

MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

du Groupe Indosuez Wealth Management



Pierre Fort

Président
CA Indosuez



Jacques Prost

Directeur Général
CA Indosuez

L'année 2021 aura été marquée par le rattrapage économique, l'expansion des politiques monétaires et l'orientation favorable des marchés financiers mais elle aura également été contrariée par l'accélération de l'inflation et la montée des incertitudes géopolitiques.

Dans ce contexte toujours perturbé par la crise sanitaire, nous retiendrons à l'échelle d'Indosuez une alchimie vertueuse formée de résilience et de changements.

En effet, notre Maison a su consolider ses fondamentaux, prouver son utilité auprès de ses clients et de la société, et réaliser de solides performances tout en poursuivant sa trajectoire de transformation.

En dépit des exigences de notre environnement, le talent, les expertises et l'engagement de nos collaborateurs mais aussi leur capacité à bâtir en commun se sont une nouvelle fois révélés dans les nombreux chantiers structurants qui composent notre projet d'entreprise.

Sur le **Projet Client**, l'enrichissement très significatif de notre proposition de valeur, notamment en collaboration avec les autres entités du groupe Crédit Agricole a porté ses fruits. Notre très bon niveau de collecte qui s'établit à plus du double de celui de l'an passé, comme la grande satisfaction de nos clients affirmée dans l'enquête d'engagement et de recommandation (IRC) menée pour la première fois dans toutes nos géographies en sont des illustrations. Le partenariat technologique signé avec la Banque Privée Internationale de Société Générale constitue aussi une nouvelle étape majeure pour Azqore et renforce sa position de plate-forme IT / Back Office de référence dans le secteur des banques privées.

Sur le **Projet Humain**, les plans d'actions volontaristes en faveur de la mixité, du développement personnel ou encore de la culture du feedback ont été déployés avec le soutien des collaborateurs qui ont été nombreux à témoigner de leur satisfaction. Sur ces sujets, la crise sanitaire aura également été un véritable catalyseur des transformations opérées.

Le **Projet Sociétal** exprime aujourd'hui les preuves de l'engagement et des convictions d'Indosuez en faveur d'un environnement plus durable et d'une économie plus responsable et inclusive. En témoignage, par exemple, le triplement de la collecte réalisée sur notre offre responsable et la transparence offerte à nos clients qui bénéficient désormais de la notation ESG de leur portefeuille, élaborée par Amundi.

Au-delà de ces exemples de progrès réalisés sur les 3 composantes du projet Groupe, notre transformation se concrétise également du point de vue de la digitalisation de notre offre et de nos process, mais aussi du renforcement de notre efficacité opérationnelle. Si ces changements ont contribué à notre résilience, ils nous permettent également de bénéficier d'un socle de croissance plus durable pour relever les défis de notre secteur.

L'année 2022 s'ouvre dans un contexte inédit source d'incertitudes multiples. Plus que jamais les équipiers d'Indosuez resteront mobilisés et conjugueront leurs expertises pour les analyser, adapter leurs conseils et accompagner quotidiennement tous nos clients. Pour toujours mieux les servir tout en relevant les défis de notre environnement, nous ouvrirons aussi les pages d'un nouveau projet d'entreprise, nourris de leur confiance, de celle de nos partenaires et de notre actionnaire mais aussi de notre esprit d'innovation.

PROJET CLIENT

Accompagner nos clients selon une approche holistique et créative



DANS UN CONTEXTE SANITAIRE COMPLEXE CONJUGUÉ À DES MARCHÉS PORTEURS, COMMENT ANALYSEZ- VOUS LA DYNAMIQUE COMMERCIALE DE 2021 ?

Le secteur de la gestion de fortune dans son ensemble a connu une activité très dynamique tirée notamment par des marchés financiers bien orientés, une politique monétaire restée très accommodante et un millésime historique pour les fusions-acquisitions dans le monde. Le bilan que nous établissons chez Indosuez est également très positif avec notamment un doublement de la collecte nette. Il témoigne entre autres de la qualité de notre offre et de celle de nos gestions mais aussi de la pertinence de notre approche à la fois holistique et créative. Cette proposition de valeur a d'ailleurs été plébiscitée dans le cadre de l'enquête clients que nous avons menée pour la première fois à l'échelle internationale ; elle est aussi reconnue par nos pairs à travers les récompenses que nous avons obtenues en Europe et en Asie.

L'an passé, la marque Indosuez a séduit un nombre croissant de familles et d'entrepreneurs qui nous ont rejoints et confié, pour certains d'entre eux, des montants d'actifs très conséquents. Pour mieux servir ces derniers et répondre à leurs attentes nous avons d'ailleurs renforcé les équipes dédiées au segment dit UHNWI et travaillé davantage avec les autres métiers spécialisés du groupe Crédit Agricole.

VOUS ÉVOQUEZ LE SUCCÈS DE VOTRE OFFRE, EN QUOI EST-ELLE DIFFÉRENCIAUTE ?

Notre modèle repose sur la conjugaison singulière de l'expérience et de l'expertise de près de 500 collaborateurs dédiés à l'offre. Jour après jour nous nous attachons à répondre aux attentes de nos clients dont la sophistication et la diversification sont croissantes, en liens étroits avec l'évolution de leur profil et la trajectoire du monde qui nous entoure.

De plus en plus internationaux, appétents aux nouvelles technologies, autonomes, philanthropes, issus des nextgen..., ils expriment des besoins différenciés que nos équipes anticipent et satisfont.

En outre, notre environnement que certains qualifient de monde VUCA - pour Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity - nous invite à servir de boussole pour nos clients et à relever des défis



Pierre Masclet

Directeur Général Adjoint,
groupe Indosuez

majeurs. Parmi ces derniers, je citerais la digitalisation, l'élaboration de solutions d'investissement attractives dans un contexte de taux durablement bas, l'intégration de la révolution des megatrends (Economie circulaire, 5G, intelligence artificielle, robotisation...) dans nos choix de gestion ou encore l'action en faveur d'un environnement plus durable et d'une économie plus responsable et inclusive...

Nos offres enregistrent un succès croissant parce que nous travaillons pour qu'elles intègrent toutes ces composantes. C'est ainsi que, forts du savoir-faire et du talent de nos experts, nous avons pour ambition d'améliorer en continu notre proposition de valeur.

Par exemple, pour nos clients qui préfèrent déléguer la gestion de tout ou partie de leur patrimoine, nous avons transformé notre dispositif de gestion sous mandat qui s'inscrit dans une culture centrée sur la performance, le service au client et l'investissement à long terme. Nous avons notamment ouvert davantage nos mandats aux experts du Groupe et adopté une gestion plus active et de nouvelles orientations notamment axées sur l'Environnement et le Social ou encore les grandes tendances séculaires. En fonction des géographies, nous leur proposons également des mandats Produits Structurés ou encore des mandats de Private Equity.

Pour les clients les plus aguerris souvent à la recherche de solutions à la frontière des services de banque d'investissement, nous proposons des solutions de marchés grâce à nos experts Capital Markets Solutions. Je pense notamment à des produits dérivés de gré à gré (OTC, over the counter) réservés aux « investisseurs professionnels » au sens réglementaire du terme, à des produits structurés complexes ou encore à des opportunités saisies sur les marchés des changes et des matières premières.

Pour un grand nombre de clients qui souhaitent diversifier leur patrimoine en faveur des actifs réels, nous avons encore renforcé nos offres de Private Equity et immobilière.

Ainsi, depuis 2020, Indosuez offre à ses clients des opportunités concrètes de soutenir des entreprises prometteuses et figure parmi les 100 premiers investisseurs mondiaux de Private Equity selon le classement annuel de Private Equity International. Nous avons d'ailleurs reçu plusieurs récompenses ces dernières années, notamment en Asie.

Ce ne sont là que des illustrations qui complètent naturellement un accompagnement juridique et fiscal personnalisé, très pointu et, le cas échéant à l'échelle internationale.

L'INGÉNIERIE PATRIMONIALE RESTE-T-ELLE AU CŒUR DE L'OFFRE D'UNE BANQUE DE GESTION DE FORTUNE ?

Une approche globale et holistique intègre inéluctablement la structuration patrimoniale. Chez Indosuez, les composantes de la valeur ajoutée que nous délivrons à nos clients dépendent de leur profil, de leurs attentes, de leur diversification patrimoniale et naturellement du cycle économique et de la situation des marchés financiers. Elles sont par conséquent, évolutives. Par exemple en 2021, dans le contexte pandémique et de quête de sens plus prégnante de nos clients, nous avons noté une forte progression de la demande d'investissement dans les actifs réels, notamment l'immobilier et le Private Equity.

Dans tous les cas, le bon équilibre d'un patrimoine requiert une structuration précise établie avec un conseil averti compte tenu notamment de l'inflation réglementaire de ces dernières années. Nous considérons qu'il est de notre devoir de banquier privé de contribuer à préserver le patrimoine de nos clients et de les accompagner dans son architecture. Aussi, logiquement, nous observons un nombre croissant de rendez-vous clients effectués chaque année par nos experts de l'ingénierie patrimoniale.

COMMENT QUALIFIER VOTRE OFFRE DE FINANCEMENT ?

Nous disposons d'une offre de financement complexe attractive grâce à la puissance du Groupe et une organisation agile nous permettant de répondre aux attentes les plus sophistiquées avec réactivité.

Aussi, nous constatons une tendance à la hausse des encours de crédit, notamment en raison de nouvelles opérations réalisées sur le segment des très grands clients.

« Notre expertise forte, s'appuyant sur 20 ans d'expérience en Private Equity, nous permet de proposer une offre large, diversifiée et différenciante à notre grande clientèle.

« Nos clients ont accès à l'une des offres de finance durable les plus complètes grâce à un système de notation ESG sur plus de 11 000 entreprises, une large gamme de fonds notés SFDR 8 et 9 et des produits structurés verts.

Isabelle Jacob-Nebout,
Head of Wealth Management
CA Indosuez (Switzerland) SA

POUVEZ-VOUS REVENIR SUR VOTRE APPROCHE DÉDIÉE À LA CLIENTÈLE LA PLUS FORTUNÉE ?

Nous avons décidé d'associer nos expertises à celles de Crédit Agricole CIB et avons créé en commun Private Investment Banking (PIB), une équipe destinée à accompagner les grandes fortunes et holdings familiales à l'échelle mondiale.

L'objectif est de mieux comprendre les besoins des décisionnaires et des membres de ces familles au travers d'une approche commerciale conjointe et de leur fournir une offre complète. PIB a la possibilité de mobiliser en un temps record tous les spécialistes du Groupe susceptibles de répondre à une problématique particulière de grande envergure. Parvenir par exemple à réunir les équipes de financement d'Indosuez, de M&A et coverage de Crédit Agricole CIB en moins de 24h est véritablement différenciant. Par ailleurs, être en capacité de répondre à tout moment à ce segment de clientèle c'est aussi être en capacité d'exploiter les synergies avec les autres entités du Groupe, d'innover et de garantir une qualité irréprochable. En cela, notre approche dédiée à la clientèle fortunée nourrit notre offre standard, contribue à notre compétitivité et à notre image sur le marché.

QUELQUES MOTS SUR 2022 ?

L'année 2022 devrait être marquée par un contexte de marché volatil sur fond de tensions géopolitiques et inflationnistes. Notre proactivité à informer nos clients, à décrypter les tendances et à leur apporter des solutions innovantes répondant à ces enjeux sera clé. A cet effet, nous renforçons actuellement nos capacités de marketing et de diffusion de nos offres. En parallèle, nous accélérons l'exploration de nouveaux territoires qui nous permettront dans les prochains mois d'élargir notre proposition de valeur ; par exemple le renforcement de notre offre immobilière et de Private Equity. Enfin, le déploiement de nouveaux outils digitaux sera l'occasion de renforcer l'expérience client.

PROJET SOCIÉTAL

*Agir en faveur
d'une économie plus
responsable et inclusive*

« Engagement • Utilité • Impact »

EN 2021, LA CRISE DE LA COVID-19 PUIS LA COP 26 DE GLASGOW SEMBLANT AVOIR EU POUR EFFET DE RENFORCER LA PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE DE L'URGENCE CLIMATIQUE QUE LES INVESTISSEURS TRADUISENT DÉSORMAIS DANS LEURS CHOIX DE PLACEMENT. ÉTABLISSEZ-VOUS ÉGALEMENT CE CONSTAT EN 2021?

La seule observation de la progression des encours sur nos offres responsables traduit non seulement leur qualité et leur performance mais également l'engouement de nos clients.

Ils sont en quête de sens pour leurs investissements et ils savent combien les acteurs financiers sont des vecteurs indispensables pour orienter les flux vers les projets à forts impacts environnemental et sociétal.

C'est d'ailleurs parce qu'ils sont convaincus du rôle qu'ils ont à tenir que la plupart des grands établissements financiers ont défini une stratégie visant à agir pour le climat et la transition vers une économie bas carbone. Précisons aussi que l'écosystème se structure autour d'un cadre réglementaire de plus en plus précis qu'il s'agisse de la taxonomie européenne, de SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)...

POUVEZ-VOUS NOUS RAPPELER LA POSITION D'INDOSUEZ SUR CE SUJET PRÉCIS ?

Indosuez s'inscrit dans le cadre de la politique poursuivie par le Crédit Agricole qui, pionnier à bien des égards, prouve depuis plus de 20 ans son implication à travers ses différents engagements (signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et des Principes pour l'investissement Responsable depuis 2006, Membre fondateur des Green Bonds Principles depuis 2014, pionnier de la finance climat depuis plus de 10 ans).

Fin 2021, le Groupe a précisé son projet sociétal autour de 3 priorités déclinées en 10 engagements : agir pour le climat et la transition vers une économie bas carbone, renforcer la cohésion et l'inclusion sociale et enfin réussir les transitions agricole et agro-alimentaire.

Indosuez honore l'objectif inscrit dans son projet d'entreprise de construire une offre complète et innovante en faveur d'un développement plus durable. A cet effet, une ligne mondiale a été créée en 2019 pour renforcer la dimension offre de notre Projet



Virginie Bourgeois

Responsable
Développement Durable
et Projet Sociétal,
groupe Indosuez

Sociétal et soutenir les actions solidaires concrètes, souvent portées par des collaborateurs volontaires dans le cadre de missions spécifiques ou par le biais de nos fondations en France et en Suisse.

En complément, nous avons décidé l'an passé d'allouer une part de nos commissions de surperformance à des initiatives solidaires.

QUE DIRE DE LA FINANCE RESPONSABLE CHEZ INDOSUEZ AUJOURD'HUI ?

Après le lancement en novembre 2019 du fonds actions internationales Indosuez Objectif Terre (classé article 9 selon la réglementation SFDR) qui permet d'investir dans des titres de sociétés participant à la lutte contre le réchauffement climatique et à la préservation des ressources naturelles, nous avons poursuivi le déploiement de notre offre responsable, conformément à nos ambitions.

Les critères ESG sont désormais intégrés dans nos différents modes d'accompagnement (Advisory / Gestion sous mandat), nos processus d'élaboration et de sélection de produits financiers (titres vifs, fonds d'investissement, produits structurés, private equity), nos gestions mais aussi notre politique d'octroi de crédit. Nous sommes naturellement très attentifs à la notation de nos fonds selon la nomenclature de la réglementation SFDR. Aujourd'hui 2/3 des fonds gérés par nos sociétés de gestion sont classés 8 ou 9.

Notre gamme de produits structurés s'est également enrichie de nombreux produits "verts" principalement émis par Crédit Agricole CIB et d'un mandat Produits Structurés verts. Par exemple, CFM Indosuez Wealth Management, en collaboration avec Crédit Agricole CIB, ont inauguré au cours de l'été 2021 une offre de finance solidaire innovante, CFM Indosuez Océano. Plébiscitée par 81 clients, elle a été assortie d'un don en faveur de l'Institut océanographique de Monaco, un acteur essentiel de la protection des océans, partenaire de la banque.

Enfin, des critères ESG ont été intégrés dans la sélection des gérants de fonds de Private Equity et sont désormais utilisés dans les processus de gestion.

Depuis fin 2021, les relevés de portefeuilles périodiques commu-

« En 2021, 180 collaborateurs ont participé aux Citizen Days à travers 17 projets en Suisse. Notre Fondation a également soutenu 4 nouveaux projets en Afrique du Sud, Madagascar, Sri Lanka et Haute-Guinée.

Valeria Cholat,
Directrice de la Communication
CA Indosuez (Switzerland) SA

niées à nos clients sont complétées de notes ESG établies par Amundi pour tous les titres vifs actions et obligations de son univers d'investissement. Elles seront progressivement étendues aux autres classes d'actifs.

Je tiens à souligner que la qualité de notre offre a d'ores et déjà été récompensée lors de l'édition 2021 des WealthBriefing Asia Greater China Awards et a notamment reçu les prix de la meilleure banque pour son offre ESG et meilleure banque pour les investissements durables et responsables.

Si notre offre et notre stratégie en matière de RSE sont reconnues par nos pairs, elles sont également mieux appréhendées par nos clients grâce aux actions et aux supports de communication que nous avons déployés. Une webconférence exclusivement dédiée leur a par exemple été proposée, des documents pédagogiques sont à leur disposition et nos experts traitent régulièrement du sujet dans nos publications.

VOUS ÉVOQUEZ ÉGALEMENT LES INITIATIVES SOLIDAIRES PORTÉES PAR LES COLLABORATEURS ?

Les collaborateurs d'Indosuez sont animés d'un véritable esprit de responsabilité et de solidarité dans le but de promouvoir le développement économique, social, environnemental et culturel de leur territoire d'implantation.

Pour ce faire, ils bénéficient d'une organisation robuste dans laquelle s'exprime leur solidarité qu'il s'agisse du mécénat de compétences ou encore des Fondations Indosuez en France et en Suisse.

Je rappellerai brièvement que depuis plus de 10 ans la Fondation Indosuez en France, sous l'égide de la Fondation de France, soutient des projets associatifs concrets en faveur des personnes fragilisées. Près de 80 associations dont une quinzaine de start-ups à impact social ont ainsi bénéficié du mécénat de compétences et du don de temps professionnel de près de la moitié des collaborateurs en France. En Suisse, la Fondation Indosuez a financé, depuis 2012, 30 projets environnementaux à fort impact économique et social en faveur de communautés vulnérables en Suisse et dans le monde. Ils visent à accompagner des communautés locales au travers de projets, favorisant notamment la transmission de savoirs, l'émancipation des jeunes et la préservation des patrimoines naturels. Avec son programme de volon-

« Notre engagement sociétal a été marqué par de nombreux événements dont la participation au Hackathon Building Bridges sur le thème des femmes et la gestion de fortune.

Nicolas Mougeot,
Head of Global Trends and ESG Advisory
CA Indosuez (Switzerland) SA

tiariat d'entreprise au niveau national (Citizen Days), elle offre chaque année aux collaborateurs du groupe Indosuez en Suisse (Indosuez et Azqore) la possibilité de valoriser leurs compétences pluridisciplinaires.

EN QUOI L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS D'INDOSUEZ CONTRIBUE-T-IL À L'EXPÉRIENCE QUE VOUS OFFREZ À VOS CLIENTS ?

Derrière le bénévolat et l'engagement de nos collaborateurs, l'utilité d'Indosuez et notamment l'utilité de ses Fondations est désormais reconnue sur le marché et par nos clients. Elle nous offre ainsi une véritable légitimité en matière de philanthropie, notamment auprès de ces derniers. C'est un savoir-faire très complémentaire que nous développons afin de pouvoir accompagner ceux qui cherchent à renforcer leur impact sociétal. Notre expérience et nos expertises nous permettent aujourd'hui de les conseiller dans la réalisation de leur projet philanthropique, de la réflexion sur le choix du véhicule à sa gestion pratique.

QUELQUES MOTS SUR 2022 ?

En 2022, nous poursuivons le déploiement de notre offre responsable et de la notation ESG sur l'ensemble des classes d'actifs de notre univers d'investissement.

Nous systématiserons encore davantage la prise en compte des critères extra-financiers dans nos process et nos stratégies d'investissement. Dans le sillage des engagements pris par le Groupe, dans toutes nos entités, l'ensemble des collaborateurs seront mobilisés pour renforcer notre utilité en faveur de nos clients mais aussi pour la société, participant ainsi à une transition plus juste. La composante sociétale de notre prochain projet d'entreprise sera sans aucun doute aussi transformante qu'enthousiasmante.

PROJET HUMAIN

*Développer les talents
de nos collaborateurs
au service de nos clients*

« Responsabilité •
Développement • Diversité »



**Anne-Laure
Branellec**

Directrice des
Ressources Humaines,
groupe Indosuez

LA CRISE SANITAIRE AURA PARTICULIÈREMENT ÉPROUVÉ LES ORGANISATIONS, COMMENT L'AVEZ-VOUS APPRÉHENDÉE EN 2021 ?

Notre unique objectif a toujours été de préserver la santé de nos collaborateurs tout en garantissant à nos clients la poursuite de notre activité et l'excellence de notre service. Nous y sommes parvenus grâce à la mobilisation remarquable des équipes, au déploiement et à l'adoption de nouveaux outils, à l'évolution de notre organisation du travail. Cela n'a été possible que grâce à un engagement à la fois individuel et collectif sans faille.

M'inspirant des 2 idéogrammes chinois qui représentent toute crise comme la conjonction de dangers et d'opportunités, je soulignerais également que la pandémie a aussi représenté un extraordinaire accélérateur de la transformation en cours qu'il s'agisse de notre capacité à prioriser l'essentiel, de nos modes de collaboration, de notre façon de manager et de motiver ou encore de mettre chacun en responsabilité. Le fonctionnement hybride entre travail sur site et à domicile est désormais ancré dans nos pratiques.

Nous avons aussi souhaité dédier un accueil particulier aux 470 collaborateurs qui nous ont rejoints au cours de ces 2 dernières années compliquées par la crise sanitaire : nous avons donc, pour la première fois de notre histoire, organisé une webconférence mondiale ponctuée d'interventions, de témoignages et d'illustrations. Cette vision à la fois panoramique et précise du groupe Indosuez et de sa culture d'entreprise portait l'ambition de renforcer les connaissances des nouveaux arrivants mais aussi leur sentiment d'appartenance et leur cohésion.

Face à l'incertitude de cette situation sanitaire inédite, les valeurs qui sont au cœur de notre Projet Humain ont été encore amplifiées car il a été indispensable d'endosser plus de responsabilités, d'agir avec discernement, sans jamais oublier l'intérêt de nos clients.

D'ailleurs, les très nombreux collaborateurs qui se sont exprimés lors de notre enquête annuelle d'engagement ont partagé leur satisfaction sur l'environnement de travail et les relations humaines de notre Groupe puisque nous avons atteint le niveau le plus élevé historiquement.

Développés également au sein de CA Indosuez (Switzerland) SA:

« Formations en présentiel sur les bonnes pratiques en matière de feedback

« Ateliers de sensibilisation des managers sur le management inclusif

ON ASSOCIE GÉNÉRALEMENT TRANSFORMATION ET INNOVATION. QUELLE INNOVATION RETIENDRIEZ-VOUS EN 2021 ?

Je retiendrais pour 2021 le renforcement de la culture du feedback, indispensable à l'amélioration continue. Convaincus que le feedback est un outil de développement individuel et d'amélioration de la performance collective nous avons lancé une application dédiée accessible à chacun. Elle permet en l'espace de quelques minutes de demander et de recevoir un feedback de développement personnel. Elle contribue ainsi à transformer le business model au service de nos clients et à insuffler une nouvelle culture d'entreprise plus collaborative, favorisant la prise d'initiatives à tous niveaux.

INCONTESTABLEMENT, LE FEEDBACK CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL, QU'EN EST-IL DE LA FORMATION SOUVENT ASSOCIÉE À L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ?

Sur le sujet plus précis de la formation, un an après le lancement de notre Digital Academy, une bibliothèque de contenus et d'outils en ligne permettant à chacun de se développer à son rythme, les thématiques qui y sont abordées se sont très largement enrichies : langues, bureautique, nouvelles technologies, RSE et formations sur les compétences comportementales de la transformation.

Concernant le développement personnel, c'est un sujet désormais très prégnant pour les collaborateurs d'Indosuez. Depuis 2021, nous organisons régulièrement, par le biais d'une communication interne dédiée, des temps forts consacrés à des thématiques qui alternent développement personnel et enjeux stratégiques. Ainsi, ont par exemple été abordés la connaissance du Groupe, la culture Agile, les fondamentaux de la RSE, l'économie circulaire, le bien-être au travail, la diversité et l'inclusion, la transition managériale, l'importance du feedback, le dépassement de soi... Un grand nombre de ces thèmes peuvent être approfondis par les collaborateurs depuis la Digital Academy ou dans le cadre de programmes dédiés à l'image de la formation agile dispensée à 140 collaborateurs des métiers Organisation/MOA & Digital d'Indosuez et d'Azqore.

« Notre programme d'échange inter-départements, appelé *Shadowing*, a été mis en place dans une optique de renforcement de la collaboration entre les équipes afin de toujours mieux servir nos clients. Ce programme constitue également un levier de développement personnel, thématique à laquelle nous attachons beaucoup d'importance.

Aline Kleinfelcher,
Directrice des Ressources Humaines
CA Indosuez (Switzerland) SA

POUVEZ-VOUS REVENIR SUR VOS ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE MIXITÉ ET DE DIVERSITÉ ET LES PROGRÈS RÉALISÉS EN 2021 ?

La promotion de la diversité est inscrite au cœur du Projet Humain de notre projet d'entreprise. La promotion de la mixité est une priorité dans la durée. Nous avons notamment rappelé nos engagements au travers d'une charte de l'égalité des chances. Notre programme de mentorat par nos dirigeants a été renouvelé en 2022. Nous avons également déployé des formations dédiées aux collaboratrices en début de carrière ou encore renforcé les prises de paroles de femmes au travers, par exemple de portraits régulièrement diffusés en interne et en externe. A fin décembre 2021, nous comptons 31% de femmes dans les instances dirigeantes. La pertinence de cette stratégie volontariste en matière de mixité a été récompensée à 3 reprises en Europe et en Asie au cours de l'an passé.

Par ailleurs, dans un contexte particulièrement difficile pour les plus jeunes générations sans expérience professionnelle, nous avons souhaité faciliter l'accès au monde professionnel pour les jeunes diplômés et les étudiants. Ainsi, ce sont plus de 120 jeunes qui se sont immergés dans notre groupe au travers de stages, de contrats de professionnalisation ou de VIE.

QUELQUES MOTS SUR 2022 ?

Dans un monde complexe et empreint d'incertitudes, c'est la force de notre collectif qui nous permet de nous adapter, de nous transformer pour répondre au mieux aux attentes de nos clients. Nous continuerons à renforcer la puissance de ce collectif en veillant à l'enrichir grâce à la diversité des profils et des expériences des femmes et des hommes de notre Maison. Notre ambition est également de favoriser la mise en responsabilité individuelle au service de ce collectif. Comment ? En transformant notre culture managériale, en encourageant la prise d'initiatives et la transversalité et en permettant à chacun d'être acteur de sa carrière en se développant tant sur les compétences digitales que comportementales.

TRANSFORMATION DIGITALE

*Transformer
aujourd'hui et préparer
le monde de demain*

« Agilité • Innovation •
Transformation »

LA CRISE SANITAIRE A ACCÉLÉRÉ LA DIGITALISATION DE LA RELATION BANCAIRE DANS UN CONTEXTE OÙ LES CLIENTS FORTUNÉS ASPIRENT À UNE HYPER PERSONNALISATION DU CONSEIL. SELON VOUS, DIGITAL ET HYPER PERSONNALISATION SONT-ILS ANTINOMIQUES ?

Au contraire ! La crise sanitaire a contribué à accélérer la dynamique de transformation digitale qui, chez Indosuez, se traduit aujourd'hui sur l'ensemble du parcours client et favorise la personnalisation du conseil et de l'offre. Il s'agit notamment de simplifier la relation que le client entretient avec la banque et de lever les contraintes administratives qui peuvent l'être.

Nous nous sommes fixés une ambition claire, proposer à nos clients « le digital réhaussé par l'humain ». Ainsi, digitaliser c'est offrir au client la possibilité d'une relation hybride avec sa banque, lui laisser le choix du moment et d'une expérience autonome, notamment en cas de « nomadisme ». Enfin, en permettant aux banquiers et aux experts de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée, les outils nouvelle génération, comme l'utilisation de la RPA (Robotic Process Automation) ou de l'intelligence artificielle libèrent du temps pour le conseil.

Ce ne sont là que des exemples qui permettent d'inscrire la digitalisation au cœur du renforcement de la proposition de valeur et de la fluidification du parcours client qui sont de véritables enjeux pour la transformation de notre métier.

POUVEZ-VOUS NOUS DONNER DES EXEMPLES CONCRETS DES TRAVAUX QUE VOUS AVEZ MENÉS ET QUI PERMETTENT AUJOURD'HUI DE CONTRIBUER À L'EXPÉRIENCE DE VOS CLIENTS ET SANS DOUTE À LEUR SATISFACTION ?



**Romain
Jérôme**

Chief Digital Officer,
groupe Indosuez

En préambule, j'indiquerais que nous bénéficions de l'ouverture à des solutions externes de la plateforme bancaire propriétaire S2i d'Azqore, notre filiale spécialisée dans l'externalisation de systèmes d'information et dans le traitement d'opérations bancaires pour les acteurs de la gestion de fortune. Cela nous permet, pour certains de nos projets, d'envisager des partenariats avec des fintechs spécialisées et de grand renom pour l'élaboration de solutions à très forte valeur ajoutée.

Parmi les réalisations récentes et différenciantes, je citerais la digitalisation du questionnaire client lors de l'entrée en relation mais aussi une plateforme de conseil sur les marchés financiers. Elle permettra prochainement à nos clients de consulter nos convictions, d'explorer notre univers d'investissement et de constituer une liste de valeurs préférées qui pourra être utilisée par leur Advisor.

Nous avons également lancé en 2021 l'application Startup Connections qui digitalise le processus de mise en relation de nos clients-investisseurs avec les startups du Village by CA en phase de levée de fonds. Tous ces outils sont déployés ou en cours de déploiement selon les géographies.

COMMENT ÊTES-VOUS ORGANISÉS CHEZ INDOSUEZ POUR MENER À BIEN CES PROJETS INNOVANTS ?

Indosuez est animé d'un véritable esprit d'innovation entretenu notamment par sa filière Innovation et Transformation Digitale aidée d'une communauté de Transformeurs. A la fois ambassadeurs et relais de la transformation culturelle, ces derniers ont pour mission d'accompagner leurs collègues « intrapreneurs » en les aidant à se familiariser avec les outils de l'innovation. Pour soutenir sa dynamique, Indosuez a ouvert en 2020, l'Innovation Lab

un lieu de co-création destiné à accélérer sa transformation digitale en associant ses collaborateurs mais aussi ses clients. Ils y sont accueillis, par exemple, pour recueillir leurs avis et leurs préconisations sur nos prototypes ou l'évolution de nos outils. Ce fut le cas, en particulier lors de la refonte de l'E/M-Banking.

Pour acculturer l'ensemble des collaborateurs, des conférences Lunch&Learn consacrées à des thèmes connexes à l'innovation sont organisées dans toutes les entités d'Indosuez.

L'année 2021 a marqué un nouveau tournant culturel avec le lancement du premier challenge idéation qui a réuni 955 collaborateurs et permis l'émergence de 328 idées au service de l'expérience Client et Collaborateur. Les 5 idées lauréates ont été développées et d'autres le seront dans les prochains mois.

QUE POUVEZ-VOUS NOUS DIRE DE LA TRANSFORMATION EN COURS EN FAVEUR DES COLLABORATEURS ?

Simplifier, fluidifier, automatiser les processus qui peuvent l'être c'est certes améliorer notre efficacité opérationnelle, l'expérience des collaborateurs mais c'est aussi inéluctablement contribuer à la qualité de service offerte à nos clients.

Aussi, nous veillons à entretenir notre dynamique d'innovation sur des sujets multiples et à innover toutes les strates de notre organisation. A titre d'illustration nous avons utilisé l'intelligence artificielle et la génération de textes en langage naturel pour la rédaction de commentaires de gestion qualitatifs dans les reportings des mandats et des fonds. Nous avons aussi construit un Intranet des offres et produits, élaboré un outil permettant un accès simplifié et digitalisé aux règles cross border ou encore exploité les synergies avec les entités du Groupe dans le cadre

« Avec une augmentation de 20% de souscription aux services en ligne sur l'année, l'appétence de nos clients pour l'autonomie offerte par l'eBanking se confirme.

« A ce jour, 5 collaborateurs ont pris un rôle d'intrapreneurs, démultipliant l'impact de notre transformation digitale.

Baptiste Ancey, Responsable de l'innovation et de la transformation digitale, CA Indosuez (Switzerland) SA

de l'adoption de l'interface de gestion Alto. Cet outil de gestion des fonds d'investissement développé par Amundi offre un accès simple pour les gérants avec une vue à 360° sur les informations requises pour analyser, contrôler et piloter les portefeuilles afin de prendre les décisions d'investissement.

Ces initiatives dites « en cycle court » sont déployées à côté de projets de transformation stratégiques structurants tels que le CLM (outil de gestion du cycle de vie client) et sont généralement portées par des Product Owners qui ont pour mission de coordonner tous les acteurs nécessaires à la création de valeur de leur produit digital. Ils sont accompagnés d'une équipe produit (développeurs, designers, production, etc) et veillent à recueillir l'appréciation des utilisateurs pour développer des fonctionnalités à plus forte valeur ajoutée. Leur fonctionnement adopte le plus souvent des méthodes agiles.

QUELQUES MOTS SUR 2022 ?

L'enjeu pour 2022 sera de renforcer l'appropriation des nouveaux outils par les clients, les banquiers et les experts pour des parcours sans couture. Nous capitaliserons aussi sur les expériences réussies pour poursuivre le développement des idées innovantes et notamment celles qui ont été partagées lors du challenge idéation. Et puis, nous remplissons notre mission première de servir tous nos clients et tous nos collaborateurs. Je pense notamment aux services que nous mettrons à la disposition de nos clients issus des Next Gen ou, du côté des collaborateurs, aux dispositifs que nous participerons à perfectionner pour accroître notre efficacité opérationnelle.