



Anatomie d'une transformation réussie

TEXTE
Christophe Lo Giudice

PHOTOS
Aurore Delsoir

Échanger les fonctions au sein du comité exécutif : un exercice encore rare que Puilaetco a expérimenté et que Ludivine Pilate, sa CEO, considère comme un des leviers – parmi plusieurs autres – ayant contribué au succès de la transformation de la banque privée ces dernières années. Htag l'a rencontrée aux côtés de Candice Schoemans, Head of HR, pour un échange à bâtons rompus afin de comprendre pourquoi et comment Puilaetco est devenue en six ans une tout autre banque.

←
Candice Schoemans et Ludivine Pilate
Puilaetco

« En six ans, nous sommes devenus une autre banque. À l'époque, elle était comme une pierre encore un peu brute et qu'il fallait polir pour qu'elle brille de mille feux. »

Installée depuis un peu plus de deux ans aux deux derniers étages de la Royale Belge, un bâtiment qui porte en lui une part de l'histoire du secteur financier belge, la banque privée Puilaetco allie aujourd'hui à sa façon tradition et modernité, audace et diversité. « En six ans, nous sommes devenus une autre banque, se plaît à dire Ludivine Pilate, CEO de Puilaetco depuis 2019. À l'époque, le constat était assez frappant. Nos offres avaient pris un coup de vieux. Nous ne gagnions plus notre vie. Des clients étaient mécontents. Il fallait s'adapter à de nouvelles réglementations, comme la directive MiFID venant harmoniser les règles d'investissement.

Bref, conserver le statu quo allait nous mettre en difficulté. De là est né le projet 'Diamond', avec la conviction que la banque était comme une pierre encore un peu brute et qu'il fallait polir pour qu'elle brille de mille feux. »

Active dans la gestion des portefeuilles d'investissements et des avoirs financiers, ainsi que dans d'autres services comme la planification patrimoniale, les solutions de financement, l'assurance ou encore le conseil en art, Puilaetco fait partie du groupe Quintet qui, avec quelque 1.600 collaborateurs – dont 180 en Belgique – est également présent au Danemark, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Grand-duché de Luxembourg et au Royaume-Uni.



←
Ludivine Pilate
Puilaetco

« Certains travaillent encore comme nous il y a dix ans. Nous avons choisi de créer le Puilaetco conçu pour durer au moins les dix années à venir. »

→ « Puilaetco peut se définir comme une 'grande petite banque', la plus grande parmi les acteurs de niche, explique-t-elle. Nous pouvons compter sur la force d'un groupe qui s'est construit par acquisition de banques locales, toujours spécialisées dans le Private Banking. Aujourd'hui, nous avons pas moins de 100 milliards sous gestion dans le groupe. »

AGILITÉ ET RÉSILIENCE

Ludivine Pilate est arrivée au sein de Puilaetco en 2015, quand la banque privée a repris les activités d'UBS en Belgique. « Nous avons été accueillis à bras ouverts, se souvient-elle. C'est important de le dire, car les fusions ne se passent pas toujours pour un mieux dans le secteur. Ici, ce fut vraiment le cas. Les équipes ont vu le verre à moitié plein, en se disant que le rachat intervenait pour de bonnes raisons : nous venions avec de l'expertise et des talents et cela aurait été dommage de perdre des éléments clés en chemin. » Cette reprise a été très soigneusement préparée, appuie Candice Schoemans, à l'époque dans la fonction de Head of Legal chez Puilaetco. « Nous avons eu énormément d'échanges préalables pour qu'au moment de la fusion, tout soit aligné au mieux : l'accueil, un programme d'intégration, la combinaison

et l'optimisation des organigrammes, la recherche de fonctions adéquates si une mobilité interne était requise, etc. Une belle réussite. »

Head of Human Resources depuis janvier 2024, Candice Schoemans évolue dans la maison depuis plus de quinze ans, après avoir touché à plusieurs fonctions, dont celle de Secrétaire générale pendant quatre ans. Les deux femmes collaborent étroitement dans un comité exécutif de six membres et dont la composition est stable depuis huit ans. « On peut se dire que cette stabilité apporte quelque chose de positif, là où on peut parfois penser qu'il y a un risque d'essoufflement, concède Ludivine Pilate. En réalité, cette stabilité dans les membres du comité exécutif a beaucoup aidé à assumer et assurer les transformations. Le souffle nouveau est venu du fait de rebattre les cartes des responsabilités au sein de l'équipe. Au moment de la transformation de l'entité légale belge Puilaetco en succursale du groupe Quintet, j'ai par exemple pris la responsabilité de toutes les fonctions de contrôle. Candice a quant à elle repris le rôle de COO/Deputy CEO. D'autres membres de l'équipe ont également échangé leur champ de responsabilités. Tout cela exige évidemment la mise en place d'une saine gouvernance,

« Les équipes ont vu le verre à moitié plein »

de l'adaptabilité, de la résilience et de la flexibilité. Il faut que chacun puisse se sentir à l'aise dans son nouveau rôle. » Et il faut aussi que les équipes continuent à se sentir soutenues, ajoute la DRH. « Beaucoup de formations et de programmes d'accompagnement ont été déployés pour que chacun se retrouve dans cette nouvelle structure, matricielle plutôt que pyramidale comme nous l'avions toujours connue. Cette évolution a contribué à faire évoluer la culture d'entreprise, au sens que nous avons tous dû apprendre à accepter une certaine dose d'incertitude et à développer notre agilité. Des compétences essentielles parce que des transformations, il y en aura toujours. Pas forcément sur les mêmes sujets. Mais il importe de savoir

LES PIEDS DANS LE TAPIS

La séniorité moyenne chez Puilaetco se situe aujourd'hui autour de 10 ans et demi, pour une moyenne d'âge de 46 ans. « La banque privée s'ouvre de plus en plus aux jeunes générations, avec le défi d'aussi parvenir à relier les générations entre elles », soulignent Ludivine Pilate et Candice Schoemans.

vivre sans obtenir tout de suite la réponse à toute question, d'adopter un certain lâcher-prise et de pouvoir naviguer dans le brouillard quand il se présente. »

« Le fait d'avoir porté différentes casquettes par le passé nous permet de développer un haut niveau d'empathie par rapport aux autres équipes, illustre Candice Schoemans. Parce qu'on a été à leur place, on sait quels sont les défis rencontrés. Pour prendre mon propre exemple, je comprends beaucoup mieux quelles sont les contraintes, les échéances, les difficultés que vivent les équipes que je sers d'un point de vue RH car j'ai été responsable de différentes business lines pendant tout un temps. » Pour autant, il s'agit de lâcher-prise et accepter que quelqu'un d'autre prenne en charge le rôle et, peut-être, l'exerce différemment. À ce titre, le mot-clé, c'est la confiance. Le lâcher-prise est intrinsèquement conditionné à la confiance qu'on peut avoir dans la reprise des sujets dont on n'est plus responsable. Ce n'est qu'en l'accordant sans réserve qu'on peut véritablement se focaliser sur ses nouvelles fonctions et continuer d'œuvrer pour le bien de l'organisation. »

NOUVELLE CULTURE

Un des axes de transformation mis en œuvre chez Puilaetco peu après la prise de fonction de Ludivine Pilate a porté sur l'orientation client (customer centricity). « Toute la force de notre projet a été de ne pas en faire un chantier uniquement commercial ou financier, mais d'impliquer tous les départements de la banque pour créer une vision commune, précise Candice Schoemans. Bien entendu, les RH ont eu un rôle clé en termes de formation car nos banquiers changeaient d'offre, de gestion de portefeuilles, de positionnement client, etc. Nous avons veillé à être 'orienté employé' avec toute une série d'outils, comme par exemple

C'est pourquoi, notamment, le comité d'exécutif ainsi que les équipes sont régulièrement exposés à des orateurs inspirants pour mieux comprendre ce que peut vouloir dire gérer les dynamiques intergénérationnelles sur le lieu de travail. « Nous commençons à recruter parmi la génération Z et nous voyons qu'il reste du travail pour adapter nos manières de communiquer, de piloter l'engagement ou de chercher à responsabiliser », admet Candice Schoemans. Ludivine appuie : « Nous ne pouvons pas partir de notre vécu et de notre vision de 'young professionals' que nous étions il y a 20 ans. Les recettes qui fonctionnaient à l'époque ne sont absolument plus valables aujourd'hui. » Le lancement de la communauté 'Young Quintet' l'illustre bien. « Il s'agit d'une démarche lancée au

niveau du groupe pour l'ensemble des entités. L'idée ? Proposer aux moins de 35 ans de se rencontrer, d'échanger et de former une communauté. En bonnes générations X ou Y, nous les avons invités à mettre en place une gouvernance, une structure de leadership et un plan d'actions. Mais on se rend vite compte qu'on se prend les pieds dans le tapis : leurs comportements et leurs attentes sont différents. Les moins de 35 ans ont des choses intéressantes à proposer, mais ne savent pas toujours comment les formuler, les structurer et les actionner. Le défi est de comprendre comment les aider à mûrir leurs idées plutôt que leur imposer les nôtres. Car bénéficier de l'apport des jeunes génère une dynamique positive à tous les niveaux, de la créativité, de l'innovation. Il y a là aussi un énorme enjeu business, étant donné que nous verrons dans les dix prochaines années le plus gros transfert de patrimoine entre les baby-boomers et la génération suivante, pas forcément des très jeunes, mais qui néanmoins constituera une autre clientèle, avec d'autres attentes par rapport à la gestion des avoirs et aux manières d'interagir avec la banque. »

une sorte de baromètre permettant de positionner chaque trimestre les personnes clés sur une courbe du deuil/changement afin de suivre comment elles évoluaient, comment elles influençaient leurs équipes, et, le cas échéant, de pouvoir prendre des actions sur mesure. À côté du trajet 'technique', une forte attention a été portée à la gestion des émotions. Résultat : nous avons perdu très peu de gens et les indicateurs clés ont été remplis. »

Ludivine Pilate confirme le changement de culture. « D'autres façons de travailler ont été déployées. On n'a plus autant que par le passé le collègue concerné assis à côté de soi ou la possibilité de l'interpeller

de manière instantanée. Il faut pouvoir être parfois davantage force de proposition. Il y a beaucoup plus de management by influence et non plus autant de management hiérarchique auquel les gens ont été habitués. Dans une start-up ou un business plus récent, on est plus à l'aise avec ce type de culture, qui reflète également davantage le monde d'aujourd'hui. Mais, dans le monde bancaire, nous venons clairement d'un modèle beaucoup plus traditionnel. »

Autre enjeu clé à ne pas négliger : la fatigue qui peut rapidement s'installer lorsque les transformations s'enchaînent. « Il ne faut pas s'en cacher : changer les choses suscite du stress et des tensions.

« La diversité et l'inclusion doivent servir des objectifs business »

→ Des collègues nous quittent parfois, de nouveaux talents nous rejoignent, il y a du travail à absorber en plus. C'est certainement le cas chez nous puisque nous nous orientons vers un segment de clients plus élevé, sans abandonner les anciens segments, tout en développant de nouveaux produits orientés vers le futur. Il faut savoir que certains de nos concurrents travaillent encore comme nous le faisons il y a dix ans. Il n'y a pas de mal à cela, chacun choisit sa stratégie. Pour notre part, nous avons pris le pas, pour créer un modèle Puilaetco conçu pour durer au moins les dix prochaines années, de nous moderniser, tant sur le plan des produits que de l'image, de la communication, des bâtiments et, bien sûr, des ressources humaines. Il y a un enjeu de cohérence auquel nous accordons énormément d'importance. »

MODERNISER LES RH

C'est juste après le déménagement de Puilaetco vers ses nouveaux bureaux au faîte de la Royale Belge que Candice Schoemans a repris les rênes des ressources humaines dans cette même optique de modernisation. « Avec l'avantage qu'en tant que membre du comité exécutif de la banque depuis longtemps, elle connaît très bien le business et maîtrise toutes les finesses nécessaires pour déployer une stratégie RH intégrée à la stratégie business », précise la CEO. « Un des aspects sur lesquels mes homologues DRH d'autres entreprises se plaignent souvent, c'est de ne pas avoir suffisamment l'accès à l'information business, note la DRH. Pour ma part, avec Ludivine, nous sommes dans quasi tous les meetings ensemble pour avoir cette imprégnation directe et que les actions RH viennent en soutien, plutôt que d'arriver avec quelques semaines ou mois de retard. »

L'installation dans les nouveaux bureaux a été prise comme une opportunité d'accélérer sur tout une série de projets RH, dont certains étaient au stade embryonnaire – comme, par exemple, la charte Women in Finance signée quelques années plus tôt. « La diversité des équipes est un enjeu essentiel pour la banque et elle nous tient particulièrement à cœur, étant nous-mêmes un symbole de la diversité des genres au niveau du top management », relèvent-elles. Quand Ludivine Pilate a présenté sa candidature au poste de CEO, elle était jeune maman. « Et cela n'a pas empêché Puilaetco de me faire confiance. Nous veillons, par exemple, à avoir des CV diversifiés pour chaque recrutement et nous encourageons aussi les femmes à postuler en interne. Il existe en effet de la littérature disant que les hommes se montent plus assertifs que les femmes dans le fait de postuler pour un job pour lequel ils estiment ne pas répondre à tous les critères. Nous avons donc pris le parti de prédéterminer des profils que nous irions encourager si elles ne se présentaient pas de manière spontanée. Ces personnes sont généralement très reconnaissantes de recevoir cette opportunité, même si elles n'auraient pas osé y aller à la base. Il importe aussi de mettre en avant des *role models* inspirants encourageant à se dire 'Je vais postuler' plutôt que 'Ah ben non, je suis à temps partiel. Je n'ai pas tous les critères nécessaires pour pouvoir me lancer'... » Toutes deux concèdent néanmoins prendre de la distance par rapport à une perspective de diversité « pour la beauté du geste ». Très clairement, « à notre sens, la diversité et l'inclusion doivent servir des objectifs business – l'innovation, la performance, la rétention ou autres – et c'est pourquoi nous y associons des indicateurs, pointe Candice Schoemans. Ma

vision par rapport à un programme de diversité est qu'à terme, il ne devrait plus exister. L'enjeu doit être naturellement imbriqué dans l'ensemble des processus – que ce soit le recrutement, la succession des talents, le développement de carrière, etc. » Voilà par exemple plus de cinq ans que la banque privée s'est attaquée au *gender pay gap* de façon systématique. « Il s'agit d'un levier de rétention très facile, précise Ludivine Pilate, dès lors que vos collègues féminins prennent conscience que les problématiques de discrimination un peu cachées ou non résolues sont abordées avec sérieux par le management. En effet, on pense toujours qu'on n'a pas de discrimination jusqu'au moment où on la mesure. Cet écart, nous l'avons très largement résorbé en prenant des actions année après année. Ce qui a aussi un effet en termes d'attraction des talents. Notre nouvelle politique en matière d'équilibre de vie – avec la politique de télétravail, la possibilité de travailler dans une de nos six agences réparties dans le pays, la sensibilisation à adopter des habitudes de vie saines en matière de mobilité, de nutrition, de sommeil, etc. – y contribue également... »

DES DIVERSITÉS

La diversité ne s'arrête bien entendu pas au genre, indiquent-elles encore. « Nous avons une diversité culturelle et linguistique puisque nous couvrons l'ensemble de la Belgique et misons aussi sur la diversité des âges, nous dit Ludivine Pilate. Nous faisons en sorte d'axer notre culture d'entreprise sur les jeunes talents que nous voulons engager dès le début de carrière. Par le passé, on entendait toujours qu'il fallait au moins dix années d'expérience avant de venir travailler chez Puilaetco. Ce n'est plus le cas. Nous voulons investir dans les jeunes générations et

Candice
Schoemans
Puillaetco

« On pense toujours qu'on n'a pas de discrimination jusqu'au moment où on la mesure. Cet écart, nous l'avons résorbé en prenant des actions année après année. Ce qui a aussi un effet en termes d'attraction des talents. »

les personnes que nous voulions avoir dans l'organisation, mais qu'elles n'étaient pas toujours à l'endroit où elles pouvaient avoir le plus d'impact. »

C'est ainsi que la démarche a été lancée auprès des collaborateurs, en leur proposant des entretiens, en toute transparence, poursuit Candice Schoemans. « Nous avions bien notre idée, mais nous avons donné libre champ aux consultations, qui étaient elles-mêmes optionnelles. Le message était en substance : 'Par rapport à ce qu'on vous a présenté comme stratégie et dans l'idée d'avoir la bonne personne au bon endroit, qu'est-ce que vous pensez qu'il faut faire ?' Je dois dire que le feedback reçu nous a vraiment aidés. Dans les changements de fonctions qui en ont découlé, on a eu pas loin de 100 % de succès jusqu'à maintenant. » Au total, pas moins d'une soixantaine de collaborateurs commerciaux ont changé de fonction, de manager, de région ou de segment sur les deux dernières années.

La dernière phase de toutes ces transformations consiste à continuer d'inscrire la banque Puillaetco dans un esprit de croissance, avec un appétit de développement commercial, et à poursuivre l'empowerment de notre 'middle management', concluent-elles. Ce sont de nouvelles compétences à transférer qui passent par du mentoring, plus que par de la formation plus classique. Mais nous pouvons déjà être très fiers du chemin parcouru. La Belgique est aujourd'hui une des entités du groupe qui enregistre les plus beaux résultats... » ●



avoir une politique d'accompagnement pour leur permettre de grandir au sein de l'entreprise ou même de prendre leur envol. Nous considérons que cela fait partie de notre responsabilité en tant qu'employeur, quand bien même il n'y a aucune garantie qu'ils restent 35 ans chez nous. »

La diversité des expertises, des compétences et des manières de penser est également jugée stratégique. « Le recrutement a ainsi été ouvert dans l'esprit de ne pas uniquement choisir des profils ayant une expérience dans le secteur bancaire – ce qui était l'habitude par le passé –, pour favoriser des regards un peu différents sur notre activité, explique Ludivine Pilate. Ce qui nous ouvre par exemple à de nouvelles compétences en communication, en digital marketing, en employer branding, en change management... » Candice Schoemans surenchérit : « Les outils d'analyse de personnalité nous aident par ailleurs à identifier des profils différents et à les intégrer dans les

équipes. Il importe d'avoir cette attention à cette diversité-là. On ne va pas spécialement prendre tous des extravertis pour être banquiers et tous des introvertis pour être comptables ! »

MOBILITÉS MULTIPLES

Plus récemment, la dynamique de mobilité professionnelle expérimentée au niveau du comité exécutif a été insufflée également au reste de l'organisation. « Du temps de notre projet 'Diamond', nous avons mis en exergue l'importance d'avoir le bon client dans la bonne offre, avec le bon positionnement prix, raconte Ludivine Pilate. Le même concept a été appliqué auprès de nos employés. Il y a eu tellement de changements – organisationnels, managériaux, commerciaux, etc. – qu'à un moment, nous leur avons dit : nous voulons vraiment avoir la bonne personne dans le bon rôle, c'est-à-dire avoir le bon collègue, dans la bonne équipe ou le bon segment pour le bon client. Nous avons la conviction d'avoir