

ANNEXES

Table des matières

1. Guide d'entretien.....	2
2. Retranscription des interviews	4
2.1. Interview n°1 – Albert Dupont	4
2.2. Interview n°2 – Conférence LN24 entre les 2 CEO.....	14
2.3. Interview n°3 – Mathilde Guillaume	29
2.4. Interview n°4 – Denis Leroy	42

1. Guide d'entretien

1) Présentation de l'interviewé :

1.1 Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement ? (Parcours académique et professionnel)

1.2 Avez-vous une expérience professionnelle antérieure dans le domaine des alliances stratégiques ou dans des domaines similaires ?

2) Présentation de l'alliance :

2.1 Pouvez-vous nous présenter brièvement le projet "Banx" ? (Nombres d'employés impliqués, montants investis dans ce projet, chiffre d'affaires, champ d'action, ...)

2.2 Quelle fonction exercez-vous au sein de celui-ci ?

2.3 Proximus et Belfius ont également fondé le projet "Beats". Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ? Avez-vous une fonction au sein de celui-ci ? Est-il lié au projet Banx ?

3) Formation de l'alliance avec Belfius :

3.1 Sur base de quels critères votre choix s'est-il porté sur Belfius pour réaliser cette alliance ?

3.2 Savez-vous pour quelles raisons Belfius a décidé de collaborer avec vous ?

3.3 Quelle entreprise des deux a initié le projet ? L'autre partie était-elle directement favorable à celui-ci ?

3.4 Quels processus avez-vous utilisés pour la construction de l'alliance ?

3.5 Quels défis ou obstacles ont été rencontrés lors de la création de cette alliance et comment ont-ils été surmontés ?

3.6 Lors de la construction de l'alliance, quels étaient vos objectifs à travers celle-ci ?

4) Facteurs clés de succès des alliances :

4.1 Pouvez-vous classer ces facteurs sur une échelle de 1 à 10 selon leur importance dans le cadre de votre alliance ? (Compatibilité, culture, engagement, stabilité, communication, confiance, opportunité)

4.2 Parmi ces différents facteurs, lesquels avez-vous essentiellement pris en compte, à quel stade de l'alliance et comment ?

4.3 Avez-vous pris d'autres facteurs en compte ? Si oui, lesquels et comment ?

5) Description de l'alliance :

5.1 Comment qualifieriez-vous cette alliance ? Dans quelle catégorie la classeriez-vous ?

5.2 Pouvez-vous nous décrire précisément quelles sont les interactions entre Belfius et Proximus ? Quelles ressources et connaissances partagez-vous ?

(See english below)

5.2 Quels sont les avantages stratégiques que Belfius et Proximus perçoivent à travers cette alliance ?

5.3 Comment cette alliance contribue-t-elle à l'expansion des activités de l'entreprise et à l'obtention d'un avantage concurrentiel ?

6) Evaluation de la performance :

6.1 Utilisez-vous des outils spécifiques afin de mesurer la performance de l'alliance dans votre activité ? Si oui, lesquels ?

6.2 A quelle fréquence réalisez-vous ces mesures ?

6.3 Réalisez-vous cette évaluation avec l'autre entreprise ou de manière individuelle ?

6.4 Quels ont été les difficultés principales rencontrées depuis le début de ce projet ? Comment avez-vous réussi à les résoudre ?

6.5 Depuis la création de l'alliance, vos objectifs ont-ils évolués au cours du temps ? Si oui, pourquoi ? Les résultats sont-ils satisfaisants comparés à ceux-ci ?

6.6 Selon vous, quelles sont les spécificités du secteur télécommunication-bancaire ?

2. Retranscription des interviews

2.1. Interview n°1 – Albert Dupont

T : Thibault Adam

B : Briec Degbomont

A : Albert Dupont

B : Tout d'abord, merci beaucoup de nous consacrer un peu de votre temps pour répondre à nos questions, c'est fort aimable de votre part. C'est peut-être mieux de commencer par vous présenter et expliquer quel a été votre parcours académique et professionnel avant Proximus.

A : Oui, pas de soucis, donc en fait moi j'ai fait mes études au Canada et en Angleterre. J'ai fait des études d'économie, ensuite, j'ai rejoint Toyota Europe. J'ai fait 2 ans de finance ici à Bruxelles. Ensuite j'ai fait 5 ans de conseil en stratégie chez Roland Berger. Ensuite, j'ai fait 10 ans chez Philip Morris en Suisse. Là-bas, j'ai fait plein de chose mais à la fin j'étais directeur de filiale ou je gérais une quarantaine de personne. Cette filiale était à l'île de la réunion et l'île Maurice. Et puis là j'ai rejoint Proximus il y a 7 mois.

T : Que ce soit chez Toyota ou chez Philip Morris, aviez-vous déjà eu des expériences dans les alliances stratégiques ?

A : Chez Philip Morris oui mais c'était différent. Par exemple, une des tâches que j'ai accomplies était de gérer le modèle de production qu'on avait. On produisait, on stockait et on envoyait. Et ensuite, j'ai travaillé sur un projet où j'ai dû trouver un distributeur. Donc quelqu'un qui allait reprendre toute la partie de distribution du business donc c'est un genre de partenariat aussi. Fallait trouver et préparer le business model. Travailler ensemble et s'assurer que tout se passe bien. Donc j'avais une petite expérience là-dessus oui. Par contre, je ne suis dans Proximus que depuis 7 mois donc je risque de ne pas pouvoir répondre à toutes vos questions relatives à la création de l'alliance étant donné que je n'étais pas là. Et concernant les données chiffrées par exemple le nombre d'employé, le chiffre d'affaires, ... On a un deal avec Belfius qui stipule que nous gardons ces données secrètes donc je ne pourrai pas vous les faire parvenir et vous ne trouverez rien ou presque sur internet.

B : Si vous savez juste brièvement nous expliquer en quoi consiste le projet Banx sans rentrer dans les détails des chiffres et l'alliance en tant que telle.

A : Oui donc en fait Banx c'est une application bancaire digitale. C'est une néobanque si vous voulez. En fait c'est un compte bancaire digital qui est gratuit et grâce à Banx, il y a un outil qui vous permet d'avoir un côté sustainability. En fait, il vous permet de voir toute votre consommation de carbone, en fonction de vos transactions et basé sur ça, vous avez des insights et des recommandations pour justement vous aider à prendre connaissance de votre empreinte carbone et apprendre comment la réduire, avec ça, on a des partenaires pour justement inciter les gens à recycler leurs téléphones, à acheter chez nos partenaires qui sont tous ecofriendly pour justement donner plus conscience aux utilisateurs de leur empreinte carbone.

T : On s'est renseigné sur l'alliance avant d'avoir cet appel avec vous. On a pris connaissance du projet nommé Beats, qui est aussi entre Belfius et Proximus. Est-ce en parallèle avec Banx ou est-ce un projet complètement différent ?

A : Non en fait, nous avons fait un partenariat avec Belfius. Pourquoi Belfius, déjà parce que nous sommes 2 grand acteurs belges. On voulait se focaliser sur le côté local ; On a tous les 2 également un gros focus sur tout ce qui est écologie, durabilité, ... De notre côté, nous avons envie de se diversifier un petit peu et d'offrir à nos clients Proximus un produit financier notamment une banque en ligne en pouvant s'appuyer sur Belfius car ils ont un système IT déjà développé, c'est une des meilleures applications en ligne. Donc on pouvait s'appuyer sur eux à ce niveau-là. Et de leur côté, le pendant de leur côté c'est le projet Beats. C'est-à-dire vendre des produits telcos via les agences. Donc pour Proximus, c'est un canal de vente supplémentaire et pour Belfius, c'est une diversification et une opportunité de vendre des produits additionnels via leurs agences et donc c'est comme ça qu'est né le partenariat Beats/Banx en fait.

B : Du coup les clients du projet Beats, s'ils sont clients chez Belfius, peuvent bénéficier d'un pack télé, wifi, ... en venant chez vous c'est bien ça ?

A : Exact, en fait le client Belfius, s'il veut être client Proximus, il peut aller en agence et l'agence va lui proposer le pack Beats qui est le meilleur du marché. Donc en fait, Belfius eux ils vont fidéliser leurs clients et faire des ventes supplémentaires. Ils sont rémunérés évidemment pour les ventes de souscription de Proximus. Et pour Proximus, c'est un canal de vente supplémentaire, comme les shops, internet, et donc les agences Belfius.

T : Donc les 2 projets ont été lancé au même moment ?

A : Oui oui, en fait c'est un projet global qui contient 2 volets. Donc oui ils sont liés. L'un est un produit telco qui est vendu dans les banques et l'autre c'est un produit bancaire sur lequel Proximus et Belfius travaillent ensemble.

T : Pouvez-vous nous en dire plus sur la structure de ce partenariat ?

A : Donc en fait ce sont 2 entreprises bien distinctes, il n'y a pas de joint-venture ou d'acquisition. Une équipe de Proximus travaille sur le projet commun, de même du côté de Belfius. Il y a donc un « head of Banx » chez chaque entreprise, qui communique donc avec son équivalent dans l'autre entreprise. C'est un peu compliqué parce qu'au final nous formons une grande équipe mais les membres de chez Belfius ne nous rapporte pas directement. Donc les 2 head of banx de chaque entreprise communique continuellement, il y a une bonne communication, mais derrière, il y a une séparation. Belfius va plus s'occuper de gérer le côté IT. Proximus gèrera plus tout ce qui est marketing commercial. Et on essaye tant bien que mal de fusionner les 2 équipes mais ce n'est pas toujours évident.

B : On peut maintenant passer aux facteurs clés, qui est une partie essentielle de notre thèse. On se demandait donc, selon vous, qu'est qui est essentiel à réunir lors de la création de l'alliance afin que celle-ci maximise son taux de réussite ? Nous en avons recensé quelques-uns qui nous paraissaient les plus important sur base de la documentation qu'on a lue. On avait notamment la compatibilité des 2 entreprises à tous les niveaux, une culture similaire et des valeurs communes, un engagement suffisant des 2 côtés, la stabilité aussi, une bonne communication, de la confiance et des opportunités qui se créent grâce à ce partenariat. Je ne sais pas si dans ceux-que j'ai cité, lesquels pour paraissent les plus importants dans votre cas ou en général ?

A : Moi, lors d'un partenariat, ce qui est important, c'est que les entreprises soient un peu près de la même taille. Pour qu'il n'y ait pas une entreprise qui a la main sur l'autre, qui décide et a plus de poids. Proximus et Belfius ont 2 acteurs très gros en Belgique, les 2 ont des parts de marché qui sont quand même très importantes. Donc les discussions sont très équilibrées et je pense que c'est quelque chose de très important. Tandis que si Proximus ou Belfius avaient travaillé avec une start-up, forcément, le pouvoir aurait été différent. Ça c'était le premier point. La culture est également super importante parce qu'il faut que les gens travaillent de la même manière. Tu ne peux pas travailler bien ensemble si c'est très hiérarchique chez l'un et plus en mode start up chez l'autre. C'est compliqué d'avancer et de trouver le bon équilibre.

Et le dernier point très important est la stratégie moyen/long terme, savoir ce qu'on veut faire de ce produit, vers où on veut aller. C'est très important pour pouvoir aligner tout le monde et que tout le monde aille vers la même direction. Je miserais sur ces 3 là donc, pour moi c'est le plus important.

T : D'accord merci. Je suppose qu'il y a différents types d'alliance en fonction de la nature et des caractéristiques. Si vous deviez qualifier plus particulièrement l'alliance et la classer, dans quelle catégorie la placeriez-vous ?

A : En fait selon moi, c'est plus un partenariat intersectoriel, dans le sens où on bénéficie de leurs agences comme canaux de vente supplémentaires. Ils bénéficient de nos compétences et de nos parts de marché, ... pour développer la banque. C'est quelque chose qui commence à se faire de plus en plus, notamment en Asie. Donc beaucoup d'entreprises commencent à proposer des services qui sont en dehors de leur scope. Par exemple, KBC qui proposent plein de services non-bancaires, même Belfius aussi sur leur application.

T : Au niveau de la communication, est-ce que c'est très formel entre les 2 entreprises ou c'est plutôt informel ? Je suppose que maintenant vous commencez à vous connaître suite à cette collaboration.

A : Ah oui non non, il faut savoir que tous les 2 on a le même but, on travaille ensemble, on se voit entre les 2 entreprises comme des collègues, même si on travaille pour des entreprises différentes. Après je ne vous cache pas que parfois, ça arrive que les choses prennent un peu plus de temps ou que ce ne soit pas très clair parce qu'eux rapportent à leur boss, et je rapporte à mon boss. On n'est pas toujours d'accord, mais ça ça arrive partout, c'est normal. Mais oui pour moi on est une équipe.

B : Je me demandais, au niveau de la communication, est-ce qu'il existe une communication à tous les étages entre les 2 entreprises ou est-ce que les équipes de chaque entreprise font parvenir l'information à leurs responsables, qui ensuite la communique au responsable en face qui lui finalement, le communiquera à ses équipes.

A : Non non, les entreprises communiquent à tous les niveaux, entre les différentes équipes de chaque entreprise. Par contre, pour les grosses décisions, ce sont les 2 responsables du projet de chaque entreprise qui en discutent et décident. Une fois que la décision est prise, chaque responsable le communique à ses équipes respectives. Mais oui on fait comme ça pour les grosses décisions, sinon pour le reste, les équipes communiquent entre elles fréquemment.

Sinon, toutes les 2 semaines, on a des meetings où on fait un point sur tout ce qui a été fait tous ensemble. On a un dashboard meeting où on revoit les chiffres ensemble. On a aussi une rétrospective sur notre manière de travailler ensemble et on se pose des questions sur comment on pourrait l'améliorer. Donc voilà, ce ne se fait pas en silo, sauf par exemple lors des grosses présentations, ils travaillent sur leurs parties, nous sur la nôtre et ensuite on met ensemble mais sinon oui beaucoup de communication à tous les niveaux. Même, ça se fait un peu moins depuis quelques temps mais avant, une fois par semaine, Belfius venait travailler dans nos locaux et un jour par semaine nous allions chez eux.

T : Vous parliez des meetings que vous avez régulièrement afin de faire le point. Un des aspects sur lequel on s'intéresse également et l'évaluation de la performance au sein d'une alliance. Est-ce que les entreprises qui forment cette alliance peuvent calculer l'impact que l'alliance a sur leurs activités économiques globales ? Je ne sais pas si vous utilisez des outils spécifiques pour réaliser différents calculs ? Pour mesurer des indicateurs ?

A : Alors, nous on a nos indicateurs Banx. Mais pour ce qui est de la contribution de Banx à Proximus, des modèles de calcul ont dû être développés au début de l'alliance mais honnêtement, ce n'est pas très fiable. C'est très très difficile de calculer différents aspects de l'alliance, à part tout ce qui est revenus, ...Après, analyser en quoi l'alliance a amélioré l'image de Proximus, c'est très difficile de sortir Banx de tout ça en fait. Donc de voir l'impact réel.

B : Et pour mesurer l'impact de Banx lui-même sans forcément le différencier de Proximus en général, vous réalisez cette mesure de votre côté ou est-ce que vous faites cette analyse avec Belfius.

A : Alors, la performance de l'alliance se décompose en la performance de Banx et de Beats. On a tous les 3 mois un meeting avec les 2 CEO, et nous, on présente les chiffres et tous les détails pour Banx et eux font pareil avec Beats. Donc, c'est la somme des 2 qui va déterminer est-ce que le partenariat est bon ou pas. Après, il y a plusieurs manières de l'analyser dans le sens où il peut être financièrement mauvais et tiquer beaucoup de cases au niveau de tout ce qui est awareness, est-ce qu'on est mieux perçu par le consommateur, est-ce qu'on contribue à la société en Belgique. Ils ont donc différents KPI. En général, les gens ont tendance à regarder directement le financier mais ce n'est pas forcément le seul critère parce que souvent si c'est le cas on ne fait pas grand-chose.

B : Vous n'étiez pas encore chez Proximus lors de la construction de l'alliance et de l'élaboration de ses objectifs. Je suppose qu'il y a un but financier évidemment pour être rentable et générer des bénéfices mais en parallèle à cela, vous prenez tout ce qui est secondaire que ce soit l'image rendue grâce à ça et d'autres concepts. C'est donc important de prendre ces différentes caractéristiques en compte également je suppose.

A : Bien sûr, en fait dans les grosses boîtes, ils présentent leurs résultats et leurs stratégies. On parle évidemment du financier mais après il y a toujours à côté le fait d'être local, d'augmenter l'emploi, aider et présent dans le secteur de l'écologie,... Voilà, tous ces trucs annexes et, si aujourd'hui, par exemple, Banx qui est une banque digitale qui se focalise énormément sur le côté sustainability, l'impact environnemental, ... Cela va permettre aussi à Proximus de tiquer la case de cet objectif-là. Donc voilà, cet objectif là il a aussi été atteint grâce à Banx. Donc ce n'est pas que du financier, c'est plein de chose à côté qui aujourd'hui, sont quasi aussi important que le financier.

T : On se demandait, dans ce partenariat, qu'est-ce qui est selon vous, le plus difficile à gérer ?

A : Je pense qu'un partenariat avec 2 géants comme ça, tu as toujours 2 parties avec des cultures d'entreprise qui sont très différentes. Quand je dis culture d'entreprise, ça peut être une boîte et la façon dont ils communiquent est très directe et on avance alors qu'à côté, la manière dont ils communiquent est plus dans le subtil. Quand tu as vécu une communication délicate et subtile et que tu arrives dans l'alliance et on te fait une blague direct, ça peut brusquer. Donc ce genre de chose, je pense que la culture d'entreprise est très importante et complexe à gérer. Lorsque ce sont 2 géants avec des cultures bien ancrées comme Belfius et Proximus, il faut aussi savoir faire avec et trouver un terrain d'entente et faire des concessions s'il le faut. Après je pense que c'est principalement une grosse difficulté au début, là dans notre cas ça fait quelques années donc le plus gros est fait à ce niveau-là. Mais au début tu as un très gros choc forcément.

T : Est-ce vous avez pris connaissance d'alliance précédentes que Proximus aurait formé avec une autre entreprise ?

A : Je sais que Proximus a racheté plein de petites boîtes mais cela rentre plus dans le cadre d'acquisition donc. Au niveau des alliances, je ne sais pas si Proximus en a déjà réalisé. Peut-être avec B-mobile mais il faudrait vérifier, je ne suis pas sûr du tout. Mais en tout cas, un partenariat comme avec Belfius je ne crois pas.

B : Oui donc on peut considérer que vous n'avez pas beaucoup d'expérience antérieure dans la gestion des alliances donc ?

A : Non pas à ce que je sache.

T : Vous disiez que cela fait 7 mois que vous êtes là. Le projet lui, a commencé quand ?

A : Si je ne me trompe pas, je pense que le projet est né en septembre 2021. Moi j'ai rejoint en novembre 2022 donc ça faisait déjà plus d'un an.

B : Est-ce que ça n'a pas été trop complexe de se familiariser avec cette alliance qui était déjà développée ? Comment avez-vous géré cette arrivée en plein milieu ?

A : Oui c'est vrai que ce n'était pas facile au début. Après les équipes m'ont beaucoup aidé au début. La base était déjà là. J'ai juste un point très important que j'ai oublié de mentionner. Le point le plus important à regarder dans une alliance, c'est tout le côté légal. On l'a sous-estimé et je pense que c'est le cas de beaucoup de personnes. Dans notre cas, étant donné qu'on parle d'une banque en ligne, il y a toutes les licences. Les autorisations à obtenir de la FSMA qui est l'autorité compétente pour ce qui est financier. Il y a plein de chose légale qu'il faut connaître. Tout ce côté-là est complexe. Pour vous donner un exemple, on n'a pas le droit, en tant que Proximus, de faire la pub d'un produit bancaire. Parce que nous ne sommes pas une banque. Donc le vendeur dans un shop de Proximus, il ne peut pas dire aux clients « regardez, on a une banque en ligne » ça ils n'ont pas le droit. Ils ont juste le droit de dire « il y a un partenariat entre Belfius et Proximus, rentrez sur ce site là pour en savoir plus ». Cela peut paraître bête mais toutes ces petites subtilités sont très importantes quand on veut faire nos campagnes, quand on décide d'établir notre plan marketing et de stratégie. Et il y a énormément de contraintes qu'il faut prendre en compte donc c'est très important de ne pas sous-estimer le côté légal je dirais.

B : Ça je suppose que c'est le genre d'enseignement que vous avez tiré qui pourrait être bénéfique lors de la construction d'une nouvelle alliance.

A : Oui bien sûr.

T : Une question qui était également importante pour nous était de savoir quel serait l'avantage concurrentiel que vous parvenez à dégager grâce à cette alliance ?

A : Je ne parlerais pas vraiment d'avantage concurrentiel. Je ne pense pas que le but à la base était de gratter des parts de marché grâce à la collaboration. Je pense que le but à la base

c'était de proposer à nos clients des services additionnels qu'ils peuvent utiliser au quotidien, dans le but de les fidéliser. En fait, cela se joue sur ce qu'on appelle le « churn reduction ». Churn c'est quand un client de chez Proximus quitte Proximus pour aller chez la concurrence. Et en fait, en faisant partie de tout son quotidien, être sa banque, son agence de télécommunication, ... si on étoffe ce portefeuille, on réduit ce chearn et ça permet de fidéliser nos clients. Je pense que c'était l'objectif principal de cette alliance, ce n'était pas de gratter des parts de marché.

B : Donc on peut qualifier la stratégie pas spécialement agressive comme vous ne cherchez pas à cibler les parts de marché des concurrents mais simplement une stratégie visant à fidéliser ses clients et pourquoi pas en attirer d'autres mais ce dernier aspect est un plus, pas un objectif en tant que tel, est-ce bien ça ?

A : Bien sûr, fidéliser, offrir des services qui peuvent les satisfaire et s'assurer que Proximus peut être le partenaire quotidien on va dire. S'ils voient que le fait de télécharger l'application Proximus te permet d'avoir des réductions sur Banx par exemple. Tu peux gagner des points de fidélité aussi. On peut être partout en fait.

T : Vous nous avez expliqué donc que vous avez de l'expérience dans plusieurs secteurs avec les emplois que vous avez eue précédemment. Selon vous, quelles sont les particularités du secteur télécommunication-bancaire ?

A : En tout cas ce que je fais personnellement, je ne vais pas parler au nom de tout Proximus mais ce que je fais ressemble beaucoup à un travail dans une start up dans le sens où c'est très dynamique, très agile et ça bouge vite, les décisions sont prises très rapidement. Même lorsque le CEO doit donner son accord, celui-ci répond dans les 5 minutes. Pour moi c'est quelque chose de particulier que je n'avais pas dans les autres boîtes où il fallait revoir, discuter, ... Ici, il y a beaucoup de confiance et une prise de décision assez rapide et ils ont aussi beaucoup dans la culture de « si ça foire ce n'est pas grave, on a essayé, on a testé et on a appris et si demain on doit fermer Banx voilà ça aura été une belle expérience où on a appris plein de chose et voilà ». Et le dernier point très important selon moi est le fait que Proximus est une grosse boîte et, en fait ce qui bloque beaucoup l'innovation c'est la peur.

Principalement la peur de se faire licencier. Donc les gens ne vont pas prendre de risque parce qu'ils ont peur de se faire licencier donc finalement tu restes sur place. Chez Proximus, il n'y a pas cette peur-là, en tout cas on essaye de faire en sorte que chaque membre de chaque équipe de la ressent pas ou au minimum. C'est une grosse boîte et si demain on est amené à

fermer Banx ou peu importe, il y a de la place pour tout le monde par rapport à une start up où tu peux être 10 et si tu te foires et qu'il faut fermer la boîte, les 10 se demandent ce qu'ils vont manger demain. Ici, notre force chez Proximus c'est qu'on a les avantages d'une start-up dans le sens où on a cette liberté et cette agilité mais si jamais ça ne marche pas « il y a papa derrière qui a les poches pleines » donc ce n'est pas très grave. Donc c'est un bel environnement pour pouvoir innover, cocréer, ...

B : Donc si je comprends bien, Banx, si vous deviez faire un schéma de l'activité économique et de comment s'articule Proximus en tout, Banx vous le mettriez un peu à l'extérieur de l'activité de base dans le sens où le projet et financer et gérer par les cadres de Proximus mais ça étend aussi le scope et l'activité en général.

A : Non, pas du tout, je le mettrais complètement dans l'écosystème de Proximus. Forcément, on est amené par la description du poste de faire quelque chose de plus innovant que par exemple gérer les factures des téléphones mobiles et on peut se permettre de prendre plus de risque parce que voilà on a cette sécurité et l'entreprise accorde énormément d'importance à l'apprentissage et pas uniquement que aux résultats comparé à quand je travaillais chez Philip Morris où là-bas c'était uniquement le résultat, ils se foutaient de l'apprentissage et de la manière tant que le résultat était là. Ici, ils encouragent vraiment la prise d'initiative, la prise de risque et ça match parce que tu sais que si tu te foires ce n'est pas grave parce que tu ne vas pas te trouver à la rue le lendemain. Du coup c'est un peu un cercle vertueux ou vicieux mais du coup, tu n'as pas peur d'innover et de prendre des risques et tu en prends, peut-être que tu te plantes ou non mais voilà c'est ça notre force, c'est d'avoir les avantages d'une start-up mais sans avoir les inconvénients auxquels la start-up fait face. C'est comme ça que je le vois.

T : Je suppose que les personnes chez Belfius sont dans le même état d'esprit pour que vous puissiez avancer ensemble.

A : Oui mais ils sont quand même un peu plus conservateurs, ça reste des banquiers. C'est un peu moins funky, c'est beaucoup carré et hiérarchique mais je pense qu'eux aussi sont perçus comme les cowboys de la banque oui. J'imagine car ils font quelque chose qui n'a jamais été fait.

B : Vous mettiez en avant la liberté et la sécurité que vous offraient votre entreprise. Est-ce que c'est le cas chez vos concurrents de disposer d'une agilité et une prise de décision rapide qui vous caractérisent ?

A : Je ne sais pas du tout, j'ose croire que oui parce que je pense que c'est l'industrie qui le veut, j'imagine que oui du coup. Je pense notamment que KBC sont en train de sortir du lot également. Ils ont leur application où ils sont vachement diversifiés pour plein de chose mais je pense que les télécoms sont plus avancées à ce niveau-là que les banques.

B : Je pense que nous avons fait le tour des questions du guide d'entretien. Merci beaucoup de nous avoir consacré de votre temps. Nous vous souhaitons une bonne journée et une bonne continuation à tous les niveaux.

A : Merci à vous, avec plaisir, bonne chance pour la suite de votre travail et j'espère que l'interview vous aidera un maximum.

2.2.Interview n°2 – Conférence LN24 entre les 2 CEO

J: journaliste LN24

MR: Marc Raisière

GB: Guillaume Boutin

J : Bienvenue dans le grand débat grand débat un peu particulier ce soir puisque nous recevons 2 personnalités du monde économique belge, Guillaume Boutin, le CEO de Proximus et Marc Raisière, le CEO de Belfius. Merci à vous d'être présent sur ce plateau ce soir Messieurs, si vous êtes sur ce plateau justement, c'est parce que vendredi dernier, vous avez annoncé un partenariat assez inédit. Proximus va désormais vendre des produits bancaires, et Belfius commercialisera des abonnements Télécom. Une petite révolution ? En somme. Et surtout pour de nombreux observateurs, le prélude d'un petit géant belge qui pourrait offrir une résistance locale au moins aux vrais géants. Cela, c'est les fameux GAFA. Alors j'ai sur le plateau ici 2 papas finalement assez heureux d'un bébé qui va, qui ne marche pas encore. On, on n'est pas encore là, mais qui vient de naître et qui pourrait être. Fort prometteur je pense surtout en Belgique où on n'a pas l'habitude de ces grands mariages entre grandes entreprises. Alors je ne sais pas quel père va prendre la parole pour commencer.

GB : Je peux commencer. Oui, je suis un papa heureux. Je pense que, en effet, l'annonce de vendredi dernier est une véritable annonce stratégique. Et pour Proximus et j'espère aussi pour Belfius mais surtout pour nos clients. Parce que ce qu'on va faire, c'est qu'on va lancer une néo banque, pour l'ensemble des clients Proximus qui sera fabriqué par Marc et ses équipes. Et ça, c'est en soi déjà une annonce extraordinaire pour nos clients. Et le 2e élément, c'est qu'on va pouvoir distribuer les produits Proximus par l'ensemble des points de contact de belfius. Donc c'est à la fois une alliance symétrique qui sera bénéfique pour les clients de proximus et pour les clients de Belfius.

J : alors l'autre papa ?

MR : Oui, tout aussi heureux effectivement, comme Guillaume l'a dit, on est, on est vraiment dans une notion de partenariat stratégique de court mais surtout de moyen et long terme où 2 sociétés importantes ont décidé de mettre leur capacité d'innovation au service de leurs clients

et globalement de la société belge. Effectivement, nous allons pour le compte de Proximus développer une néo banque qui sera et connaissant maintenant Guillaume et ses exigences sans doute, la meilleure néobanque au monde. Et puis nous serons tout aussi exigeants vis-à-vis de des équipes de Proximus pour que nous puissions intégrer dans notre offre bancaire de manière quasiment verticale l'offre de télécommunication, que ce soit l'abonnement mobile, que ce soit à l'internet, télé et autres oui. De la manière la plus efficace possible pour la grande satisfaction de nos clients. Donc je suis particulièrement heureux, oui.

J : Alors on a beaucoup de temps ce soir pour en parler en profondeur justement, mais vous parlez de néo banque hein ? Vous parlez aussi d'abonnement Télécom, on va essayer de voir un peu plus de manière un peu plus approfondie, de quoi il s'agit. Une néo banque, je m'adresse aux banquiers, alors quelle va être la différence ? Quel va être l'avantage finalement, pour le client Proximus de cette néo banque ?

MR: Je ne vais pas le dire parce que sinon nos concurrents vont s'empresse de de ...

J : C'est si innovateur ?

MR : En tout cas, le monde de la Banque au cours de ces 10 ou 12 dernières années a profondément évolué. Que ce soit suite à la crise bancaire, que ce soit suite à la crise de l'euro et surtout suite à l'apparition de oui, de l'évolution digitale. Et je crois qu'au niveau de Belfius, nous avons considéré le digital comme une grande opportunité. Aujourd'hui, nous avons grâce à nos équipes réussi à développer une plateforme digitale bancaire, qui est reconnue comme étant la meilleure non seulement en Belgique, mais en Europe.

J : L'application compte 1 million et demi de clients c'est ça ?

MR : Effectivement, aujourd'hui, il y a 1 million et demi de clients Belfius, qui, tous les jours, se connectent à notre application. Et donc nous avons estimé que nous avons des ingénieurs absolument brillants. Qui étaient capable pour le compte de Proximus, de développer une offre disruptive puisque Belfius continue à travailler au-delà de sa plateforme, avec ses agents. Mais la demande des équipes de Proximus pour les clients Proximus est d'avoir une banque essentiellement digitale, mais je préfère que Guillaume en parle et il le fera mieux que moi et nous mettons à disposition toute notre créativité pour pouvoir justement être un élément de disruption sur leur marché de la banque. Il ne faut pas croire qu'il n'y a que les étrangers qui puissent développer une banque de nouvelle génération. C'est exactement le défi que nous sommes fixés avec Guillaume et ses équipes.

J : Alors j'entends que Marc Raisière ne veut pas en dévoiler beaucoup plus. Guillaume Boutin, est-ce que vous pouvez quand même nous en dire un peu plus sur cette fameuse néobanque ? Qu'est-ce qu'elle aura de si innovant, qui va convaincre vos clients bah peut-être de passer des concurrents de Marc Raisière à la nouvelle banque de Proximus ?

GB : Alors je vais être malheureusement obligé de vous décevoir un tout petit peu, mais on a quand même des grandes lignes, hein. Et quelles sont ces grandes lignes ? D'abord. En effet, comme Marc l'a dit, c'est une banque de nouvelle génération comme les néo banques et donc ça sera une banque qui sera dans l'air du temps. Et c'est quoi aujourd'hui être dans l'air du temps pour une banque ? Je pense en tout cas que c'est d'être avant tout centré sur le mobile First, c'est aussi être responsable dans son approche à la fois dans comment évoluent les façons de consommer les produits bancaires et les services financiers. Je pense qu'elle devrait être en phase avec cette nouvelle approche. Et puis le dernier élément qui, qui est assez important est qu'il faut qu'elle soit hyper simple. Et nous, on veut simplifier l'accès à ce aux services financiers, donc ça sera également quelque chose qui va vraiment architecturer notre réflexion.

J : En ce qui concerne la législation, parce que on sait qu'elle est extrêmement exigeante, la FSMA et la banque nationale regardent tout cela de très près quand il s'agit de produits bancaires. Ici, proximus aura une licence bancaire. Comment ça va se passer concrètement ?

MR : La créativité de deal, c'est que c'est un partenariat stratégique. Où nous fournissons notre licence bancaire, entre guillemets, au service des clients de celui seul qui reste l'opérateur, c'est belfius qui reste l'opérateur. Par contre, nous allons créer cette néo banque pour le compte de proximus. Elle sera, entre guillemets, brandée proximus, et elle sera désignée pour répondre aux besoins exprimés par les marketeurs de Proximus qui connaissent très très bien leurs clients. Donc belfius reste et sera l'opérateur bancaire, au service des clients proximus, oui.

J : Alors ça c'est pour la Banque. Maintenant Proximus va vendre ses produits chez vous, Marc Raisière, qu'est-ce que vous allez vendre concrètement sur l'application j'imagine de Belfius?

GB : Là encore, le principe est le même que vient d'expliquer Marc, c'est-à-dire que ce partenariat, il laisse les actifs là où ils sont aujourd'hui, là où ils sont le mieux opérés. Moi, je suis opérateur de télécommunications, je sais bien opérer mon actif de Télécom. Marc est un expert dans l'opération de son service bancaire et donc c'est en ce quoi cet accord est

extrêmement moderne dans son approche puisque en fait, il y a Asset light, c'est-à-dire qu'on on partage les expertises, l'innovation marketing, l'innovation digitale en créant cette plateforme qui s'appuie sur des actifs qui restent au sein de chaque entreprise et donc même approche pour les produits télécoms. Nous allons fabriquer des offres Proximus qui seront dans leur contenu avec des éléments exclusifs pour Belfius, encore une fois, on va pouvoir dévoiler aujourd'hui quel type d'éléments exclusifs seront apportés à ces offres, mais ils seront significativement attractifs pour que les clients de Belfius y trouvent leur compte.

J : Alors, vous avez annoncé cette nouveauté vendredi dernier ? On peut attendre la concrétisation, la naissance véritable du bébé pour quand ?

MR : Écoutez, effectivement lorsqu'on annonce ce type de partenariat stratégique et vous en êtes un parfait exemple, on souhaite avoir la concrétisation. Je reviendrai sur le timing. Je crois que ce qu'il faut remarquer aujourd'hui, c'est que 2 grandes entreprises belges ont signé ce partenariat stratégique pour effectivement consolider la Belgique dans un domaine fondamental qui est la digitalisation et les plateformes digitales du futur, et ce à côté pour ce qui concerne Belfius de nos agences bancaires qui jouent un rôle absolument considérable dès l'instant, il faut effectivement accompagner un dirigeant d'entreprise dans l'octroi d'un crédit ou une famille lorsqu'elle doit investir un montant important. Ça c'est la première chose. Quand allons-nous au concrètement pouvoir octroyer les services aux clients Belfius ? Je ne vais pas vous dire que ce sera dans 18 mois, j'espère que pour le 21 mars qui est la date officielle du printemps 2021, les clients de Belfius, effectivement, auront accès à l'ensemble des services Proximus. L'inverse, je regarde Guillaume et je sais qu'une partie des collaborateurs de Belfius nous regardent aujourd'hui, donc j'aimerais dire également le 21 mars, mais sur ce sujet, il y a une réglementation et une régulation qui est conséquente donc sans doute est-ce que ce sera pour le second trimestre 2021 ?

J : Alors comment est né cet accord ? Comment a-t-il été scellé ? Parce que Marc Raisière, je vais parler de rêve, c'est quelque chose que vous avez rêvé il y a déjà quelques années. Si je ne m'abuse, il y a 3-4 ans, vous aviez déjà parlé de d'un mariage. Vous aviez été plus loin à l'époque d'un mariage Proximus-Belfius ou en tout cas d'un rapprochement.

MR : D'un mariage ? J'ai commis, je crois à l'époque, une erreur de communication. J'étais persuadé que le monde de la Banque pour une partie de celui-là de ce monde, ce monde serait digital et serait une plateforme. Et je trouvais que nos ingénieurs et nos informaticiens avaient travaillé de manière remarquable pour faire de notre plateforme la meilleure plateforme belge

et européenne. Mais nous n'avions pas encore 1,5 million de clients. Et puis il me paraissait logique, que quand un client de Belfius veut télécharger l'application sur son smartphone, il a besoin d'un smartphone et il a besoin d'une connexion 4G ou 3G à l'époque, donc ça me paraissait assez logique qu'on se rapproche en fait. Mais je crois que lorsqu'on aborde ce type de mariage, on ne le fait pas par presse interposée. Enfin, dans le cas d'espèce, c'était lors d'un débat comme celui-ci et je crois que j'ai commis une erreur de communication. On n'était pas mûr pour arriver à ce deal. Mais stratégiquement, je crois que oui j'avais sans doute un peu raison.

J : En tout cas, vous êtes arrivé à vos fins. Bien comment ça s'est passé ? Guillaume Boutin, finalement, Marc Raisière est venu vous voir alors et vous a proposé ce rapprochement ?

GB : En fait, ça s'est fait extrêmement naturellement. Je pense que on peut le sentir dans ce qu'on dit l'un et l'autre. Je pense qu'il y a une convergence de nos visions sur l'importance du digital, l'importance de créer des écosystèmes de services autour de plateformes digitales, comme je le mentionnais. Et puis la chance d'avoir de fortes bases clients et des marques extrêmement importantes et bien implantées et de confiance. Et quand on ajoute à ces ingrédients une capacité d'innovation, d'exécution de services extrêmement performants, Eh bien ces cultures là en fait se rapprochent. Et cette vision-là se rapproche assez naturellement et en quelques conversations, on s'est dit, y a vraiment quelque chose à faire entre nous. Et ce qui est vrai, c'est que ça a été extrêmement rapide que les équipes ont très vite co-construit ensemble ce projet qui, comme je disais est un projet stratégique et on est ravi de cette vitesse, de cette agilité. C'est quelque chose qu'on a également fait et peut-être que c'est anecdotique, maintenant qu'on commence à sortir de la crise, mais on l'a fait dans un contexte aussi où les gens étaient confinés et donc on a réussi à faire cette innovation, cette réflexion stratégique dans un moment un peu difficile pour tout le monde. Donc j'en suis extrêmement fier et je pense que le résultat va être à la hauteur.

J : Vous avez commencé pendant la crise ou c'était déjà avant ?

GB : On a initié avant la crise et on a finalisé l'ensemble des discussions pendant la crise parce que la crise est arrivée très rapidement après les premières discussions que j'ai eues avec Marc.

J : Alors, vous avez évoqué, hein, ce fameux écosystème de service. Je crois que Marc Raisière c'est ce que belfius aussi cherche à faire, on va en parler dans quelques secondes mais avant ça on va marquer une petite pause....Nous sommes toujours avec Guillaume

Boutin CEO de proximus et Marc Raisière CEO de belfius. Merci encore d'être là ce soir, Messieurs, on l'évoquait juste avant la petite pause. Vous parliez Guillaume Boutin de ce fameux écosystème de service que les prestataires de services, les opérateurs de télécoms mais aussi les banques cherchent à édifier et vous êtes tous les 2 ici ce soir pour parler justement de ce rapprochement. Est-ce que le consommateur veut vraiment cette concentration de service, cet écosystème est ce que c'est ce qu'il recherche ou il préfère quand même bah picorer un peu partout des services ? Vous êtes convaincu que ces écosystèmes vont être le gage d'une réussite future ?

GB : Il y a l'écosystème d'un point de vue plateforme et il y a ce qu'on propose au client et ce que veut le client, c'est de la simplicité. Il faut que lorsqu'il a un moment de vie, on puisse répondre à tout ce dont il a besoin pour ce moment de vie, ça peut être je deviens étudiant, je déménage, je crée mon entreprise. Et si on arrive à répondre aux besoins du client lors de ces moments de vie, je pense que en effet, naturellement, on va être en phase avec ses attentes et donc on va répondre à un vrai, un vrai besoin et un vrai problème, pas toujours facile à résoudre aujourd'hui, donc j'en suis convaincu. Il y aura un monde de convergence mais pas la convergence telle qu'on l'imaginait il y a quelques années. Une convergence qui suit un parcours de vie, des besoins liés à une évolution personnelle, professionnelle. Et c'est ce problème là qu'on doit résoudre tous ensemble.

J : Marc Raisière, même approche j'imagine ?

MR : Oui, bien sûr c'est lorsqu'on constate que 1 million et demi de clients qui nous font confiance tous les jours se connectent à l'application belfius, on se pose la question : Comment faciliter leur vie au quotidien, comment être relevant dans la vie de nos clients ? Et c'est ce que nous essayons de faire via le partenariat qu'on a choisi comme je dis. C'est un exemple basique mais au moins compréhensible, le client qui souhaite rejoindre belfius et qui souhaite bénéficier de nos applications, il a besoin d'un smartphone, il a besoin d'une connexion, d'un abonnement mobile ou d'une connexion 3G, 4G au sens large du terme. Quoi de plus facile que de le faire à partir de son application Belfius et de constater que Proximus et j'en ai aucun doute aura l'offre la plus pertinente pour lui. Moi j'ai été très critiquée avec les équipes Belfius lorsqu'on a mis sur nos applications les titres services. Par contre, la facilité pour nos clients.

J : Et pourquoi est-ce que vous avez été critiqué Marc ?

MR : Parce que les gens se disent : Pourquoi est-ce qu'on met des titres services dans une application bancaire ? On n'attend pas ça d'un banquier, sauf que nos clients, de manière extrêmement forte, achètent leur titre au service, à partir notre application bancaire. Et tout notre challenge est de faciliter la vie de nos clients et de rendre leur vie plus simple. Et ça, c'est toute la notion de plateforme. Et je crois qu'avec Guillaume, nous avons l'ambition de démontrer que la plateforme ou nos plateformes qui vont être interconnectées auront un niveau de convivialité qui n'aura rien à envier aux plateformes que nous pouvons voir à l'étranger, que du contraire. J'espère que dans 12 mois, moins de 12 mois en tout cas, les intervenants bancaires viendront analyser ce que les équipes proximus et belfius auront réalisé comme nouvelle plateforme bancaire, voire d'intégration verticale des offres proximus dans l'offre belfius. Oui.

J : En tout cas, orange en France, Guillaume Boutin a lancé aussi une banque en rachetant, mais là c'est via un rachat. Ils avaient racheté Groupama banque mais ça n'apparaît pas comme un grand succès me semble-t-il.

GB : Mais je pense que c'est très difficile à exécuter avec l'approche qu'ils ont souhaité prendre parce que moi gérer une banque, je ne sais pas faire. En revanche, gérer un service digital qui répond à un besoin client, ça, c'est mon métier et inversement, je pense que Marc gérer un opérateur Télécom c'est un peu moins dans ses compétences clés. En revanche, je pense que la vision est la bonne. La vision de dire que on va avoir une forme de convergence comme je disais entre le service financier et service Télécom, ça tout le monde, je pense y réfléchit et y croit. Et je pense que la vision est la bonne. En effet, une exécution qui passe par des acquisitions, des intégrations verticales ou horizontales de produits complexes et qui ne sont pas dans son cœur de métier, je ne pense pas que ce soit la bonne approche. Donc je pense que notre approche qui est justement qui s'appuie sur les expertises de chacun et qui laisse les actifs dans les sociétés qui les maîtrisent, ça, c'est la bonne approche. Bâtir une convergence, une plateforme au niveau du digital, des clients, des marques, des services, ça c'est intéressant et je pense que c'est la bonne approche en revanche.

J : Ça a un rapport, Marc sur cette expérience qui n'est pas convaincante d'orange avec Groupama ?

MR : Je crois que nous avons effectivement analysé de manière extrêmement fine ce partenariat. Ce n'est pas parce qu'un opérateur Télécom achète une petite banque et en fait elle achète une licence bancaire. Et je crois que ce fut toute la raison d'être de ce rachat par

orange, partie téléco de la Banque qui s'appelait je crois Groupama banque qui n'était absolument pas connue. Vous achetez une licence, puis après ? Il faut l'application, il faut la plateforme, sinon ça n'a aucun sens. Je trouve que le partenariat que nous avons signé Guillaume et moi. Je veux dire inspirer d'autres intervenants parce que c'est ce que Guillaume a dit, c'est un Asset light. En fait, on se fait confiance dans notre capacité d'innover. On est deux facteurs majeurs, Proximus est numéro un du monde télécommunications en Belgique. Nous sommes numéro un aujourd'hui en termes de d'application digitale avec des bases de clients extrêmement solides et surtout nos clients ont confiance dans nos marques en fait. Et puis maintenant, rapprocher ces 2 plateformes, rapprocher nos offres. Effectivement ça fait énormément de sens. Je peux imaginer pour Orange lancer Orange Bank en termes de crédibilité, c'est compliqué. Et puis il faut construire la plateforme, il faut l'offre bancaire, il faut-il faut accepter la régulation, il faut mettre du capital chaque fois qu'on vend un produit en banque, on doit avoir du capital, donc c'est un autre système, un autre modèle. Et moi je me sens totalement incapable. De gérer une offre de télécommunication.

J : Pour terminer ce chapitre sur les services. Vous l'avez un peu abordé, Guillaume Boutin, mais jusqu'où est-ce qu'on peut aller dans les services ? Marc Raisière, vous avez récemment noué un partenariat, vous avez pris une participation dans immo vian. On voit bien la logique, hein, vous allez j'imagine mettre des annonces immobilières sur votre plateforme et on pourra vendre des crédits hypothécaires, on pourra vendre des assurances. Tout ça semble logique. On est dans un environnement assez similaire. Mais jusqu'où est-ce qu'on peut aller, est-ce qu'on peut imaginer d'autres services, quels autres services peut-on imaginer sur vos plateformes respectives ?

GB : On voit bien que c'est infini, hein ? Je pense que le monde des opportunités qui vont se créer à partir de ces services essentiels qu'on doit rendre à nos clients, il est sans limite. Nous, on a d'abord mis la télévision avec notre offre Télécom et puis après on a rajouté le mobile et puis après on s'est tendu vers la presse, hein. On a fait un accord de distribution également avec Rossel et HLN, De Persgroep sur la presse. Dans le monde des petites entreprises, il y a la présence sur le web.

J : Je vous interromps, mais ça fonctionne bien ça ?

GB : C'est un grand succès. En effet, on va au-delà même de nos espérances donc il y a quand même à partir du moment où le service est rendu de façon simple, sans couture, de façon aussi agréable à consommer pour les utilisateurs et que tout ça se fait dans une fluidité, dans un

parcours extrêmement cohérent, je pense qu'on peut être pertinent dans d'autres domaines qui vont au-delà de nos corps d'expertise, mais encore une fois en passant par le service, en passant par nos marques en passant par le digital et en évitant de faire des fusions, des rachats ou des opérations qui sont capital intensives parce que ça, je pense que c'est pas le monde de demain et je pense que c'est important et peut-être que Marc confirmera cela est aussi une question de survie pour notre écosystème local. On est tous dans des métiers où le risque de désintermédiation est fort, hein. C'est vrai dans les télécoms, c'est vrai dans la banque et on voit bien que les acteurs sont en train d'essayer de regarder comment attaquer nos actifs et nos marges. Et le fait d'essayer d'innover, ne pas se plaindre, mais d'essayer d'innover, de prendre en main notre destin et de faire en sorte que nos marques, nos services locaux, encore une fois, hein, qui, avec Marc et moi, on investit localement en Belgique, on investit dans les contenus en Belgique, on investit dans les réseaux en Belgique, on est là pour faire vivre l'économie belge. Je pense que ça, c'est très important comme démarche. Et on a une chance sans se plaindre, en innovant, en investissant, en prenant notre destin en main, de faire une différence assez importante vis-à-vis des grandes plateformes ou des gens qui essaient de désintermédier et qui sont souvent des acteurs internationaux.

J : Et ça, c'est vraiment la raison d'être de cette innovation, de ce partenariat, c'est donner, je le disais, en introduction, c'est donner une réponse locale à cette menace ?

MR : Oui bien sûr, enfin entre autres, moi je dis.

J : C'est les fameux GAFA, pour que tout le monde comprenne bien (Google, Amazon, Apple, Facebook)

MR : Oui, Apple a lancé Apple Pay. Je vais dire, je préfère développer pour compte de Proximus une néobanque avec un système de paiement qui sera extrêmement convivial, extrêmement efficace. Sachant aussi que cette néo banque et proximus paient des impôts en Belgique. Je vais dire, j'attends effectivement qu'Apple Pay, Google paient des impôts de manière aussi importante que ce que nous le faisons en Belgique, sachant que ce n'est pas le sujet aujourd'hui. Mais après la crise que nous venons de vivre, nous devons tous contribuer à je vais dire au recovery de notre système économique. Et donc effectivement, plutôt que voir l'ensemble des Belges utiliser une néo banque qui soit peut-être installée à Malte ou que sais-je. Je préfère effectivement avec les talents qui sont les nôtres, que les ingénieurs de Proximus et de Belfius, et bien développent une néo banque pour compte de proximus. Oui.

J : C'est ce qui va permettre de résister face à l'hégémonie à toute puissance de ces fameux GAFA, c'est justement créer du contenu local, créer des partenariats locaux qui permet de se différencier, de résister ?

GB : Ce qui va nous différencier, c'est notre pertinence, hein ? C'est, si on arrive à offrir des services pertinents pour nos clients, on sera meilleur que notre concurrence. Et notre concurrence, elle n'est pas uniquement belge, elle est comme vous le mentionniez, elle est internationale, donc c'est avant tout ça qui va nous protéger. Et je pense que ce qu'on doit faire, c'est en effet mettre en commun un certain nombre de d'énergie, de vision, de coopération, d'investissement pour ne pas considérer que la désintermédiation des services essentiels d'aujourd'hui, c'est une fatalité et on a un peu trop tendance à se dire bah oui, la disruption arrive, nos marques vont être menacées. Non, non, je pense qu'il faut repartir de l'avant, réinvestir, être innovant, mettre en commun nos expertises, nos ingénieurs. Il y a beaucoup, beaucoup de talents dans ce pays et faire en sorte que, par la pertinence de ce qu'on est capable de produire, délivrer, penser, être meilleur. Juste tout simplement, être meilleur que les grandes plateformes internationales.

MR : Oui et aucune raison en fait qu'on soit trop modeste. En fait, je veux dire quand j'analyse l'évolution de Proximus au cours de ces dernières années ne fût-ce qu'en en termes de capitalisation boursière par rapport à certains concurrents et moi je suis très neutre, je suis très admiratif sur ce que Proximus a réalisé et a fait. Et Belfius est un exemple de recovery au niveau bancaire avec une capacité d'innovation. Ce n'est pas moi qui le dis, on a de nouveau reçu la première place du podium sur les applications bancaires octroyées par un magazine londonien. Ça, ce sont nos ingénieurs et donc ces ingénieurs doivent nous permettre d'avoir au niveau belge, voire européen, voire mondial, la meilleure intégration entre une banque et un service Télécom pour que nos clients trouvent notre offre irrésistible et ô combien pertinente. Et de même, on s'est fixé d'avoir la meilleure néo banque à horizon 2022, nous l'aurons.

J : Alors, vous partagez tous les 2 un actionnaire commun puisque Proximus est détenu à plus de 50% par l'État belge. Belfius l'est à 100%. Est-ce que ce rapprochement stratégique ici est le prélude à de véritables noces ? A un grand mariage entre une banque et un opérateur télécom ?

GB : Non ce n'est absolument pas prévu. C'est vraiment une rencontre sur un projet stratégique, il n'y a pas plus que ça. Il y a d'ailleurs aucune intervention de notre actionnaire dans la réflexion, ni même dans la clôture de ce deal. Donc non.

J : Comment l'a-t-il reçu l'actionnaire ?

MR : Moi, je voudrais revenir sur votre question qui me paraît fondamentale, vous savez, on a un actionnaire en commun, enfin moi à 100%. Je travaille chez Belfius depuis 2012. À l'exception de la période, et ce n'est que logique que notre actionnaire lorsque nous avons préparé notre IPO, se soit intéressé.

J : Votre, vous avez voulu entrer en bourse ?

MR : Absolument, oui pardon. Jamais notre actionnaire, il faut quand même le souligner, n'intervient dans la gestion opérationnelle de Belfius. C'est remarquable d'avoir un actionnaire qui a délégué la vision stratégique à un conseil d'administration. Et dans le cas de ce mariage, Proximus- Belfius. Je regarde Guillaume, mais moi je n'ai reçu aucune demande de nos décideurs et de leaders politiques. Nous les avons informés le jour même ou la veille. Ils ont plutôt très bien pris cette initiative, mais cette initiative relève des comités de direction et des conseils d'administration des 2 entreprises. Il faut le souligner quand même.

J : Marc Raisière, vous évoquiez justement, cette fameuse entrée en Bourse qui n'a finalement pas eu lieu. Est-ce que ça va revenir sur la table à un moment ?

MR : Je le crois parce que les fondements sont toujours présents à avoir accès aux marchés financiers dès l'instant où nous en aurions besoin est une nécessité pour Belfius, je crois qu'il y aura toujours des possibilités dans le futur de d'opportunité de de rachat. Eh bien, ce sera plus aisé pour nous si on peut avoir accès au marché. Oui.

J : Ça veut dire que dès que la Belgique aura un vrai gouvernement, si on peut l'espérer, vous irez revoir à ce moment-là le gouvernement ?

MR : Écoutez, il faut déjà que les marchés se stabilisent, soient beaucoup moins volatiles et les banques au cours des 2 prochaines années vont prendre effectivement énormément de provisions pour pouvoir anticiper les faillites que nous aurons inévitablement donc je ne crois pas qu'en 2021, Mais peut-être qu'en 22-23, ce sera peut-être un moment un peu plus propice.

J : On va marquer une petite pause et puis on revient... Nous reprenons avec Marc Raisière, CEO de Belfius et Guillaume Boutin, CEO de Proximus sur ce fameux rapprochement entre les 2 sociétés, hein qui vont partager leur savoir-faire. Marc Raisière, vous allez développer un produit bancaire qui reste encore mystérieux, mais qui sera fort innovant, vous nous le dites en tout cas. Et Guillaume Boutin, vous allez développer des produits Télécom pour

Belfius. L'innovation, c'est un peu le mot qui est au centre de ce rapprochement. C'est difficile d'innover en Belgique, Guillaume Boutin ?

GB : Je pense pas du tout, non, on a vraiment les talents à la fois dans le digital, d'un point de vue ingénierie, vous savez que si je reviens sur mon métier cœur, en Belgique, chez Proximus, on a le 2e meilleur réseau au monde. Et on ne le sait pas assez mais.

J : Le réseau de Télécom, donc réseau GSM ou ?

GB : Réseau mobile.

J : Réseau mobile ok. Et quand vous dites deuxième réseau du monde, à quel titre ? Le plus efficace ? La meilleure couverture ?

GB : Non la qualité d'expérience sur la vidéo, sur les vitesses de données. Donc en fait sur la qualité d'expérience globale du réseau donc ça c'est quand même quelque chose qui est assez incroyable et on ne le sait pas assez. Et moi, j'ai ce défaut venir de France et la différence d'expérience entre le réseau mobile en France et les réseaux mobiles en Belgique et juste difficile à croire et donc on a quand même réussi à construire, grâce aux équipes proximus depuis ces 25 dernières années le meilleur réseau mobile. Enfin le 2e meilleur réseau mobile au monde, ce qui montre bien qu'on est capable d'innover, y compris en matière technologique, de façon extrêmement concrète en Belgique donc moi je ne crois pas du tout et je vous redis cette fatalité de se dire que parce qu'on est plus petit parce qu'on est local et parce qu'on a une histoire de marque, qui est, qui est ancienne, pourquoi on ne pourrait pas innover ? Et au contraire, moi je trouve que on a une chance, c'est l'inverse. Je pense que Proximus en tant qu'opérateur Télécom est un petit opérateur Télécom et donc on se doit d'être au contraire plus innovant, plus agile, plus manœuvrant stratégiquement pour faire de nous et c'est mon ambition et je l'ai annoncé le 31 mars, de faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe. Donc il faut avoir cette confiance dans les équipes, dans notre capacité à inventer, se réinventer et innover parce que je pense qu'on est capable de le faire.

J : Peut-être juste sur les réseaux mobiles, vous avez aussi annoncé le développement prochain de la 5G ? Vous en êtes où ?

GB : Bah sur la 5G on avance comme prévu dans le nord du pays et on est en phase d'explication, de pédagogie dans le sud du pays pour que petit à petit sereinement, le déploiement puisse se reprendre d'ici la rentrée.

J : Sur l'innovation Marc Raisière, vous partagez le point de vue de Guillaume Boutin ?

MR : Oui, évidemment la Belgique est trop modeste par rapport à ses qualités. Moi, j'ai eu la chance dans ma vie professionnelle d'avoir une carrière internationale qui m'a fait découvrir les qualités d'autres pays. Et puis quand on vient en Belgique se réinstaller, on constate combien la Belgique peut être d'une grande créativité, d'une efficacité mais redoutable. Regardons le deal entre Proximus et Belfius, nous avons pris 6 mois pour se mettre d'accord qu'il n'y aurait pas d'opération capitalistique, que ce serait de l'asset light et d'avoir un oui, un accord de collaboration quand même cadré juridiquement, c'est assez unique, je crois. Et donc il y a cette modestie qui nous empêche de dire, effectivement, moi je viens de découvrir que nous avons le 2nd meilleur réseau au monde. Or, il suffit d'aller de voyager pour s'en rendre compte combien c'est compliqué à l'étranger. Donc oui, on a une capacité d'innovation forte on a en Wallonie le plus beau parc animalier du monde. En ce qui me concerne, donc on a, on a plein de talents en Belgique.

J : Alors on sort à peine d'une crise, sans doute la plus grosse crise depuis la 2nde Guerre mondiale avec une, vous l'avez évoqué, Marc Raisière avec des problèmes économiques en perspective. Comment est-ce que vous avez géré cela dans vos entreprises respectives ?

GB : D'abord en protégeant avant tout nos employés, hein ? Ça a été vraiment le premier, la première chose qu'on a souhaité faire. Donc très vite, mettre tout le monde en télétravail donc plus de 11 milles personnes qui du jour au lendemain, sont passées d'un mode travail normal, à un mode télétravail. Ensuite, c'était accompagner nos clients hein, donc c'était fournir de la connectivité gratuite pour un certain nombre d'entre eux qui étaient dans la plus grande difficulté, offrir des moyens de rester en contact avec ses proches. Donc ça, c'était également le 2e axe de notre réflexion, essayer d'aider comme on peut. Euh aider sur la traçabilité des personnes atteintes de la maladie. Fournir de la connectivité au centre de triage des malades, donner des appareils aux gens qu'on avait besoin un petit peu sous les radars et puis et puis surtout préparer l'avenir. Il y a une phase où on s'est dit, on gère l'urgence. Et une 2e phase, on dit, on se projette et on commence à préparer l'avenir.

J: Préparer l'avenir, ça veut dire quoi ? Plus de télétravail ?

GB : Non, stratégiquement, à savoir se réinventer un plan d'investissement qui soit en phase avec ce nouveau monde après la crise et on aura besoin justement d'entreprises qui réinvestissent et qui restent confiantes dans notre capacité à rebondir rapidement. Et c'est vrai en matière d'infrastructure, donc c'est pour ça que Proximus a réaffirmé son plan de couvrir la Belgique en fibre extrêmement rapidement avec un plan d'accélération de plus de 1,5 milliard

d'euros en 5 ans et confirme cet objectif parce que moi j'en suis intimement convaincu. Le retour à la croissance passera par la compétitivité de nos infrastructures numériques et bien entendu, les investissements Proximus seront clés. Donc la fibre et la 5G pour maintenir cette capacité d'innovation et aussi de compétitivité des entreprises pour accélérer la reprise économique.

J : Sans cynisme, mais pour un opérateur Télécom, une crise comme celle-là, c'est aussi une opportunité commerciale. J'imagine que vous avez fatalement eu plus de trafic ?

GB : Oui sur le trafic de data pas tant sur mobile mais sur le fixe, les gens étaient chez eux, ils ont plus consommé, mais. On n'a vraiment pas perçu la crise comme étant une opportunité commerciale. Mais en revanche, là où vous avez raison, je pense que les consommateurs ils vont faire le tri entre ce qui est essentiel pour eux et ce qui est de domaine de l'accessoire. Et la force des marques qui sont, à mon avis, les marques qui gagneront demain, c'est cette capacité à démontrer leur utilité. Le fait qu'elles soient essentielles, jour après jour et que le service qu'elles procurent est absolument indispensable. Et je pense que Proximus fait partie de ces marques là et dans ces cas-là, dans ce monde qui est incertain, il faut rassurer sur voilà la pérennité des marques, l'utilité de sa démarche est une chose qui est assez, qui est assez déterminante pour nous. En ces temps de crise, en fait la satisfaction de nos clients a augmenté. Et donc parce qu'on était là pour eux, parce qu'on a maintenu la qualité de connexion, de nos réseaux. Parce qu'il n'y a pas eu de problème de connectivité avec Proximus et puis parce qu'on les a accompagnés dans ces moments difficiles et donc la conséquence c'est que je pense que l'engagement de nos clients vis-à-vis de la marque PROXIMUS a été amélioré grâce à nos actions pendant cette crise.

J : Marc Raisière ?

MR : Oui. Le télétravail, effectivement, grâce à tes infrastructures, Guillaume, nous sommes parvenus à assurer un service essentiel qu'est le service bancaire avec 95% de nos collaborateurs travaillant à la maison, travaillant plus d'ailleurs de chez eux que quand ils sont au bureau donc c'est intéressant de voir ce cette chose. Et puis 2 pour nous, c'était de rassurer, effectivement nos clients, investisseurs et entrepreneurs, par le fait que les marchés pour les investisseurs, les épargnants ont été extrêmement volatiles. Il était important que nos agents qui ont joué un rôle absolument remarquable, on a nos agences sont restées ouvertes du début à la fin de cette crise, même si la fin n'est pas encore totalement exprimée. Et puis, il fallait effectivement s'assurer que Belfius soit suffisamment solide et nous avons pu constater que

tous les, les efforts, tous nos stratégies et énergie que nous avons déployées au cours des 6 dernières années. L'énergie qui a conduit à un niveau de capital, une solvabilité qui pour une banque est absolument fondamentale que nos solvabilités étaient extrêmement fortes et nous permettaient d'affronter cette crise de manière très sereine et d'être au service de l'économie belge. Et oui c'est une forme de succès à l'intérieur de Belfius, de constater combien nous avons, au cours des dernières années, mis suffisamment de capital, construit finalement de capital, que pour être là durant les moments difficiles pour les entrepreneurs et donc nous allons continuer à jouer au cours des prochains mois, certainement au cours des 18 prochains mois, notre rôle de banquier en soutien à l'économie belge.

J : Ce sera évidemment très important et ce sera peut-être le mot de la fin aussi ce soutien à l'économie belge très important, et je pense que le rapprochement de 2 géants belges soutiendra aussi à terme sans doute l'économie belge par rapport au géant de l'internet, ces fameux GAFA. Guillaume Boutin, merci d'avoir été sur ce plateau ce soir, pour nous éclairer sur ce fameux mariage. Marc Raisière, merci d'avoir été avec nous ce soir.

2.3. Interview n°3 – Mathilde Guillaume

T : Thibault Adam

B : Briec Degbomont

M : Mathilde Guillaume

B : Bonjour Mathilde, tout d'abord, merci beaucoup pour le temps que vous nous consacrer pour cette interview. C'est fort aimable de votre part ! Voilà donc je propose à la limite que vous commenciez par vous présenter brièvement dire un peu quelle fonction vous avez au sein de Proximus et même avant, quelles études vous avaient fait, et cetera.

M : Oui, donc mes études, c'était en fait en communication. L'université de Gand, donc 3 années, c'est Bachelor et après, un master en communication. J'ai effectué mon stage chez Warner Bros donc c'est une entreprise de production de films. Après mon premier vrai job, c'était chez Mortier. Une agence créative, donc on faisait des spots pour la télé et tout ça. Après, j'ai travaillé aussi dans le département marketing, toujours dans le département marketing chez Microsoft et maintenant je travaille chez Proximus depuis 5 ans, toujours dans le département marketing et communication. J'ai commencé dans le département B2B pour vraiment des grandes annonces et des pubs pour les grandes entreprises. Et maintenant ? Je travaille donc dans le B2C et j'ai commencé sur le projet Banks il y a 2 ans, 2 ans et demi plus ou moins.

B : Ok. Vous parlez de Warner Bros et de toutes les expériences que vous avez eues avant. Je suppose qu'il n'y avait pas de réelle alliance stratégique comme c'est le cas avec Belfius, maintenant, avec Proximus.

M : Non, non, pas du tout.

B : Ok, ça va. Oui, si vous savez, selon vous, comment vous décriviez le projet Banx avec vos mots ?

M : Banx, c'est une application bancaire donc ça vient du partenariat entre Proximus et Belfius, donc il y a un partenariat et ça consiste en 2 choses, donc la première chose c'est "Beats", qui offre aux clients de Belfius des réductions sur des produits Proximus. Et l'autre côté, l'autre côté de ce partenariat, donc ça c'est Banx et ça, c'est l'application bancaire qui est

aussi une application bancaire durable, parce que par exemple il y a des fonds d'investissement durables, des fonds verts et tout ça dans l'application. Les cartes bancaires sont recyclées et tout ça donc. Donc une phrase : “Application bancaire et durable et 100% digital”. Donc il n'y a pas de branche externe en plus.

T : Ok ok merci et vous vous travaillez uniquement sur le projet Banx ou aussi sur beats ? Etant donné que les 2 sont liés du coup.

M : Les 2 sont liés mais c'est dans 2 départements différents donc moi je ne travaille pas sur les 2 en fait personne ne travaille sur les 2 en même temps.

B : Ok Ok, merci. Monsieur Albert Dupont nous disait que vous étiez là depuis le début, lors de l'élaboration du partenariat. Est-ce que vous savez pourquoi est-ce que vous avez préféré choisir Belfius à une autre Banque belge ?

M : Oui, donc on a, il y avait des discussions aussi avec KBC par exemple. Mais on a choisi Belfius car on a la même histoire. Avant c'était Belgacom donc une entreprise détenue par l'état comme Belfius actuellement. Donc ça faisait du sens car ce sont 2 local brands qui ont les mêmes idées donc ça faisait du sens. Et aussi les 2 CEO, se connaissent bien. Toutes ces entreprises sont liées grâce à l'historique. Il y a aussi beaucoup de politique dans ce type d'entreprise.

B : Est-ce que vous savez quelle des 2 entreprises a approché l'autre pour commencer le projet ?

M : Oh, c'était en fait, c'est vraiment le bébé de Guillaume Boutin, donc le CEO de Proximus et Marc Raisière de Belfius c'est vraiment leur bébé. Ce ne sont pas les équipes marketing qui se sont mises ensemble et ont commencé à parler ensemble pour commencer à parler de comment générer plus de revenu et d'établir des business model. On n'a pas vraiment fait ça. C'était vraiment les 2 CEO qui avaient une idée et voilà, après il y avait plein de réunions où on voulait voir comment on pouvait installer ça et oui, c'était vraiment cool ça.

T : D'accord, merci beaucoup.

B : Ouais, vous savez, un peu les objectifs que vous aviez au début de l'élaboration du partenariat ?

M : Oui, au tout début, on avait dit en 3 ans on veut 200000 clients. C'est pas mal. Ouais donc allez, il y avait vraiment beaucoup d'ambitions, c'était vraiment très haut.

B : Ok, et ce que vous savez si, 3 ans plus tard, enfin du coup ça ne fait pas exactement 3 ans si je ne me trompe pas, mais est-ce que les résultats sont plus ou moins concluants pour le moment ?

M : Non, non, on a pas, on n'a pas pu obtenir ces résultats et pour l'instant moi je peux pas partager les résultats finaux. Si vous voulez, il y a aussi les quarterly reports, financial reports on partage tous les chiffres comme le nombre de consommateurs par exemple. Normalement, ça va être publié. Mais pour l'instant, je peux, je peux pas partager. Mais on n'a pas non, on n'a pas 200000 clients.

T : Du coup, nous on a fait d'abord une revue de de littérature sur les alliances stratégiques en général et donc on a trouvé qu'il y avait plusieurs facteurs clés de succès. Enfin, qui sont qui sont nécessaires pour pouvoir mener à bien ce type d'alliance. Donc on va si ça vous dérange pas, on va vous en citer quelques-uns, les principaux et on aimerait bien avoir un peu votre avis pour voir si vous pouviez dire, sur une échelle de un à 10 ? Enfin, pour vous combien ils sont importants et pourquoi. D'abord, on a la compatibilité entre les 2, les 2 entreprises.

M : De combien ? De 1 à 10 ?

T : Oui, mais si, si vous voulez je peux, je peux déjà tous vous les citer une fois et après, enfin je pourrais vous les reciter mais donc il y a la compatibilité, la culture, l'engagement, la stabilité, la communication, la confiance et les opportunités. Donc je sais pas si là dans ce que je viens de vous citer, il y en qui vous parlent directement ?

M : La culture, la culture, il y a vraiment une grande différence de culture entre les 2. Belfius qui c'est beaucoup plus strict, beaucoup plus hiérarchique. Chez Proximus, on est beaucoup plus ouvert, on partage plein d'informations. Chez Belfius, c'est vraiment souvent, lors d'un call où le manager est dedans, c'est le manager qui décide et c'est le manager qui a toutes les informations et ils préfèrent chez Belfius d'attendre. Par exemple, le feedback d'un directeur ou d'un chef ou je ne sais pas qui, avant de déjà donner leur feedback eux-mêmes, donc c'est vraiment différent. Chez nous c'est beaucoup plus transparent, beaucoup plus ouvert. Cette différence se voit aussi au niveau des différences entre les 2 CEO. Guillaume Boutin, côté Proximus, toujours avec ses sneakers très à l'aise à faire des présentations et tout ça alors que Marc Rasière il est beaucoup plus rigide donc à ce niveau-là je trouve qu'il y a une grande différence. L'engagement c'était vraiment le même chez les 2. Mais aussi, le fait qu'il y avait une différence de culture entraînait que la communication n'était pas top non plus parce que oui, Belfius était beaucoup plus prudent pour partager les infos. Ils voulaient être sûr et

certain, avant de partager quelque chose avec nous et nous, on était vraiment allé, « on the go ». On partage presque tout avec eux, donc.

T : D'accord. Est-ce que vous pensez que ça parce que, vous aviez dit juste avant que les objectifs n'ont pas été réalisés ? Ce que vous pensez que c'est une des raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été réalisés ou pas nécessairement.

M : Je pense que c'est, c'est très difficile pour installer un nouveau produit, surtout un produit bancaire si tu n'offres pas de gros prêts pour acheter une maison par exemple. Donc si tu n'as pas ça, les gens ne vont pas changer de banque, donc pour commencer ça, ça c'était vraiment une difficulté. Et deuxièmement le marché, il y a beaucoup de tendances et de demandes exigeantes sur le marché. On pouvait pas toujours répondre assez vite parce que en effet il y a vraiment la culture qui était différente, donc on pouvait pas vraiment être très ad hoc. C'était vraiment un des grands processus, de longs processus et tout ça. Et oui, ça c'est une des allez, ça contribue au résultat. Oui, pas le le main hein, mais c'est vraiment oui.

B : Vous parlez justement de cette grosse différence de culture et de gouvernance, du coup entre vous et Belfius, est-ce que vous avez dû mettre des choses en place pour essayer de rapprocher un peu les 2 cultures ou en tout cas éviter les dédommagements que ça aurait pu faire dans votre activité économique.

M : Oui donc allez ce qu'on avait fait, c'était vraiment regarder au working parce qu'on ne peut pas changer la culture de l'entreprise en total bien évidemment. Donc on a travaillé agile donc on a dit OK toutes les 2 semaines donc il y a un sprint. On travaille tous les 2 semaines après il y a les démos. Où on montre que on a travaillé sur ça et ça et ça et ça. Après on a un moment où on peut partager des feedbacks de ces 2 semaines où on peut dire tout ce qui va bien, tout ce qui ne va pas bien, ce qu'on peut améliorer, tout ça. Donc on avait vraiment dû installer des oui, des moments pour partager des feedbacks dans l'équipe ça, c'était vraiment très important et ça va nous aider même si tout le monde n'était pas toujours très enthousiaste à ce niveau-là.

T : Ok, et ça a été mis en interne juste chez Proximus alors ? Chez Belfius, il ne fonctionnent pas nécessairement comme ça ?

M : Si si, en fait, chez Proximus, on travaille déjà agile. C'était pour ça qu'on a mis en place aussi cela pour le projet Banks. Chez Proximus, on faisait partie des premiers à travailler agile et Belfius eux ne travaillent pas du tout agile. Et donc, pour eux, c'était complètement quelque

chose de nouveau et c'est aussi un petit peu la différence entre les 2 que tu vois que Belfius est moins ouvert parce que en fait une des choses pour être agile c'est être transparent, partager le feedback et vraiment jouer dans le moment même. Et donc c'était pour Belfius Banque plus compliqué à s'adapter à ce niveau-là.

B : Vous pensez que c'est ce meeting toutes les 2 semaines, comme vous disiez entre les 2 entreprises ont réussi un peu à renforcer la communication, comme vous disiez qui était pas toujours parfaite au début ? Et la confiance en général ?

M : Oui, oui, ça nous a aidé. Oui, ça nous a aidé, oui.

B : Ok merci ben du coup oui on a on a listé une série de facteurs que nous on trouve intéressants sur base de différents documents qu'on a lus. Je sais pas si vous vous en avez d'autres que vous sur lesquels vous mettriez l'accent.

M : Pardon, c'est quoi la question ?

B : Oui donc nous on vous a parlé de plusieurs facteurs comme la compatibilité, la culture, l'engagement et cetera. Est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui vous viennent à l'esprit ?

M : Oui, allez oui. Oui, oui, oui, oui oui. Donc en fait, l'application bancaire Banx, ça c'est basé sur l'infrastructure IT de Belfius donc ce n'est pas un copié collé mais tu vois quand tu ouvres l'app bancaire Belfius et tu compares ça avec l'app bancaire Banx en fait, tu vois vraiment certains écrans, le flow qui est un petit peu le même. L'apparence et le branding ça, on a adapté, mais tu me vois que donc le développement, la structure de tout le framework IT ressemble beaucoup à Belfius et ça, c'est parce que le back end, ça reste Belfius. En fait quand tu deviens client de Banks tu es client chez Belfius hein « main bank ». C'est la même entre Hello Bank et BNP. Ça fait aussi partie de groupe BNP Paribas. Donc ça, c'était vraiment la difficulté si on voulait faire quelque chose de nouveau. Par exemple, même ajouter une petite animation, un truc comme ça pour que ça soit beaucoup plus smooth et intuitif, c'est très difficile parce que ça voulait dire qu'on doit toucher, aller dans le back end IT chez Belfius, qui est vraiment énorme, parce que c'est ça reste Belfius, c'est vraiment très lourd et ça aussi, ça contribue aussi au fait que tous les processus prendraient tellement de temps pour changer. Juste une petite phrase dans l'application par exemple. Et donc ça, c'était aussi très difficile pour travailler. Et quand tu es par exemple une vraie startup, quand tu commences allez carte blanche, tu fais pas partie d'une grande entreprise parce que OK, l'avantage d'être, de faire partie d'une grande entreprise, c'est que tu as tous les budgets, hein.

Tu peux, je vais pas dire jouer avec l'argent de grande entreprise, mais tu veux vraiment faire du testing, tu peux vraiment savoir quoi marche et quoi ne marche pas. Tu peux améliorer tout ça. Ok, ça c'est top. Quand t'es une start-up, tu n'as pas tous les investissements donc tu dois vraiment chercher l'agent des investisseurs, mais tu as carte blanche donc tu peux vraiment construire une application à partir de rien et donc t'as toute la liberté pour faire ce que tu veux, tu peux aller beaucoup plus vite donc ça c'est vraiment un avantage qui est un désavantage. Donc, ça aussi ce n'était pas facile pour travailler parfois.

B : Vous nous donniez l'exemple ou vous avez du mal à modifier certaines choses étant donné le processus IT imposant de Belfius, est-ce que vous vous pensez dans l'autre sens que Belfius a parfois eu du mal à modifier ? Si je ne me trompe pas, vous êtes plus sur le marketing, la communication que Belfius qui est plus sur l'IT et l'informatique. Est-ce que vous pensez qu'eux aussi des fois ont un peu subi ce fait-là ?

M : Oui, oui, oui, oui, parce que nous en effet, le marketing, les communications, ça, c'était chez nous aussi le budget de marketing, donc on payait pour ce qui est marketing et aussi lorsqu'on a fait une campagne télé. après. Et quand on avait faire un testing après la campagne télé, je pense début 2022. Quand on avait testé l'awareness, brand recognition et tout ça, les gens sur qui on a fait le testing ont dit : « Ah, je pensais que c'était quelque chose de proximus », donc tu voyais vraiment le branding de Banx ressemble beaucoup au branding de de Proximus parce que c'est le même fond, c'est le même cadre. Bref, Belfius ils avaient aussi du mal avec le fait que ce soit trop similaire à Proximus. Peut-être on doit changer un petit peu l'apparence ? Est-ce qu'on ne peut pas adapter ça ? Mais ça c'était notre responsabilité donc là, il y avait aussi des discussions. Oui, en effet.

B : Ok, et est-ce que c'était difficile de trouver des compromis ? Suite à ces discussions.

M : Euh pour nous les 2 équipes dédiées au projet pour nous, ça va, parce qu'on travaille ensemble tout le temps, tous les jours, on est en réunion tout le temps aussi physique et parfois on travaille dans les bâtiments de Belfius, parfois on travaille dans les bâtiments de. Proximus. Donc pour nous, ça va, mais c'était vraiment quand il regardait le côté politique de nouveau, au manager et le senior leadership. Et tout ça, il y avait vraiment beaucoup politique qui rentrait en jeu comme dans la plupart des grandes entreprises donc là c'était beaucoup plus difficile de s'aligner sur guidance, feedback de session oui. Ça c'était difficile oui.

T : Nous, enfin, via la littérature, on a qualifié votre partenariat comme une alliance stratégique cross sectorielle, étant donné que ce sont 2 secteurs différents qui s'allient. On

voulait savoir si vous vous êtes d'accord avec cette appellation ? Comment est-ce que vous, vous décririez l'alliance d'une manière un peu plus théorique ?

M : Entre Proximus et Belfius ? Donc l'alliance a été créée au mois de juin 2021. Là, on avait signé et pour quelle raison donc on voulait créer vraiment des opportunités dans le futur donc « to find new business », parce que la réalité chez Proximus est chez les autres telcos aussi : Télénet, VOO, ... c'est que les gens ils font de plus en plus que du streaming et c'est normal et moi je fais ça aussi. Et donc là ça déjà donc il y a vraiment une perte de revenu à ce niveau-là comparé à avant. Pour Belfius, pour eux, c'est aussi difficile parce qu'ils ont beaucoup de concurrence. Il y a plein d'applications bancaires qui sont 100% digital comme par exemple Revolut. Disons les néo banques disons pour eux, c'était aussi parfois difficile pour vraiment garder leur clientèle chez eux, même pour proximus, donc ça faisait du sens pour vraiment voir comment est-ce qu'on peut aller chercher et trouver des nouveaux revenus, des nouveaux plus ailleurs ? Donc créer des alliances, ça faisait du sens. Et Deuxièmement donc, c'est aussi 2 marques avec le même historique « Strong, Local, Belgium Player ». Donc, donc ça c'est ça c'était le 2e et donc c'était vraiment dans l'idée de construire un partenariat. Et comment est-ce qu'on peut garder la clientèle ? Comment est-ce que on peut augmenter de cette stickiness pour les clients situés chez Proximus et chez Belfius ? Et comme ça tu reçois des réductions dans les 2 côtés, ça faisait du sens que un client reste chez les 2. Donc c'est vraiment dans cette optique, dans cette optique là qu'on a créé ce partenariat.

T : Ok et donc pour vous, c'était plus pour essayer de fidéliser vos clients, de les garder ou plus d'aller aussi chercher de nouveaux clients ?

M : Alors les 2, mais le plus important, c'était vraiment de OK, comment est-ce qu'on peut garder nos clients chez nous ? Et oui, chercher les nouveaux clients, c'est toujours, c'est toujours bon, mais c'était surtout le premier.

B : D'accord. On a regardé une interview de Guillaume Boutin et Marc, je sais plus enfin, les 2 CEO, oui. Et il parlait d'asset light. Je sais pas si vous confirmez le fait que chaque ressource reste dans l'entreprise qui les avait déjà avant ?

M : Oui. Les gens qui travaillent dans le projet tu veux dire oui ?

B : En fait les interactions que vous avez d'un point de vue des ressources donc, enfin de ce qu'on avait cru comprendre de ce qu'il disait. C'était plus chaque machine ou chaque ordinateur reste vraiment chez chacun, dans la banque ou chez Proximus mais du coup on

voulait un peu savoir comment est-ce que vous interagissez entre vous malgré le fait que chaque chose reste chez celui qui l'avait ?

M : Oui, on a, on avait au début, c'était encore en plein Corona. Il y a 2 ans, ou un an et demi, je me souviens plus, on a dit OK, on a 2 ou 3 jours, on travaille ensemble et une semaine, c'était dans l'étude Proximus et l'autre semaine, c'était dans le tour Belfius donc et comme ça OK, on est ensemble, mais on a notre propre ordinateur. Et les gens qui travaillent dans le département IT c'est vraiment des gens de chez Belfius, mais ils peuvent prendre leur ordi et travailler chez nous. Allez chez Proximus. Donc comme ça on gardait ce co-working et le partnership.

T : Ok. Juste avant, juste avant de passer à un des derniers points. Peut-être est-ce que vous pourriez expliquer ce que vous faites exactement, qu'est-ce que vous vous apportez. Quel est votre rôle dans ce partenariat ?

M : Oui donc marketing et communication, c'est surtout pour l'acquisition de nouveaux clients, donc c'est gérer les campagnes marketing, donc les campagnes sur Google App Downloads camping aussi sur iOS, iOS APP download at Google. Des annonces sur Facebook, LinkedIn. Enfin pas beaucoup sur LinkedIn, mais sinon Instagram, Tiktok, Youtube. Aider à faire des spots télé donc vraiment faire le briefing et quand on reçoit le script pour le spot, aller vraiment faire un review de ce script et travailler ensemble avec les agences créatives qui font vraiment la production de tout le matériel créatif. Et voilà aussi ça. C'était vraiment un côté Proximus. Belfius eux, ils ne sont pas dans le driving seat pour tout ce qui est marketing et communication. Mais eux, ils doivent vraiment regarder si tout le matériel est OK parce que eux ils doivent valider au niveau légal, donc avec leur département légal, pour voir si tout est bien, avec les différentes régulations, termes et conditions. Donc ils doivent vraiment vérifier si tout est ok pour publier parce que nous, on n'est pas une banque donc on a vraiment des guidelines à suivre si on veut publier quelque chose, si on veut promouvoir une application bancaire parce que normalement tu dois avoir la licence bancaire pour faire ça nous étant Proximus, nous on ne l'a pas, donc on doit vraiment faire attention. On doit vraiment mettre dans chaque annonce « terms and conditions banks.be » ou « sponsorisé par Belfius » par exemple. On doit vraiment faire un truc comme ça pour que ce soit clair pour les gens de Belfius qui ont donc la licence. Ca c'est vraiment propre à la Belgique avec plein de régulations et tout ça.

T : Ouais parce que on a vu justement que dans l'interview des 2 CEO, là eux aussi ils insistent là-dessus et ils disaient qu'il y avait quand même pas mal de régulations et que c'était compliqué. Mais du coup, c'est plus, c'est, c'est plus du côté. Enfin vous, comme vous avez expliqué, vous ne pouvez pas vendre des produits bancaires, mais du coup toute la partie légale, c'est plus chez Belfius alors qu'ils gèrent ça ?

M : Oui, oui, oui, oui, c'est chez Belfius, donc, par exemple, nous on ne peut pas dire que, c'est Belfius qui fait les publications, mais on ne peut pas dire, « Ouvrez un compte bancaire et recevez une réduction de 20 euros ou choisissez entre le plan premium ou essential ». Ca on ne peut pas dire que c'est vraiment vendre et utiliser et donner des informations financières et ça, on ne peut pas faire parce qu'on n'a pas la licence bancaire donc qu'est-ce qu'on peut dire ? On peut dire, « Téléchargez l'application bancaire Banks, l'application du bancaire durable, sustainable ça, ça on peut le dire. Mais dès que l'on parle de trucs financiers. Comme un compte bancaire, Mastercard et tout ça, on devait vraiment vraiment mettre en avant que c'était Belfius qui est l'éditeur responsable, qui est responsable pour cette communication, donc on doit le noter quelque part, n'importe mais ça, c'était très important, donc on avait créé par exemple un visual ou un movie, un film et on envoie ça par mail au département légal de Belfius. Et eux, ils font un petit review. Et ensuite ils nous répondent dans les 24h voir si c'est ok ou s'il faut qu'on adapte des choses.

T : Ok, Euh, peut-être juste je pense à ça par rapport à l'importance du projet Banx dans tout Proximus, donc comme vous l'avez dit, vous n'étiez pas enfin, vous êtes pas parvenu à vos objectifs, mais est-ce que vous avez quand même certains objectifs à atteindre ? Sans que vous deviez arrêter le projet enfin, vous avez quand même une certaine liberté dans le projet, je suppose ?

M : Oui, oui, oui. Il y a aussi oui, en effet, il y a aussi donc le nombre de clients mais aussi le nombre de gens qui utilisent le circuit dashboard et le nombre de gens qui utilisent les rewards. Parce que tu peux collecter des points dans l'application bancaire et dès que tu connectes les points, tu peux échanger ça contre un voucher ou un discount chez nos partenaires, donc là il a aussi plein d'autres objectifs. Mais oui, le l'objectif le plus grand, ça, ça reste le nombre de clients et aussi le nombre de clients qui sont déjà clients Proximus par exemple. Donc oui là on doit encore plein de boulot à faire.

B : On se demandait aussi au niveau de l'évaluation de la performance, enfin, on a du mal à se représenter au sein des alliances. Est-ce que les entreprises arrivent à réellement mesurer ce

que l'alliance leur rapporte par rapport à leur activité générale ou si c'est plus compliqué que ça à analyser, que c'est un peu difficile de voir réellement ce que l'alliance a comme influence ?

M : Alors ce qu'on fait toujours, c'est d'abord enfin une sorte de business case on dit OK, on fait un Excel et on dit OK we think that. Chaque consommateurs va nous rapporter 5 euros, par exemple. Et dans un an, donc, l'objectif serait, donc on, on gagne, on allez. On gagne ça, mais le, le coût des gens qui travaillent sur le projet, ça, on doit encore aller, le calculer. Allez, oui, oui, retirez, donc on fait toujours un business case avant qu'on commence avec un projet. Après on va dans chez les CEO ou le CEO leadership et on dit Ok, on pense que c'est la façon de faire. Voilà ça c'est l'approche, ça c'est le price setting, ça va coûter. Voilà ça 5,00€, 4 euro, peu importe et voilà. Et on va. On a aussi des partenaires et pour tous les partenaires, ils peuvent payer. Pour faire de la pub sur notre notre plateforme, dans notre application et comme ça on gagne aussi un petit peu d'argent. Et voilà, ça, c'est le business model. Et ça va nous coûter ça et on va gagner ça. Et après le CEO ils disent OK Go Go donc on avait ça fait ça aussi pour Banks. Côté Proximus et côté Belfius. Donc nous pour chaque client, on reçoit quelque chose, une sorte de commission. Les clients tu as aussi, le compte gratuit, mais tu as aussi le compte payant. Il y a aussi des partenaires qui, si ils veulent qu'on les mette en avant, ils peuvent aussi payer un petit peu plus pour être mis en avant. Donc ça ce sont les trucs comment on peut gagner, gagner l'argent et pour les ... ça c'est aussi les paramètres où ? J'ai oublié complètement ta question maintenant ...

B : C'était pour mesurer la performance, mais je suppose que c'est sur base du business model. Après vous comparez avec les résultats que vous avez.

M : Oui, oui, oui. Voilà donc on, on regarde le chiffre nombre des clients. Donc, le nombre d'utilisateur actif donc, qui fait un login tous les jours, 2 fois par jour, tous les mois, qui sont donc actifs, ça c'est très important que ce taux d'activité soit élevé. Aussi le nombre de gens qui participent au concours parce qu'on a toujours des concours « win your salary » chaque mois, on a ça. Donc combien de gens ont participé à ça, combien de gens utilisent le tableau de bord CO2, combien de gens utilisent les rewards. Combien de gens ont fait des virements et combien d'argent il y a sur les comptes, combien de gens ont acheté des fonds d'investissement ? Donc tout ça ce sont des paramètres pour vraiment mesurer, est-ce que les clients sont actifs, est-ce que c'est suffisant pour nous ou faut-il réaliser d'autres activités pour les stimuler plus. Et il a aussi la performance. De la campagne marketing donc là on il y a des paramètres de OK, le reach, le clic to rate, le cost per click, le taux de téléchargement mais

aussi le taux de clients qui téléchargent mais ne l'utilisent pas finalement. Et on a aussi des paramètres pour mesurer la client satisfaction donc on envoie 2 fois par an je pense des survey client satisfaction et on check aussi avec notre contact center, donc les gens qui font du customer service pour demander OK si il y a des plaintes par exemple. Ce sont quelle plaintes ? Et à la fin de la conversation on veut aussi savoir est-ce que vous êtes satisfait avec la réponse ? Est-ce que est-ce que vous êtes satisfait de l'application, de l'interface. Donc on va aussi mesurer tout ça donc avant, la campagne marketing, l'application même et pour finir, le service après aussi donc les 3.

B : Peut-être que c'est parce que c'est plus de votre fonction, mais j'ai l'impression que vous avez beaucoup cité des par exemple, combien de clients se connectent ? Enfin, le pourcentage de clients qui restent, et cetera. Enfin, des données vraiment relatives aux clients. Est-ce que ceux qui sont plus dans les données financières, est-ce que vous pensez qu'ils arrivent à calculer vraiment l'argent que ça rapporte précisément, ou c'est plus on essaie de fidéliser au mieux et on se doute bien que ça a une influence positive ?

M : Oui, parce que la plupart des gens, parce qu'ils connaissent pas Banx, ils vont toujours commencer avec un compte gratuit, donc ça nous apporte rien en fait. Donc on va vraiment regarder. OK. D'abord, combien de clients est-ce qu'on a et après on va essayer de faire du upselling en disant, OK, un fonds d'investissement, tu peux déjà avoir ça à partir de 25 euros par mois. Actuellement, il y a une promotion donc là, les 2 premiers mois par exemple, tu as un cashback de 25€, donc ça te coûte rien donc. C'était très important. D'abord, on a là les clients, donc on fait acquisition of new customers et après on fait du upselling et à ce moment-là, dès que les gens ils vont payer pour quelque chose ou avoir un fonds d'investissement ou compte payant. À ce moment-là, on peut calculer combien ça nous rapporte.

B : Vous parliez des excels avec les business models que vous réalisiez. Je suppose que l'Excel et le Business Model, vous le construisez à chaque fois que vous commencez un nouveau projet ?

M : Oui, on doit toujours faire un business case où on dit OK cela coûte autant. On travaille avec eux, ça nous coûte combien d'argent et ça va nous rapporter ça.

B : Et ce business case, vous le faites de votre côté ou avec Belfius aussi ?

M : On commence normalement ensemble, à 2. Donc en fait ça ensemble, avec Belfius et quand on présente quelque chose aux 2 CEO, c'est vraiment notre joint business case, mais nous de notre côté, on fait aussi un petit peu de Research parce que, par exemple, si on dit dans les rewards, on donne aussi à un data shot de 1,2 ou 5 gigabytes. À ce moment-là, c'est vraiment. nous qui devons calculer OK, combien ça nous coûte en réalité, combien ça coûte ? En réalité, quelques gigabytes, c'est presque rien pour nous, mais bon donc à ce moment-là, on doit aussi regarder à ça et même pour Belfius, parce que pour eux un nouveau client, ça, nous on, nous on sait pas, mais pour eux c'est aussi allez quelqu'un qui travaille. Donc il faut un customer service pour aider le client pendant 01h00 par exemple, Hein ça coûte 30€. Et donc c'est aussi on fait aussi un business case separate pour vraiment voir en détail mais le plus important c'est le joint du business case qu'on présente au début du projet.

B : Ok, ça va très bien. Merci beaucoup. Euh. Vous nous avez parlé des difficultés légales et parfois aussi dû au fait que vous êtes 2 grosses entreprises, donc c'est difficile de changer la culture et cetera. Est-ce qu'il y a d'autres difficultés qui vous viennent à l'esprit comme ça, qui vous ont fortement embêté ?

M : Ah non, ça c'est non, non, non, pas vraiment des grandes difficultés. Peut-être, pour certains projets, on travaillait ensemble avec des free-lances qui travaillent sur un petit nouveau projet ou un nouveau concours qu'on voulait lancer pour les clients Banx pendant 3 mois par exemple, et à chaque fois faire le onboarding donc il avait pas mal de changements de gens qui travaillaient sur Banx, ça c'était difficile, surtout pour les freelances et aussi les et le header donc le monsieur qui occupe la fonction en fait, il est venu l'année passée au mois de novembre, mais avant, c'était un autre et encore avant cette personne, il y en avait un autre. C'est déjà 3 gens qui étaient, qui ont travaillé sur le projet. Donc OK c'est normal, les gens ils changent, ils changent leur job, mais ça c'était aussi parfois difficile pour toujours d'aller réexpliquer tout et en fait moi, avec un autre membre qui travaille chez Belfius sommes les 2 qui sont là depuis le début de l'alliance.

B : Donc, il y a beaucoup de mouvements au sein des employés.

M : Oui, oui, oui.

B : Je pense qu'on a à peu près posé toutes nos questions. On avait peut-être une dernière question concernant bon du coup, c'est une alliance entre le secteur Télécom et bancaire. Vous n'avez pas eu l'occasion de travailler dans d'autres alliances, d'autres de d'autres secteurs avant, mais est-ce que vous savez s'il y a des spécificités vraiment propres ? Euh donc vous

avez parlé de la légalité autour des banques, qui est vraiment à mon avis propre au secteur bancaire ? Je ne sais pas si vous en avez d'autres que ce soit pour le secteur bancaire ou Télécom.

M : Télécom, le secteur, c'est assez straightforward. C'est surtout en fait toutes les guidelines parce que je sais pas si tu connais le FSMA, donc FSMA c'est le régulateur belge au niveau financier, donc c'est vraiment eux qui doivent aussi approuver tout si on veut offrir à nouveau un fonds d'investissement, par exemple dans Banks donc ça vraiment tout ça, toutes les règles, ça c'était vraiment c'est difficulté number One parce qu'on travaille aussi ensemble, avec c'est quoi. C'est l'application pour pour le parking, c'est 44 11. Il est, oui, c'est ça, 44 11, bon. C'est assez connu. Dans en en Flandre, c'est c'est, c'est, c'est juste une application pour pour vraiment pour le parking et là on n'a pas vraiment de difficultés par contre, on a aussi docteur donc DOKTER donc c'est l'application pour faire des rendez-vous chez le médecin. Mais dont donc online on travaille là ensemble avec la mutualité chrétienne. Et là on a aussi plein de difficultés avec toutes les règles, parce que en fait, tu tu gères tes données, des personal data des gens, des dossiers des patients et tout ça. Donc ça c'est, c'est très sympathique. Pour donner un exemple, donc parce qu'on parle beaucoup avec des gens qui travaillent sur les auto partenariats comme toi tu dis pour vraiment comparer à ce. Que vous avez aussi des difficultés et ça aussi et aussi quand on voulait faire pour Banks et communications, parce que quand on veut envoyer un email, on peut Envoyer un email, Proximus, aux gens qui ont donné leur consentement falloir envoyer cet email. Mais si on veut envoyer un email où on parle de Banks ça, ça reste Belfius donc en fait ça c'est third-party donc à ce moment-là tu peux pas te baser sur le consentement Proximus parce que les gens Proximus. Les clients Proximus, ils ont des données, leur consentement. Moi, je veux recevoir des infos de Proximus, mais pas de Banks, Nivea, Lidl, ... Donc ça, c'est vraiment aussi une difficulté pour si on peut faire ça, ça veut dire qu'on va créer un autre projet avec un autre consentement et aller, toute façon moi je vois ça, j'ai dit de toute façon non et donc tout aussi donc ça, c'est aussi une difficulté en plus, oui.

B : Ouais OK mais oui donc c'est principalement légal et les régulations en général. En tout cas merci beaucoup pour toutes ces réponses à nos questions. Vous avez été très complète donc un tout grand merci !

M : Avec plaisir, je vous souhaite beaucoup de succès pour votre thèse du coup.

2.4. Interview n°4 – Denis Leroy

T : Thibault Adam

B : Briec Degbomont

D : Denis Leroy

B : Bonjour, tout d'abord merci de nous accorder du temps pour cette interview. Pouvons-nous l'enregistrer ?

D : Bonjour, oui pas de soucis. Je propose que vous commenciez par vous présenter.

T : Bah nous on est du coup on est en dernière année de de master en ingénieur de gestion et là du coup on écrit un mémoire à 2 sur les alliances stratégiques cross sectorielles. Et plus particulièrement on analyse le cas Proximus-Belfius et le partenariat stratégique, donc les projets Beats et Banx donc avant de d'attaquer la partie pratique, on a d'abord réalisé une revue de littérature un peu avec tous les concepts théoriques, des alliances stratégiques en général et donc maintenant c'est la partie pratique quoi.

D : Ok. Beau, beau sujet. J'imagine que ça doit être bien dense. Et comme sujet en tout cas c'est... et dans les alliances stratégiques, vous visez particulièrement celle de Belfius, Proximus, ou vous en avez visé d'autres ? Parce qu'il n'y a pas que celle-là qui existe.

B : Donc ce qu'on fait, on fait quelque chose de global général d'un point de vue théorique et après on fait une application de notre théorie pour pouvoir analyser un cas concret, et ce sera uniquement belfius et proximus.

D : Oui, ok, un cas concret, ça ma question. Ok oK parfait OK Ben moi je suis donc ***
****. Moi je travaille donc chez belfius depuis 6 ans maintenant à côté de ça je suis le fondateur d'AppTweak, je sais pas si vous voyez ce. Que c'est, mais vraiment globalement une plateforme web qui permet de référencer des applications entre l'App Store et Google Play. J'ai rendu ma participation dans AppTweak en 2021 donc je travaille exclusivement sur Banks. Donc moi ce que je disais donc 6 ans chez Belfius, et c'est depuis 3 ans sur Bank donc j'ai commencé sur Banks réellement au moment où j'ai comment dire le projet était.. il y avait encore un peu tout à créer. En interne, le projet s'appelait New Dayli expérience chez Belfius. C'était effectivement le projet Edison même qui avait 2 branches dans le projet. Bref, le projet Edison, qui était en fait l'association, le nom de code du projet entre l'association entre Belfius et Simus. Dans ce projet Edison, il y avait ce qu'on appelait bank in telco, c'est donc Banx, la

banque qui va dans tel co. Et telco in Bank donc la telco qui vient dans la banque. Là c'est Beats. Moi je me suis vraiment focalisé sur tout ce qui était bank in telco donc Banx. Pour pouvoir justement à ce moment-là commencer à travailler sur ce qu'on allait proposer dans Banx, comment ça allait fonctionner, et cetera. Quelle est l'offre de Bank finalement, et. Oui, bref, faut tout mettre en œuvre pour que ça fonctionne. Donc on avait une équipe à ce moment-là, dédiée qui était une équipe chez Belfius même en équivalent temps plein, alors il y a plein de choses de freelances qui travaillent avec nous, hein. Mais s'il faut vraiment prendre le personnel de Belfius à ce moment-là. Je pourrais mettre une timeline. Je parle de quelque chose. Qui était plutôt. En mars 2021, entre mars et octobre 2021. Je dirais qu'on était une équipe, vraiment. Et qui va en temps plein chez Belfius on était une dizaine de personnes, je dirais sur Banks. Mais on avait vraiment une agence externe qui nous aidait vraiment, qui s'appelle Brothers, c'est une agence qui nous aidait vraiment à développer les services spécifiques à Banx. Quand je dis service spécifique je pense notamment à l'offre Reward, qu'on a dans l'application Banks qui n'est pas dans Belfius mobile. Donc en gros, ce qu'il faut voir avec Banx comment c'est construit c'est que le cœur de Banx, c'est du belfius mobile, c'est de la technologie belfius mobile qu'on a réutilisé pour dire qu'on n'a pas réinventé. La technologie qui est quand même réputée et bien cotée notamment avec SIA Partners. Je ne sais pas si vous connaissez globalement, c'est un baromètre de d'application bancaire. Et Belfius mobile termine toujours dans le Top position, un ère position parfois 3 mais globalement dans le top et donc on s'est dit on va reprendre la technologie quand même qui est quand même réputée pour pouvoir finalement réutiliser ça dans Banx. Et de pouvoir, finalement, aller plus vite aussi. On utilise une technologie déjà brevetée enfin brevetée. Oui, déjà bien plutôt rodée, c'est ce que je veux dire et sur laquelle on va appliquer d'autres fonctionnalités qui ont pour le coup été développées plutôt en externe par l'agence Brothers, donc l'agence gantoise. Ça, c'est un peu, donc une période où moi j'ai rejoint le projet. C'était novembre 2020 plein période Covid quoi. Et jusque pour la partie lancement jusqu'à octobre 2021 donc c'était vraiment un gros bloc d'un an où on a travaillé justement sur c'est quoi Banx, c'est quoi les les packages qu'on doit offrir ? Quelle est la différenciation par rapport à Belfius mobile ? Toutes ces choses-là. Et tout ce qui est communication aussi, préparer toutes les communications. Parce que quand vous, quand vous devenez clients banx, vous recevez des communications qui sont automatisées selon certaines tâches que vous faites dans l'application, ça déclenche des triggers qui vont envoyer des communications automatisées. Et donc préparer tout ça a été vraiment très très très compliqué.

T : Ok merci, c'est intéressant. Donc comme vous avez dit il y a téléco in banx et banx in téléco mais comment est-ce que cela attire les clients ? Par exemple pour belfius, le but de Banx n'est pas de leur amener de nouveaux clients si ?

D : Le but ? Voilà non, c'est tout à fait ça, hein ? Vous avez très bien résumé, la situation. En fait, Banks le projet Banx, c'est effectivement de dire OK, pour revenir aussi un peu arrière, pour vraiment situer le truc c'est de se dire OK, pourquoi est-ce que PROXIMUS a voulu lancer une banque ? C'était surtout pour réduire le churn qu'ils ont chez eux sur leurs abonnements teleco. Donc ils ont un churn qui est quand même assez élevé, les gens qui partent vers VOO, vers Telenet. Peu importe quelle solution Telco autre. Et ils se sont dit finalement, si on crée une banque où les gens vont devenir client de cette banque donc viser les clients proximus, oui. Donc l'idée c'est effectivement de dire OK, c'est les gens deviennent clients, Banks, ils ont payé ils vont avoir des avantages sur leur facture Proximus. Donc tout ça a été lié donc c'est aussi pour réduire le churn de proximus. Donc ça, c'était ce qui était vraiment voulu à la base . Donc ça c'est pour Bank. Donc nous on voulait éviter que les clients de belfius deviennent deviennent clients Banx. Pour nous, ce n'était pas vraiment utile puisqu'on avait déjà ses clients qui étaient sous belfius mobile. On ne peut pas les mettre, on ne va pas les faire passer sous Banx, pour Belfius ce n'est pas vraiment utile quoi. Ça ne mange pas de pain entre guillemets, mais ce n'est pas le but quoi. C'est un peu une opération 0 et une opération inutile finalement. Donc, vraiment notre focus, notre focus était vraiment de dire OK, comment dire à un client proximus de dire de changer de banque et de devenir client Banx. Bref, ça, c'était vraiment le cœur du business de Banx. Je dis ça mais ça a changé en cours de route, parce qu'on a eu des soucis avec la FSMA. La FSMA, c'est le régulateur belge de financier, je ne vous apprends rien en disant ça, mais globalement, c'est que comme. Alors là, ça va être un peu compliqué. La structure juridique de banx était une structure où proximus a un rôle d'apporteur d'affaires. Donc c'est pas une joint-venture Bank. La marque Banx appartenait à proximus. Mais tout ce qui était derrière la technologie et cetera, la licence bancaire qui était derrière pour Bank, c'est tout de Belfius hein. Donc il y a vraiment cette double partie qui fonctionnait ensemble selon certains accords. Et juridiquement parlant, c'est le c'est le numéro de TVA Belfius, c'est la licence bancaire de Belfius. Tout ça est belfius. La problématique qu'on a eue avec la FSMA, c'est que comme la marque appartenait à Proximus, c'est proximus qui communiquait vers l'extérieur. Donc quand vous faites une campagne sur un bus ou une campagne TV, une campagne whatever, une campagne digitale, c'est proximus qui la faisait pour vendre des services de Banks. Mais comme proximus n'a pas de licence

bancaire en soi, La FSMA a dit OK les gars, vous êtes gentils, mais ce que vous faites ce n'est pas normal, pas logique parce que normalement, Proximus vous pouvez pas communiquer parce que vous n'avez pas de licence bancaire vous pouvez pas communiquer sur les produits financiers. Donc là ça a été un peu panique entre guillemets à mort parce que ça veut dire que beaucoup de campagnes de communication devaient être vu drastiquement avec des messages qui étaient autres que financiers. Donc à un moment donné vous avez des campagnes Banx qui étaient non pas de dire devenez client chez Banx et recevez 30€ comme on a pu le faire à certains moments, mais c'était plutôt ... C'est un peu ce qu'on appelle le concept de slow banking. C'est à un moment donné... alors je ne me rappelle plus comment était le slogan quoi à l'époque. Mais globalement, c'est avançons au rythme de la planète avec des concepts très vagues comme ça. Qui qui disaient OK, on sent que c'est une application pour aider au développement durable quelque chose pareil pour aider effectivement une consommation plus consciente de la durabilité. Mais ça ne disait pas que c'était une banque, parce qu'on ne pouvait dire que c'était une banque. Et donc cette communication qui a été un peu floue a malheureusement un peu comment dire biaisé le lancement de Banx. Et même si on a fait un très bon mois de lancement, après, ça s'est un peu cassé la figure parce que on a eu si vous voulez le fait de ne pas pouvoir communiquer et quand vous lancez quelque chose de nouveau et vous pouvez pas communiquer là-dessus ou en tout cas pas dire ce que c'est. C'est un peu compliqué, vous pouvez imaginer ça en tant que en tant qu'étudiants. Bref, globalement, c'est tout ça pour dire que ça a effectivement causé pas mal de troubles chez Banx. Donc on a dû revoir plusieurs fois la façon de travailler et tout et là actuellement. Maintenant, à l'heure actuelle, on est en train justement d'encore revoir cette façon de travailler ensemble pour faire évoluer le produit Banx. Donc, Banx n'est pas un long fleuve tranquille pour être honnête avec vous parce qu'on a eu dès le départ cette problématique, quoi. Et donc ça, c'est quelque chose qui voilà. Ce que Beats n'a pas eu par contre.

Parce que Beats n'a pas de régulateur. Enfin, ils ont un régulateur telco mais qui est sans doute moins pointilleux que la FSMA l'est sur les produits financiers. Et donc Beats a suivi son petit bonhomme de chemin et maintenant, je pense à un certain succès parce que je crois. J'ai cru savoir que belfius était devenu un des premiers canaux de distribution proximus. Après proximus lui-même, quoi. Car proximus travaille avec plein d'opérateurs indépendants pour vendre ses solutions. Et oui je pense que Belfius est devenu le numéro 1 après proximus lui-même.

T : Et juste excusez-moi, juste pour vérifier si on a bien compris donc beats ça c'est chez Belfius vous vendez les offres de télécommunication proximus. Mais du c'est plus du coup pour attirer des personnes qui sont déjà clientes chez belfius à acheter des produits proximus, alors c'est ça ?

D : C'est ça ? C'est ça et en fait le gain pour belfius sur beats, c'est finalement une surcommission qui est donnée pour l'abonnement teleco. Vous savez ici ce qui se passe dans le secteur financier, dans le secteur des banques, entre guillemets. C'est quand vous allez en agence, ça a un coût relativement élevé pour la Banque, c'est pour ça que maintenant, plein de banques ferment les agences. Nous, ici chez Belfius, vous savez qu'on a un actionnaire unique qui est l'État, qui est un peu notre situation fort similaire à Proximus, même si ce n'est pas unique chez Proximus. Ils sont cotés et nous on ne l'est pas nous c'est 100% l'État et notre vision des choses c'est quoi de se dire OK plutôt que de réduire drastiquement le nombre d'agences. On a réduit aussi, on ne va pas se le cacher, on ne va pas se mentir, on a fermé quelques agences Belfius aussi mais quand même beaucoup moins que ING l'a fait ou que BNP l'a fait. On s'est dit comment finalement, revaloriser le métier ? Et comment augmenter finalement la rentabilité d'une agence ? Donc ce qu'on peut faire ? c'est de vendre des choses. On a des produits bancaires bien sûr, de belfius, on a des produits d'assurance avec belfius assurance. Et on s'est dit mais au final, avec cet accord avec proximus, pourquoi ne pas aussi privilégier aussi le fait de vendre finalement à quelqu'un qui arrive en agence, qui n'est même pas spécialement client Belfius, de lui vendre un pack de bienvenue belfius avec un compte bancaire et aussi une offre telco qui est vraiment très alléchante, faite par Proximus. Et donc d'un côté, on vend pour Proximus un nouveau contrat et ne vous en faites pas on touche une rentabilité là-dessus, donc c'est un peu un deal win-win là-dessus. À nouveau, je ne connais pas beats dans les détails, mais la mécanique derrière c'est un peu celle-là. Donc effectivement, le but de Beats chez Belfius, c'est de pouvoir vendre des packs proximus à des clients belfius plus déjà existants ou nouveaux clients parce qu'on a fait un peu une double offre finalement. Et le but de Banx, lui, c'est effectivement de dire OK, comment est-ce qu'on peut créer des comptes Banx auprès de la clientèle proximus, ce but ayant un peu évolué comme je l'ai expliqué.

B : Et donc pour Banx, vous touchez une commission pour chaque client Proximus qui va sur Banx alors ?

D : Non, en fait, là c'est même différent, c'est que en fait là comme c'est une licence bancaire tout revient à belfius et c'est proximus qui touche une commission. Globalement, c'est comme ça. Que ça fonctionne.

B : Ok merci beaucoup, quelle fonction vous avez au sein du projet exactement ?

Donc moi je m'occupe de tout ce qui est communication enfin s'appelle Go to Market, donc Go to Market, c'est le fait de dire OK, comment est-ce qu'on va rendre le projet finalement sur le marché comme son nom l'indique. Et donc globalement, ça encadre la communication, ça encadre du marketing et j'ai aussi une autre casquette sur Banx . Je m'occupe de tout ce qui est value proposition. Value proposition c'est dire on a des packs. On a 2 types de packs bancaires dans Banks, on a ce qu'on appelle les comptes essentiels et les comptes premium. Qu'est-ce que va offrir le compte essentiel ? Qu'est-ce que va offrir le compte premium ? A combien sera tarifé le compte premium ? Tout ça, c'est de la value proposition donc Voilà, voilà. Et sinon, à côté de ça, il y a effectivement d'autres personnes qui s'occupent plutôt des partenariats, donc je vous expliqué qu'on avait des un système de rewards dans Banx qui est un système ou quand vous faites des transactions, vous gagnez des points. Et pouvez échanger ces points contre des coupons de réduction chez des partenaires donc il y a des personnes qui sont en charge de ces partenariats et il y a aussi des personnes qui sont en charge de ce qui est légal, taxes machin technique, bien sûr. Donc voilà, moi c'est vraiment tout ce qui est lié à Go To Market et VP stratégie.

T : Ok merci on comprend bien, ce que chaque entreprise apporte dans l'alliance mais est-ce qu'il y a d'autres raisons qui vous ont poussé à vous entretenir ensemble ?

D : Déjà la géographie. Nos 2 bâtiments sont allez à 200 mètres l'un de l'autre. Donc c'est quand même pratique pour les réunions. Puis, non plus sérieusement parlant. Je pense que c'est parce qu'on a un ancrage belgo-belge tous les 2 ici et qu'on a aussi l'actionnaire qui est, qui est derrière, qui est l'état. Je pense que ça a dû faciliter. Après je suis pas dans les... Allez, je crois que c'est vraiment un partenariat qui a été réglé dans les hautes sphères au tout début, donc il est entre les 2 CEO. Je suis malheureusement pas CEO de l'un des 2. Mais je peux imaginer que l'actionnaire qui est l'état pousse à faire des partenariats de ce genre aussi pour les faire évoluer. Mais je pense qu'avant ça, effectivement, je pense que ça répondait surtout à une problématique de proximus pour son churn. Que Belfius, comme vous le disiez, on a cette réputation d'avoir quand même fait une bonne application bancaire avec Belfius mobile. Je pense que ça semblait logique pour proximus de venir toquer chez nous. Ils auraient aussi pu

aller chez KBC parce que finalement KBC s'en sort très bien aussi avec leur application. Mais KBC est plus forte disons sur la partie néerlandophone du pays hein. Il y a CBC qui est présent en Wallonie, mais ce n'est quand même pas une grande banque en Wallonie c'est plutôt, ils sont plus très fort en Flandre et beaucoup moins fort en Wallonie, là où nous on couvre un peu plus tout le pays peut-être un peu moins fort en Flandre mais fort en Wallonie. Donc finalement nous c'est 50-50 ans globalement, et KBC c'est plutôt du 80-20. Donc y a cette raison là. ET je pense qu'il y a déjà eu aussi des tentatives de rapprochement à l'époque aussi avec l'ancienne CEO de Proximus Dominique Leroy. Donc je pense que c'est en fait la suite des choses qui s'est fait comme ça. Mais bon, ça fait quand même déjà pas mal de de bonnes raisons. Après, je ne pense pas non plus que je ne sais pas si telenet par exemple, était demandeur de faire une banque chez telenet non plus. Je sais qu'en France orange l'a fait. Avec Orange Bank. Voilà, c'est des partenariats différents, donc voilà. Oui, donc je pense que ici c'est juste bien mis et que ça a évolué de cette manière-là et pour toutes les raisons que je vous ai évoquées avant, parfois elles sont juste pratico-pratiques hein. Je veux dire, la disponibilité entre les 2 tours qui sont mis en place de quasiment c'est quand assez pratique plutôt que devoir se déplacer. Cela facilite les échanges

B : Vous parliez des problèmes différents problèmes que vous avez rencontrés au niveau de la communication dû au fait que proximus n'avait pas de licence bancaire et du coup que ça impliquait des lois respectées auprès de la FSMA, est-ce que vous avez d'autres gros problèmes qui vous viennent à l'esprit concernant la construction de l'alliance ou même maintenant ?

D : Le principal problème, c'est vraiment celui-là, c'est vraiment un Big One comme on dit. Moi, ce n'est pas un petit problème. C'est vraiment vraiment quelque chose qui nous prend encore aujourd'hui, qui nous met des bâtons dans les roues et qui a qui a freiné le vrai lancement de Banx comme nous on voulait le faire. En tout cas, les ambitions de banx ont pas été n'ont pas été, enfin, on n'a pas atteint les objectifs qu'on s'était fixé au départ, notamment vraiment dû à cause de ça, parce que ça a vraiment cassé cette communication et qu'on a vraiment du travaillé sur quelque chose de beaucoup moins direct en termes de en termes de services financiers. Après, je pense qu'au niveau culture, on est quand même relativement bons parce que 2 grosses boîtes comme ça qui s'associent, on peut dire, ça va être compliqué au niveau de la culture, mais ça s'est plutôt bien passé je trouve. Je ne sais pas ce qu'on dit mes collègues de Proximus mais de mon côté, j'ai une perception comme quoi ça s'est bien passé. Euh, et en de termes négatif, oui c'est vrai que quand on s'est rendu compte de ce souci

de communication qu'avait on a senti parfois un peu dans certaines, dans certains départements, un certain une certaine lassitude, mais une certaine résignation en voyant le problème de la FSMA. Et ça, c'est un peu un frein alors que finalement je pense que si on avait vraiment été une startup, je pense ça aurait été tous les jours à la FSMA faire le pied de grue pour faire avancer les choses. Alors que là c'était Ok pas grave je vais rentrer et demain je travaillerai sur un autre dossier. Mais donc là, c'est la structure même des grosses corporations comme comme belfius et proximus. C'est parfois un peu plus de lourdeur à travailler dans ces grosses boîtes pour cela. Mais 'un côté c'est bien aussi car on a une force de frappe, marketing, une force de frappe technique qui peut être vraiment très forte.

T : Ok merci, ...

D : Par contre il faut quand même faire gaffe avec tout ce qu'on dit sur la FSMA et la façon dont ça va être ébruité tout ça parce que. La FSMA, c'est en fait ce qu'il y a, c'est que c'est le garant quand même, de tout ce qui est financier en Belgique et c'est quand même le régulateur et on l'a vu avec les dernières affaires, notamment ... Bref. La FSMA vérifie qu'on ne fait pas n'importe quoi. Je ne dis pas qu'on a pas n'importe quoi avec Banx, ce n'est pas que je suis en train de dire. Mais en fait, c'est qu'effectivement, ils sont plutôt là pour serrer la visse plutôt que pour la desserrer. Et donc je pense personnellement que ça c'est plus un problème de structure en fait du deal. Peut-être que si on avait créé vraiment une joint-venture une, une réelle personne morale qui est Banx, parce que là, finalement, il y a 2 personnes morales, il y en a une qui est la marque, l'autre qui a tous les services financiers dessus et ça complique un peu les choses. Peut-être que si on avait créé une joint-venture qui faisait tout, on n'aurait peut-être pas eu cette limitation, parce que tout ça vient de la licence bancaire. Celui qui a la licence bancaire peut communiquer parce qu'il a le droit de le faire parce qu'il est reconnu comme étant un expert financier. Or, dans ce cas-ci, l'expert financier, c'est Belfius pas Proximus.

Et donc comme je l'ai déjà dit au début, c'est pour ça que ça a un peu compliqué la communication. A un moment donné, il a été évoqué, que Belfius prenne toute la communication à son compte, mais pour plein d'autres raisons que je ne peux pas trop parler non plus. Enfin voilà pour plein d'autres raisons, malheureusement, on n'a pas pu le faire non plus de notre côté, donc bref on s'est, on s'est concentré à faire évoluer malgré tout Banx malgré cette contrainte, mais ça veut dire qu'on partait avec un énorme boulet derrière nous, entre guillemets quoi donc on doit se traîner entre guillemets. Et donc maintenant on est en train de travailler sur un repositionnement de Banx dont je ne peux pas parler non plus parce

que ce n'est même pas encore acté au niveau du Conseil d'administration de Belfius. Mais un repositionnement de banx pour faire évoluer l'offre qui justement, tiendrait ça en compte de cette régulation de la FSMA pour pouvoir justement aller de l'avant là-dessus. Donc je ne sais pas si j'ai répondu correctement à la question ?

B : Oui merci, vous parliez du fait que du coup, c'était plus 1 problème structurel de base et que le fait que vous auriez peut-être créé une joint-venture aurait facilité les choses. Vous n'avez pas pensé une fois que vous êtes rendu compte du problème légal, que ça allait constituer, justement repartir de 0 et faire cette une joint-venture ?

D : Ça a été évoqué, ça a été évoqué, mais .. allez moi je ne suis pas du département légal hein ? Donc j'ai laissé ça dans les mains de mes collègues, mais ça n'a pas été plus loin. Le joint-venture, c'est moi qui en parle *** ***, c'est pas belfius. Ouais donc c'est mon avis personnel. Maintenant j'imagine qu'il doit y avoir des contraintes légales là-dessus aussi. Notamment le fait que la licence bancaire, une licence bancaire c'est liée c'est lié à un numéro d'entreprise. Si vous créez, une joint-venture, vous créez un nouveau numéro d'entreprise. Et je pense que c'est un peu le serpent qui se mordait la queue et qu'au final ils se sont dit on va faire avec ce qu'on a pour l'instant on va voir ce qu'on arrive à faire avec ça et puis on réfléchira effectivement à faire évaluer l'offre. Puisque Beats se passait quand même bien, on a laissé Banx entre guillemets aller comme elle allait et faire évoluer ce qu'on en train de faire maintenant, l'offre au final. Donc voilà, je pense que ça a été à mon avis.. Vous savez, y a les profits et les pertes. Quand vous, quand vous faites un peu un votre votre PNL et vous dites, voilà est-ce que je vais investir plus ou est-ce que je vais juste dire, OK, on va passer la tempête, on va voir ce qui se passe derrière pour redémarrer d'un meilleur pied et c'est plutôt ça qu'on a, qui a été fait.

T : Ok d'accord, merci.

B : Dans notre littérature donc, la première partie théorique qu'on a fait avant de s'attaquer à l'analyse de votre alliance. On a recensé une série de facteurs clés qu'on a retrouvés dans toute une série de documents scientifiques qui reviennent à chaque fois, par exemple une culture commune que vous parliez enfin vraiment, des facteurs qui sont vraiment indispensables au bon déroulement, que ce soit à la création et même à la suite dans la vie de l'alliance donc, les principaux qu'on a retenus, nous, c'était, je peux vous les citer à la limite, et si jamais vous voulez les commenter ou en rajouter après, vous pouvez. Donc on avait la compatibilité entre les 2 entreprises, donc le fait qu'elles veulent aller dans la même direction et que leurs

objectifs soient compatibles sinon évidemment ce n'est pas possible de s'entendre. Une culture relativement proche ou en tout cas oui, une vision et cetera qui, qui s'aligne.

D : Pour moi, c'est la même chose. Les 2 points, que vous venez de dire, c'est pour moi presque la même chose. Je trouve parce qu'une vision proche et des objectifs qui sont alignés. C'est enfin presque pareil.

B : C'était plus une manière de concevoir la culture de l'entreprise et la vision de comment travailler plus au quotidien. Donc on avait l'engagement aussi, donc l'engagement des 2 côtés, une certaine stabilité au sein de l'Alliance, une bonne communication aussi entre les 2 parties de la confiance évidemment, et ce besoin de générer des nouvelles opportunités communes régulièrement afin de continuer à rester innovant et cetera. Ouais je sais pas si vous en voyez d'autres ?

D : Bah non car dans tout ce que vous venez de dire, il y a tous les points sont dedans, toutes les cases sont cochées j'ai envie de dire. Ici ce besoin de trouver des opportunités communes, c'est ce que je vous ai dit avec la génération de leads finalement, pour Proximus via Beats et de la génération de leads pour Belfius, via Banx quoi finalement. C'est un peu cette, ces objectif croisés alors au niveau des valeurs de proximus et de belfius, sont celles d'avoir une... Nous, ce qu'on dit, notre lettre motif c'est meaningful is inspiring for the belgium society. Mais c'est vraiment ça doit être vraiment d'être impactant, inspirant, impactant pour la société belge et je pense que Proximus, l'est tout autant que nous. Proximus est connu pour être le premier opérateur telco de Belgique et depuis longtemps avec Belgacom et la RTT encore avant ça, vous n'avez même pas connu ça. Mais voilà c'est vraiment ça et d'avoir cet actionnaire qui est l'État belge derrière et de vraiment vouloir développer des choses belgo-belge en Belgique pour la Belgique. Et je pense que ça c'est vraiment la vision de Belfius et qui je pense est partagée avec celle de Proximus. Donc c'est vrai que cette alliance fonctionne aussi parce que, enfin, tout ce que vous venez de dire est vraiment repris. Et je ne peux qu'acquiescer et dire que c'est effectivement ça qu'il faut pour avoir une alliance qui fonctionne parce que je l'ai vécu moi-même ici depuis 3 ans. Notamment en termes de communication entre les équipes, par exemple. Je ne sais pas si vous êtes un peu familier avec les méthodologies agiles mais on travaille en agile avec ce qu'on appelle des cérémonies, des SCRUMS. Enfin, sous le procédé scrum. Et donc on a beaucoup de communication avec Proximus, on a beaucoup de réunions avec eux aussi, ce qu'on appelle les Stand up meeting pour voir là où sont les blocking point à chaque fois dans les différentes thématiques. Et oui,

cette vision aussi de vraiment travailler pour quelque chose qui soit meilleur pour la Belgique, entre guillemets pour 2 sociétés beaucoup plus solide aussi

B : J'avais juste une bête question. Enfin, je pense avoir la réponse. Je vais quand même la poser vous, enfin pour vous on a quand même entendu des conférences de presse, des 2CEO, vous mettez vraiment l'accent sur le côté belge et le fait que vous voulez vraiment sensibiliser le public belge et les clients en général. Je me demandais enfin, je suppose que c'est parce qu'il y a plusieurs langues dans le pays ? Mais pourquoi avoir donné du coup au projet des noms anglais ?

D : Vous avez répondu, vous avez donné la réponse à votre question. C'est parce qu'effectivement, il y a plusieurs langues dans le pays et donc si on veut vexer personne, mais il faut mieux trouver un nom anglophone. Et puis, quand vous lancez des projets un peu plus, comment dire digitaux ou un peu plus contemporains, vous prenez un nom anglophone, ça sonne peut-être ça mieux, ça fait un peu un peu lourd de dire ça, mais généralement...Après, quand vous allez sur le site de Banks par exemple, vous avez tout le site qui est traduit en 2 langues. D'ailleurs, il n'est même pas traduit en Il est juste en néerlandais et en français, même pas en allemand, mais ce n'est pas ça. C'est parce qu'on a nous. C'est le plus, on a très. Une autre histoire mais globalement dans le digital. Chez belfius, ça fait qu'on est tout en bilingue, on a pas, on a pas l'anglais, on a pas l'allemand. Voilà chez nous chez Belfius dans le digital c'est comme ça on n'a pas l'anglais ni l'allemand parce que c'est historique et donc on a décidé qu'on allait faire le site comme ça, parce que s'il fallait rajouter l'anglais et l'allemand dans les DB de belfius c'était un projet beaucoup plus important que prévu. Mais donc globalement, pourquoi le mot Anglais ? C'est effectivement pour choquer personne ou pour ou plutôt ne pas, pas choquer mais plutôt ne pas mettre en avant une communauté versus l'autre finalement.

B : Ok ouais donc y a pas spécialement en tout cas pour le moment, d'intention de s'étendre à l'international ?

D : Non non, c'est pas enfin en même temps Belfius peut investir à l'international, mais en tout cas ici, c'est via d'autres opportunités. Je pense, l'idée, c'est vraiment les dossiers stratégiques comme ceux-ci parce qu'il y en a 2 sont vraiment destinés à être belgo-belges.

T : Ok, ça va. C'est ce qu'on avait compris aussi. Donc, comme on vous disait, nous, on voulait réaliser notre analyse sous une alliance intersectorielle entre le secteur bancaire et télécommunications. Donc, ce qui la qualifie d'alliance intersectorielle. Je sais pas si vous

vous utilisez d'autres termes, si vous aimez bien appeler l'alliance d'une manière qui vous parle plus et qui est plus imagée ?

D : On ne parle pas d'alliance, on parle d'association nous entre Belfius et Proximus.

B : Est-ce que c'est faux de parler d'alliance alors ?

D Non, le terme alliance est correct, c'est juste qu'ici en interne, on parle plus d'une association. Il faudrait presque que je regarde dans la littérature interne mais c'est vrai que j'ai toujours vu une communication qui parle l'association entre Proximus et Belfius. Mais pas d'alliance, mais vous me demandiez un peu le wording qu'on utilisait, c'est celui-là. Mais intersectoriel, ou et cetera, c'est non, on n'utilise pas ce jargon-là ici chez nous. Après, mais là, je sais même pas comment vous répondre parce que finalement on parle que de Banx et de Beats, pas vraiment de l'association derrière quoi. On parlait de l'association, au lancement, on parlait du projet Edison comme.

B : Ok, mais du coup, c'était juste pour être sûr que OK, donc vous n'utilisez pas le mot alliance, mais il est pas pour autant faux ?

D : Non, je le disais, mais ça compte pas pour moi. Après, j'ai pas le dictionnaire sous les yeux, donc je sais pas quel définition du mot alliance mais en tout cas celui que j'imagine c'est celle qui correspond quand même à ce qu'on fait entre Belfius et Proximus, donc oui. Après dans alliance, ça sous-entend que tout est repris dans l'alliance alors qu'ici on ne parle vraiment que de 2 produits.

B : Ben je pense qu'au niveau de tout ce qui est facteur de clé de succès et description de l'alliance, de ce qu'on a eu et de ce que vous nous avez rajouté, on a assez complet. On peut peut-être passer à la partie. Évaluation de la performance.

T : Oui donc, la première question, c'est, est-ce que vous utilisez des outils spécifiques pour mesurer la performance de l'alliance, enfin, de du projet Banx en lui-même, plutôt ?

D : Oui, ça c'est plus mon dada, c'est effectivement, on a des outils qui sont les outils analytiques qui mesurent les différentes kpi de banx, donc par exemple on a Adobe Analytics, ça c'est notre tool d'Analytics. Donc vous avez Google Analytics d'un côté qui existe et que vous connaissez certainement bien. Nous on utilise Adobe en banque. Parce que généralement, Adobe est plus souvent utilisé dans les grosses corporations que Google. Pour plein de raisons, data et cetera parce que Adobe vous gardez les datas alors que dans Google vous devez les envoyer. Voilà. Globalement, ça faut le savoir. Donc nous on utilise Adobe

Analytics pour faire ça. On utilise aussi d'autres outils qui sont des outils de ce qu'on appelle le Business Intelligence comme SASVA , ça permet de construire des cockpits qui vont aller prendre la data à gauche à droite de ce qu'on cherche à savoir. Qui va construire de beaux cockpits, des visuels, et cetera. Pour pouvoir suivre chaque jour les KPI. Typiquement, ça va aller prendre la data dans Adobe Analytics dont je viens de parler. Ça va les prendre dans App Store Connect, qui est l'endroit où vous gérez votre application dans l'App Store. Ça va aussi la prendre dans Google Play console qui est l'endroit où gérer votre application pour le Google Play, ça va aussi faire bon. Je peux continuer comme ça pendant longtemps, mais globalement il y a pas mal de sources de data qui sont différentes et on. Et on croise tout ça via SASVA qui est notre outil de Business Intelligence là-dessus. Après y a plein d'autres outils hein, mais je crois que c'est les outils les plus importants pour suivre la performance. Après il y a les outils de reporting pour tout ce qui est IT par exemple, tout ce qui est crash de l'application, hein, vous avez parfois des crash dans l'application donc pour savoir quand y a un crash et pourquoi il y a eu un crash pour pouvoir régler ça. Donc ça c'est des autres outils que je ne connais pas moi-même mais je sais qu'ils existent. Mais voilà.

T : Donc ça vous les utilisez pour mesurer la performance de Banx comparée à la performance totale de Belfius alors ?

Oui, c'est vrai qu'on utilise les mêmes outils pour Belfius mobile. Donc, c'est vrai qu'on fait souvent des petits reportings. On va pour être tout à fait concret, Belfius mobile est loin devant Banx en termes de performance, de nombre de clients, des choses pareilles. Mais si vous parlez des ratios de performance, donc par exemple le taux de conversion entre une étape ou l'autre, hein ? Vous avez un flow pour venir client par exemple chez Belfius mobile et chez Banks hein. En interne, on appelle ça le backflow. Et donc en fait, on mesure les performances entre chaque étape pour voir là où vous avez ce qu'on appelle un dropout. Donc vous avez par exemple, 5000 clients qui arrivent à la première étape et vous en avez peut-être 400 à l'output, vous devez savoir dans quelle étape vous avez ce qu'on appelle le dropout, donc là où le client est réparti. Et donc ça pour ces outils là on utilise des outils qui sont, comme je le disais, Adobe Analytics ou d'autres outils pour suivre ces étapes là.

B : Ok donc je suppose qu'avec ces outils, pour la fréquence de mesure c'est automatisé et en live ?

D : Oui c'est automatisé c'est en live. Maintenant quand vous voulez vraiment optimiser les choses, ça ne sert à rien de vraiment suivre tout le temps en live non plus. Parce que vous

pouvez avoir des fluctuations liées à des effets à des choses complètement externes qui sont complètement hors de votre portée par contre, ce qui est intéressant c'est quand vous lancez une application comme celle-ci, comme Banx par exemple, c'est de faire, aller dans le premier mois vous faites des rapports tous les jours quasiment pour vérifier ce qui se passe. Ben après, au fur à mesure du temps, les périodes sont étendues et typiquement il vaut mieux collecter de manière un peu plus large, je pense à chaque semaine, hein ? Vous avez, samedi, dimanche par exemple, les gens sont plus sur leur mobile que les autres jours, ou moins, ça, c'est en fonction des différents secteurs. Mais donc ce qu'il faut dire, c'est que vous devez plus analyser les chiffres à partir d'une manière hebdomadaire. Ici, on est même sur du mensuel, quasiment vraiment. On regarde vraiment de manière mensuelle pour dire voilà, on sait que le mois de mai 2023 a été plus performant que le mois de mai 2022, quelles sont les raisons des choses pareilles ? Alors que dans les tout début du lancement. Mardi, à 16h00, c'était mieux que mardi à 15 heures. J'exagère mais vraiment, ça dépend du momentum dans lequel vous êtes.

T : Et est-ce que ces chiffres-là vous les analysez pour vous en interne, ou est-ce que vous les partagez aussi avec proximus ?

D : Alors donc les données qui sont vraiment liées à la Banque, donc le système bancaire, on ne peut pas les partager avec proximus parce qu'on n'a pas le droit de le faire. Ils n'ont à nouveau pas de licence bancaire mais des données de trafic, par exemple, de données de réussite du taux de conversion entre les différentes étapes on peut les donner à Proximus bien sûr. Mais y a toujours des données anonymisées bien sûr, tout ce qui est du GDPR, quoi.

B : De leur côté, eux aussi gardent certaines données et vous en partagent d'autres alors ?

D : Pour Beats à mon avis, ils doivent garder des informations mais pour Banx je pense qu'ils nous donnent tout parce que le rôle de proximus sur Banx, à nouveau, je le répète, c'est plus la communication en amont. Finalement, eux, c'est de se dire OK, je fais une campagne de publicité, c'est combien de gens ont cliqué par exemple sur la bannière publicitaire, combien de gens sont arrivés ensuite sur la page de Banx. Et combien de gens ont téléchargé l'application ? Et avec tout ça on fait un waterfall. Je ne sais pas comment expliquer, mais ce que je voulais, c'est au fur et à mesure en fonction des objectifs et donc eux vont nous fournir tout ce qui est matière par rapport aux performances sur les campagnes publicitaires. Donc on va savoir. Si c'est la créa numéro un, souvent une campagne Facebook ou la numéro 3 qui a fonctionné ou la créa numéro 3 dans la campagne Facebook numéro 2, Vous voyez comme ça,

on sait tout ça et après on peut donner des ordres de d'achat média à Facebook ou de d'optimisation de campagne à Facebook. Je prends l'exemple de Facebook par exemple, il y a plein d'autre exemple dans Facebook, pour pouvoir améliorer les performances des campagnes, et ça, c'est d'ailleurs vraiment Proximus. Nous c'est vraiment une fois que la personne télécharge l'application, rentre dans ce flowback et fait toutes les étapes pour devenir clients. Là c'est du côté belfius et finalement on fait un match entre les 2 et dans le cockpit CASVA dont je vous parlais, on a ce match qui est fait entre les 2 pour vraiment suivre le trajet et on ne sait pas qui est dans le trajet. Ben on sait qu'il y a un numéro, mais on ne sait pas si c'est Arnaud, si c'est Victor, si c'est Paul ou c'est André parce que ça c'est du GDPR bien sûr.

B : D'accord ? Ouais Ben non, mais on avait encore une question concernant les difficultés principales que vous avez rencontrées, mais j'ai l'impression que ce soit vous ou vos collègues de proximus nous ont dit qu'à part le côté légal, dans l'ensemble ça se passe relativement bien. Je pense que ça ne sert à rien de creuser là-dessus, euh. On avait aussi une question, ouais. Concernant l'évaluation de la performance donc vous avez dit qu'au début vous aviez des objectifs qui n'ont pas été atteints, dus justement au problème que auquel vous avez fait face, votre collègue chez Proximus nous avait dit aussi, je crois que c'était 200000 clients en 3 ans. L'objectif, où je sais plus enfin. Bref donc je suppose que vous avez dû revoir vos objectifs au cours du temps et si oui. Comment et cetera ?

D : Alors, ça devient un peu touchy comme conversation parce que je ne peux pas non plus tout expliquer dans le détail, vous vous en rendez compte. Donc je m'excuse si je peux pas tout vous dire, mais c'est les choses, voilà qui sont malheureusement, mais globalement. ..Oui, 200000 oui, ça, je n'ai pas le montant initial en tête parce que je ne m'en souviens plus tellement qu'il est loin de ce qu'on a fait maintenant mais effectivement, on a fait beaucoup moins que ça à l'heure actuelle et que la raison pour laquelle maintenant on est en pleine discussion pour réorienter Banx vers d'autre, voilà de faire évoluer l'offre de Banks maintenant. Et c'est vrai qu'effectivement le setup légal en tout cas comme on en a parlé a fait que ça ne fonctionne pas. Donc effectivement en termes de performance, je pense que Beats a lui atteint ou quasiment les objectifs fixés au départ. Mais nous on doit être... Si, on doit être allez à 10% d'objectifs ou 15% de l'objectif en tout, c'est beaucoup. Donc c'est une grosse grosse différence. Quand vous faites un peu en terme d'objectif. Après je n'ai pas beaucoup expliqué la raison légale avec la FSMA parce que je l'ai expliqué juste avant. Mais en dehors de ça il y a aussi comme on l'avait annoncé au lancement, certaines choses ou des

fonctionnalités, un peu comme l'onboarding via Itsme qui ne sont toujours pas là à l'heure actuelle. Donc là aussi si on doit un peu faire une rétrospective, je pense qu'il faut pas non plus tout jeter sur le dos de la FSMA. Mais c'est à dire qu'on a effectivement un peu été trop ambitieux sur la charge technique qui était qui était à réaliser pour Banks. Malgré le fait qu'on ait des grosses équipes techniques, on a aussi un gros calendrier sur belfius mobile. Et je pense que. La priorité sur Banx, ce n'était pas toujours donné à juste titre et donc. Ce qui se passait, c'est qu'on avait certains features qui étaient réservés pour Banx, qui arrive beaucoup plus tard. Et donc forcément, c'est comme vous vendez une voiture, si vous la dégraissez sans diminuer le prix de vente, vous allez moins en vendre. Et je pense que tout cumulé, on n'a pas atteint les objectifs qui étaient ceux de départ. Pour plein de raisons, dont les 2 que vous évoquez maintenant.

B : Ok, je ne sais pas si tu as d'autres questions Thibault mais pour moi monsieur a été très complet.

T : Non, pour moi aussi. Merci beaucoup d'avoir pris votre temps et bonne journée.

D : Merci à vous 2 et bonne chance.