www.trends.be
tendances Trends
ÉCONOMIE ET FINANCES • 42E ANNÉE • N°2 • € 6,20 • 12 JANVIER 2017

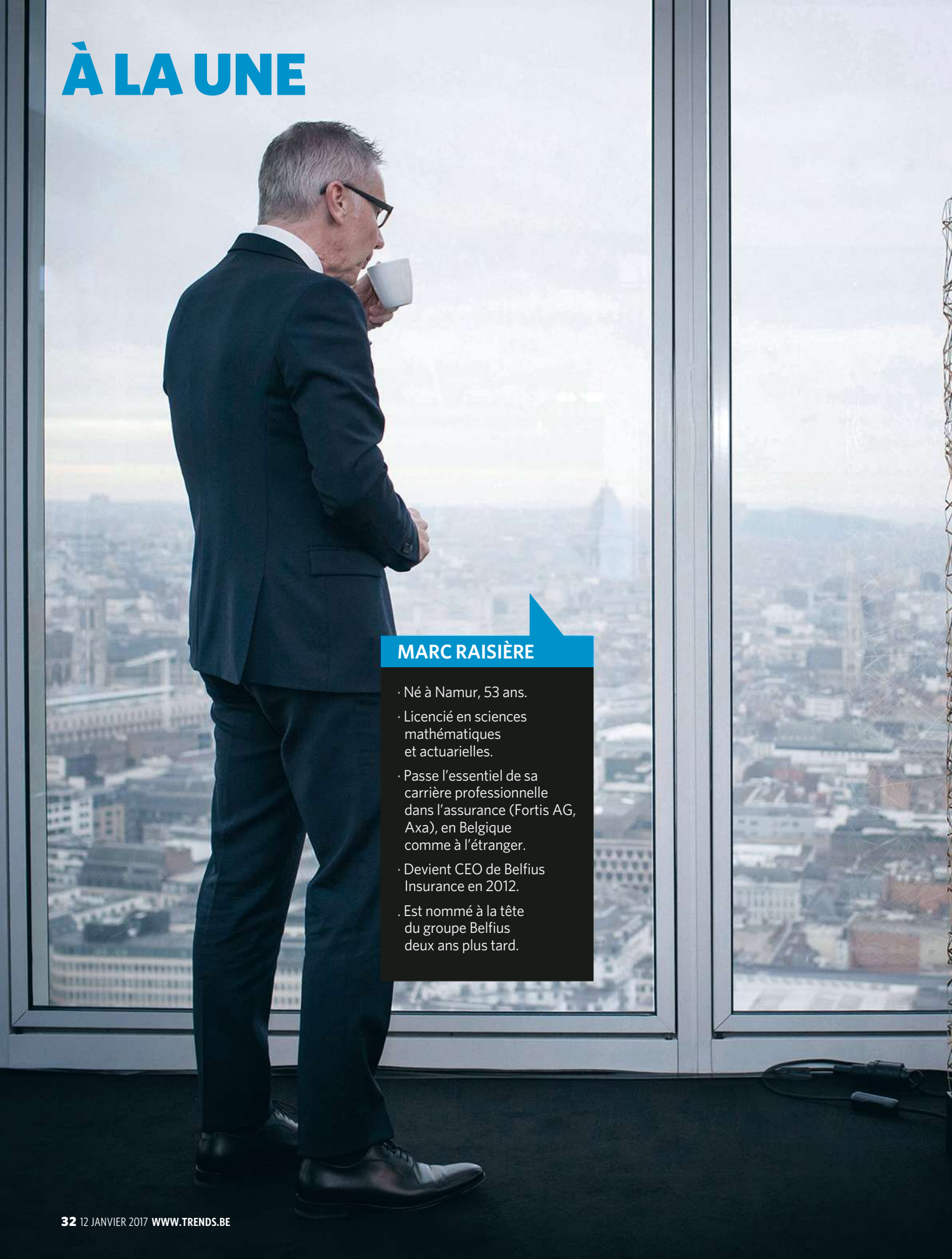
IMMOBILIER DE BUREAUX
Les grandes tendances pour 2017

MANAGER DE L'ANNÉE 2016

MARC RAISIÈRE

24 heures avec le CEO de Belfius

ISSN 0776-3395 - P509559
01702 >
5 414286 211251



MARC RAISIÈRE

- Né à Namur, 53 ans.
- Licencié en sciences mathématiques et actuarielles.
- Passe l'essentiel de sa carrière professionnelle dans l'assurance (Fortis AG, Axa), en Belgique comme à l'étranger.
- Devient CEO de Belfius Insurance en 2012.
- Est nommé à la tête du groupe Belfius deux ans plus tard.

MANAGER DE L'ANNÉE

24 HEURES AVEC MARC RAISIÈRE

Qui est Marc Raisière, l'homme qui a redressé Belfius ? Quel est son style de management ? Comment est-il en privé ? Pour le savoir, nous avons suivi pas à pas le CEO de Belfius, carnet de notes à la main. Gros plan sur le quotidien du Manager de l'Année 2016.

SÉBASTIEN BURON/ PHOTOS : SISKA VANDECASTEELE

La deuxième fois aura donc été la bonne ! Après une première nomination en 2015, Marc Raisière (53 ans) est cette fois-ci sacré Manager de l'Année. En distinguant le patron de Belfius, le jury de *Trends-Tendances* a voulu récompenser le travail accompli depuis trois ans par le CEO et ses équipes pour redresser une banque virtuellement en faillite et la transformer en une entreprise très rentable et orientée vers le numérique. L'occasion pour le très énergique CEO de lever un coin du voile sur sa vie bien remplie de patron de banque.

MARDI 20 DÉCEMBRE

17 h

AU 33E ÉTAGE DE LA TOUR BELFIUS

C'est au sommet de la tour Belfius (ancienne tour Rogier, à Bruxelles) que Marc Raisière nous a fixé rendez-vous pour cette plongée exceptionnelle dans son quotidien. Il est presque 17 h. L'ascenseur file au 33e étage : celui des directeurs de la banque. Le CEO y occupe un bureau d'angle « tout en verre » offrant au visiteur une vue imprenable sur Bruxelles. La nuit est déjà tombée. Le Botanique est à nos pieds, la tour des Finances est juste en face. Au loin, on distingue la tour de la RTBF et le palais de justice.

Hormis cette vue panoramique sur la capitale, l'endroit n'a rien de bien spectaculaire : des dossiers, un bouquin sur la transformation digitale, un autre du prix Nobel d'économie Robert Shiller préfacé et dédicacé par Roland Gillet, une petite sculpture en bois achetée en Afrique, une table de réunion rectangulaire, six fauteuils Barcelona en cuir blanc, une télévision à écran plat, quelques photos et objets souvenirs sur les étagères…

Au mur tout de même, un Wyckaert de 1963. « Absolument magnifique, lance l'hôte

MARDI 20 DÉCEMBRE

18 h 45

SÉANCE DE SPINNING

Le mardi est pourtant une journée de travail qui se termine généralement tard dans l'agenda bien rempli du patron de Belfius.

Pas cette semaine : Marc Raisière fait partie des nombreuses personnalités invitées par le Roi à l'occasion du traditionnel concert de Noël qui aura lieu le lendemain à 17 h. Raison pour laquelle il nous reçoit ce mardi soi et a par ailleurs avancé d'un jour sa traditionnelle séance de *spinning* du mercredi. « Il est d'ailleurs grand temps d'y aller », nous dit-il, saisissant un sac de sport griffé Tommy Hilfiger.

L'ascenseur descend jusqu'au parking, où nous attend le chauffeur, lui aussi prénommé Marc. Nous embarquons dans la voiture. Le trajet à travers les tunnels bruxellois dure une bonne vingtaine de minutes. Le patron nous confie que faire du sport lui permet d'évacuer l'adrénaline et le stress. « On ne doit d'ailleurs pas me trouver fort sympathique dans la salle. Je ne parle à personne. Je suis carrément dans ma bulle. »

Outre du jogging le week-end dans les bois de Tervuren, cela fait maintenant un peu plus d'un an que Marc Raisière s'adonne aux joies du *spinning* dans un club de sport du sud de Bruxelles. Il y retrouve son épouse Véronique qui vient pédaler avec lui. Muni d'une petite bouteille d'eau minérale et de deux essuies, le CEO a troqué son costume impeccable pour une tenue de sport… estampillée Belfius. Il s'engouffre dans la salle *Energy* et s'échauffe. La séance commence. Marc Raisière se donne à fond. A presque 54 ans, il tient visiblement la forme.

des lieux. En plus, c'est mon année de naissance!» Marc Raisière nous reçoit tout sourire. Bien sûr, ce prix du Manager de l'Année lui fait plaisir. Mais c'est avant tout «la récompense du travail collectif fourni par l'ensemble des collaborateurs du groupe, insiste-t-il. Mon bonheur passe par celui des autres, en privé comme dans l'entreprise. Des collaborateurs en confiance sont d'autant plus efficaces».

Certes, le CEO est connu pour avoir le contact facile. Mais il n'est pas vraiment du genre à tirer la couverture à lui. Toujours preneur d'une bonne discussion par contre, il profite de sa rencontre ce soir-là avec *Trends-Tendances* pour revenir sur la trajectoire de Belfius. En présence de la responsable de la communication Mieke Debeerst et de la porte-parole Ulrike Pommée, il nous explique que le groupe tourne bien. Il devrait une nouvelle fois signer un beau résultat et terminer l'exercice sur un bénéfice supérieur à celui de l'an dernier (506 millions d'euros en 2015), «malgré un environnement de taux difficile», souligne le CEO.

Après une bonne douche, on le retrouve au restaurant du club en compagnie de quelques connaissances. Soignant sa ligne, il commande juste une petite salade César et de l'eau pétillante. L'ambiance est décontractée. On rigole beaucoup. Marc Raisière s'offre un cappuccino en guise de dessert avant de s'éclipser. Il est 21h45.

MARDI 20 DÉCEMBRE

8h

PETIT DÉJEUNER AVEC LA RELÈVE

Levé dès 6h30, le patron de Belfius quitte généralement son domicile de Tervuren vers 7h15. C'est son chauffeur qui l'amène ensuite place Rogier. Comme pour beaucoup de patrons d'entreprise, les trajets en voiture permettent à Marc Raisière de passer quelques coup de fil (confidentiels) ou de jeter un dernier coup d'œil aux dossiers.

Ce matin, la journée commence par un petit déjeuner dans la toute nouvelle cafétaria avec une douzaine de jeunes diplômés que Belfius a recrutés au cours des derniers mois. Il est important pour lui, nous dit Marc Raisière, d'aller quatre fois par an à la rencontre de ces jeunes recrues qui sont «les futurs managers de Belfius».

Triés sur le volet, ces derniers n'hésitent d'ailleurs pas à interpeller le patron sur certains points négatifs de leur première expérience professionnelle au sein de la banque, comme son système de pointage ou la rigidité de certaines procédures internes. Mais globalement, ils aiment travailler pour Belfius: «Je me suis très vite sentie bien entourée», «On se sent rapidement responsabilisé», «Le fait que Belfius soit une banque à l'ancrage belge est important pour moi», «Ce que nous lisons dans la presse, ce que le CEO raconte à l'extérieur, nous le vivons dans la banque: il y a une grande cohérence dans le discours»...

De son côté, Marc Raisière écoute et pose lui aussi des questions. «La culture d'entreprise de Belfius vous parle-t-elle? Vous devez vraiment vous sentir libres de remettre en cause ce qui vous dérange en termes d'organisation, etc. Il vous appartient de nous dire ce qui vous paraît inacceptable. Je veux éviter que vous ne soyez pas heureux.» Il encourage aussi: «Vous avez la chance d'être dans une entreprise où tout est possible. On vous a choisis parce que vous étiez différents, cultivez cette différence! Lorsque vous avez une idée, il faut aujourd'hui l'envisager pour le monde. Vous avez la jeunesse pour vous, utilisez-la!» Côté calories, le CEO les évite soigneusement, se contentant d'un simple jus d'orange, d'une petite salade de fruits et d'un demi-pain au chocolat. ➛

MERCREDI 21 DÉCEMBRE

9 h 30

RÉUNION DU COMITÉ DE DIRECTION

Les réunions s'enchaînent. Pour gérer la banque – qui emploie 10.000 personnes – Marc Raisière rencontre chaque semaine jusque tard dans l'après-midi les membres de son comité de direction: le CFO Johan Vankelecom, le responsable du *retail & commercial banking* Dirk Vanderschrick, le patron du *public & corporate banking* Dirk Gyselinck, le responsable du risque Eric Hermann ainsi que le jeune COO Olivier Onclin. Une petite vingtaine de points figurent cette semaine à l'agenda (stratégie, règles de compliance, investissements IT, octroi de certains gros crédits, etc.). Chacun prend place autour d'une grande table ovale plantée dans la salle Chardonnay (au 34e étage de la tour) avec quasiment «zéro» papier! Certains, comme Eric Hermann, sont même 100% digital: «J'ai trois ans de comité de direction et 45.000 pages dans mon iPad.» Dans les échanges aussi, Marc Raisière a imprimé sa marque. Les décisions importantes passent toutes par ici. «On discute de tous les dossiers avec la même transparence», nous confie Johan Vankelecom. «Personne ne vient jamais avec une proposition qui est à prendre ou à laisser, embraie Eric Hermann. Il y a une vraie collégialité, aucun dossier n'est prémâché à l'avance entre deux portes.» «On ne vient pas pour défendre sa division mais pour défendre Belfius», clament en chœur Dirk Gyselinck et Dirk Vanderschrick.

LA BANCASSURANCE ET LE DIGITAL À BRAS-LE-CORPS

Après quatre années de restructuration, 2016 aura été celle du retour au premier plan pour Belfius. Dans un environnement difficile (croissance molle et taux bas), le groupe de banque et d'assurance toujours contrôlé par l'Etat belge s'apprête à terminer l'exercice sur un bénéfice qui devrait être supérieur aux 506 millions engrangés en 2015, et cela sans «casse sociale».

La recette de Marc Raisière et de ses équipes? Belfius continue habilement de diversifier ses sources de revenus et de gagner des parts de marché, tout en maîtrisant bien ses dépenses opérationnelles. Outre un profil de risque nettement amélioré, le groupe continue également de renforcer d'année en année ses fonds propres. Cerise sur le gâteau, il a même versé cette année ses premiers dividendes à l'Etat belge. Ce dernier, qui avait mis 4 milliards d'euros sur la table à l'automne 2011 pour sauver la banque de la faillite, peut se frotter les mains. En plus de ces beaux dividendes (200 millions sont en vue pour l'exercice 2016), la valeur de son investissement a plus que doublé en cinq ans. Belfius vaudrait aujourd'hui entre 8 et 10 milliards d'euros. Traduction de tout cela: tout le monde est content, résume Marc Raisière. «Je suis particulièrement heureux de voir que Belfius soit parvenu à satisfaire 95% de ses clients, souligne-t-il, et que plus de 95% de nos collaborateurs

Bref, « il n'y a jamais de rancune entre nous », lâche Olivier Onclin. Ceci dit, tout n'est pas toujours parfait. Les discussions sont franches. Le CEO peut aussi se montrer parfois très « cassant ». « En arrivant chez Belfius, je me suis fixé comme ligne de conduite d'être authentique et de demander à tout le monde d'être authentique, explique Marc Raisière. Or l'authenticité en ce qui me concerne passe par le fait de se dire les choses. Je suis capable de développer une certaine empathie envers les autres, mais cela ne m'empêche pas lorsque il y a des dossiers importants pour l'entreprise d'être très *challenging*, comme le reste du comité de direction l'est avec moi. »

Autoritaire, Marc Raisière ? « Il arrive de nous accrocher sur certains points, c'est vrai, mais on parle toujours du dossier, pas de la personne. C'est la force de cette équipe : on parvient à se dire des choses, mais après on mange et on rit ensemble. Ce n'est possible que s'il n'y a ni agenda caché ni attitude sournoise. J'essaie que tout le monde soit au courant de ce qui se passe dans la banque. Toutes les décisions sont prises ici et nous les assumons ensemble, contrairement à ce qui se passe bien souvent dans les grands groupes internationaux où finalement plus personne n'est responsable de rien. La semaine dernière par exemple, nous avons accordé un prêt de 80 millions d'euros à un client en une demi-heure. Nous n'avons pas dû aller à Amsterdam ou Paris pour cela. Cet ancrage belge crée un grand sentiment de confiance et contribue à la stabilité des équipes. Une des clefs du succès de Belfius aujourd'hui, c'est précisément la stabilité de son comité de direction, dont certains membres travaillent depuis plusieurs années ensemble. »

se disent eux-mêmes satisfaits de travailler pour la banque. L'affection de la marque Belfius vis-à-vis du grand-public nous permet chaque jour d'attirer de nouveaux clients actifs. Sans oublier notre actionnaire et le régulateur qui, je crois, sont également satisfaits du travail accompli. Bref, nous avons trouvé un bon équilibre entre tous les *stakeholders* de Belfius. »

Cap sur la banque de demain

Tout n'aura pourtant pas toujours été aussi rose. La première année de Marc Raisière à la tête du groupe a été particulièrement stressante. « J'ai passé des nuits blanches à essayer de comprendre certains produits et à soupeser des décisions difficiles à prendre », se souvient-il. A l'époque, en 2014, certains pensaient que Belfius ne réussirait pas les stress tests. Il était même question dans certains milieux d'un démantèlement du groupe. Heureusement donc, les choix stratégiques et le « derisking » ont porté leurs fruits.

Trois ans plus tard, voilà en effet Belfius engagé dans un tout nouveau plan d'action à cinq ans baptisé « Ambition 2020 ». Objectif : dégager une centaine de millions d'euros de bénéfices supplémentaires d'ici cinq ans et donc faire passer son résultat net de 506 millions en 2015 à plus 600 millions d'ici 2020. Pour y parvenir, Marc Raisière a choisi de jouer à fond la carte de la bancassurance et d'embrasser à bras-le-corps la révolution digitale. Fort de ce nouveau cap stratégique, Belfius veut devenir l'application la plus importante sur le smartphone de ses clients et être le leader du *mobile banking*. Le groupe travaille notamment avec Accenture pour développer des solutions technologiques (dans des domaines, comme les services de paiement, les applications financières pour smartphone ou les services financiers robotisés) et les vendre à l'étranger. « Nous avons été les premiers en Belgique à avoir un *chief digital officer*, se souvient Marc Raisière. Nous devons consolider cette avance dans le digital. Je ne suis pas d'avis de dire que le la digitalisation est responsable des pertes d'emplois dans le secteur bancaire. Au contraire, c'est une opportunité en termes de revenus et d'efficacité opérationnelle. »

En définitive, Belfius n'est plus une proie. C'est aujourd'hui un prédateur qui s'affirme. Certains voient le groupe racheter Ethias, voire entrer prochainement en Bourse. Info ou intox ? Une chose est sûre : Marc Raisière défend l'ancrage belge. Pas question pour lui de revendre le groupe à un acteur étranger : « Belfius est un bel actif pour la Belgique ! ».

MERCREDI 21 DÉCEMBRE

13 h 25

DÉJEUNER DE TRAVAIL «BELFIUS TOGETHER»

Depuis la mi-octobre, Marc Raisière a une double casquette. En plus d'être le CEO de tout le groupe Belfius, il assume également la fonction de patron de Belfius Insurance, la filiale d'assurance de Belfius. La banque belge contrôlée par l'Etat s'est en effet engagée dans un vaste plan de digitalisation de ses activités et veut renforcer les synergies entre son métier de banquier et d'assureur. En interne, ce projet d'alignement des deux entités a été baptisée «Belfius Together». C'est ainsi que le déjeuner prévu ce midi pour discuter de ce projet visant à dessiner la future structure du groupe rassemble à la fois les équipes dirigeantes de la banque et de l'assurance.

Autour d'une grande table dressée dans la salle Merlot (toujours au 34e étage), tout le monde est là. Entouré par son comité de direction, Marc Raisière (et son iPad rouge), s'installe au centre. Il fait face à Cécile Flandre, la CFO de Belfius Insurance. Sont également présents pour la filiale assurance, le tout nouveau responsable du risque Emmanuel Michiels, le COO Michel Vanhaeren ainsi que le directeur commercial Michel Luttgens. L'atmosphère est détendue. Fait rare dans les cénacles bancaires, la discussion s'engage autour d'un... spaghetti!

MERCREDI 21 DÉCEMBRE

15 h 15

RAPIDE COUP D'ŒIL SUR L'AGENDA

Deux bonnes heures plus tard, nous retrouvons Marc Raisière dans son bureau. Pour gérer son agenda, cet esprit ordonné fait confiance à son assistante personnelle Petra Van den Bogaert. Cette dernière s'occupe du planning du CEO depuis son arrivée à la tête de Belfius début 2014. «En trois ans, elle n'a pas fait la moindre erreur. Elle est discrète, souriante et très efficace», glisse le patron. Réunions internes, rendez-vous à l'extérieur, déjeuners, dîners, etc.: l'horaire est géré comme du papier à musique.

Installés dans le petit salon, le CEO et sa dynamique assistante parcourent ensemble rapidement le programme du lendemain. La journée de ce jeudi 22 décembre est fort chargée. Outre un entretien avec le patron de Pairi Daiza Eric Domb et une réunion avec un *asset manager*, c'est surtout un important conseil d'administration qui est prévu. Un rendez-vous est d'ailleurs annulé pour permettre au boss de gagner une demi-heure et de se concentrer sur ce CA. L'assistante du CEO a également apporté une lettre de remerciement à lui faire signer.

Elle soulève un point. Dans trois semaines, le titre de Manager de l'Année 2016, décerné par *Trends-Tendances*, sera attribué au patron de Belfius. La cérémonie sera suivie d'un dîner de gala. «Vous serez assis à la table d'honneur», situe Petra Van den Bogaert. «OK!», acquiesce le principal intéressé. L'assistante lui précise également qu'il aura la possibilité de s'inviter aux trois tables réservées par Belfius. Il pourra notamment y retrouver certaines relations professionnelles telles que le *country manager* de Google Thierry Geerts, l'avocat spécialisé en droit social Herman Craeninckx (Stibbe), ou encore le patron d'Artexis et ancien Manager de l'Année Eric Everard.

MERCREDI 21 DÉCEMBRE

15 h 25

LE POINT AVEC LA DIRECTRICE DU MARKETING

Directrice de la communication et du marketing, Mieke Debeerst profite du fait que la réunion du comité de direction est plus courte que d'habitude pour solliciter l'avis du CEO à propos d'une campagne de pub intitulée « Smart Belgium », projet qui vise à soutenir l'innovation en Belgique. La dircom' lui montre plusieurs visuels créés par l'agence Leo Burnett. « Qu'en penses-tu ? », lui demande-t-elle franchement. La réponse fuse : « C'est magnifique ! , s'enthousiasme le boss, mais ne sors pas trop du style Belfius ». Les deux se connaissent bien. Ils ont travaillé ensemble chez Axa, le grand assureur français au sein duquel Marc Raisière a exercé pendant plusieurs années son sens du marketing avant de rejoindre le groupe Belfius en 2012 en tant que patron du pôle assurance.

La scène montre à quel point la marque Belfius est un capital très important aux yeux du CEO. Ce communicateur-né y reste particulièrement attentif, certainement dans un contexte de réduction des coûts généralisée au sein de la banque. « Mieke a réussi à renforcer encore la notoriété de la marque Belfius malgré un budget divisé par trois en trois ans. J'aime parler de la marque avec elle. » Innovation, engagement, respect, transparence, authenticité et esprit *challenging* : la marque Belfius incarne des valeurs qui sont chères au CEO. Né à Namur dans une famille modeste, l'homme n'a en effet pas la grosse tête. Les intimes de Marc Raisière savent qu'il a su rester d'un naturel simple et humble malgré son statut de patron de banque. Ce qui ne l'empêche pas d'être très exigeant.

MERCREDI 21 DÉCEMBRE

17 h

CONCERT DE NOËL AU PALAIS ROYAL

Après une journée au cours de laquelle les réunions se sont enchaînées, le patron de Belfius prend la direction du Palais royal. Le couple Raisière fait partie des personnalités invitées au traditionnel concert de Noël offert par le Roi et la Reine. Deux à trois soirées par semaine sont dédiées dans l'agenda du CEO à des dîners ou des événements officiels pour lesquels il n'hésite d'ailleurs pas, s'il le faut, à mouiller son maillot. C'est ainsi que quelques jours avant ce concert de Noël, il donnait par exemple le coup d'envoi de la troisième édition des *Stairs for Life*, une « course aux étages » à l'assaut des 696 marches et 129 m de hauteur de la tour Belfius, organisée dans le cadre de l'opération Viva For Life, dont Belfius est le partenaire principal. Fin novembre, c'est à la tribune du Cercle de Wallonie (à Liège) qu'il évoquait l'avenir de Belfius et du secteur bancaire devant un parterre de patrons wallons.

Bref, représentation et networking font partie intégrante du job de CEO. Comme en ce mercredi 21 décembre qui voit donc Marc Raisière et son épouse prendre place dans la magnifique salle du Trône du Palais royal. Il est 17 h passées de quelques minutes. Le concert commence. Dans un tout autre registre que celui de Tomorrowland. Un festival que le patron de Belfius apprécie particulièrement pour son ambiance, disons, festive : « Il faut y aller, c'est sympa ! ». ⊙

BELGA IMAGE