

INTERVIEW DE JOHAN THIJS, CEO DE KBC GROUP

# "Notre équipe innovation compte **43.000 collaborateurs**"



"I'm unconventional, but that's apparently my middle name", lance Johan Thijs, CEO de KBC Group au cours de son interview. Harvard University classe le patron de KBC dans le top dix des meilleurs CEO du monde. Nous l'avons interrogé sur les principaux défis pour son groupe de banque-assurance et le secteur financier. La digitalisation ? "Pas du tout. La digitalisation est un moyen pour atteindre le véritable objectif : devenir un banque-assureur agile dans un monde où le comportement et les attentes des clients et des collaborateurs déterminent l'avenir."

## **Le vieillissement n'épargne aucune activité, y compris le secteur bancaire. Que fait KBC pour les travailleurs plus âgés ?**

Johan Thijs : "Pour pérenniser notre sécurité sociale, et particulièrement les pensions, nous devons tous travailler plus longtemps. Chacun en est conscient. Mais c'est une erreur fondamentale de croire que nous devons tous travailler plus longtemps dans la même entreprise. KBC a conçu deux projets pour dynamiser la manière de travailler et de penser de ses collaborateurs. Premièrement, nous incitons chacun à obtenir un « permis de conduire digital » pour renforcer son employabilité chez KBC et, par extension, dans le secteur financier. Mais je comprends très bien que certains collaborateurs, parfois plus âgés, n'ont plus de marge d'adaptation. Nous ne devons pas demander à ces personnes des choses qui ne leur conviennent pas. Dans le cadre du programme « Minerva », nous offrons à ces travailleurs – qui ont un bon

Une organisation flexible se prépare parfaitement dès aujourd'hui au monde de demain. Elle anticipe plusieurs années

savoir-faire financier – des trajectoires professionnelles alternatives. Les travailleurs âgés ne sont pas inutiles à la société, au contraire.”

#### Minerva, le Forem de KBC ?

“C'est à peu près ça (il rit). Minerva est une solution au sein du KBC Jobcenter, le service de l'emploi de KBC qui recherche une fonction adaptée ou un emploi à temps partiel au sein de la banque ou en dehors, une formule dans laquelle KBC paie une partie du salaire. De cette manière, d'autres organisations et entreprises ont accès à des talents financiers qu'elles peinent à recruter ailleurs sur le marché. Forcer les gens à se recycler en dépit de leur ambition pour les garder dans l'entreprise est la meilleure façon de les condamner au burn-out. Les payer pour rester à la maison n'offre aucune plus-value. De plus, le Jobcenter fonctionne comme un marché interne de l'emploi qui permet d'orienter les collaborateurs d'agences qui ferment ou de services du siège central qui se réorganisent vers un nouvel emploi dans la banque ou en dehors de celle-ci. Si j'étais dans la politique, je créerais un cadre pour le modèle Minerva afin de permettre le rapprochement entre des personnes talentueuses et motivées qui ont besoin d'autre chose et des entreprises à la recherche de collaborateurs qualifiés.”

#### KBC souffre-t-elle de la pénurie croissante de main-d'œuvre et des discordances sur le marché du travail ?

“Tout dépend de ce que l'on entend par « souffrir ». Évidemment, nous avons aussi des difficultés à pourvoir certains emplois vacants. Particulièrement pour les profils très recherchés. Je pense en particulier aux personnes compétentes dans la gestion des risques et la compliance. Par ailleurs, KBC a très bonne réputation comme employeur et continue donc à attirer des candidats de valeur. Notre équipe datamining et intelligence artificielle a trouvé plus de dix nouveaux collaborateurs

en six mois. Plus de la moitié de ces collaborateurs ont été recrutés à l'étranger. Le marché belge souffre tellement de pénurie que nous devons chercher au-delà des frontières. À cet égard, notre dimension européenne joue en notre faveur. Le fait que l'anglais est devenu la langue véhiculaire de nombreux services et fonctions est évidemment aussi un avantage.”

#### En 2018, observe-t-on d'autres modèles de valeurs dans la relation entre les employeurs et les nouvelles générations de collaborateurs ?

“La différence de modèle de valeurs entre les quinquagénaires et les jeunes de vingt ans est frappante. C'est pourquoi notre réputation et nos valeurs restent capitales pour rester pertinents dans le nouveau monde VUCA. La culture d'entreprise « PEARL » est la première chose à laquelle un nouveau candidat ou collaborateur est confronté chez KBC. Nos 43.000 collaborateurs la connaissent et l'ensemble de notre management y est formé.”

#### 'PEARL. C'est le nom de cette nouvelle culture qui promeut un nouvel état d'esprit et de style de management au sein de KBC Group...

“Nous l'appelons PEARL, pour Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness et Local embeddedness. Ce revirement culturel est fondamental pour pouvoir convertir le modèle hiérarchique historique (avec des processus de décision lents, des structures lourdes et trop peu de transparence) en une organisation performante, responsable et agile. Il nous pousse constamment dans le sens de l'innovation, l'objectif stratégique étant de privilégier les clients.” ▶



Team Blue = une grande équipe unie par la couleur bleue

► **PEARL a également donné l'impulsion à une nouvelle identité au sein de KBC, la Team Blue...**

"La Team Blue est en effet le niveau suivant pour renforcer le sentiment de cohésion et l'identité commune au sein du groupe, dans tous les pays où KBC est implanté et sous toutes les enseignes locales. Le dénominateur commun est le bleu de KBC. Nous faisons tous partie d'une grande équipe unie par la couleur bleue. Lors du lancement en juin 2017, le top 40 de KBC Group a donné l'exemple – dans une vidéo exubérante où ils étaient habillés en bleu de la tête aux pieds – et invité tous les collaborateurs à envoyer des selfies privilégiant la couleur bleue. Nous espérions un millier d'envois en trois semaines, nous en avons reçu plus de 3.600, regroupant certainement 30.000 personnes dans les situations les plus diverses et toutes en tenue bleue."

**Le sentiment d'appartenance au groupe progresse à nouveau ?**

"L'impact a surpris tout le monde et a une influence énorme. Une application ou un outil conçu pour un pays spécifique n'est plus une initiative locale, mais le mérite de la Team Blue. Cette identité intangible, mais authentique, constitue la véritable force de KBC. Lorsqu'un journaliste britannique m'a interrogé parce que KBC a reçu le « Most innovative Bank of Western Europe Award 2017 », il m'a demandé combien de collaborateurs compte notre division Innovation. J'ai répondu : 43.000. Pour répondre de manière innovante aux besoins des clients, il faut mettre les compétences de tous les collaborateurs dans la bataille. Nous lancerons prochainement notre « virtual branch », une idée de collaborateurs qui ont développé

un prototype fonctionnant sur mon smartphone et qui m'ont ainsi convaincu. En d'autres termes, il ne faut pas imposer l'innovation top-down via une équipe, mais créer un environnement dans lequel les gens peuvent prendre des initiatives. C'est cela la Team Blue."


**LA CONFIANCE NE PEUT SE DIGITALISER**

**Votre stratégie privilégie les clients et les collaborateurs, pas la digitalisation ?**

"Sortant à peine d'une crise profonde, notre entreprise et tous ses collaborateurs ont dû faire face à un nouveau défi de taille, la digitalisation. Toutefois, il ne s'agit pas d'une fin en soi, mais d'un moyen de transformer notre entreprise en un fournisseur de services intégrés, où les clients font l'expérience d'un tout nouveau concept de services conviviaux. Cette révolution se fonde sur les clients, dont les besoins et les comportements sont principalement « numériques ». Le client qui commande le soir chez Coolblue une machine à lessiver qui est livrée et placée le lendemain matin ne peut plus attendre une semaine pour savoir si son crédit est accepté. Je demande donc aux collègues en Irlande ou en Belgique de répondre dans l'heure. C'est ce vers quoi nous tendons. Mais cela signifie aussi que nous devons repenser le back office très complexe de la banque-assurance."

**Le numérique – en l'occurrence la technologie blockchain – peut-il remplacer le lien de confiance entre le client et la banque ? En d'autres termes, fini la banque comme on la connaît aujourd'hui ?**

"On peut tout digitaliser, sauf la confiance. Une crise



Le meilleur critère pour mesurer la confiance est une crise

est le meilleur critère pour la mesurer. KBC a surmonté une période difficile grâce e.a. à la confiance des clients dans nos collaborateurs. Sans collaborateurs, la confiance se perd instantanément. Personne ne fait confiance à une machine. Notre modèle repose sur les deux piliers. KBC opte délibérément pour une stratégie à plusieurs canaux qui associe le digital et l'humain. Le client décide comment il nous contacte : physiquement dans une agence, numériquement via un pc, une tablette ou un smartphone ou via le contactcenter KBC Live (chat, téléphone). Quel que soit le canal qu'il choisit pour une transaction, toutes les informations sont échangées en temps réel. Nous veillons à supprimer toute complexité. La transformation du back office demande toutefois un investissement de 1,5 milliard EUR."

#### **Mais le numérique gagne manifestement du terrain.**

"Fin février, plus de 1,1 million de clients KBC faisaient leurs opérations bancaires via leur smartphone ou leur tablette et plus de 1,25 million via leur pc. Les crédits à la consommation, assurances solde restant dû, crédits ou assurances habitation et les crédits commerciaux sont de plus en plus souvent conclus numériquement. Début 2017, 40% des crédits commerciaux étaient signés numériquement. En décembre, on arrivait déjà à près de 70%. Le nombre de visites spontanées en agence diminue. En à peine un an, notre contactcenter enregistre près d'un cinquième des contacts. Le pilote de notre « videochat » me semblait être un gadget, mais entre-temps nous comptons déjà 3.000 chats par mois. C'est pour cela que nous intervenons et que nous redéployons notre réseau d'agences. C'est le client lui-même qui nous pousse dans cette direction."

#### **Quel est le rôle des syndicats dans cette révolution ?**

"Nous entretenons de bonnes relations avec nos partenaires sociaux. Il y a aussi des syndicalistes sur les selfies « Team Blue ». Ils pensent avec nous au long terme. Employeur et syndicats s'investissent ensemble pour la survie de l'entreprise. Si nous parvenons à répondre aux besoins financiers de nos clients, nous garantissons notre propre avenir. Nous faisons des efforts importants pour ne pas perdre nos effectifs dans cette transition. Nos syndicats ont aussi conscience qu'à un moment donné certaines personnes n'ont plus de marge d'adaptation. Si nous les traitons avec respect, les syndicats nous suivent. C'est le défi des cent prochaines années, pour la banque, notre secteur et pour chaque entreprise. Savez-vous que nos syndicats ont fait dix propositions concrètes pour la mise en œuvre de PEARL dans l'entreprise ? Nous ne sommes pas dans un modèle conflictuel, mais bien dans une attitude critique positive."

#### **VERS UN SECTEUR FINANCIER DURABLE**

##### **Une nouvelle crise financière est-elle inéluctable ?**

"Quand on étudie l'histoire, on constate que des crises financières surviennent régulièrement. La question n'est donc pas de savoir s'il y aura une nouvelle crise, mais bien quand. Dans trois ans, dix ans ? Personne ne le sait. D'ici 50 ans ? Sans aucun doute. KBC a connu un grand creux. Nous avons dû nous réinventer et diminuer notre taille de 40%. Mais nous ne pouvons pas considérer que cela ne se produira plus. Les banques doivent être prêtes, scruter en permanence

► leur businessmodel, tout en respectant les nouvelles exigences de liquidités et de capitaux beaucoup plus strictes. C'est la base de la confiance qui est elle-même le fondement du développement de notre activité."

**Craignez-vous la concurrence d'acteurs non bancaires qui offrent des services de paiement, comme Google, Amazon ou Apple ?**

"Ils n'ont pas du tout l'ambition de devenir des banques. Tout au plus, ils facilitent les services de paiement et prennent une marge sur ceux-ci. Ils n'offrent d'ailleurs pas ces services eux-mêmes, ce sont des banques qui sont en coulisses. Google et les autres sont suffisamment intelligents pour ne pas se lancer dans le secteur bancaire extrêmement complexe et très régulé. Ils ne sont pas disposés à supporter toutes les conséquences – investissements, compliance, etc. – de la complexité. À l'inverse, les banques doivent se laisser inspirer par leur businessmodel orienté client, leur confort, leur facilité d'utilisation, leurs applications intégrées, etc. Ces nouveaux acteurs ne sont une menace pour la banque que si nous ne nous adaptons pas à leur manière de penser."

**Les régulateurs ne l'admettent pas volontiers, mais les règles et lois constituent à la fois une protection et une digue contre le changement.**

"Le régulateur n'autorisera la présence d'un Microsoft ou d'un Google sur le terrain que si toutes les règles sont respectées. De plus, ce terrain est entièrement redessiné par les nouvelles règles européennes sur la protection de la vie privée (GDPR) et la directive européenne sur les services de paiement (PSD2). Notre Banque nationale peut surveiller si 'ses' banques implémentent et appliquent les processus. Mais que se passe-t-il si un nouvel opérateur établi au Bangladesh demande les mêmes données belges ? Qui contrôle s'il est aussi « compliant » qu'il l'affirme ? Je n'ai pas de problème avec les nouvelles règles, à condition qu'il y ait un « level playing field » mondial. Tant qu'on n'aura pas de certitude à ce sujet, ceux qui appliquent les règles subiront un préjudice concurrentiel déloyal."

**Sous-estimons ou surestimons-nous l'importance des cryptomonnaies dans les échanges financiers ?**

"Les cryptomonnaies développées par des pouvoirs publics, dans les limites d'une norme fiable, auront effectivement un impact. Avec la technologie blockchain sous-jacente, elles peuvent provoquer une avancée dans le monde bancaire. À l'inverse, les monnaies qui sont mises sur le marché par l'un ou l'autre éditeur obscur sont d'un tout autre ordre et hautement spéculatives. Idéales pour faire des choses qui ne peuvent pas paraître au grand jour. Si l'on veut éviter des surprises dans son portefeuille de placement, il faut surtout ne pas y toucher."

**Votre leitmotiv est-il faire de la banque durable ?**

"En tant que banque-assureur, nous avons, comme chaque entreprise, une responsabilité sociétale. Nous avons – que nous le voulions ou pas – un impact sur la société, sans vouloir être paternalistes. Ainsi, KBC n'accorde pas de crédit à certains secteurs. Par exemple, nous ne soutenons pas les investissements des entreprises qui utilisent le charbon comme source d'énergie. Sauf en Tchéquie où la moitié de

l'approvisionnement en électricité du pays provient encore du charbon. Mais là aussi, nous démantelons. Notre politique ODD (les objectifs européens de développement durable) est définie au niveau central, mais concrétisée au niveau local. Il en va de même pour la manière dont nous conseillons les clients. Il n'est pas vrai que les fonds de placement durables sont moins rentables que les variantes traditionnelles. Nous obligeons donc nos conseillers à offrir systématiquement les deux formules. En six mois, nous avons déjà atteint notre objectif biennal. Les gens sont prêts pour la banque durable. Ils ont aussi conscience que les pôles fondent et que le travail des enfants est inacceptable. Chaque client individuel apporte sa contribution. Pour l'ensemble du groupe, cela représente 7 milliards EUR de fonds de placement durables ! Le temps n'est plus où les entreprises considéraient surtout leur responsabilité sociétale comme un facteur coût. À long terme, faire du bien à la société est profitable à chacun." ■

Google et les autres sont assez intelligents pour ne pas vouloir devenir des banques

