

Ludivine Pilate Ce que la finance n'a jamais appris aux femmes

Ludivine Pilate dirige Puilaetco, une banque privée centenaire du groupe Quintet qu'elle a fait évoluer sans renier sa culture de proximité. Son parcours dit quelque chose de la finance aujourd'hui : plus agile, plus humaine, plus ouverte à celles et ceux qui n'y voyaient pas forcément leur place. Avec elle, on parle carrière, argent, transmission. L'occasion aussi de lever un tabou persistant : pourquoi tant de femmes doutent encore de leur rapport à l'argent ?

TEXTE NOEMI DELL'AIRA

Gravir des montagnes (de billets)

Son intérêt pour la finance vient d'abord de la maison. « Mon papa a toujours travaillé dans la banque », explique-t-elle. Très tôt, elle met un pied dans cet univers via des jobs étudiants : « On travaillait dans des coffres immenses, avec des montagnes de billets autour de nous. » Elle triait les pièces, préparait des paquets de cash destinés aux agences, organisait les flux physiques d'argent. Le job, dit-elle, n'avait rien d'exceptionnel, mais l'environnement l'était : « La banque, c'est un métier d'argent avec des codes et des situations qu'on ne voit pas ailleurs. »

Après ses études à Solvay où elle confirme son « profil chiffres », elle commence son premier vrai job d'auditeur spécialisé dans le secteur bancaire chez EY. Très formateur, mais loin de ce qui l'attire vraiment. « C'était quand même très loin du business. Ce qui m'intéressait, s'était d'être au plus près de l'économie réelle et des clients. » Elle se rapproche donc de la banque autrement : via la consultance, sur des projets stratégiques au moment où le secteur entame le virage de la digitalisation et se consolide au travers de fusions et d'acquisitions. « Dans les années 2000, on commençait à offrir aux clients la possibilité de pouvoir traiter eux-mêmes leurs transactions », mais, ajoute-t-elle en souriant, « en matière d'investissement, il n'y avait encore aucun service online. » Ce que Ludivine aime, c'est le mouvement permanent. « Je n'ai presque jamais fait deux fois la même chose. » Elle cite des projets de fusion, d'infrastructures, des sujets lourds, complexes, très techniques. Et puis la banque « la rattrape » pour de bon : UBS Belgique la recrute en 2013, avant de fusionner avec Puilaetco. En 2015, elle devient CFO et COO de la banque privée, au plus près du pilotage, avant d'être nommée CEO en 2019.

Diriger autrement

À la tête de Puilaetco, Ludivine Pilate revendique une manière de diriger à la fois structurée et ouverte. « J'ai clairement ma vision, mais j'aime la partager et la valider avec les gens qui m'entourent. Personne n'a la science infuse. » Très orientée résultats, elle n'en reste pas moins attentive aux retours. Elle le reconnaît volontiers : certaines décisions auraient pu être exécutées différemment. « Intégrer le feed-back m'a servi. »

Dans un secteur où les codes sont encore très présents, rester soi-même demande une forme de discipline. « Il faut du professionnalisme », insiste-t-elle, tout en mettant en garde contre le réflexe du « on a toujours fait comme ça ». Son parcours, moins classique, lui permet d'importer des idées venues d'ailleurs, de tester, de demander des preuves de concept. Elle s'appuie aussi beaucoup sur ses équipes, notamment les plus jeunes, via des initiatives comme l'Innovation Challenge ou l'initiative Young Quintet, pensées pour faire émerger de nouvelles idées et mieux communiquer avec les clients de demain. « Nous sommes encore souvent vus comme la banque des parents », observe-t-elle. Un défi majeur à l'heure où une grande partie du patrimoine va être transmise aux générations suivantes. ...

● J'AI CLAIREMENT
ma vision, MAIS J'AIME
LA PARTAGER ET LA
VALIDER AVEC *les gens* QUI
M'ENTOURENT. PERSONNE
N'A LA SCIENCE INFUSE ●

*Femmes, argent
et transmission :
lever les freins*

Ludivine Pilate le voit chaque jour dans son travail : « Les femmes ne manquent pas d'intérêt pour l'investissement, elles manquent surtout d'un espace où poser des questions sans être jugées. » À cela s'ajoute une réalité qu'elle connaît bien : le manque de temps et la charge mentale. Elle s'inclut d'ailleurs dans l'équation. « Même moi, avoir un entretien décent avec mon banquier, c'est souvent la dernière chose que je fais, au vu de mon agenda chargé. »

Selon elle, le problème est la combinaison de plusieurs freins : des bases financières parfois fragiles, un seuil d'entrée intimidant, et la peur de mal faire. « Le rapport priorité-temps et la peur de l'inconnu, c'est un cocktail assez toxique. » Elle l'a constaté lors de panels dédiés à l'entrepreneuriat féminin, où les questions portaient sur des notions fondamentales : liquidité, solvabilité, financement. « J'aurais pu y passer la journée », dit-elle, tant le besoin d'accompagnement était réel.

Son conseil financier reste volontairement simple. « Qu'on soit riche ou pas, la problématique est toujours la même. »



Tout commence par une question clé : quelle est sa relation à l'argent, et à quoi doit-il servir ? « L'argent n'est souvent pas un but en soi. » Une fois cette vision clarifiée, les outils suivent. Elle met toutefois en garde contre les ambitions irréalistes et les promesses de gains rapides. « Il faut parfois faire un reality check et ajuster sa vision avant d'ajuster ses finances. »

● LA BANQUE, C'EST
UN MÉTIER *d'argent*
AVEC DES CODES ET
DES SITUATIONS QU'ON
ne voit PAS AILLEURS ●

La transmission est également un sujet central dans sa vie personnelle. Avec son fils de sept ans, elle a choisi la transparence. Elle explique, contextualise, rassure. « On essaie de construire une relation saine à l'argent. » Pour elle, l'enjeu est là : préparer la prochaine génération à décider en pleine conscience. Ouvrir la conversation, c'est déjà commencer à construire une forme d'indépendance qui change tout. ●