



**BUSINESS  
SCHOOL**



**bzb**  
**fedafin**

**BZB-FEDAFIN  
SE PROJETTE  
DANS L'AVENIR**

# CONTENU

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>3</b>
<b>REGARD VERS L'INTÉRIEUR</b>	<b>4</b>
Parcours client	4
• Secteur bancaire	4
• Secteur des assurances	4
Avantage concurrentiel	6
Captation de valeur	7
<b>REGARD VERS L'EXTÉRIEUR</b>	<b>8</b>
Influences externes	8
• Plateformisation	8
• Commoditisation	9
• Désintermédiation	10
• Invisibilité	10
Paysage local	12
La voie vers le client : avant	12
La voie vers le client : maintenant	13
<b>PERSPECTIVES</b>	<b>15</b>
Une charte pour l'avenir	15
<b>PLUS D'INFOS?</b>	<b>16</b>

# BZB-FEDAFIN SE PROJETTE DANS L'AVENIR

## INTRODUCTION

La position des intermédiaires bancaires et d'assurances en Belgique est sous pression depuis plusieurs années. Plusieurs changements dans le paysage, dont la numérisation et le climat persistant de taux bas, se traduisent par des défis croissants pour ces intermédiaires et une pression sur le modèle de rémunération existant. Alors que le commettant définit principalement la stratégie, BZB-Fedafin, l'association belge des intermédiaires bancaires et d'assurances, souhaite apporter une contribution pertinente afin de travailler

ensemble à un avenir fructueux pour l'ensemble de l'écosystème. Dans cette optique, la Vlerick Business School a facilité une large réflexion de BZB-Fedafin sur le rôle de l'intermédiaire dans le secteur des banques et assurances. Au cours de différents ateliers interactifs, nous avons examiné, tant en interne qu'en externe, la situation actuelle et nous nous sommes projetés dans l'avenir. Nous avons cherché la plus-value de l'intermédiaire, des moyens de rester pertinent et un point de repère pour relever les défis futurs.

## RÉSUMÉ

Dans un premier temps, nous examinons le modèle de rémunération actuel des intermédiaires indépendants en présentant leur valeur ajoutée dans l'ensemble du « parcours client » qu'un client effectue auprès d'une banque/d'un assureur. Dans ce cadre, nous montrons que les intermédiaires font la différence (et créent donc de la valeur) pour leurs clients grâce à leur réseau local, à leur relation de confiance avec le client et à l'offre d'un travail sur mesure et d'une prise en charge complète. La rémunération en contrepartie (captation de valeur) s'avère toutefois principalement axée sur les produits et la production, la valeur ajoutée du service personnel et du réseau n'étant pas toujours prise en compte.

Ensuite, nous portons notre regard vers l'extérieur en analysant dans un premier temps les grands développements mondiaux tels que la plateformes, la commoditisation, la désintermédiation et l'invisibilité des services bancaires et d'assurance et leur impact. Ces mégatendances semblent toutes avoir un impact important sur le paysage financier existant, même si la certitude de voir certaines de ces tendances se poursuivre réellement n'est

pas la même pour toutes. Du niveau macro, nous faisons un gros plan sur le paysage de la distribution des services bancaires et des assurances et nous arrivons à la conclusion que la position claire et évidente de l'agent/courtier du passé a cédé la place à un tableau beaucoup plus complexe dans lequel les plateformes, fintechs et big techs revendiquent leur place. À partir de là, nous vérifions via une analyse SWOT quelles sont les forces et les faiblesses des intermédiaires indépendants et quels sont les risques et opportunités qui se présentent dans ce domaine.

Enfin, nous nous projetons aussi dans l'avenir. Au moyen d'un exercice de scénarios, 4 univers possibles ont en effet été esquissés pour le secteur financier en 2029. Ces univers ont été définis en fonction de la persistance ou non des principales incertitudes auxquelles nous sommes confrontés, à savoir la numérisation et le changement climatique. Enfin, toutes les informations issues de l'ensemble du trajet ont constitué la base de l'élaboration d'une charte contenant 10 principes clairs qui peuvent esquisser le cadre de la future collaboration entre le commettant et l'intermédiaire.

# REGARD VERS L'INTÉRIEUR

Dans un premier temps, un regard a été porté sur le modèle économique actuel et la position de l'intermédiaire, tant au sein du secteur bancaire que des assurances.

Grâce à la technique du *customer journey mapping*, ou cartographie du parcours du client, nous passons en revue les différentes phases parcourues par les clients en interaction avec une organisation. Cela va de la demande initiale d'informations à l'achat d'un produit, en passant par l'accès téléphonique du service clientèle. Le *customer journey mapping*

permet de mieux comprendre les besoins, expériences et frustrations éventuelles des clients à tous les moments du processus décisionnel. Nous avons appliqué la technique tant à l'agent bancaire qu'au courtier en assurances afin d'avoir une meilleure idée des points d'interaction avec le client dans les deux situations. Nous avons parcouru à cet égard cinq phases et décrit les canaux de communication, les besoins des clients et les éventuelles émotions positives et négatives chez le client.

## PARCOURS CLIENT

### SECTEUR BANCAIRE

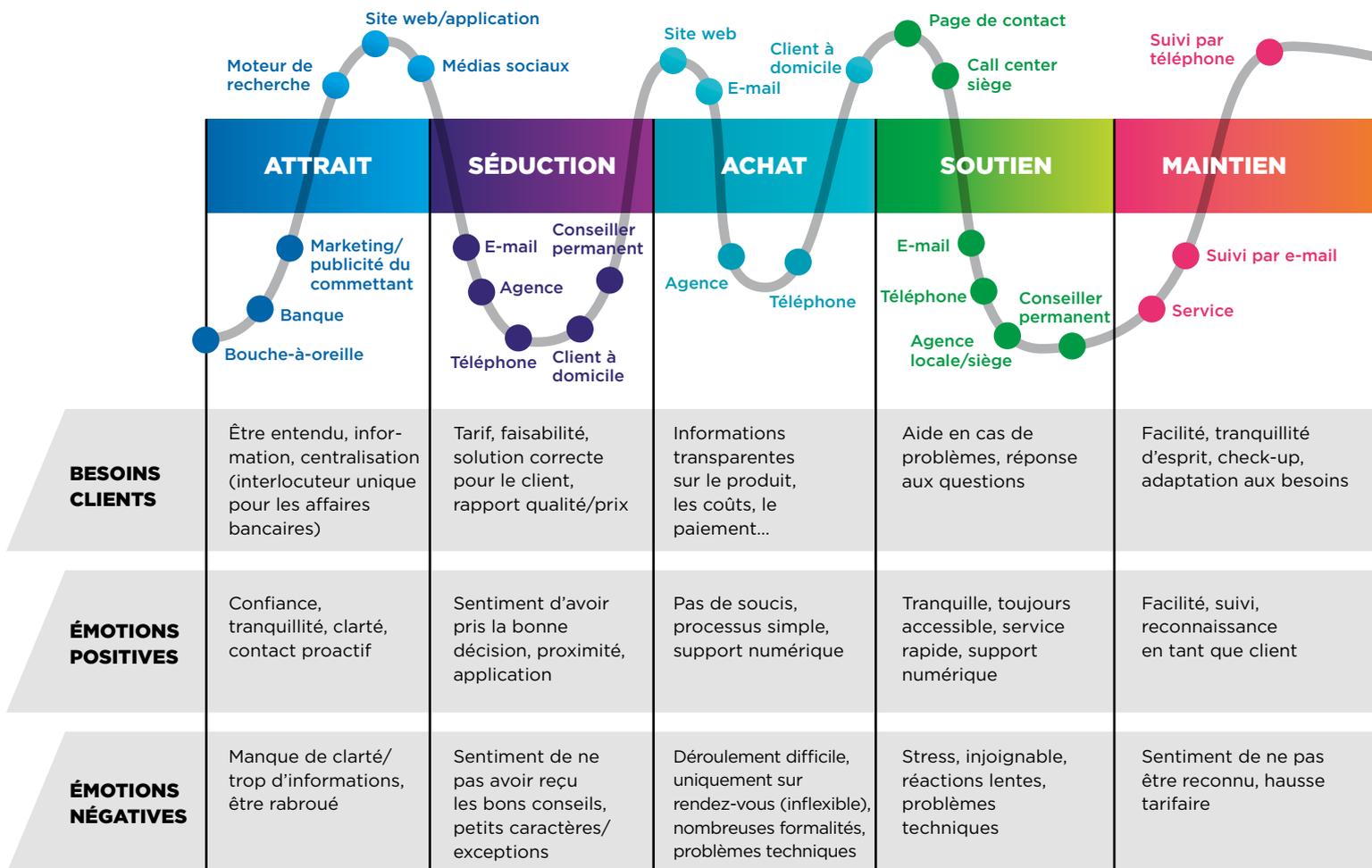


Figure 1 - Aperçu du parcours client secteur bancaire

# SECTEUR DES ASSURANCES

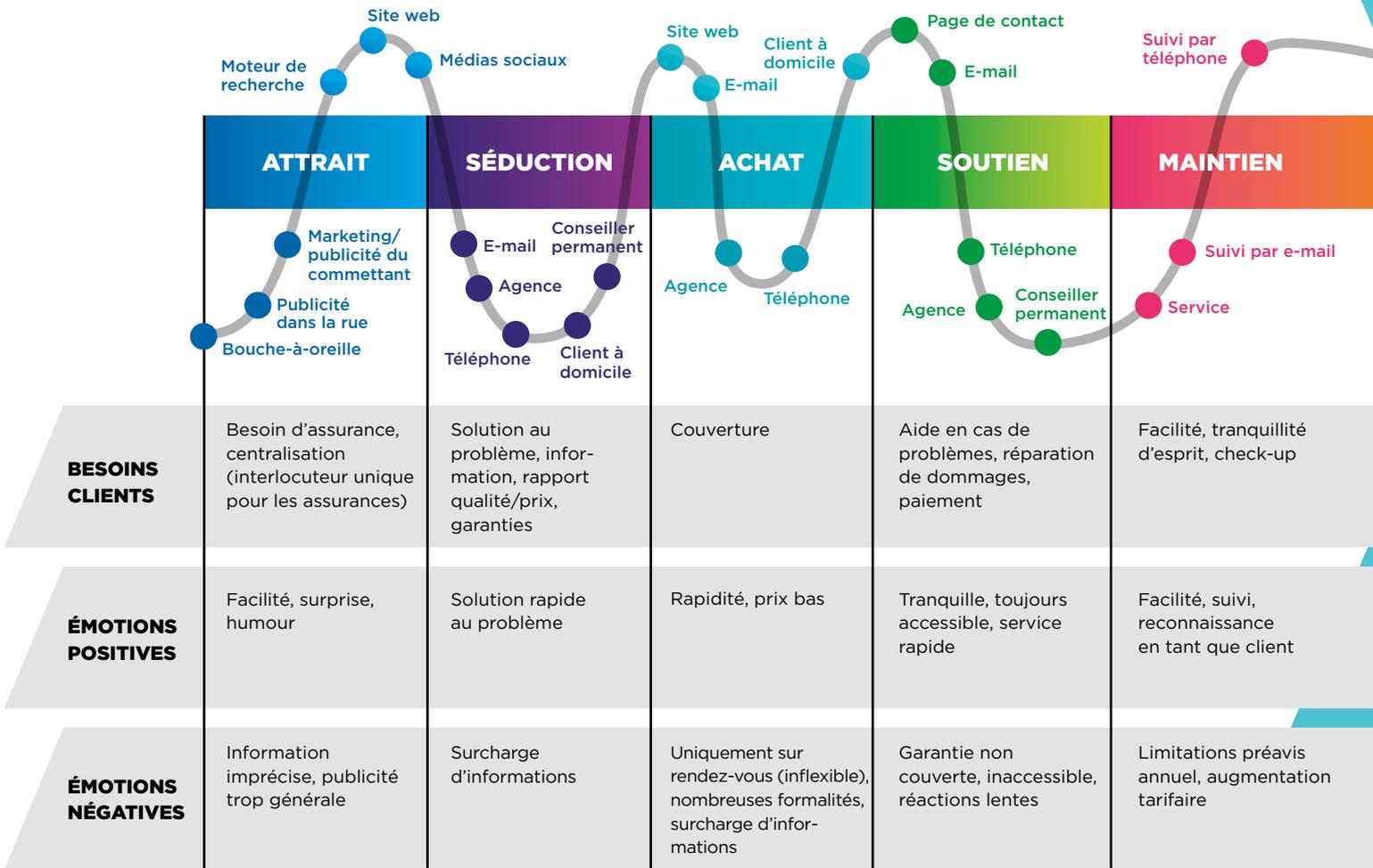


Figure 2 - Aperçu du parcours client secteur des assurances

# AVANTAGE CONCURRENTIEL

Dans le parcours client, des besoins clairs ont été définis. Les intermédiaires bancaires et d'assurances essaient, pour répondre à ces besoins des clients, de créer de la valeur en jouant leur avantage concurrentiel. Ils tentent ainsi de se différencier les uns des autres, mais aussi des banques et des assureurs qui offrent des services directs aux consommateurs.

En vue de la création de valeur, les moyens et compétences actuels des intermédiaires ont donc été répertoriés. Où se situent les forces des intermédiaires bancaires et d'assurances ? En quoi sont-ils meilleurs que la concurrence ? Comment cela se traduit-il par un avantage concurrentiel ?

L'importance des contacts, du réseau, des leads et de l'ancrage local a été fortement mise en avant. Cela permet aux intermédiaires de s'adresser à un groupe cible spécifique et d'établir une relation personnelle avec ce groupe cible. Ils poursuivent leur développement en misant sur une approche personnalisée et une relation de confiance avec le client, en fournissant un travail sur mesure et en prenant complètement en charge le client dans un guichet unique. En outre, l'expertise et la connaissance, la notoriété de la marque et le support numérique via des applications et des outils contribuent à la force des intermédiaires. Grâce à leur expérience, leurs connaissances et leur personnel solides, ils peuvent se targuer d'une vision à long terme solide.

RESSOURCES	COMPÉTENCES
Contacts, réseau, leads	Personnalisation, approche personnalisée & confiance
Expertise, connaissance, personnel entraîné	Guichet unique, déchargement complète
Lieu (accessible, joignable, approachable)	Motivation, engagement vers les intérêts du client
Marque (notoriété et image)	Service, flexibilité, continuité
Outils numériques, applications, etc.	Vision à long terme (e.a. programme de formation spécifique)

**Figure 3** - Avantage concurrentiel de base de l'intermédiaire financier

Nous résumons la proposition de valeur des intermédiaires bancaires comme suit :

**« Nous voulons aider le client dans ses décisions financières à des moments importants de sa vie. Nous nous concentrons à cet égard sur la confiance, l'accessibilité, la proximité et l'expertise. »**

Pour l'intermédiaire en assurances, le slogan suivant a été rédigé :

**« Pour servir nos clients particuliers, nous prenons tout en charge, de la souscription d'assurances au règlement d'un sinistre, et ce de la manière la plus personnalisée. Ceci via une approche personnalisée à domicile, au bureau ou par voie numérique où nous proposons des solutions simples sur mesure grâce à notre expertise. »**

# CAPTATION DE VALEUR

Après la création de valeur vient la captation de valeur. Dans un écosystème comme celui de la banque et des assurances, la tarification est parfois assez complexe. Nous examinons 3 éléments : captation de valeur par la banque/l'assureur, valeur ajoutée de l'intermédiaire et rémunération de l'intermédiaire.

En ce qui concerne la captation de valeur par la banque et l'assureur, les techniques sont multiples. Les banques et les assureurs travaillent notamment avec des marges d'intérêt, des pourcentages ou des montants fixes par produit, des business fees payés par des tiers et des forfaits pour certains services. En outre, dans certains cas, des formules d'abonnement sont utilisées et des bénéfices sont réalisés grâce à la différence entre le coût et la prime et sur le portefeuille général.

Par ailleurs, les intermédiaires apportent une certaine plus-value qui doit à son tour être rémunérée. Ainsi, un intermédiaire apporte son réseau local, sa connaissance des clients, son expertise, son service et son traitement des problèmes, ainsi que son suivi quotidien. Il se charge de l'administration et de la conformité (KYC, registre UBO, AML...) et remplit en outre une fonction sociale.

La rémunération de cette valeur ajoutée se fait également de différentes manières. Les intermédiaires sont rémunérés via une indemnité de circulation par produit, via une commission de production et, le cas échéant, via un système de bonus et/ou une commission d'accroissement. En outre, on travaille parfois avec un forfait par client et une indemnité de qualité peut être payée. Quelques grands assureurs ont expérimenté des formules d'abonnement ou des indemnités à l'heure, mais cela reste jusqu'à présent limité.



# REGARD VERS L'EXTÉRIEUR

Après une définition plus concrète de la valeur des intermédiaires bancaires et d'assurances, nous nous sommes tournés vers l'extérieur. Qu'est-ce qui nous attend ? Quels changements, évolutions et influences externes voyons-nous à l'horizon ?

## INFLUENCES EXTERNES

D'une part, il convient de s'intéresser aux influences externes sur le marché. Le paysage plus large évolue à un rythme effréné sous l'influence du progrès technologique, de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles commerciaux.

Nous exposons 4 grandes tendances et les appelons « **les 4 cavaliers de l'e-pocalypse** »<sup>1</sup>.



### Plateformisation

#### QUOI?

Les grands acteurs de la plateforme combinent différents services en un seul endroit et proposent leurs services à très grande échelle. Dans le paysage financier, nous voyons aujourd'hui apparaître des plateformes dans différentes grandes banques. Dans le paysage plus large, les acteurs de la Big Tech sont en première ligne avec un éventail de services. Même s'il est peu probable que les acteurs de la Big Tech veuillent devenir un véritable acteur financier dans un avenir proche, compte tenu de l'effet dissuasif de la réglementation stricte pour les établissements financiers, il est important de tenir compte de la possibilité qu'ils souhaitent eux aussi jouer un rôle. Les grandes banques et les grands assureurs, en particulier, évolueront de plus en plus vers des plateformes parce que cela nécessite des budgets et une échelle considérables. Les économies d'échelle ont toutefois été amorcées et auront également un impact sur les banques et assureurs plus petits.

#### IMPACT?

Dans un premier temps, ce sont surtout les banques qui ressentiront cette tendance. Les assureurs ne sont encore qu'au début de cette évolution. Grâce à leur expertise, les intermédiaires peuvent réfléchir davantage au potentiel des plateformes pour une prise en charge totale de leurs clients. Parallèlement à ce que font les grands acteurs, l'intermédiaire et ses clients peuvent tirer de la valeur de la mise en place d'un propre écosystème local pour regrouper différents services. Pensez par exemple à une collaboration entre un courtier en assurances, d'une part, et des courtiers en sinistres et experts, d'autre part.

<sup>1</sup> Sur la base de « *The Phoenix Rises : Remaking the Bank for An Ecosystem World* », McKinsey Global Banking Annual Review, 2017.

# 2



## Commoditisation

### QUOI?

Les produits et services deviennent une « commodity », un produit de base, lorsqu'il devient presque impossible de se distinguer d'autres produits et services par des éléments et caractéristiques spécifiques et que chaque fournisseur propose un produit ou service plus ou moins similaire. De ce fait, il ne reste plus que la concurrence sur la base du prix. À propos de tels produits et services, on dit aussi qu'ils se trouvent dans le « piège des produits de base ». En raison de la commoditisation des produits bancaires et d'assurance, il est donc également de plus en plus difficile pour les banques et assureurs de se différencier. Les consommateurs peuvent facilement comparer les produits bancaires et d'assurance en ligne et la transparence augmente.

### IMPACT?

Cette tendance empêche les intermédiaires de démontrer leur plus-value. Bien que certains groupes cibles souhaitent toujours une prise en charge complète et préfèrent confier la comparaison à des intermédiaires, un groupe croissant prend également les choses en main et laisse de côté les intermédiaires en tant que relais. Cette tendance joue surtout un rôle important sur le marché des particuliers, tant pour les banques que pour les assureurs. Pour les clients professionnels et les affaires plus complexes, la plus-value de l'intermédiaire est plus claire.



# 3



## Désintermédiation

### QUOI?

La désintermédiation se produit lorsque les fournisseurs suppriment les intermédiaires et autres relais dans le contact avec le client et la distribution de produits et entrent directement en contact avec les clients. Ce modèle est de plus en plus présent dans le secteur bancaire et des assurances, où les consommateurs peuvent acheter des produits bancaires ou d'assurance par d'autres canaux, souvent directs. De ce fait, les intermédiaires perdent le contact personnel avec le client. Toutefois, cette tendance peut également s'inverser, les banques proposant des services non bancaires sur leurs plateformes et pouvant ainsi attirer des clients de ces services. Citons par exemple certaines applications bancaires populaires, qui proposent également des services supplémentaires tels que transports publics, parking, football, services de bricolage, etc.

### IMPACT?

Cette tendance peut jouer dans les deux sens. Compte tenu de l'importance de l'échelle, ce sont surtout les grands acteurs (grandes banques et grands assureurs, mais aussi d'autres grands acteurs ayant un accès direct au client, comme les Big Techs) qui en profitent, alors que les petits acteurs en sont souvent victimes. Les intermédiaires voient ici, d'une part, un nouveau lien direct supplémentaire entre la banque ou l'assureur et le client, ce qui les met hors-jeu. D'autre part, ils peuvent peut-être aussi surfer sur le succès de leur commettant lorsque celui-ci attire, via la désintermédiation, de nouveaux clients qui préfèrent des contacts personnels pour les services financiers et atterrissent ainsi dans le portefeuille de l'intermédiaire. De bons accords à ce sujet avec le commettant sont dès lors indispensables.

## Invisibilité

### QUOI?

Dans certains cas, le produit financier est complètement attaché à un autre service et la banque, l'assureur et/ou l'intermédiaire devient pour ainsi dire invisible. Pensez par exemple aux assurances auto proposées via le constructeur automobile lui-même, ce qui se fait depuis longtemps chez Tesla. Il existe aujourd'hui des acteurs sur le marché qui proposent des assurances embarquées et qui ont un catalogue API complet pour intégrer des assurances de toutes sortes dans leur propre modèle (p. ex. Trov). Des acteurs comme Airbnb utilisent entre-temps de tels modèles.

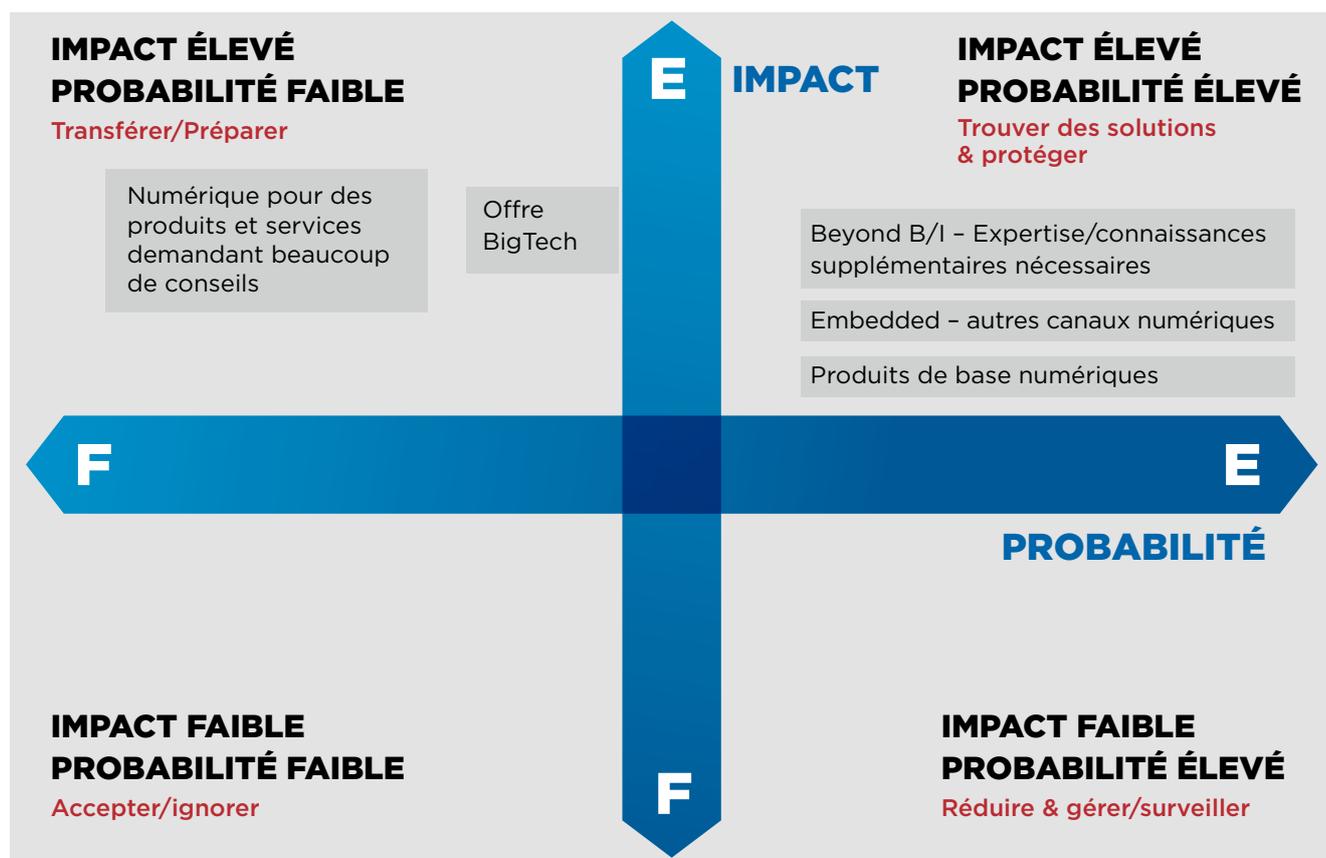
### IMPACT?

Le danger pour la banque, l'assureur et l'intermédiaire est qu'ils n'aient plus aucune chance dans ces types de modèles. Plus il y a de produits proposés dès le début de l'achat via d'autres acteurs, plus il devient difficile de récupérer ces clients plus tard.



Dans un stade ultérieur, nous présentons les différentes tendances et évolutions sur une matrice en fonction de leur probabilité et de leur impact potentiel. Toutes les évolutions se situent dans le haut de la matrice étant donné leur impact élevé. Les tendances à impact élevé et à forte probabilité sont celles qui nécessitent une action urgente. Il faut trouver à cet égard des solutions pour protéger le modèle de rémunération. Certaines des

tendances apparaissent déjà aujourd'hui dans le paysage financier et des assurances, par exemple la commoditisation et l'invisibilité. Il faut d'ores et déjà se préparer aux tendances à moindre probabilité, mais à impact élevé. Ainsi, il semble peu probable que les acteurs de la Big Tech conquièrent demain notre marché financier, mais cette possibilité ne sera certainement pas inexistante à l'avenir.



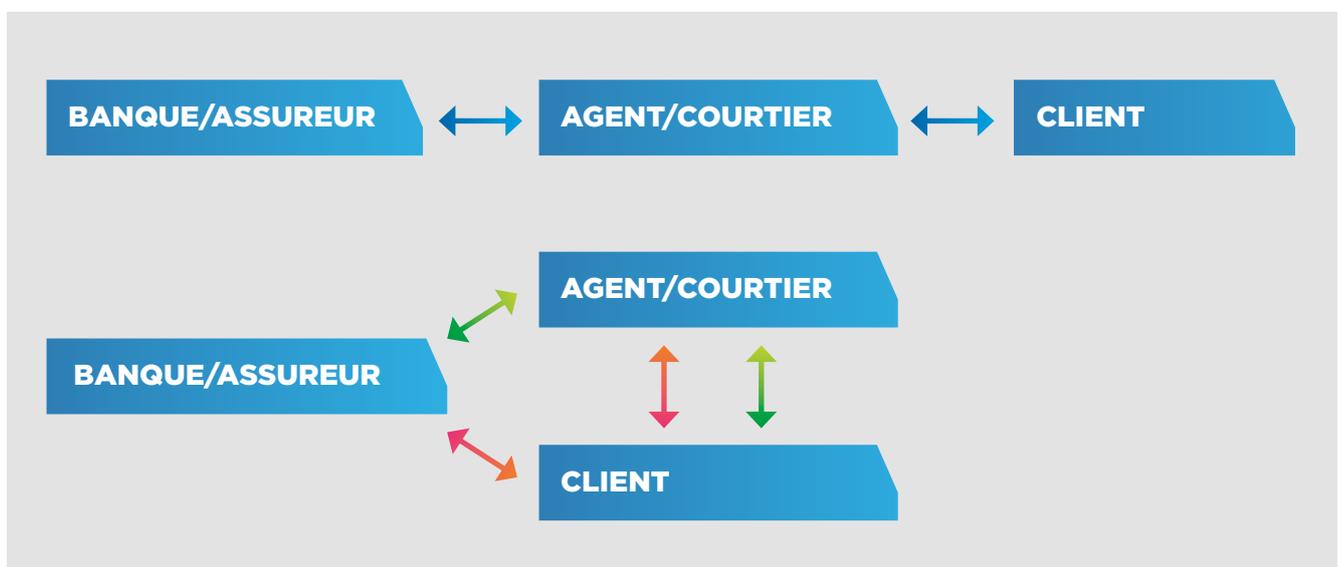
**Figure 4** - Matrice de probabilité d'impact de menaces potentielles pour le secteur financier et les intermédiaires financiers

# PAYSAGE LOCAL

Au cours des dernières années, nous avons également observé dans le paysage local bancaire et des assurances plusieurs évolutions qui ont un impact sur la manière actuelle de travailler et la position de l'intermédiaire :

1. Une consolidation croissante du marché avec une diminution du nombre d'agences bancaires physiques, une croissance des intermédiaires d'assurance et des rachats de portefeuilles plus petits, etc.
2. Un nombre croissant de prescriptions et de dispositions légales en matière de services financiers (règlement général sur la protection des données (RGPD/ GDPR, Mifid2, AML, IDD, etc.)
3. Un paysage fintech/insurtech belge sans cesse croissant dans lequel les entreprises doivent innover pour se maintenir.

## LA VOIE VERS LE CLIENT : AVANT



**Figure 5** - La voie vers le client : avant

Alors qu'auparavant, l'agent ou le courtier était le seul canal pour le client (**figure 5**), des canaux n'ont fait que s'ajouter ces dernières années. Aujourd'hui, les banques et les assureurs entretiennent souvent une relation directe avec le client, et les plateformes fintech et Big Tech ajoutent encore une couche supplémentaire (voir **figure 6**).

Le client dispose actuellement d'un large éventail de possibilités pour gérer ses investissements, ses crédits, son épargne et ses assurances. Outre les canaux familiers de l'agent/courtier et la voie directe (en ligne) vers ces services, de plus en plus de produits financiers sont proposés via des plateformes numériques/mobiles.

- Ainsi, nous voyons des banques développer leur propre application bancaire en une plateforme et créer un écosystème avec divers partenaires qui proposent leurs produits et services via l'application bancaire. Exemple : KBC Mobile - collaboration avec De Lijn/SNCB/Elleven Sports, etc.
- Outre les banques, les Fintechs proposent également leurs services via ce type de plateformes ou présentent ensemble leur offre avec une ou plusieurs banques/assureurs sur une plateforme. Exemple : l'application Cake qui permet à un client de combiner et de gérer des comptes bancaires sur une seule plateforme et d'avoir un aperçu de ses transactions. En échange

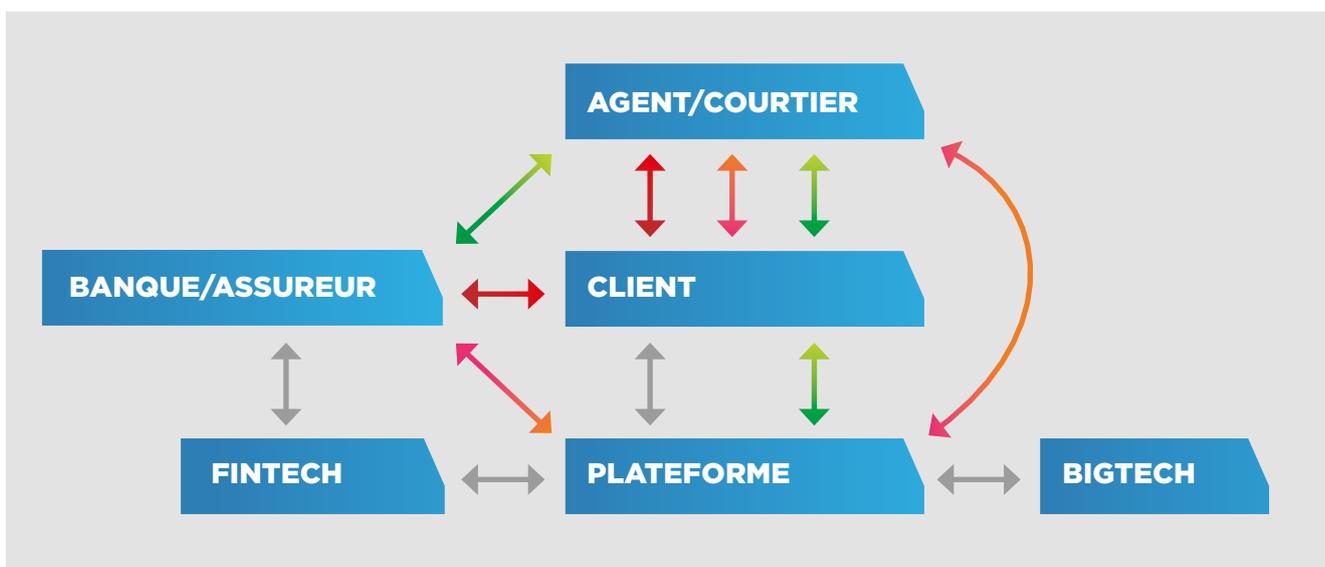
de l'utilisation des données de transaction anonymisées et compilées, l'utilisateur obtient un retour financier. Dans le même temps, de nombreuses offres cashback sont disponibles dans divers magasins qui utilisent la plateforme.

- Les Big Techs proposent via leur plateforme des services d'assurance et de paiement, l'opérateur financier qui fournit ce service étant souvent inconnu du client final.  
Exemple : assurance voyage via Booking.com
- Les intermédiaires peuvent également unir leurs forces et commercialiser leurs produits et services via une plateforme. Exemple : En tant qu'acteur Fintech, WeGroup propose une plateforme numérique à des intermédiaires financiers.
- Des banques s'associent à d'autres grands acteurs non financiers pour s'adresser à leur clientèle commune avec une nouvelle offre.  
Exemple : Banx en tant que collaboration entre Belfius et Proximus.

- Des banques lancent des plateformes dans lesquelles elles mettent en place en premier lieu un marché pour des produits/services non financiers, dont peut ensuite émaner une demande financière à laquelle elles pourront répondre en premier. Exemple : l'application Jaimy - Belfius où vous pouvez, en tant que client, trouver des bricoleurs et des professionnels pour des petits et gros travaux de bricolage chez vous.

Les voies vers le client ont clairement augmenté. Mais les voies du client vers l'intermédiaire ne sont plus les mêmes. Les clients peuvent avoir leur premier contact via les canaux directs de la banque, de l'assureur ou d'une plateforme, mais s'ils ne peuvent pas être aidés suffisamment ou si un suivi est nécessaire, ils peuvent encore s'adresser aux intermédiaires. En soi, il n'y a pas de mal à voir surgir de nouvelles voies vers le client. C'est la réalité d'aujourd'hui. Mais il est important qu'il y ait des accords clairs sur la manière dont le client pourra être pris en charge par ces différentes voies et sur l'impact de celles-ci sur le modèle de rémunération pour toutes les parties.

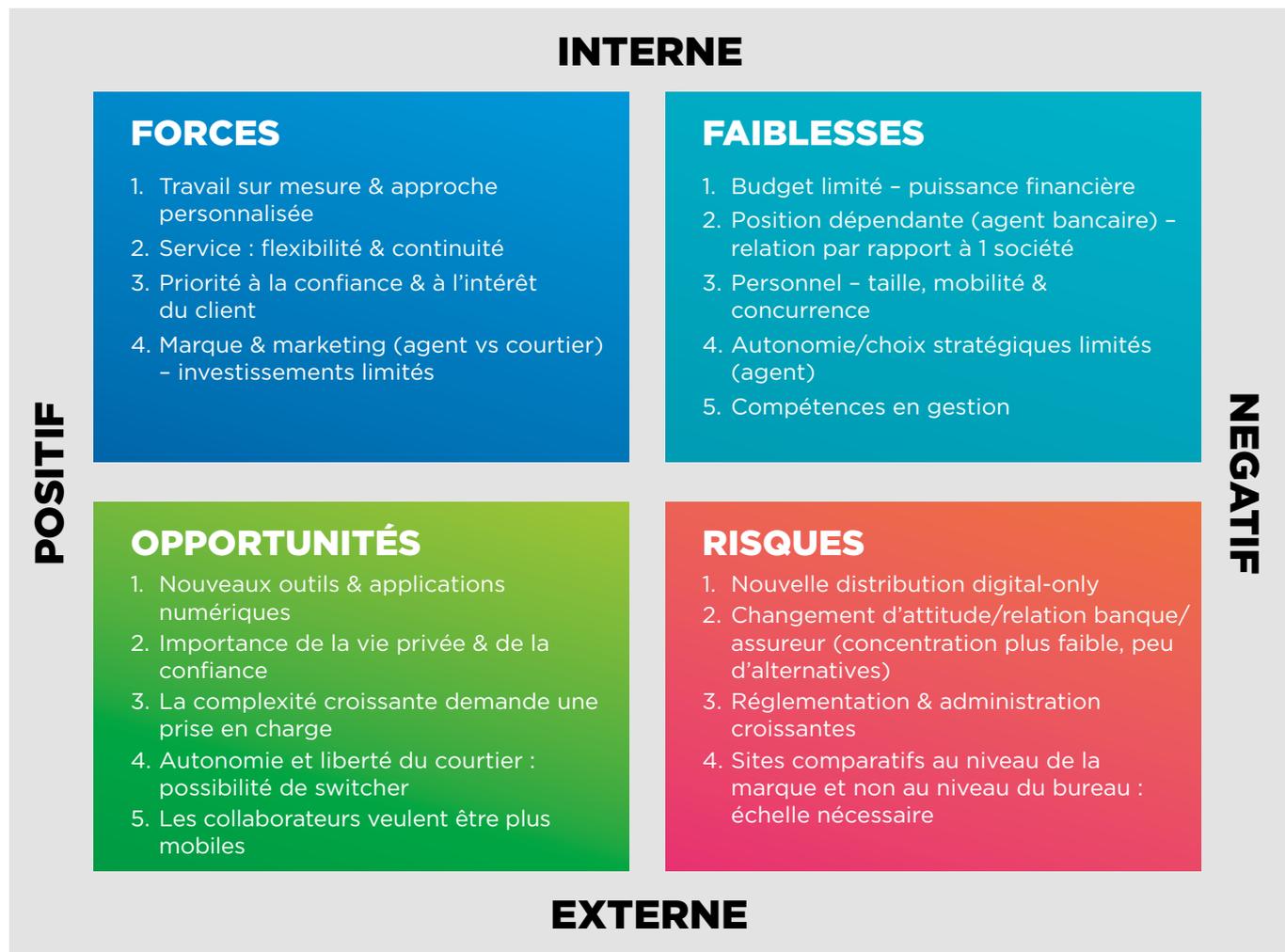
## LA VOIE VERS LE CLIENT : MAINTENANT



**Figure 6** - La voie vers le client : maintenant

Nous avons réalisé une analyse SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) afin d'évaluer cette plus-value de l'intermédiaire dans le paysage actuel. Les forces sont des points que les intermédiaires font bien actuellement, c'est-à-dire leurs compétences clés. Par ailleurs, les faiblesses sont des choses que les intermédiaires ratent

parfois aujourd'hui ou que la concurrence fait mieux. La partie inférieure examine les opportunités et les risques/menaces de changements ou tendances externes. Quelles nouvelles technologies offrent des avantages potentiels ? Mais aussi, quelles tendances peuvent nuire à votre position actuelle ou à vos forces ?



**Figure 7** - SWOT Intermédiaires financiers

Pour les traduire ensuite en actions, nous avons réfléchi à la manière dont les forces définies peuvent être utilisées pour saisir les opportunités. Si les intermédiaires peuvent traduire leur travail sur mesure et leur approche personnalisée en une prise en charge numérique, ils peuvent offrir une énorme plus-value à leurs clients. L'accent doit être mis sur un support numérique fort avec un visage local. En outre, la relation de confiance avec le client doit être renforcée en misant davantage sur la sécurité et la vie privée. En utilisant au

maximum l'autonomie dont dispose un courtier, il peut répondre au maximum aux besoins du client. Enfin, les investissements consentis par le commettant peuvent contribuer à faire face à une complexité croissante.

Par ailleurs, les mêmes forces peuvent être utilisées pour se défendre contre les risques futurs. Grâce à un travail sur mesure et une approche personnalisée, les intermédiaires peuvent contrebalancer les acteurs « digital-only », qui auront plus de mal à offrir un service après-vente de qualité.

# PERSPECTIVES

Sur la base des enseignements tirés des différents ateliers, nous avons enfin réfléchi à un point de repère pour l'avenir. Quels principes doivent prévaloir lors de la concertation future entre les intermédiaires bancaires et d'assurances et les commettants, compte tenu des évolutions décrites ? Comment travaillerons-nous ensemble à un modèle économique durable ?

Pour formuler une réponse à ces questions, il a été décidé de rédiger une « charte » pour l'avenir, dans laquelle sont formulés des principes clairs concernant la future collaboration entre le commettant et l'intermédiaire.

Les principes avancés pour l'élaboration de la charte se situent dans 4 domaines importants :

- Stratégie
- Clients
- Partenariat
- Santé financière

Ces principes initiaux ont ensuite été testés sur leur robustesse et leur pérennité sur la base d'un exercice de « scénarios ». Sur un marché en évolution rapide, l'incertitude est en effet une donnée certaine. La technique des « scénarios » permet d'accepter cette certitude, d'essayer de la comprendre et de l'intégrer dans le processus de planification. À l'aide de cette technique, BZB-Fedafin a élaboré, sous la direction de la Vlerick Business School, quatre scénarios d'avenir possibles sur la base des incertitudes « numérisation » et « impact négatif du changement climatique », face auxquels les principes de la charte ont été testés et validés.

Cela a finalement abouti à la liste suivante de 10 principes clairs qui guideront la collaboration future entre les banques/ assureurs et leurs intermédiaires :

## UNE CHARTE POUR L'AVENIR

1. « Nous alignons au maximum la stratégie de commission de la société vis-à-vis du client et des intermédiaires. »
2. « Nous élaborons ensemble une gestion basée sur les motivations axées sur le client et comprises par l'intermédiaire. »
3. « Nous optons pour une approche globale du client dans le respect de chaque canal et du choix du client. »
4. « Ensemble, nous élaborons des principes relatifs à l'attribution de leads, de clients et de production via tous les canaux. »
5. « Engagement à argumenter, documenter, simuler et commenter ouvertement les modifications de commission et à les contrôler ensuite en fonction de leur efficacité. »
6. « Nous développons ensemble des outils et procédures numériques et autres qui améliorent l'efficacité et la rentabilité de l'agence. »
7. « Pour augmenter la rentabilité des portefeuilles, une meilleure vue de la rentabilité du client est nécessaire. »
8. « Après un accord, nous commençons une période stable concernant les modifications de commission. »
9. « Nous concluons des accords clairs concernant les rémunérations en cas de modification de la charge de travail. »
10. « Nous élaborons ensemble un modèle de commission omnicanal avec des principes en matière de stimulation par-delà les canaux et évitons toute concurrence entre les canaux. »

# PLUS D'INFOS?



**PROF DR KOEN TACKX**

Professeur de Marketing & Stratégie  
Vlerick Business School  
E: [koen.tackx@vlerick.com](mailto:koen.tackx@vlerick.com)



**CARINE VANSTEENBRUGGE**

Directeur  
BZB-Fedafin  
E: [carine@bzb-fedafin.be](mailto:carine@bzb-fedafin.be)



**PROF DR BJORN CUMPS**

Professeur de Innovation dans les  
Services Financiers et Fintech  
Vlerick Business School  
E: [bjorn.cumps@vlerick.com](mailto:bjorn.cumps@vlerick.com)



**ALBERT VERLINDEN**

Président  
BZB-Fedafin  
E: [albert@bzb-fedafin.be](mailto:albert@bzb-fedafin.be)



**LEEN DE SCHAEPDRIJVER**

Chercheur Doctorant  
E: [leen.deschaepdrijver@vlerick.com](mailto:leen.deschaepdrijver@vlerick.com)



**JONATHAN DE GRANDE**

Key Account Manager  
Vlerick Business School  
E: [Jonathan.degrande@vlerick.com](mailto:Jonathan.degrande@vlerick.com)



BRUSSELS - GHENT - LEUVEN  
VLERICK BUSINESS SCHOOL - THE BUSINESS SCHOOL OF GHENT UNIVERSITY AND KU LEUVEN  
STICHTING VAN OPENBAAR NUT - PUBLIC UTILITY FOUNDATION - VAT BE 0424 244 049  
HQ: REEP 1 - 9000 GHENT - BELGIUM - T + 32 9 210 97 11  
INFO@VLERICK.COM - WWW.VLERICK.COM