûrement arriver.

11. Est-ce que la banque va continuer à investir pour la digitalisation ?

Encore et toujours plus et toujours à la pointe. Nous avons développé notre application smartphone en collaboration avec IBM. Sur le MiFID, je ne sais pas. On va aussi avoir l'application qui permet de voir tous les autres comptes sur une même application, ici en juin.

12. Vos concurrents actuels représentent-ils une menace ?

Evidemment. On est toujours vigilant. Les gros concurrents peuvent aussi venir d'ailleurs comme Apple, Google.

13. Que pensez-vous des FinTech et GAFA ? Une collaboration serait-elle possible dans le futur ?

Ils vont prendre des parts de marché sur les jeunes générations. De nouveau dans le conseil et gestion de fortune, c'est peut-être moins fort. On ne représente rien finalement, en Belgique par rapport aux GAFA. On est à la pointe de la technologie.

14. Quel est l'impact de MiFID 2 sur les processus ?

Finalement, on finit par présenter les mêmes gestions et les mêmes produits. C'est juste beaucoup plus lourd et contraignant. Le gain est vraiment pour le client et c'est une plus grande transparence dans les structures de frais. Il ne se rendait pas compte des frais sous-jacents, des rétrocessions. Le gain est qu'on est tous sur le même pied et que le client voit effectivement ce qu'il paie et qu'on est alors plus transparent. On va alors rabouter nos frais de gestion, donc c'est à l'avantage du client. C'était le but du législateur. Pour nous c'est très lourd, contraignant compliqué.

Du point de vue concurrence, cela nous permet d'être sur un pied d'égalité par rapport à d'autres. On est à égalité pour présenter nos frais. Cela rabote les charges des banques, avec encore plus de charge administrative.

Nous avons préparé l'adaptation déjà début de l'année passée, début de l'année 2017. On a dû mettre en adéquation tous nos contrats.

15. Est-ce que Belfius possède une solution robotisée ?

Dans les contrats de gestion, on définit une stratégie et au sein de cette stratégie, on décide du type de produits qu'on veut, par exemple des actions américaines. Le gestionnaire décide d'aller sur plusieurs fonds dont un fonds à Belfius, Quant, qui est géré par un robot. Ce n'est pas un gestionnaire qui fait les achats et les ventes, c'est-à-dire on programme les données du fonds : action américaine de tel type avec tel type de profit, etc. Une fois qu'on a fait autant de profit, on vend l'action. Ce type de fonds va réagir de manière automatique, ce n'est pas un type de gestion complète. Aucun contrat de gestion n'est totalement lié là-dessus. Candriam, notre gestionnaire de fonds, le possède. C'est donc externe à Belfius. Dans notre Asset Management, il y a certains fonds qui sont gérés par ordinateur. L'investissement dans ces fonds dépend du profil du client et des propositions du gestionnaire. C'est un autre type de gestion.

Annexe 7 : Interview Jean-Marc Thiran (CBC Banque)

Interview Jean Marc Thiran pour CBC Banque privées - 15 juin 2018 Tournai

Mise en bouche du sujet : stratégie de KCB group

KBC investit massivement en Irlande pour que ce soit le laboratoire du groupe KBC au niveau digital. Ils ont donc fait beaucoup d'investissements pour qu'il y ait des banques uniquement digitales. Toutes les innovations digitales de KBC sont faites également en Irlande afin d'implémenter ce qui marche dans le reste du groupe. KCB réfléchit à 10 ans ou 15 ans. Ils sont en train de réfléchir à tout ce qui est intelligence artificielle. Je dirais, pour être un peu provocateur, que les Mobile et Touch sont déjà des vieilles technologies. J'exagère un peu mais ils considèrent faire la même chose que ce que fait Google avec « Ok Google » pour les prêts hypothécaires par exemple. Ici, c'est au niveau du groupe KBC.

CBC est donc une branche de KBC. Au niveau de la structure, KBC groupe détient KCB Belgique, Hongrie, Tchéquie, Irlande. KBC Belgique est la seule banque fédérale de Belgique, dans le sens où il y a KBC en Flandres, KBC Brussels à Bruxelles et CBC Wallonie, avec l'organe de décision en Belgique. Il existe peu de banques qui ont encore ça. En Belgique, il y a CBC, Belfius et CPH. Massivement, on investit au niveau belge. On a fait un nouveau siège central à Namur, on a quitté la Grand Place de Bruxelles. Au niveau digital, le groupe veut être le premier. La bataille des applications est féroce. On est la première banque à permettre d'avoir les comptes des autres banques via l'application (directive DPS2). Belfius sera à ce niveau-là dans quelques semaines et ING sera prêt en septembre et BNP peu après. Si tu l'application CBC Touch ou Mobile et tu peux voir tes comptes et faire tes virements avec cette application, tu ne vas pas prendre l'application ING Smart Banking. Le premier qui l'a, a gagné. C'est la bataille des applications et c'est pour cette raison que KBC investit massivement là-dedans pour être le premier de ce point de vue-là.

1. *Selon vous, quels sont les besoins actuels de vos clients ? Leurs attentes et les besoins ont-ils changé depuis l'évolution de la digitalisation ? Avez-vous changé l'offre de vos produits et services pour coller à leurs nouveaux besoins ? Et dans les différentes tranches d'âge de vos clients ?*

Leur besoin de base est de gagner des sous sans prendre de risque. Sinon, c'est avoir une vue claire sur leurs investissements, avoir confiance dans les technologies utilisées, comme les outils de reporting qu'ils peuvent avoir et la facilité d'utilisation. Je parle pour l'aspect digital.

Les services et produits changent tout le temps. On a ce qu'on appelle des « waves », des vagues d'amélioration. Le régulateur est tellement dur qu'il faut faire des investissements colossaux en informatique pour satisfaire à ces critères MiFID. Certaines banques n'arrivent pas à tenir. Par exemple, je fais une proposition d'investissement d'acheter tel action ou autre, je l'envoie donc par un des canaux sécurisés. Préalablement, je dois envoyer une simulation aux clients ainsi que les frais ex-ante. Le client dit oui par canaux sécurisés. Le lendemain, je rachète cette même action, je fais exactement la même chose et je dois de nouveau effectuer la même procédure et envoyer les tarifs complets, 25 pages de tarifs. C'est obligatoire. C'est une

directive du group KBC. Il faut savoir que le patron de KBC groupe est le président de Febelfin pour l'instant, qui veut une tolérance zéro. Il ne faut pas un problème avec ça. Ici, la prochaine vague organisée sera lancée pour que la signature électronique respecte totalement la directive. Pour le moment, elle respecte à 90%. On doit créer un autre canal sécurisé pour les 10% restant. C'est dantesque le boulot que ça demande. C'est un travail colossal. C'est une directive MiFID et je pense qu'on respecte même au-delà de ce qu'il faut. Il faut vraiment être irréprochable à 100%.

Pourquoi il y a eu cette directive MiFID 2 ? En 2008, il y a eu la crise des banques, elles ont fait des bêtises avec les Asset Backed Mortgage securities. Suite à ça, les autorités de contrôle ont beaucoup plus contrôlé les banques. Maintenant, on met la charge de la preuve du côté de la banque. Un client a un problème pour son portefeuille, c'est à nous de justifier qu'on n'a pas fait d'erreur, que c'est le client qui a voulu ceci. Par avant, la charge de la preuve était sur le client.

Au niveau des tranches d'âge ?

Le socle est le même. Les plus jeunes des clients ont rarement 20 ans, même s'il y en a aussi. Généralement, la tranche d'âge est de 65 ans. Mais maintenant, ça se renouvelle de plus en plus par des jeunes entrepreneurs, ceux qui réussissent bien. C'est pour ça qu'on doit développer de plus en plus dans tout ce qui est digital. Ça peut paraître étonnant mais des clients de 80 ans sont digitalisés. Tout le monde a un ordinateur pratiquement et de plus en plus, tout le monde a un smartphone. Il y a surtout l'aspect mobile et les aspects tablette et ordinateurs vont disparaître.

Je pense que la tablette va être finie. Déjà, les ventes de tablettes Apple diminuent. Ça n'a même pas duré 10 ans. Pour voir les portefeuilles de clients, la tablette est pratique mais on n'a toujours l'iPhone avec, contrairement à la tablette.

2. Quels sont les objectifs de CBC en matière de digitalisation ?

Ce sont les mêmes objectifs que le groupe en général. Ça dépend des produits. Par exemple, les crédits hypothécaires, les prêts à tempérament, les clients peuvent les signer par internet. Chaque agent, chaque collaborateur a un objectif de familiariser le client à tout ce qui est informatique. Les clients n'ont pas toujours confiance. Il n'y a pas d'objectif en tant que tel. Le client doit toujours être au centre des préoccupations. C'est pour ça qu'on appelle ça "omnicanal" et digital. Si le client veut absolument venir me voir pour le crédit hypothécaire, il n'y a pas de souci. Je vais lui dire qu'il peut le faire aussi par internet. Certains ne voudront pas. Ce n'est pas à nous de décider ce qui est mieux pour le client, c'est bien lui qui décide. Parfois, on doit surmonter leur réticence. Par exemple, les fraudes sur e-banking. On peut me dire un endroit où il y a eu une fraude par e-banking ? Je ne parle pas du mail-fishing. S'il y a une fraude par e-banking, c'est la banque qui doit casquer. Le client ne court aucun risque. Les fraudes par mails, en revanche, c'est tout le temps. Je reçois cinq fois par semaine des mails de soi-disant clients. On prévient bien les clients de ne jamais répondre à ce genre de mails. Les fraudes par internet sont principalement les fraudes par mail. Dans aucune banque, il n'y a eu de souci en Belgique. Si ça devait être le cas, c'est la banque qui indemnise le client. On investit massivement contre les fraudes.

Vous pensez, peut-être en comparaison avec d'autres banques, que les agences CBC doivent rester ?

Elles sont complémentaires. On doit, par la digitalisation, améliorer l'efficacité. Comme ça, on peut se consacrer à d'autres choses. CBC ouvre des agences, les autres banques ferment. On a un réseau d'une centaine d'agences. On ouvre chaque année 3 à 4 agences. Le groupe KBC s'étend en Wallonie. Il faut absolument optimiser le plus possible. Si le client fait ses virements par internet, on gagne du temps. Si le client fait son prêt à tempérament par internet, on gagne du temps. On peut se consacrer au conseil vis à vis de clients. C'est donc complémentaire. J'aime beaucoup le principe omnicanal, plutôt que uniquement digital. Une banque uniquement digitale, on peut tout simplement aller chez les FinTech. On n'a plus besoin de conseiller, pourquoi je paierai des frais ? Pas besoin de frais de compte. Avec des conseillers, des bâtiments, ça donne des frais. Ce ne sont pas les ordinateurs qui donnent les conseils. Le modèle uniquement digital n'est pas le bon modèle selon moi.

On fait régulièrement des enquêtes auprès des clients. Il faut toujours être collé aux besoins des clients.

Le but à atteindre est l'omnicanal. On est moins multicanal, plus vers omnicanal. On a des formations assez poussées et de manière continue sur l'omnicanal. Cependant, il faut faire attention car en private banking, un aspect important est la confidentialité. Par exemple, quelqu'un qui est client chez moi, vient toujours d'une agence. Dans le centre de Tournai, on a deux espaces financiers. Toutes les clientes et tous les clients sont dans une agence et ils viennent pour leur gestion chez moi au centre de banque privée. L'agence ne saura rien sur le compte qu'ils ont chez moi. A l'inverse, je saurai pour le compte en banque commercial. Il y a vraiment un "Chinese Wall" et c'est vraiment indispensable de l'avoir. S'ils veulent retirer 2000 dollars de leur compte car ils partent en Floride, ils vont à l'agence où il y a une caisse. L'agence verra un solde nul car elle ne peut pas voir le montant. Ils devront me demander l'autorisation pour s'assurer que ce soit autorisé et en règle. Ça doit être omnicanal dans un sens et sans trop de détails dans l'autre. Tout doit être consigné au niveau prudentiel et MiFID, histoire que je ne cache rien par rapport à la hiérarchie. Tout client est toujours vu par deux personnes à un moment donné. Comme ça, personne n'a de monopole sur le client.

Les objectifs sont donc : se coller au monde, aux besoins des clients, et susciter les besoins. Etre en avance. Il y a quelques années, on était dépassé et il a fallu investir pour dépasser Belfius. C'est un objectif concret. Il y a 25 ans, BBL/ING était les premiers à avoir les distributeurs de billets. Ils n'ont plus rien fait pendant un certain temps et maintenant, ils doivent galoper pour rattraper. BNP et ING sont fameusement en retard. Ils essaient de rattraper. A la différence, Belfius et KBC sont des banques belgo-belges.

3. Quelle est l'expérience concrète de CBC au niveau des besoins des clients ?

Dans chaque centre de banque privée, il y a un digi-amabassadeur. Ce qu'on a fait à Tournai par exemple, en 2015, on avait le premier logiciel d'application s'appelait CBC Online, qui a été arrêté pour CBC Touch pour les aspects courants (virement, carte de banque, état de comptes) et CBC Invest pour tout ce qui est gestion. Il y a aussi CBC Mobile pour le smartphone. Ils ont préféré lancer le passage d'une application vers les trois autres assez rapidement même si c'était imparfait. En 2015, on a organisé des "digital breakfasts" où on a

présenté les apps et écouter les remarques des clients. C'est initiative qu'on a fait chez nous. Suite à leurs remarques, on a fait remonter tout ça au niveau du groupe KBC. Deux trois retours de clients qui viennent de chez sont maintenant dans les applications.

Auparavant, il fallait se déconnecter pour passer d'une application à une autre. Ça n'allait pas. Etre à l'écoute des clients est vraiment central. On accepte aussi les remarques sur les couleurs et le design. Ils ont, par exemple, mis une option pour voir l'application en noir et blanc pour ceux qui auraient plus de mal à lire à cause des couleurs. Il faut que ce soit convivial tout de suite. Si on ne parvient pas après 10 secondes, c'est fini.

Les générations sont de plus en plus impatientes. Il faut se coller aux besoins des clients et écouter ce qu'ils disent. C'est le meilleur moyen de s'améliorer.

4. Avec les changements, CBC a-t-elle changé son business model ?

Si on reste traditionnel, on est mort. Il faut être hybride. Ce n'est pas en terme marketing. Il faut que toutes les banques soient en modèle hybride. Si elles restent trop traditionnelles, elles ne seront plus rentables. Si c'est uniquement des transactions en ligne, alors on n'a plus besoin du banquier privé. Dans le groupe KBC, on a les trois modèles. Comme Keytrade, on a le produit Boléro. C'est la plateforme transactionnelle actions du groupe KBC, tout en temps réel. Tu peux t'inscrire pour 1 € et tu as la plateforme. Tu achètes et tu vends, tout est en temps réel à frais réduits. CBC Online n'est que transactionnel, le client peut passer lui-même les ordres. CBC Touch et CBC invest n'est pas transactionnel, on ne peut pas passer d'ordre. Avec Boléro, on peut passer des ordres, acheter des actions en temps réel. C'est vraiment très facile d'utilisation.

Boléro est complémentaire au private banking. Nous, on donne des conseils et on investit pour compte de clients. Mais le client peut aussi dire qu'il peut tout faire par Boléro. C'est au client à trouver la meilleure manière pour lui où il est le plus confortable, donc omnicanal. Le conseil reste assez traditionnel. Je ne vois que certains clients en face à face alors que j'en vois d'autres deux fois par an. Grâce aux outils digitaux, les clients qu'on ne voit pas souvent peuvent signer électroniquement.

Les services private proposés aux clients ont-ils changé ?

Les services de structuration patrimoniale ne changent pas vraiment, ça se passe surtout en face à face. Il n'y a pas de gros changement. La façon de les présenter change en revanche. Tout ce qui est crédit, l'autre pendant important niveau banque, KBC veut arriver à pouvoir faire des crédits simples, que le client introduit des crédits simples et qu'ils soient acceptés en deux secondes, via un algorithme, sans intervention humaine. C'est un objectif 2020-2025. Pour l'instant, on souhaite que la plupart des crédits soit décidé en 24 heures avec intervention humaine. Il regarde si tous les documents sont en ordre. Grâce à ça, le collaborateur peut aller prospecter, c'est-à-dire acquérir de nouveaux clients. Ce n'est plus le collaborateur qui encode tous les documents, c'est le client qui le fait. Le client doit faire le boulot du collaborateur de banque mais grâce à ça, il a la décision en 24 heures. Si le collaborateur fait tout, ça prendra plus de temps. Au début, c'était la même chose avec les virements, c'était les banquiers qui les faisaient. Au final, ça sert aux clients.

5. *Suite à la digitalisation, avez-vous changé vos processus internes ?*

Par exemple, toutes nos conversations téléphoniques sont sur bandes enregistrées. Tu ne vois plus aucun téléphone, tout se fait sur skype. En nouvelle technologie, j'ai un iPhone. Le client ne peut plus m'appeler sur mon téléphone portable. Il m'appelle sur le téléphone fixe, je ne réponds pas par le casque, ça arrive sur mon iPhone et c'est enregistré aussi. C'est pour respecter MiFID 2. Ce n'est pas vraiment la digitalisation qui font changer nos processus, c'est plutôt le régulateur qui oblige de changer nos processus et pour le faire respecter, on utilise le digital. Ce n'est pas le digital qui influence, c'est le régulateur.

6. *Quels outils technologiques pour le reporting aux clients ?*

En allant sur les applications : CBC Touch, CBC Invest.

Démonstration de la carte du client test pour CBC Invest. On accède de trois façons : soit le code à 5 chiffres, soit le digipass, soit le scanner. On peut aussi accéder via QR code. Au début, il n'y avait que la calculette. Ce n'était pas très pratique (pour les clients). Alors, on a développé le QR code car on ne sait vraiment pas pirater et le code à 5 chiffres, beaucoup d'applications l'utilisent aussi. Ici, tu as un portefeuille fictif où c'est uniquement consultatif. On ne peut pas faire de transactions dessus. Il faut de la transparence pour le client. On peut aller n'importe où dans le détail, ce qui a monté ou baissé. Si le client souhaite son rapport de portefeuille, il "suffit" de faire une demande de rapport sur l'application. Le client le reçoit dans sa boîte de message sur l'application en format PDF avec l'allocation d'actifs, etc. Au niveau de la transparence, le client a immédiatement ce qu'il souhaite. Il doit avoir confiance en ses avoirs, la façon dont ça fonctionne. On peut voir l'échéance des différents produits, la sorte de produits au sein du portefeuille (coupons, obligations, dividendes), quand il y aura du capital échu. Ce qui est aussi important pour nous est l'analyse de risque : avec le score de portefeuilles et les critères de la FSMA. Par exemple, ici on devrait être défensif pour respecter le profil du client mais ici, on voit que c'est légèrement au-dessus. L'application prévient que ça ne respecte pas tout à fait le profil d'investissement. Dans ce cas, il faut voir le client pour lui dire que c'est à changer. On voit aussi le détail de ce score : le nombre d'actions qui se trouvent dans tel ou telle catégorie avec tel niveau de risques. La moyenne pondérée représente le score total. Si le client veut rester dans cette situation de portefeuilles, il peut toujours changer de profil. En gestion discrétionnaire, c'est impossible d'avoir cette situation.

Si le client souhaite accéder au Helpdesk ou communiquer quelque chose à son gestionnaire, il peut. Le client peut aussi signaler une cyberfraude. Le client peut demander de l'aide jusqu'à 22 heures, via la chatbox. Tu as CB Invest pour la gestion privée et CBC Touch pour les opérations courantes. Suite à des remarques de clients, on a ajouté des possibilités de designs différents. Le moteur de recherche aussi a été modifié suite aux remarques.

Pour le private banking, je propose au client d'acheter ou de vendre ceci. Comment va-t-il signer ? Normalement, le client doit être devant moi. Il faut respecter les critères MiFID, donc je lui envoie un e-proposition : une proposition électronique qui respecte totalement les critères MiFID, toutes les fiches sicaves, tous les tarifs, etc. Il a une brouette de documents à regarder. Je lui envoie aussi une simulation de l'impact de l'action entreprise sur le portefeuille (degré de risque et autres). Le banquier n'a encore rien effectué, c'est juste une simulation envoyée en proposition, soit en Acrobat Reader soit sur papier. Si le client accepte,

il signe avec un code à 5 chiffres ou par le doigt (empreinte digitale). Ainsi, on respecte les règles. C'est via un canal sécurisé, la confidentialité est alors respectée. Il signe et la transaction peut être faite. Dans la vague d'amélioration suivante, il y aura automatiquement moyen de communiquer les tarifs avant la transaction, le cost ex ante. Ça fait partie de la directive, et fin de cette année, il aura ex post les frais totaux de la transaction.

Toutes les banques ne sont pas aussi transparentes. De toute façon, à partir de janvier 2019, tout le monde devra respecter MiFID 2. C'est lourd au début mais une fois que les systèmes informatiques sont en ordre, tout va bien. Ce sont des budgets colossaux.

7. Quels sont les outils technologiques pour communiquer individuellement avec le client ?

Le premier outil le plus efficace est la parole. Un client doit avoir confiance, ça colle ou ça ne colle pas. La relation physique a son importance. Ensuite, le téléphone est utilisé. J'utilise beaucoup le mail. Cependant, rien ne peut être envoyé comme évaluation, sauf si c'est crypté. Une proposition d'investissement pour le client doit être cryptée. La façon dont on peut communiquer est très stricte. Par téléphone, je peux passer des transactions puisque c'est enregistré. Je dois bien préciser le nom de la personne qui fait la transaction, le montant de la transaction, les frais engendrés, les effets de la transaction, Si le client ne répond pas, je ne peux pas passer la transaction. Sinon, les applications permettent aussi de communiquer, il y a aussi les e-propositions. Nous voyons tous les écrans du client de CBC Invest (consultatif). On peut aussi communiquer par Skype. On va l'utiliser de plus en plus. Il faut cependant être sûr au niveau sécurisation. On préfère d'abord être sûr avant de faire le pas.

8. Pour le CRM, dans quelle mesure la banque a-t-elle investi dedans ?

C'est la top priorité, le CRM et le Onedrive. Par exemple, on ne peut pas envoyer des noms de fichiers avec le client. On n'envoie pas le fichier attaché au mail, on va le chercher ou le déposer sur le Onedrive. Ils sont obnubilés par la sécurité, et à raison. C'est dans le programme des 1.5 milliards investis dans les programmes informatiques.

9. Outils distincts entre gestion discrétionnaire ou conseil ? Non.

10. Est-ce que la banque possède des outils d'aide à l'investissement à disposition des clients ou en interne ?

Oui, CBC possède un robot conseiller. C'est encore en phase test. On a reçu une formation il y a trois semaines là-dessus. Ce serait pour aider les conseillers et gestionnaires. Le robot conseiller est déjà utilisé en personal banking. Il y a donc dans la banque le segment retail, personal, private et wealth management. Private et Wealth utilisent les mêmes technologies. Le Wealth pourrait aussi utiliser les robots. Parfois, ce n'est pas sur l'aspect profil de risque ou autre, le profil de risque est en soi obsolète. Il y a plus que ça, ça tient de la finance comportementale. Avec la finance comportementale, le robot conseiller va pouvoir déterminer les probabilités.

Le groupe KBC possède donc Boléro, les banques commerciales et aussi, les gestionnaires de fonds, KBC Asset Management comme Candriam chez Belfius. C'est l'usine à fonds. KBC Asset Management fait 35% de parts de marché. Ils réfléchissent déjà aux robots conseillers

mais ils veulent que ce soit parfait. D'ici quelques mois, il y aura probablement quelque chose de bien. Ils ne se concentrent pas sur le profil de risque mais sur la finance comportementale. Pour établir le profil de risque, il y a un test de connaissance à passer, qui fait 20 pages. Le test pour le taux de risque et celui de connaissance sont actualisés régulièrement. Si le client répond mal à une question sur le produit, c'est qu'il n'a pas compris le produit même. Dès lors, je ne peux pas lui proposer ce produit. Si le client n'a pas la connaissance suffisante, le système bloque.

On appelle la gestion discrétionnaire, la gestion déléguée maintenant. Pour cette gestion, pas de frais d'entrée ni de sortie. Cependant, on gagne les frais dans les produits et les sicaves, et les commissions dans les tarifs sur le portefeuille. Ainsi, le client ne se sent pas prisonnier, il faut que ce soit transparent. Les robots vont arriver pour concurrencer les FinTech. Les recherches KBC ont un objectif 2025 et plus.

11. Est-ce que vous continuez à investir pour rendre vos services encore plus digitaux ?

Il faut que le client soit confortable. L'amélioration n'est jamais finie. Attention, il faut continuer à être sur l'omnicanal, pas que digital. Chez KBC/CBC, on rentre par 5 portes et ces portes communiquent. Quelqu'un qui téléphone à CBC Life à 20h pour acheter des Apple, le lendemain, ça s'affiche dans mon CRM. La communication doit être parfaite.

12. Est-ce qu'une collaboration avec les FinTech est possible ?

Les banques collaborent déjà avec Payconiq. Ce n'est pas une banque, c'est de la gestion de données. On va continuer à collaborer avec des start ups, des partenariats.

13. Les concurrents existants représentent-ils des menaces ?

Ce sont tous des menaces : banques privées, GAFA et FinTech. C'est pour ça qu'on investit massivement en IT pour avoir un produit similaire à Siri développé par Apple. On doit concurrencer GooglePay. Si on loupe ça, c'est comme Twitter, Nokia, Kodak, Alcatel. Dans le secteur de la distribution, Carrefour et Colruyt ont loupé tout l'aspect Internet. Il faut toujours être à la pointe de la technologie, pour être sûr de ne pas louper le train. C'est de notoriété qu'ING a loupé un peu en investissant pas suffisamment et maintenant, ils rattrapent le retard.

Quels sont les 5 portes ?

CBC Life, les applications, les agences, le site internet, et forcément les réseaux sociaux.

On va être de plus en plus sur les réseaux sociaux. On doit être une des seules banques à avoir un conseiller actions senior, qui s'occupe d'actions individuelles, qui fait souvent des conférences ou des articles dans l'Echo. En diffusant son article par LinkedIn, il est présent sur les réseaux sociaux. La présence du private banking augmente sur les réseaux. Toutes les banques privées font ça actuellement. C'est un peu une publicité gratuite de ce qu'on fait en matière de private banking. Ce sont plus des réseaux comme LinkedIn. Nous avons, comme dans toute banque, des gens qui suivent ça de très près, dans les départements marketing. Différentes personnes vérifient la qualité de l'information. L'impact des critiques sur les réseaux sociaux est très grand. On contacte directement le client si on remarque des commentaires négatifs sur la banque.

Les cotations NPS de satisfaction client est aussi regardé de très près. Ici, pour beaucoup de segments, notre score est le plus élevé. En revanche, il ne faut surtout pas baisser. KBC veut rester le premier du classement en matière digitale. A l'époque, Belfius était le premier en digitalisation et ça n'a pas plu au groupe.

14. Quel est votre avis sur les compétiteurs émergents ?

Nous ne sommes dans un pays anglosaxon. Ils deviendront des vrais compétiteurs plus tard. Ça va aller très vite. Le client aime bien avoir confiance dans la banque et dans son gestionnaire. L'aspect personnel est encore important. Le client a vite peur sur les aspects de confidentialité des réseaux, de la sécurité.

Qu'est-ce que vous pensez de Keytrade et Keyprivate ?

Je pense que c'est très simpliste. Je pense qu'un client private banking ne serait pas très intéressé par leur proposition. Ici, en private banking, le client qui vient chez nous ce n'est pas juste pour la gestion de portefeuilles. C'est aussi pour la structuration patrimoniale. Ils ne vont pas nous concurrencer, pas directement.

15. Quel est l'impact de MiFID 2 sur les processus ?

La charge administrative est énorme. Les obligations sont les suivantes : tout client doit avoir une convention, doit avoir un profil de risque en ordre, doit être clairement identifié, nous devons justifier toutes les transactions nationales ou internationales. Plus rien n'est caché. Le fisc peut être au courant de tout. Le gros avantage de MiFID est qu'on est complètement transparent. C'est l'industrie la plus contrôlée en Europe. Il y a des opportunités et ça vaut la peine d'être premier et au point face à ces régulations.

L'adaptation est difficile dans le sens où on se rend compte qu'il y a toujours plus à faire. Quand j'appelle un client pour passer un ordre, je dois plus me concentrer au niveau réglementaire plutôt que le produit en lui-même : le numéro de portefeuille, le nom du produit, etc. Si on oublie quelque chose, on doit rappeler le client pour que l'information se trouve sur la bande enregistrée. Ça peut être lourd.

Annexe 8 : Interview Philippe Michaelides (ING/CBC)

Interview Philippe Michaelides pour CBC Banque (digitalisation) et ING Private Banking (par Skype)

1. Quels sont les besoins des clients ?

Pendant une partie de ma carrière, j'ai été responsable de ce qu'on appelle chez CBC, le réseau digital. Le but était de rassembler sous une seule entité tout ce qui allait être innovant, toutes les nouveautés technologiques qui venaient de notre maison-mère KBC, et de faciliter leur intégration chez CBC. Cela passait par développer un call-center, par créer une agence virtuelle, donc une agence sans contact physique, et également faciliter le développement et l'implémentation des applications Banking à distance, que ce soit sur ordinateur, sur tablette ou sur smartphone. Il fallait aussi accompagner un peu ce mouvement qui venait d'une constatation déjà depuis de nombreuses années, c'est que les clients ne se rendent plus dans leurs agences physiques. Les jeunes générations développent des comportements encore plus différents, c'est-à-dire ils ne sont plus autant intéressés par avoir un contact. Par contre, ils veulent avoir une réponse quasi instantanée à leurs besoins. Ce qui pose évidemment le questionnement d'une banque classique où avant, le seul moyen de contacter son agence c'était de se rendre aux heures d'ouverture de celle-ci, de 9h à 16h, et on n'avait pas d'autres moyens d'accès. Aujourd'hui, la banque doit être disponible 24h sur 24h, ou en tout cas, pour la plupart des besoins, on doit avoir une réponse rapide, voire instantanée.

Donc, ce que les banques faisaient dans un premier temps, mais tout ça évolue très vite, c'était de se dire « quels sont les besoins des clients ? ». Il y a, grosso modo, deux types de besoins : des besoins de base comme une carte bancaire, un virement, un financement voiture, etc. Ce sont les besoins de base de nos clients. Pour ce type de besoins, doivent-ils encore avoir besoin d'une personne physique en face d'eux ? Toutes ces opérations sont des opérations qui coûtent à la banque et qui ne rapportent pas, ou peu.

Ce qu'il faut quand même comprendre, c'est qu'il s'agit d'une logique commerciale. Ce n'est pas une ASBL. La seule raison d'exister des banques c'est de faire gagner de l'argent à leurs actionnaires. C'est une logique qui est moins bien comprise que par le passé mais qui est de plus en plus la norme aujourd'hui. Est-ce qu'un client rapporte ? Un client rapporte sur certaines opérations, un client rapporte, si on les met bout à bout, à condition que ça ne demande pas trop de main d'œuvre pour s'en occuper. Par exemple, toutes ces opérations d'entrée d'argent comme les salaires versés sur un compte, mis bout à bout, cette masse-là est intéressante pour la banque car elle recueille des fonds qu'elle peut replacer ou prêter et c'est la façon dont elle gagne sa vie. C'est le métier de base du banquier. Elle se rémunère par la différence de rendement qu'elle donne à son client et ce qu'elle en fait, la façon dont elle travaille.

Pour cette partie-là, comme il n'y a pas vraiment de valeur ajoutée dans ce qu'on donne, si elle peut être automatisée, la digitalisation permet de le faire. Ça permet de traiter ça à distance, d'éviter un contact physique. Une agence physique coûte de l'argent : s'il y a des billets, il faut de la sécurité, il faut des bâtiments, il faut chauffer, il faut d'occuper de

l'entretien des bâtiments. Moins il y a de bâtiments physiques, moins ça coûte et ça coûte beaucoup moins cher d'avoir un call center dans lequel on met 200 personnes que dix agences de cinq personnes.

En revanche, ce qu'on a toujours dit, c'est qu'il existe un deuxième type de besoins qui demande une valeur ajoutée et pour laquelle il faut avoir des contacts physiques mais cela évolue également. Quand le client a une demande un peu plus complexe comme un crédit hypothécaire, un crédit d'investissement pour une entreprise, des clients un peu plus fortunés qui veulent déposer leur argent ailleurs que sur un carnet de dépôt, là on est dans la deuxième partie où les banques se rémunèrent et ça devient dès lors plus complexe. On a pour ça des conseillers. Au départ, on considérait qu'il y aurait toujours un lien physique. Même là, il y a une évolution et pour une partie de ces produits, comme les crédits hypothécaires, on peut, et KeyTrade est un bon exemple, souscrire à un crédit hypothécaire automatiquement en ligne. Le tout bouge très vite puisque c'est seulement en quelques années.

Si je reprends ta première question, avant c'était la banque qui faisait les opérations des clients, maintenant ce sont les clients qui font leurs opérations de base : par smartphone, par PC banking, par le call center. De toute façon, les nouvelles générations n'ont plus aucune envie de se rendre dans une agence physique, ils sont tous sur leur smartphone.

Avez-vous vu une claire distinction entre les personnes de différentes générations, plus ou moins enclines à aller dans les agences ?

Maintenant il y a beaucoup de générations. Les plus de 65-70 ans sont encore les derniers qui ont un peu de mal avec le digital et encore, on est parfois surpris de voir des gens de 80 ans qui s'y mettent petit à petit. Il faut savoir aussi que c'est le besoin qui crée l'habitude. Par exemple, une mamie de 80 ans n'avait aucune envie de se mettre sur sa tablette pour faire du PC banking sauf quand elle a compris que c'était un bon moyen de converser avec ses petits-enfants qui, eux, l'utilisaient. Et là, comme par hasard, la technologie n'a plus été un frein et elle s'y est mise. En règle générale, la génération des 65 ans a adopté le modèle digital. La nouvelle génération des 20-30 ans n'est que digitale, elle est née avec un smartphone à la main.

Les banques pensent que la banque de demain c'est le smartphone. A un moment donné, on a pensé que ça allait être la tablette. On s'est dit que la tablette était l'outil idéal. Le PC est bien mais il est lourd et encombrant. On disait que le smartphone était trop petit. On s'était dit que la tablette allait être révolutionnaire. Toute la technologie s'est trompée. Certaines personnes sont plus tablettes, peut-être celles qui recherchent plus des opérations à valeur ajoutée dans leurs opérations bancaires et qui trouvent plus agréable à partir d'un certain âge de lire son journal sur tablette que sur PC ou smartphone. Le problème des smartphones est qu'ils étaient petits et on pensait qu'on ne pourrait pas tout faire. Ça ne dérange pas les jeunes. Aujourd'hui, il y a une génération de smartphone et c'est la tendance actuelle. Ces smartphones deviennent plus grands, comme un compromis entre la tablette et le smartphone d'origine. On pense aujourd'hui que la banque, c'est ça. La plupart des opérations bancaires passeront par cet outil.

C'est une révolution fondamentale, surtout pour les membres du personnel qui ont du mal à suivre ce mouvement. Il faut se rendre compte que les gens engagés il y a des années dans les banques ne faisaient pas ce métier-là. C'est tout à fait différent de servir un client dans une agence que de le servir à distance dans un call-center, ou d'exercer des nouveaux métiers qui n'existaient pas hier.

2. Quels sont les objectifs de digitalisation de votre banque ?

En fait, ce sont des objectifs faciles car il s'agit d'une tendance naturelle. En digitalisation, tu peux mettre des objectifs mais on a constaté que ça ne servait à rien. J'étais avec des gens dans mes équipes qui s'occupaient du nombre d'abonnements mobiles en Touch chez CBC. Entre parenthèse, chez CBC, il y a deux applications : une application PC banking qui s'appelle le Touch utilisable sur PC et tablette, et une autre application, Mobile, uniquement utilisable sur smartphone.

En fait, on avait des objectifs mais au final, il ne fallait pas en mettre car la digitalisation est naturelle. Les gens l'utilisent naturellement. C'est aux applications à être de plus en plus « user-friendly ».

Dans le métier que je fais aujourd'hui [Private banker chez ING Belgique], j'ai des objectifs commerciaux mais on a tous des objectifs de digitalisation. C'est d'amener les clients à utiliser plus le PC banking pour voir leurs opérations, pour charger le rapport de gestion. La banque met de plus en plus d'informations à distance.

3. Quel est l'expérience concrète de votre face aux besoins des clients ?

C'est une question fondamentale. Pour remonter il y a 20 ans, il y avait une seule manière pour un client de contacter sa banque : se rendre en agence. Il n'y avait pas d'autres possibilités. Il y a eu des développements depuis 15 ans. Aujourd'hui, quels sont les moyens qu'a un client pour entrer en relation avec sa banque ? Il faut un peu s'accrocher car il y en a énormément. Le plus classique est l'approche physique, aller en agence. Tu as le coup de téléphone dans un call-center ou dans un service à distance. Tu as les applications PC banking à partir desquelles tu as généralement un chat possible ou un numéro d'appel possible. Tu as les réseaux sociaux. C'est le meilleur moyen d'avoir une réponse rapide. Quand on construit des réseaux sociaux, tu as trois entités. D'abord, il y a l'aspect technique de la chose, comment on met en place une page Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube. Quand tu travailles sur Facebook, on se rend bien compte que derrière, il y a une technologie. Il faut des gens qui mettent ça en place. Il y a aussi le contenu, ce que la banque souhaite mettre dessus. C'est le métier de marketing, celui de Community manager. Ce n'est pas le même marketing que le marketing classique, comme faire une campagne publicitaire, faire un spot à la radio. C'est du marketing digital, c'est une nouvelle manière de faire. Le troisième, le plus important, est ce qu'on appelle le « customer care ». Ce sont des équipes qui sont localisées dans un call center, qui répondent. C'est là que réside le danger des réseaux sociaux, c'est qu'il faut répondre. Il y a une manière de répondre. C'est un moyen d'accès aussi. Si tu ne réponds pas sur les réseaux sociaux, ça s'emballe donc il faut faire attention.

Aujourd'hui, le client peut interroger son banquier de différentes méthodes et en plus, n'importe quand. On ne ferme pas les réseaux sociaux. Par exemple, si à 22h il poste quelque

chose, il faudra lui répondre le lendemain matin. Il faut quand même prévoir un élargissement des horaires d'accessibilité. La complexité dans ce changement là réside dans le fait que si tu mets des gens pointus pour des services spécifiques, le conseil en placement à distance par exemple, une personne ne suffira pas. Il faudrait qu'elle soit disponible tous les jours à n'importe quelle heure, même le samedi. Combien de personnes faut-il dès lors pour pouvoir répondre en permanence face à ce genre de besoins ? Ca, c'est le défi des banques.

Tu as deux approches, soit l'approche multicanal soit l'approche omnicanal. Chez ING, où je suis aujourd'hui, c'est une approche multicanale. Cela veut dire que le client contacte son banquier par le canal qu'il souhaite. Aujourd'hui, il n'y a pas de communication entre les canaux. Donc, j'ai des clients en private banking. Ils ont suffisamment de patrimoine pour leur permettre que quelqu'un les suive. Si ce client a un problème de carte et qu'il appelle le call center qui peut l'aider à 21h, je ne serai pas prévenu que le client a fait cette démarche. Le défi est l'approche omnicanal. C'est de se dire qu'au départ, tout part du client : le client a un besoin. Il est libre de choisir le point d'entrée qu'il souhaite : l'agence, le call center, les réseaux sociaux, par le PC banking. On va devoir tracer ce qu'il a fait. On va plus loin que ça. Par exemple, je vais au salon Batibouw un samedi et je trouve ça pas mal. J'ai envie d'acheter une maison et le dimanche, je me dis que je vais regarder les simulations de crédit hypothécaire sur mon PC banking de ma banque et je fais une simulation. A un moment, je m'arrête car j'ai besoin de plus d'explications. Je téléphone le lundi matin à mon agence. Celle-ci doit retrouver que j'ai été faire une simulation sur le PC banking. Je discute avec lui, je laisse ça dormir et le soir, j'en parle à mon conjoint. On est finalement d'accord et je téléphone au call-center. Une personne du call-center prend le dossier et il doit voir que j'étais d'abord en simulation, que j'ai téléphoné à Pierre-Paul en agence et que je finalise avec lui. C'est l'omnicanal. Pour cela, il faut un outil informatique appelé le CRM (Customer Relationship Management). Aujourd'hui, on a les deux approches. Idéalement, on préfère l'omnicanal.

Chez CBC, c'est comment ?

On y approche. Développer un CRM prend du temps, des moyens et ça coûte beaucoup d'argent. Toute la digitalisation a comme conséquence une révolution en termes d'informatique qui coûte très cher et tout ça, pour une diminution globale des rendements. C'est pour cette raison que ce secteur est en crise.

Chez ING ?

C'est en cours aussi mais ils sont un peu moins loin dans cette approche. C'est plus une approche multicanale. Ils sont plus loin dans cet aspect là mais sont plus avancés dans d'autres aspects, comme la révolution intérieure. Ils ont changé beaucoup les processus internes. ING a toujours été un peu précurseur dans les changements internes. C'est une révolution copernicienne pour les gens qui sont en place. Il faut vraiment avoir beaucoup de flexibilité. Cette digitalisation est vraiment destructrice d'emploi classique au profit d'emplois nouveaux. Ce n'est malheureusement pas toujours les mêmes personnes qui sont capables de passer d'un type d'emploi à un autre. Il y a énormément de métiers qui se créent.

Cette digitalisation permet aussi grâce à cette analyse de données, non pas de faire la publicité à outrance, mais d'arriver au bon besoin.

4. *ING a-t-il changé son business model suite à la digitalisation ?*

Oui, la banque a changé son modèle. La prochaine étape est donc la robotisation. On en parle beaucoup. Le métier de private banker a beaucoup évolué sur base des changements technologiques qui sont indiqués. Ce qui a fortement changé, c'est que beaucoup de choses se font à distance. Je fais un lien avec la question 7. Une fois qu'on a rencontré nos clients, on les voit en fonction de leurs besoins mais sinon, tout fonctionne par téléphone et par mail. Chez ING, on a développé des types de contrats qui permettent de changer beaucoup de choses à distance avec des procédures internes de vérification, d'enregistrement, des rappels, des virements. Donc, beaucoup de choses peuvent se faire à distance. Par exemple, quelque chose qui a fondamentalement changé, c'est qu'avant, tu avais des équipes qui étaient proches géographiquement des clients et c'est toujours le cas pour les private bankers. Les assistants, les collaborateurs qui font le back-office et le middle-office des dossiers, eux, sont localisés à distance à Namur. C'est quand même déjà un changement fondamental. Grosso modo, toutes les activités de la banque sont logées dans des entités à distance, comme des call-centers rassemblés par zone d'expertise. C'est un changement énorme pour les gens.

Oui, les outils technologiques se développent avec quand même, un grand corolaire : la sécurité. Tout ce qui est à distance, tout ce qui n'est pas une signature physique donne objet à beaucoup de tentatives de fraude. C'est le pendant de la digitalisation, c'est la cybercriminalité. C'est la partie plus cachée et ca représente des millions d'euros également dans la sécurité des transactions. Dans les banques, il y a énormément de tentatives de fraude au virement : des faux mails, des trafics, ... On a eu des exemples dans les banques où les clients faisaient des donations à leurs enfants par échange de courrier. Le banquier attendait de recevoir le courrier pour effectuer la transaction. Normalement, le parent envoie une lettre officielle à son fils/sa fille pour la donation et comme par hasard, le banquier reçoit la lettre pour les enfants avec l'ordre de virement avec les numéros de compte et pour l'un des enfants, ce n'était pas le bon compte. En fait, la poste avait ouvert le courrier et avait changé le numéro de compte.

La sécurité est un élément qui fait peut-être un peu traîner la digitalisation mais tout se développe. La nature humaine a horreur du vide et ce qui est impressionnant est la vitesse à laquelle les processus se développent. Au tout début, quand j'ai créé l'agence virtuelle [chez CBC], j'avais eu un entretien il y a quatre ans de ça avec le responsable de l'audit, le responsable des risques internes et le responsable compliance qui m'avaient parlé pendant deux heures de tout ce que je ne pouvais pas faire en ouvrant un compte à distance. Aujourd'hui, on oublie ça car c'est rentré dans les mœurs. La loi a changé aussi. Avant, on disait qu'il fallait s'identifier dans l'agence au moins une fois, il faut lire la carte d'identité, etc. Maintenant, c'est fini. Tous les processus changent fondamentalement vite et les applications informatiques de sécurisation se développent aussi. Il suffit de voir ce que l'état fait sur les déclarations d'impôts, on peut la faire de manière électronique aujourd'hui avec la lecture de la carte d'identité. La carte d'identité devient un événement de sécurisation à distance, avec les puces qu'il y a dedans.

On couvre aussi un peu les questions suivantes : suite à la digitalisation avez-vous changé vos processus internes ? Quels sont les outils technologiques de votre banque pour le reporting aux clients ?

Pour la question 6, il y a en effet pleins d'outils technologiques qui se développent. Je ne sais pas si tu connais Dockel, qui est une boîte électronique qu'utilise le groupe KBC. C'est une boîte dans laquelle tu peux demander que la plupart de tes documents importants arrivent dedans. Par exemple, chaque mois tu reçois un relevé de ton salaire et tu peux demander qu'il vienne dans cette boîte électronique. Cette boîte a été créée par une banque mais elle peut s'utiliser en dehors. C'est un coffre-fort électronique, c'est-à-dire tu peux faire en sorte que tes documents importants ne t'arrivent plus par courrier mais t'arrivent dans cette boîte électronique. Un autre outil développé par les banques est Payconiq, qui est un outil extraordinaire. Il suffit que tu donnes accès à ton carnet de relation Facebook et tu sais virer de l'argent à tous tes contacts. Tout ça, ça nécessitait des gens, des services. Aujourd'hui, tout ça peut être externalisé. Ce ne sont plus les banques qui doivent gérer cet aspect-là.

Donc, on a développé des outils téléphone, email, et aussi Skype. Dans les faits, les clients utilisaient assez facilement le chat mais le Skype un peu plus difficilement. Par contre, il y a la question de la vie privée et de sa protection. Il pourrait y avoir des problèmes si par exemple, se trouvent des cadres spécifiques ou des représentations religieuses sur le mur. C'est assez embêtant. A l'époque, c'était plus un problème. Maintenant, on fait signer des « disclaimers » aux clients et c'est bon. Chez CBC, peut-être plus que chez ING, c'est l'outil de communication principal. Il n'y a plus de téléphone dans les bureaux. C'est aussi révolutionnaire. Ça signifie que son bureau devient son PC. Ce ne sont plus que des PC portables. En cinq ans, c'est ce qui a le plus changé dans les banques. Il y a dix ans, quand j'allais travailler, je prenais ma mallette le matin, j'arrivais à 8h à un endroit bien précis où je travaillais jusqu'à 17h-18h et je quittais cet endroit bien précis. Je n'emportais pas de boulot avec moi et la seule manière de travailler était de travailler à cet endroit bien précis. Aujourd'hui, c'est fini. Peu importe où tu es, ton travail est le PC portable. Cela a aussi des éléments positifs et négatifs. Cela signifie qu'il n'y a plus d'heures, donc il faut aussi une maîtrise de cet outil et cette absence de maîtrise a ajouté aux autres éléments de mouvement dans les banques une augmentation de l'absence de longue durée, appelé le burn out. C'est un terme qui n'existait pas avant et dont on parle tout le temps aujourd'hui. En fait, c'est une difficulté qu'ont certains à mettre des barrières, qui étaient beaucoup plus déterminées auparavant. Tu ne pouvais pas être envahi par ton travail car, une fois que tu arrêtais, tu n'avais plus d'accès. Ici, tu es tout le temps en ligne. Un énorme avantage aujourd'hui est ce qu'on appelle le télétravail ou le co-working. C'est très révolutionnaire car peu importe où tu es, l'essentiel de ton travail se fait à distance, sur PC. Il faut un bon équilibre pour les réunions, mais certaines peuvent se faire aussi par Skype. Quand j'ai installé ça dans mes équipes, j'avais des gens qui travaillaient à Namur, j'avais des gens qui travaillaient à Bruxelles, d'autres qui travaillaient à Leuven où c'était le siège de la KBC et j'avais encore des gens qui étaient chez eux. On avait autorisé une journée de télétravail par semaine. Je me rappelle une journée où j'ai passé ma journée sur Skype où j'enchaînais les contacts et les réunions Skype et je m'étais demandé où se trouvait cette personne au final. Tout ça fait partie de la révolution.

5. *Existe-t-il des outils distincts pour la gestion discrétionnaire et gestion conseil ?*

On a une autre révolution pour le private banking, qui est le MiFID. Il y a eu MiFID 1 et maintenant, il y a MiFID 2. Ce sont des réglementations européennes qui visent à protéger le client. Comme toute législation qui vise à protéger, elle alourdit les processus. Les banques sont obligées de respecter un cadre et des processus lorsqu'elle donne du conseil. Par exemple, ce qu'on appelle la différence entre la gestion conseil et la gestion discrétionnaire, ce sont les deux différents types de gestion. Il en existe un troisième mais celui-ci pose moins de problèmes c'est le « execution-only ». Cela signifie que les clients gèrent eux-mêmes leurs portefeuilles mais qui ne sont pas aptes car la technologie ne le permet pas, de passer leurs ordres eux-mêmes. Dans ce cas-là, ils peuvent contacter leur banquier et il exécute l'ordre. On ne peut pas donner de conseil, il s'agit juste d'exécuter la demande du client. Actuellement, il y a des plateformes en ligne qui se développent et qui permettent de le faire automatiquement. Le métier de private banker c'est quand même principalement la gestion discrétionnaire et la gestion conseil. Le métier qui est encore relativement aisé en termes de processus à effectuer est la gestion discrétionnaire. Le client signe un mandat pour que la banque gère à sa place selon un profil de risque déterminé. Alors, le client signe 100 pages facilement. Heureusement, il y a des processus qui s'améliorent grâce au digital et on peut maintenant signer des contrats digitalement. Mais une fois que c'est signé, la banque a un devoir de reporting et elle peut gérer comme elle l'entend. Dans les contextes réglementaires de MiFID 2, c'est ce qui est le plus simple. A côté de ça, il reste la gestion conseil. Le client a un portefeuille mais il souhaite que la banque lui donne un conseil d'investissements et là, ça devient l'enfer. Pour protéger le client, si la banque donne un conseil, avant d'exécuter le conseil, il faut lui donner des éléments, la fact sheet, le prospectus qui permet de comprendre ce qu'est le produit qu'on propose, un explicatif de ce produit accessible au client. Il faut s'assurer que le client l'a reçu avant de passer l'ordre et suffisamment de temps avant qu'on passe l'ordre. Bref, tu te rends compte que ça alourdit énormément le processus.

Et donc, il y a des outils distincts. Il faut savoir que la gestion conseil est beaucoup plus lourde à effectuer pour les banques aujourd'hui et la lourdeur est toujours le temps que l'on passe par rapport à ce que ça rapporte. Il faut quand même se rendre compte qu'une personne de la banque est là pour faire gagner de l'argent à son actionnaire. On doit optimiser son temps de travail en fonction des outils et ce n'est pas évident.

Il y a bien des outils distincts, il y a des reportings. Par exemple, il existe une forme de gestion discrétionnaire chez ING où tous les mois le client reçoit son rapport complet détaillé et des explications, il peut interroger son private banker, etc. En revanche, pour cela, on dispose de beaucoup plus d'outils qu'avant et il y a une gestion plus professionnelle des avoirs.

Quels sont les outils exacts utilisés pour chacun des types de gestion ?

Comme je l'ai déjà dit précédemment, on doit fournir un prospectus quand tu vends produit par produit. On doit aussi fournir un document obligatoire que doit fournir la banque pour prévenir des risques qui sont liés à l'investissement, on doit s'assurer qu'il y ait un temps suffisamment long entre le moment où on envoie ça et le moment où on passe l'ordre. On doit normalement garder les preuves. Si tu fais ça à distance, il faut enregistrer. Il faut vraiment

garder toutes les traces de cela. On doit fournir des reportings également pour la gestion conseil. Tout dépend encore quand il y a ces échanges d'idées, on doit vérifier à chaque fois pour une opération en gestion conseil si on est bien en adéquation avec le profil de risque du client (test d'adéquation), qui peut se faire en digital. Si le client n'a pas internet, ce qui peut arriver chez les personnes de 90 ans et qui veulent rester en gestion conseil, normalement on doit leur envoyer ça par courrier et attendre qu'ils répondent pour passer l'ordre. Tout ça n'existe pas en gestion discrétionnaire. Elle a ses lourdeurs puisqu'il faut faire signer beaucoup de choses au départ, tu fixes le cadre dans lequel tu travailles mais après, tu es libre de travailler. En revanche, tu as encore des obligations de reportings et MiFID impose de vérifier toutes les X années, pour l'instant c'est 3 ans et ça passe à 5 ans, qu'il faut resigner un profil de risque pour s'assurer qu'il est toujours en adéquation avec le client.

C'est quoi un profil de risque ? C'est essentiel dans le métier. On doit s'interroger de la capacité qu'a le client à subir de la volatilité dans son rendement. Prenons un exemple. Si le client met 100 euros et qu'il veut qu'il ne baisse jamais, cet argent ne doit être investi que dans des actifs sans risque. C'est le taux de rendement d'un livret de dépôt. S'il veut plus, il doit prendre un tout petit peu plus de risques. Si le client ne dort plus à cause d'une baisse, c'est que le profil de risque n'est pas bon. Le profil de risque est valable en gestion discrétionnaire et en gestion conseil. La seule chose est que puisqu'on ne fait aucune action sans l'aval du client, on partage plus la performance tandis qu'en gestion discrétionnaire, le client donne son accord pour que la banque fasse ce qu'elle pense être idéal pour le client. Aujourd'hui, puisqu'on a des marchés plus volatiles comme cette année-ci, tu as des clients qui sont rentrés à un mauvais moment et leurs investissements ont peut-être baissé et il faut apprendre avec eux comment vivre avec.

6. Que pensez-vous des robots-conseillers ?

Oui et non. Je pense que pour des profils et des portefeuilles plus simples, c'est sans doute possible. C'est l'intelligence artificielle qui est là derrière. C'est un terme extraordinaire, en plein développement. Est-ce que le robot va remplacer les gens ? Chez CBC, on avait toujours cette différenciation entre les besoins de base qui ne nécessitent pas de plus-values comme commander une carte bancaire. Il n'y a aucune valeur ajoutée là-dedans. Qu'un robot le fasse, ça me semble intelligent. En revanche, s'il faut discuter avec quelqu'un d'un crédit d'investissements dans sa société pour lequel une certaine décision aura un certain impact, il vaut peut-être mieux avoir quelqu'un [en face]. Je ne suis pas encore sûr aujourd'hui qu'un robot pourra avoir ses nuances.

Chez CBC, ont-ils déjà investi dans les robots ?

Dans toutes les banques, des équipes y sont dédiés. Le digital est un processus dynamique. Si on prend une photo à un instant T et pendant que des produits sortent, il y a d'autres équipes qui travaillent sur des réflexions futures, sur ce qui va arriver dans 18 mois à 2 ans. C'est un peu le délai, on travaille toujours à 18 mois – 2 ans quand on sort de différents projets. Il y a aussi ce qu'on appelle les « releases ». Toutes les banques travaillent sur des méthodes « agile » où on se dit qu'il faut fournir très vite quelque chose, généralement 6 mois. Cependant, on sort des versions moins abouties. A côté de ça, on a donc les « releases », des améliorations de version qui sortent mois par mois. Quand Touch est sorti chez CBC,

l'application pour smartphone et PC, la première version est sortie rapidement mais elle n'était pas top. Tous les 2-3 mois, une nouvelle version sortait et aujourd'hui c'est devenu un très bel outil.

Dans d'autres interviews, les banques pensaient seulement à investir et regardaient les possibilités sur le marché ?

Tous les métiers sont secoués. Ce n'est peut-être pas le métier de private banker qui est le plus touché. Ce sont des métiers à forte valeur ajoutée pour les banques et un besoin de main d'œuvre assez compétente. On ne va pas toucher en primeur à ce qui rapporte. Le problème aujourd'hui n'est pas de mettre des membres du personnel à disposition de clients qui sont rentables mais c'est de diminuer la masse salariale des gens qui ne font que des opérations qui peuvent être remplacées par la digitalisation. Chez CBC, on considère que la moitié des clients ne nécessite pas d'avoir un conseiller qui les connaît nécessairement. Mettons qu'il y ait 300 000 clients chez CBC, il y en a 150 000 qui ne nécessitent pas d'avoir un conseiller. Il y en a 150 000 où la banque trouve que ça vaut la peine qu'un conseiller les suive parce qu'ils sont suffisamment rentables. Ce n'est pas sur cette partie là que les banques travaillent en ce moment. C'est pour servir cette partie-là, les 150 000, qu'on leur assure un service en immobilisant moins de gens.

Chez ING, je m'occupe d'une clientèle très spécifique sur Tournai qui sont des clients français en private banking. Franchement, je pourrais encore travailler à l'ancienne et ça ne dérangerait personne car on a besoin de quelqu'un pour s'occuper de cette clientèle là et un robot ne sait pas faire ça aujourd'hui.

Chez ING, il y a donc le produit Kronos qui est de la gestion discrétionnaire. Dans la partie conseil, le client décide fondamentalement lui-même s'il investit ou pas. A ce moment-là, le client pourrait lui-même investir avec le conseiller, il pourrait le faire lui-même. La banque fait l'opération aujourd'hui mais le client pourrait le faire lui-même.

Le produit le plus facile en gestion discrétionnaire est Kronos. Ce sont des parts, tout le monde a la même chose, c'est géré centralement. Puis, tu as une gestion discrétionnaire qui est faite par des gestionnaires, elle est plus individualisée. C'est pour des montants plus grands. Puis tu as la gestion conseil : ces mêmes gestionnaires ne font rien sans l'accord du client. Le banquier et le gestionnaire discutent, il faut un prospectus, un échange. Puis, il y a le client qui n'a pas besoin de tout ça et qui fait tout lui-même : c'est ce que j'ai appelé la gestion « execution only ». Il faut juste donner les moyens aux clients de faire et ils gèrent eux-mêmes.

Je crois effectivement que le private banking est plus impacté par les changements législatifs que par le digital aujourd'hui. Un client qui rapporte de l'argent à la banque, que ce soit en private banking ou en crédit, on fera ce qu'il faut. Il aura son conseiller, on travaillera à l'ancienne, on s'adaptera au client car il est rentable. On se mettra à son service. Le reste, les autres activités, vu les changements demandés, ces activités n'étaient pas rentables à la base et maintenant, elles vont même coûter de l'argent. La digitalisation permet de remplacer les opérations « stupides ». Quelle que soit la législation, la digitalisation c'est de remplacer la main d'œuvre qui n'apporte pas de plus-value. Toutes les activités qui n'apportent pas de

valeur ajoutée seront remplacées par du digital à un moment donné. Ce qui est un peu plus interpellant, et c'est la deuxième étape, c'est de se rendre compte qu'une partie des robots et une partie du développement de l'intelligence artificielle permettent d'en faire un peu plus et de remplacer les activités à valeur ajoutée. N'allons pas trop vite car aujourd'hui ce qui fait vivre les banques ce sont les clients rentables.

7. *Que pensez-vous d'une collaboration avec les FinTech ? Représentent-elles un risque ou une opportunité pour les banques privées ? Que pensez-vous des GAFA ?*

Les risques sont les FinTech. La banque est vraiment un secteur sinistré. La grosse crainte sont les GAFA. Ils s'intéressent aux banques. Je crois qu'en Belgique, aujourd'hui, on a une telle complexité avec nos trois régions, trois langues, des règles différentes par région, que le digital part quand même d'une certaine forme de standardisation. Cette difficulté semble, selon moi, être un frein à tout ça. Le grand risque est que Facebook ou Google commence des activités financières. Le risque, et c'est plus qu'un risque et c'est pour ça qu'il y a eu la création de Payconiq, est que des parties d'activités bancaires soient externalisées. On voit Paypal, par exemple, qui est une plateforme et représente un concurrent aux banques. Payconiq en est un aussi, c'est pour ça que les banques l'ont créé.

L'activité des cartes bancaires, est-ce qu'on aura encore besoin demain des cartes bancaires ? Je ne pense pas, ce ne sera plus nécessaire. Ça rapporte des milliards aux banques. Si cette activité est arrêtée ou externalisée, c'est un gros risque pour les banques en rapport aux GAFA. Ces grands ensembles que sont les GAFA qui ont des bases de données « gigantesques », peuvent petit à petit vampiriser tout ce métier. Est-ce qu'il y aura une destruction d'emploi ? Bien sûr, une destruction classique mais un certain nombre de nouveaux métiers va se créer aussi. Votre génération est dans ces nouveaux métiers.

Ce n'est pas les données qui manquent finalement, le but est de voir comment on va utiliser ces données pour trier. Je prends l'exemple de Google. Un observatoire de la santé publique lorsqu'il prévoit une épidémie de grippe. Google arrive aussi à prévoir une épidémie de grippe dans une région du monde une semaine avant l'Observatoire de la santé. Google s'inspire des recherches de leurs utilisateurs. Avec les outils dont dispose Google, ils peuvent voir une pique de maux de gorge et donc une épidémie de grippe qui commence à se développer. On a les informations, mais c'est la façon dont on les traite et trie qui importe.

8. *Que pensez-vous des FinTech qui offrent des services similaires aux banques et banques privées ? Représentent-elles un risque, une opportunité ? Une collaboration serait-elle possible ?*

Plus les métiers requièrent de la plus-value, moins de risques il y a. Le risque du digital est de faire des choses moins chères pour les clients. Un bel exemple est Keytrade avec les crédits hypothécaires. On se disait toujours qu'un crédit hypothécaire était tellement lourd à mettre en place, qu'avant que ce soit digitalisé, bonne chance ! En fait, il faut bien réfléchir. Un crédit hypothécaire c'est bête. C'est toujours la même chose. Ce qui est compliqué ce sont tous les processus qui sont autour : la durée du crédit, à mensualité constante, le choix d'une hypothèque, un taux fixe ou un taux variable, etc. On se rend compte ensuite que 90% des crédits hypothécaires sont des crédits à mensualités constantes sur 20 ans à taux fixe. Keytrade s'est intéressé à ça et tout est à distance. Avant, il fallait déposer son compromis de

vente et aujourd'hui, on fait un scan. Il y a cinq ans, ça semblait assez illusoire. Aujourd'hui, les clients scannent ça avec une facilité déconcertante.

Les évolutions technologiques vont sans doute permettre de digitaliser ce genre de processus simples et répétitifs. Par contre, si l'activité est un crédit d'investissement dans lequel il faut discuter des aides de la région Wallonne et l'impact de le faire de telle ou de telle manière, à mon avis, je ne vois pas une FinTech venir faire ça à la place de banque. Si tu veux, quand le jugement humain est quand même relativement important, ça ne se passera pas comme ça.

9. Et pour la génération future ? Pensez-vous que pour divers services de private banking le contact humain sera toujours nécessaire ?

Plus les gens ont un patrimoine, plus il y a de complexité autour. Ce n'est pas que le patrimoine, c'est tout ce qu'il génère. Tu as des conseils. Les gens qui ont un patrimoine continuent à avoir des activités professionnelles, ils veulent acheter une entreprise. En fait, plus c'est sophistiqué, plus la nécessité d'un conseil pointu est importante.

Et par le téléphone, Skype, chat ?

Mais c'est déjà le cas. Mes clients, je préfère qu'ils me contactent par téléphone ou par mail. On échange à ce niveau là. L'endroit où tu es n'a plus d'importance. Il ne faut pas confondre deux choses dans les FinTech ou dans la digitalisation. Le digital est effectivement une grande flexibilité, la géographie n'a plus vraiment d'importance. Le banquier doit être là où le client veut qu'il soit. Si le client veut le voir, il faut être là physiquement. Si c'est à distance, c'est bon aussi.

En revanche, dans ta question qui se réfère aux futures technologies qui seront capables de remplacer le contact humain, je pense qu'il y a une limite à cette complexité, à la valeur ajoutée qu'on apporte. Je pense qu'il y a encore quelques services à forte valeur ajoutée qui resteront protégés. Pour un commercial comme moi, avant en private banking, il y avait peut-être cinq personnes derrière pour aider à faire le job. Ce qui change, c'est qu'il y aura peut-être toujours un commercial mais il n'y aura plus que deux personnes derrière.

Il y a une tendance de fond qui pense qu'en moyenne, la digitalisation, et je ne parle pas de la banque uniquement, va avoir comme conséquence de repenser la fonction de travail dans la société. On pense malgré tout qu'il y aura moins d'emplois disponibles.

Avec cette évolution, il faut revoir les structures et systèmes qui sont un peu obsolètes. Une banque, c'était comme un notaire au début. Tu priais que le banquier veuille bien te recevoir pour effectuer ton opération. On était ouvert quand les gens travaillaient, de 9 à 16 heures. C'est ridicule, ce n'est pas un service, ce n'est pas commercial. Aujourd'hui, on ne fait que s'adapter aux besoins des clients. Les gens « intéressants » sont les gens qui travaillent, qui ont un bon job et qui mettent en épargne. A ce moment-là, ces gens travaillent de 9h à 18h et ont autre chose à faire que de s'occuper de la banque. Peut-être vers 21 heures, ils vont être un peu plus cools et plutôt que de regarder la télé, ils vont s'intéresser à leurs affaires privées et c'est à ce moment-là qu'on peut avoir une discussion avec son banquier. C'est copernicien comme révolution. C'est la grosse difficulté à laquelle on fait face, je ne suis pas sûr que ce serait idéal de travailler jusque 22h ou 23h. Ça demande beaucoup de flexibilité.

Annexe 9 : Interview Raphaël d'Ostuni et Dirk Van Biesen (Keytrade Bank)

Interview Raphaël d'Ostuni et Dirk Van Biesen pour Keytrade Bank – 5 juillet 2018

1. Quels sont les avantages et les inconvénients, selon vous d'une banque comme la vôtre?

Raphaël : Si je compare à une banque privée traditionnelle, si tu fais un mapping des différents acteurs sur le marché belge aujourd'hui, tu as des acteurs se focalisant sur les outils et d'autres sur le rationnel. Keytrade, par nature, est initialement un courtier qui fournissait des outils et produits d'investissements, donc on est une banque purement fonctionnelle versus des acteurs comme les banques privées, qui sont l'exemple parfait d'acteur relationnel. Les clients de banque privée aujourd'hui valorisent autant le rendement qu'ils ont sur leur argent que le contact privilégié qu'ils ont avec leur banquier. C'est une des grosses différences.

L'avantage de Keytrade est qu'on est beaucoup plus « scalable », d'absorber ou de traiter, de servir un plus grand nombre de clients sans avoir à ouvrir des agences supplémentaires, à devoir engager un nombre de personnes important pour traiter les demandes des clients.

Le désavantage de l'autre côté est qu'on a aussi par nature une proximité (intimacy) avec le client qui est moins grande. On connaît notre client moins bien car finalement, les échanges qu'on a avec lui sont via des formulaires avec des champs prédéfinis versus le banquier traditionnel qui peut voir son client et discuter de manière informelle de sa vie. Le challenge pour nous est de continuer à capitaliser sur notre force qui sont cette scalabilité, cette agilité, cette technologie qui nous permet de faire des choses nouvelles aussi. L'innovation est clairement une valeur ajoutée qu'on offre à nos clients, et en même temps gérer certains challenges, les transformer en opportunités, c'est-à-dire grâce à certaines approches, méthodologies, technologies pour mieux connaître nos clients, pour mieux les comprendre et pour arriver à gérer leurs besoins de manière personnalisée, quasiment individualisée.

Le contact avec le client se passe via le site, une application, un service client, quelques agences mais qui sont plutôt là pour des questions historiques. Ce sont donc soit des contacts à travers nos canaux digitaux (qui ne laissent pas beaucoup de place à l'expression du client), soit ce sont des réactions via mail ou téléphone lors des contacts avec le service client.

La différence par rapport à un banquier traditionnel de nouveau est que là où le client va pouvoir s'exprimer de manière libre et là où on va avoir un contact qui sort un peu des clos en termes de ce qu'on aurait prévu comme type de communication, généralement le client nous contacte quand il y a un problème : erreur de prix, erreur de sa part. Ce n'est pas le meilleur moment pour entamer une discussion très ouverte avec un client. Il faut réussir à transformer cette plainte ou ce problème client en opportunité relationnelle ou commerciale. Quoiqu'il arrive, ce sera moins fort qu'un banquier privé pour créer un lien personnel avec le client. Ce n'est pas notre rôle ni notre mission.

2. *Comment définirez-vous la performance de vos robots-conseillers ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré selon vous ?*

Dirk : Chez nous, ce n'est pas un pur modèle de robot. On a des algorithmes qui vont faire des calculs sur la composition des portefeuilles. Mais, une fois qu'on a fait tourner le modèle, il y a un comité d'investissements composé d'experts en investissements, un président et cinq membres, et ces gens vont pouvoir peaufiner le modèle. Une fois qu'ils ont donné leur avis, le modèle tourne de nouveau et on va faire l'allocation des portefeuilles. Ce n'est pas purement un robot, il y a de l'intervention humaine.

Le comité se réunit une fois par mois car on fait tourner les arbitrages une fois par mois pour pouvoir mutualiser tous les ordres. Si on doit lancer les ordres tous les jours, ça devient une charge de travail trop lourde. On a créé le modèle comme ça.

Raphaël : Finalement, il y a toujours deux approches. Soit on automatise et on fait confiance aux robots, soit on fait confiance aux humains. Ce qu'on essaie de faire dans la démarche, c'est de dire que le robot est bon pour certaines choses, l'humain est bon pour d'autres et on essaie de combiner l'essence des deux pour que le robot puisse cruncher des grands nombres de données, optimiser ce qu'il est capable d'optimiser et l'humain va rajouter une couche pour vérifier ce que propose le robot car il ne peut pas prédire l'avenir non plus et y apporter une touche humaine qui ajoute du sens à l'histoire.

En termes de performance, il y a deux niveaux : une performance opérationnelle et efficacité opérationnelle qui fonctionne très bien puisqu'on arrive à optimiser nos activités avec un minimum d'intervention humaine, et une performance financière où tous les rendements sont assez bien par rapport au marché. Cette année-ci on a des performances légèrement négatives car les marchés le sont aussi. Elles sont disponibles sur notre site, on a pris 3 des 10 profils que nous avons dans la banque. Elles datent de début 2016. Il est aussi possible de faire une simulation de portefeuille en fonction d'un certain profil de risques sur notre site internet. On peut aussi consulter la composition des portefeuilles sur le site même. Sur le site, on peut aussi trouver le dernier rapport du comité d'investissements avec une vidéo. Tout est très transparent sur notre site.

3. *Quel est la croissance/degré d'adoption des (nouveaux) services/produits que vous proposez à vos clients ?*

Raphaël : Ca dépend de beaucoup de facteurs. Ca dépend du profil du client, si c'est un client pour l'épargne, il sera intéressé par l'épargne et le lancement d'un nouveau produit d'investissement ne va pas forcément le convaincre. Si c'est un client qui est là pour faire du trading, c'est aussi un de nos produits, il sera intéressé par le trading, pas forcément par le reste. Le cross-sell dépend beaucoup du client même et puis, ça dépend de notre communication. On a un bon taux de cross-sell sur nos produits et on fait des produits qui sont en ligne avec des profils un peu moins experts en investissements. Par exemple, le produit KeyPlan, une sorte de KeyPrivate mais plus simple.

Dirk : Le client a l'opportunité d'investir en fonds. Donc, on a 40 fonds dans lesquels les clients peuvent investir à partir de 25 euros par année. Le client peut choisir la fréquence

d'investissement lui-même. Là, le client prend l'initiative d'investir ou pas, ou de faire des arbitrages, donc changer sa composition de portefeuille en fonds.

Avec KeyPrivate, c'est vraiment une gestion discrétionnaire. Le client donne son argent à partir de 15000 euros et c'est Keytrade qui va les gérer avec les limitations que le client donne. Chaque client doit passer un « suitability test » et dans celui-ci, on pose pleins de questions concernant son expérience avec les produits financiers, sa relation risque-rendement (aversion ou pas au risque), ses revenus, ses dépenses. Avec toutes les réponses, on va faire un scoring et on propose ensuite le portefeuille auquel le client peut souscrire chez nous. Une fois que le client a choisi un portefeuille, on va le gérer pour lui. Il ne peut plus donner des ordres d'achat. Dans KeyPlan, c'est le client qui décide de tout. Ce sont deux produits totalement différents.

KeyPlan est le pur execution-only, alors que KeyPrivate est la gestion discrétionnaire. Une autre différence entre les deux services est qu'avec KeyPlan, on travaille avec des fonds d'investissement SICAV alors que pour KeyPrivate, on utilise que des ETF, des trackers car les frais sont beaucoup moins élevés.

En KeyPlan, le client peut composer son portefeuille en choisissant parmi 40 fonds où il peut choisir un de nos trois portefeuilles type mais les portefeuilles types ne sont pas gérés non plus. Ce sont des exemples de portefeuille neutre, dynamique et défensif. Une fois qu'il a choisi le portefeuille, c'est à lui à faire des arbitrages s'il le souhaite mais nous n'allons jamais gérer son portefeuille. Les tarifs sont différents aussi. Dans KeyPlan, il n'existe aucun frais client à l'achat mais dans les fonds mêmes, il y a des frais de gestion où Keytrade gagne une partie des frais de gestion, les rétrocessions. En KeyPrivate, on travaille avec des ETF. Là aussi, l'exécution des ordres est gratuite, en-dehors des taxes. Ici, on demande un management fee de 0,75% plus TVA, donc 0,91%. Les frais des instruments mêmes sont très faibles, en moyenne on est à 0,25%, contrairement aux fonds où ça peut aller jusqu'à 1,5 à 2% en frais de gestion.

Raphaël : C'est aussi une de nos grandes forces et avantages par rapport aux autres acteurs du marché. Pour les clients qui ne veulent pas forcément cette relation avec leurs banquiers et qui s'estiment autonomes ou qui veulent le devenir dans la gestion de leur argent, finalement on leur donne des solutions qui sont performantes, de qualité et qui leur permettent de rentabiliser encore plus leur argent car on a des coûts faibles. On offre un prix et des coûts de gestion faibles aux clients, voire nuls dans certains cas. Tout cela est dû au fait que finalement, notre organisation ne repose pas sur des milliers de personnes et pour accueillir un nouveau client, on ne doit pas ouvrir de nouvelle agence. Toutes nos équipes sont rassemblées dans un bâtiment à Bruxelles et on n'a pas non plus besoin d'engager de nouvelles personnes au service client car la plupart de nos produits sont automatisés et nos processus aussi.

Le call-center est aussi à Bruxelles. On a 3 agences encore présentes pour des raisons historiques. C'est vraiment exceptionnel qu'un client vienne en agence, on est vraiment une banque digitale. Dans les agences en-dehors de Bruxelles, à Ottignies et Anvers, il n'y a qu'une personne, contrairement aux grandes banques ou banques privées.

4. *Selon vous, quels sont les besoins actuels de vos clients ? Comment leurs attentes et les besoins ont-ils évolué ? Avez-vous constaté des différences en fonction des tranches d'âge de vos clients ?*

Je pense que les clients ont besoin de plus en plus d'avoir le contrôle, de sentir qu'ils ont le contrôle sur leurs activités, sur leur argent, sur les choix que fait la banque. On se doit d'être transparent, d'expliquer ce qu'on fait. On doit être transparent sur les frais, sur les choix qui sont faits et on voit que quand on ne le fait pas ou que c'est mal fait, les clients se plaignent. C'est quelque chose qui a beaucoup changé, avec des clients qui ont aussi beaucoup plus de pouvoir qu'avant et le contrôle, ils veulent et exigent d'avoir des applications, des sites et d'autres canaux pour pouvoir faire eux-mêmes ce qu'avant ils demandaient à leurs banquiers. C'est aussi pour une raison de coût, si le client le fait lui-même, c'est moins cher et j'économise de l'argent.

Pour le moment, il y a aussi la notion de temps qui joue beaucoup. Le client manque de temps et c'est pour ça qu'ils font confiance au-delà de l'aspect rendement à des outils comme KeyPrivate qui leur permettent une gestion automatisée de leur argent.

Donc, on a la prise de contrôle, la gestion automatisée, la transparence, le temps et puis, aussi la demande d'une expérience client optimale : la simplicité, la facilité, l'absence de friction dans les contacts, dans les opérations, chose à laquelle on met beaucoup d'attention.

Pour KeyPrivate, le besoin du client est que le client n'a pas forcément l'expertise. Il veut bien investir mais il n'a pas l'expérience et fait dès lors confiance à Keytrade qui gère bien mon argent dans les limites que j'ai fixées moi-même, limites de risque au portefeuille.

5. *Quel pensez-vous des collaborations entre les FinTech et les banques privées ? Que pensez-vous/représentent pour vous les GAFA ?*

Dirk : Nous avons-nous-mêmes plusieurs collaborations, dont la FinTech Gambit Financial Solution. On utilise Gambit pour la partie robot de KeyPrivate. Pour le moment, la collaboration se passe très bien, on est très satisfait.

Raphaël : Je dirais que ça dépend de la majorité digitale déjà. Une banque privée qui ne repose pas vraiment sur un socle digital performant aura du mal à collaborer et même à discuter ou être sur la même longueur d'onde qu'une FinTech ou une start-up en général. Après, une banque privée qui a un bon socle digital peut renforcer sa performance ou son service client, son offre de services avec des produits digitaux qui sont potentiellement gérés par des FinTech ou start-ups. Pourquoi pas. C'est notre point de vue à nous.

Pour Keytrade, la collaboration entre Keytrade et les start-ups est l'avenir. On investit là-dedans aujourd'hui, dans notre transformation en interne au niveau de nos processus, de nos outils, de notre architecture IT pour aller dans le sens de l'histoire et faire en sorte que demain, on puisse beaucoup plus facilement qu'aujourd'hui s'intégrer avec des acteurs tiers, notamment les FinTech.

Par transformation globale, ça implique quoi ?

Keytrade est une banque agile par nature car elle était une start-up il n'y a encore pas si longtemps. On a gardé cet esprit centricité client, faible bureaucratie, processus interne. On a mis juste ce qu'il fallait pour s'assurer d'avoir une bonne gestion et d'éviter des trous noirs qui poussent à pénaliser la banque ou le client. On a bien sûr des services de conformité, des services juridiques internet qui font en sorte que les processus soient complets et que la banque tourne correctement sans prendre de risque. Néanmoins, le monde change énormément, la technologie évolue d'année en année. Les méthodologies agiles évoluent aussi, la banque grandit, les systèmes IT vieillissent. Il est donc nécessaire de faire en sorte que demain, si on parle de KPI, open banking, on soit capable plus qu'aujourd'hui, qu'on prépare demain et après-demain sur l'intégration entre les banques et les FinTech par exemple.

Il y a différentes choses : la transformation de l'architecture IT qui nous permet d'être beaucoup plus modulaire qu'on ne l'est aujourd'hui, une transformation interne qui nous permet de continuer une collaboration facile entre les équipes, les collaborateurs dans l'intérêt du client et en vue de mettre sur le marché des produits et services beaucoup plus rapidement qu'aujourd'hui. Tout s'accélère dans le marché et les standards d'aujourd'hui ne sont pas ceux de demain, on doit se préparer aux changements qui arrivent demain.

On a effectué ces transformations, changements qui ne sont pas un Big Bang chez nous. On ne vit pas la même chose qu'ING a vécu il y a quelques mois avec une transformation drastique, des licenciements, des transformations IT et de culture énormes. Chez nous, la transition se fait de manière beaucoup plus naturelle parce qu'on est déjà par nature dans cette optique agile, ouverte et simple.

Il y a deux ans, Keytrade a fusionné avec Fortuneo et depuis, on a engagé du personnel parce que la banque est en croissance et on investit pour notre croissance et nos projets de demain.

6. *Que pensez-vous des collaborations entre les FinTechs et les banques privées ? Que pensez-vous/représente pour vous les GAFA ?*

Oui, c'est très important. Les banques avaient traditionnellement très peur des FinTech il y a quelques années. Petit à petit, elles ont fini par comprendre que c'était plutôt une opportunité dont il fallait s'enrichir, de fonctionnalité, d'expertise pour pouvoir combattre les GAFA. Notre vision sur le sujet est que le monde change, le rôle d'une banque change et que les clients de demain sont peut-être intéressés de faire confiance à un Google, Amazon, Facebook pour gérer certains sujets qui sont aujourd'hui des sujets bancaires, ou certains besoins qui sont aujourd'hui répondus par des banques. La banque de demain n'est pas la banque d'aujourd'hui. L'Open-Banking en est un bon exemple. On collabore avec des FinTech. Avec la réglementation DSP 2, on est obligé de partager nos données avec des acteurs tiers. Après, c'est à nous de voir la manière de réagir. Les GAFA peuvent être une menace mais aussi une opportunité, rien que déjà parce qu'ils créent certaines peurs sur le marché. Les banques ont donc redoublé d'efforts pour se transformer de manière égoïste et bank-centric mais finalement, c'est quelque chose qui bénéficie au client : nouveaux services, interface plus agréable, processus simplifiés, produits moins chers. Finalement, si on tire une conclusion de

l'émergence des FinTech et de la menace qui était perçue, on peut tirer plus ou moins la même avec les GAFA bien que la seule différence est que les GAFA ont beaucoup plus de budget que les FinTech, ont des marques qui sont déjà bien assises localement. En revanche, elles ont encore quelques problèmes au niveau de la confiance. On a encore eu le cas avec Facebook et Cambridge Analytica. Donc, on ne sait pas encore dans quelle mesure les Belges ou les clients bancaires en général vont faire confiance à ces acteurs là et s'ils leur font confiance, pour quel périmètre d'activités.

Ce n'est pas un secret qu'Amazon a lancé des services qui sont traditionnellement des services ou produits bancaires aux Etats Unis et qu'ils l'ont fait en collaboration avec une banque. Une opportunité pour une banque peut très bien être de se dire qu'Amazon ne développera pas une offre bancaire et fera un partenariat avec une banque traditionnelle, digitale ou privée peu importe, et que la banque en question pourrait mettre à disposition de ce GAFA certaines briques de son architecture technique ou de leur offre, et donc bénéficier d'un volume supplémentaire.

Donc, c'est une menace si les banques ne font rien. La banque qui ne fait rien est menacée. La banque qui bouge, ça reste à voir et les banques qui saisissent les opportunités pourraient même en profiter.

Pour une collaboration avec les GAFA dans le futur, je pense qu'il faut analyser les opportunités, les tendances de marché. IL n'y a pas qu'une question de nous par rapport à nous-mêmes ou de nous par rapport à un GAFA. C'est aussi le client, c'est surtout et uniquement le client qui décide. Du coup, il faut voir quelles sont ces opportunités et tendances de marché. Quand on réagit, c'est un sujet sur lequel on ne peut pas avoir une position de principe. Je pense que toutes les banques diront la même chose. Elles diront soit être conscientes de la menace et voir ce qu'elles feront dans le cas où ça arrive et en attendant, se préparer à des changements, soit que ça ne les impactera pas. Ce sont des personnes qui se mettent des œillères et qui risquent de se prendre une douche froide. J'espère qu'elles ont raison car si elles ont tort, ça va faire mal.

7. Comment décririez-vous votre outil CRM ? Investissez-vous pour l'améliorer (un chiffre si disponible) ?

On a un CRM, il fonctionne bien. Les challenges dans toutes les banques sont de continuer à faire en sorte que le CRM enrichisse les bases de données client, qu'on puisse avoir une vue complète et unifiée sur le client, et qu'après, que le CRM soit nourri de ce qu'on fait pour le client pour personnaliser le plus possible les contacts avec les clients.

Une banque digitale comme Keytrade se doit d'avoir un CRM à la pointe, qui permet de simplifier et d'optimiser tous les contacts que la banque a avec les clients, parce que justement, on n'a pas une connaissance one-to-one avec les clients. On n'a pas un banquier qui connaît par cœur. Il y a des clients qui sont bien connus par les personnes du service client mais on a un nombre de clients qui est tellement grand, un ratio nombre de clients par conseiller qui est tellement plus grand que les autres, que le relationnel est beaucoup moins présent et la connaissance humaine du client est moins importante. On ne pense pas que ce

soit un problème, il faut juste être bien outillé et continuer à traiter le client comme un humain et pas comme un numéro dans une base de données.

Logiquement, ce CRM est omnicanal ?

Je ne peux pas vraiment répondre à la question mais en tout cas, si on n'est pas encore omnicanal, on y tend.

8. *Qu'avez-vous entrepris face à la directive MiFID 2 ? (en matière de transparence, d'information, de prix, de processus, etc.)*

Le processus était déjà en ligne avec la réglementation. Il y a certainement eu des petites modifications, mais le process dans les grandes lignes est resté le même. Chez nous, ce sont des évolutions continues et on essaie de rester au fait de la réglementation et d'évoluer petit à petit à la place de faire des énormes projets qui durent deux ans et qui ne voient pas le bout et qui coûtent très chers.

DSP2 : ça va obliger les banques ouvrir des interfaces que d'autres acteurs peuvent appeler pour récupérer certaines informations clients à la demande du client. Le client de demain pourra accéder aux soldes de ses comptes et à ses transactions Keytrade via d'autres interfaces, d'autres banques, des FinTech et autres. On doit devenir compliant à la réglementation, on doit faire en sorte que d'autres puissent venir chez nous. Après, c'est aussi une opportunité pour devenir cette interface au travers de laquelle les clients peuvent consulter et gérer leurs comptes dans les autres banques. C'est un sujet nouveau.

