

**SEPT
RECETTES
À SUCCÈS**

Dimitri Bauters
Véronique Léonard

SEPT RECETTES À SUCCÈS

Racine

D/2023/6852/19 – ISBN 978 23 902 5259 7 – NUR 801, 807

Maquette de couverture et mise en page: Keppie & Keppie

© Véronique Léonard, Dimitri Bauters & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

Uitgeverij LannooCampus fait partie de Lannoo Uitgeverij,
la division livres et multimédia de Uitgeverij Lannoo nv.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit et/ou divulgué au public, même partiellement, par impression, photocopie, microfilm ou par tout autre procédé que ce soit sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bte 01.02
3000 Louvain
Belgique

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Pays-Bas

www.lannoocampus.com

Table des matières

| | | |
|--------------------------------|--|-----|
| Avant-propos | | 7 |
| Introduction | | 9 |
| Recette n° 1 | Une stratégie pérenne | 13 |
| Recette n° 2 | Une culture et des valeurs enracinées | 27 |
| Recette n° 3 | Des managers à 4 toques | 45 |
| Recette n° 4 | Cocréation et adhésion | 57 |
| Recette n° 5 | Un parcours employé réussi | 73 |
| Recette n° 6 | Un dialogue ouvert : pierre angulaire de la progression | 91 |
| Recette n° 7 | La magie de l'<i>afterwork</i> | 105 |
| Mission de l'entreprise | | 117 |
| Remerciements | | 119 |





Avant-propos

Chers dirigeant(e)s d'entreprise, Chers managers,
Chers (futurs) collègues,

Depuis plusieurs années, la guerre des talents bat son plein et la crise du Covid a transformé profondément les attentes des employés envers leur employeur.

Aujourd'hui, beaucoup d'organisations ont entrepris de remettre l'humain au centre de leur stratégie afin d'attirer et de fidéliser des talents, qui sont leur source principale de performance et de différenciation.

La Banque Van Breda avait compris cet enjeu bien avant les crises des années 2020.

Comme un restaurant gagne ses étoiles, nous avons à maintes reprises obtenu le titre de « meilleur employeur » décerné par le *Great Place to Work® Institute*.

Dans cet ouvrage, nous partageons avec vous les recettes qui, année après année, nous ont valu cette reconnaissance dont nous sommes fiers.

Comme dans toute recette, la réussite combine qualité des ingrédients, expertise et motivation de l'équipe derrière les fourneaux, mais aussi de nombreux détails et tournemains ...

Nous avons donc truffé les pages qui suivent de témoignages, conseils, astuces et questions clés.

Ainsi, au fil des pages, nous vous révélons quelques-uns de nos plus précieux « secrets de cuisine ». À vous de bâtir les vôtres !

Dirk Wouters
CEO

Marianne Van Erck
Head of HR

Ann De Wit
Happy Team



Best Workplaces™
Great Place To Work
BELGIUM 2022

Best Workplaces™
Great Place To Work
BELGIUM 2022

Best Workplaces™
Great Place To Work
BELGIUM 2022

Best Workplaces™
Great Place To Work
BELGIUM 2022

Best Workplaces™
Great Place To Work
BELGIUM 2022



Introduction

En 2024, l'enquête *Great Place to Work*® a décerné à la Banque Van Breda le titre de « meilleur employeur » dans la catégorie des entreprises de plus de 500 collaborateurs en Belgique. La banque s'est aussi hissée à la 18^e place en Europe, un résultat dont elle est particulièrement fière.

Quel que soit leur région, leur fonction ou leur âge, le nombre de collègues qui manifestent leur satisfaction a grimpé d'année en année. Aujourd'hui, pas moins de 98 % de nos collègues disent évoluer dans une entreprise où il est agréable de travailler.

Employés engagés...

Cette satisfaction est essentielle à notre croissance et à notre solidité financière. Rare banque à n'avoir pas été sauvée pendant la crise financière, nous avons vu croître notre rentabilité tout en maintenant un profil de risque bas, qui protège

solidement les dépôts de nos clients. C'est là le fruit du travail de collègues engagés sur le long terme et d'une philosophie « gagnant gagnant » qui nous anime depuis des dizaines d'années !

« Dirigeante de département, je reste éblouie par l'engagement de nos analystes. Dans chaque dossier, ils s'assurent que le crédit accordé soit la meilleure solution. Pas la plus chère ou la plus rémunératrice, mais celle qui permettra à l'entrepreneur de réaliser ses rêves jusqu'au bout. Un jour, un de nos clients a connu un défaut de paiement suite à la fermeture de son entreprise. Notre analyste crédit n'en a pas

dormi de la nuit. En vérité, il n'aurait rien pu faire pour éviter ce désastre humain et financier. Mais cela illustre bien l'engagement authentique de nos collègues envers leurs clients et envers la banque. »

Véronique Léonard, membre du comité de direction

... Clients satisfaits en retour

Nos clients expriment, eux aussi, un taux de satisfaction parmi les plus élevés de Belgique et d'Europe. Servir au mieux leurs intérêts et gagner leur confiance serait impossible sans l'implication de collaborateurs soudés.

Il s'agit à la fois de se démarquer des grandes banques, mais aussi de croître en générant, grâce à cette confiance, de la valeur auprès de nos actionnaires, nos collègues et la société tout entière.

« Mon account manager est toujours positive. Elle est clairement en ligne avec la stratégie de la banque et s'y sent bien. C'est essentiel pour moi. En matière de gestion de patrimoine, il est important d'être suivie pendant des années par la même personne qui me comprend, me connaît et qui peut bien me conseiller. »

Une entrepreneuse

L'engagement, clé de la performance

L'épanouissement individuel est également essentiel à l'engagement collectif. Au siège central ou dans les agences, un.e collègue n'est jamais seul.e, mais entouré.e d'une équipe et soutenu.e par des collègues et experts dans de nombreux domaines.

Tel ce district manager qui met un point d'honneur, au début de chaque réunion hebdomadaire, à creuser pour chaque membre de l'équipe le sujet

du « comment vas-tu ? » plutôt que de se satisfaire d'un vague « ça va... ».

Ou cette employée en partance pour un nouveau département qui, plutôt que de se plier au traditionnel discours lors de son pot de départ, offre un cadeau à chacun de ses collègues, accompagné d'une carte reprenant ses six plus belles qualités.

Les bonnes recettes

Comment la Banque Van Breda est-elle arrivée à bâtir un tel environnement ? Cet ouvrage recèle sept chapitres, comme autant de recettes que nous avons patiemment élaborées puis éprouvées.

Chacune d'entre elles est le reflet d'une stratégie unificatrice autour d'un objectif clairement défini, une culture fondée sur des valeurs explicites et embrassées par tous, un style de gestion qui soutient les employés et les aide à évoluer, l'espace

laissé à l'autonomie et à la cocréation, ainsi que des processus RH qui misent sur la motivation, l'employabilité et le développement personnel.

À charge pour la direction de la banque de veiller à ce que les ingrédients soient rassemblés afin que ces recettes s'avèrent gagnantes !

Pas un livre de management

Vous découvrirez surtout dans ces pages que le succès est avant tout le fruit d'un effort commun et continu de chaque collègue, à tous les niveaux.

Chacune et chacun dispose du talent nécessaire pour exercer sa fonction et s'épanouir dans la structure horizontale de notre organisation. Mais tous partagent les mêmes valeurs, la même attitude et la même éthique de travail qui amènent à célébrer les réussites des autres sans pour autant les envier.

En ce sens, ce livre n'est donc pas un « livre de management » traditionnel. Il s'éloigne des préconisations – façon cours de gestion – pour laisser la part belle aux collègues, à leur parole, leur expérience, leur ressenti.

À vous d'identifier parmi nos ingrédients, astuces et tournemains ceux qui sont les mieux

À l'image des différentes étapes dans une préparation, tous les gestes comptent. Ainsi, nous évoquerons quelques-uns de nos projets inspirants. Si certains ont, depuis, cédé la place à d'autres initiatives, ils ont fait de la banque Van Breda l'employeur apprécié qu'il est aujourd'hui.

adaptés à votre organisation et de les combiner à votre façon, tel un chef revisitant un plat pour en sublimer les qualités !

La clé sera votre authenticité, sans laquelle aucune alchimie entre la direction et les collègues, la stratégie et les initiatives ne serait possible. Comme une mayonnaise qui ne prendrait pas... À la banque Van Breda nous résumons souvent cet état d'esprit essentiel par l'expression : « Zo zijn we ! », « C'est bien nous ! »

Nous vous souhaitons une bonne lecture appétissante.

Véronique et Dimitri







Chapitre 1

Recette n° 1

Une stratégie pérenne

Dans ce chapitre, vous découvrirez à quel point l'implication de nos collègues résulte de la cohérence des choix stratégiques et de leur implémentation rigoureuse année après année, tout en tenant compte des besoins du client.

Recette

- ✂ Définir sa vision
- ✂ Établir ses axes stratégiques
- ✂ Opérer des choix
- ✂ Choisir ses partenaires pour leurs atouts
- ✂ Réévaluer régulièrement mission et stratégie
- ✂ Créer le bon environnement de travail

Ingrédients

- ✂ Temps
- ✂ Respect
- ✂ Écoute et analyse
- ✂ Jugement et aptitude à trancher
- ✂ Attention permanente au client
- ✂ Confiance
- ✂ Bienveillance
- ✂ Fidélité aux valeurs

Définir sa vision

Digitalisation, changement climatique, guerre des talents... ces mégatendances et d'autres encore influencent aujourd'hui la stratégie de chaque entreprise. Pour autant, la nécessité de procéder à des choix stratégiques radicaux ne date pas d'aujourd'hui dans le secteur bancaire belge.

Dans les années 1990, celui-ci regroupait sept grands acteurs¹ et des dizaines de petites institutions². Nombre d'entre elles virent dans l'avènement de l'euro une opportunité de croissance – parfois à tout prix – en rachetant des concurrents et en traversant les frontières européennes. Grandir, encore et encore : telle était la devise de l'époque.

Alors une petite banque d'épargne, complétée par une division leasing de matériel et de financement de voitures, la Banque Van Breda dut, elle aussi, envisager son destin. L'inaction n'était pas une option !

Fallait-il, à l'image de plusieurs autres petites banques, croître par le biais d'une absorption par un plus grand acteur ou bien se spécialiser ?

Suivrait-on le modèle de rentabilité d'une grande surface, basée sur une offre très large de produits standards, des prix bas et la recherche obsessionnelle de l'efficacité opérationnelle ? Ou allions-nous plutôt nous inspirer d'une épicerie fine spécialisée dans quelques produits et qui se distingue par sa qualité et son expertise ?

Voulions-nous être comparés à un espace « buffet à volonté » ou à un restaurant à la carte restreinte mais dont les clients notent la qualité du service ?

La Banque Van Breda a pris le temps de peser le pour et le contre des différentes options. Elle a finalement choisi en 1989 de devenir une banque de niche de haute qualité.

Établir ses axes stratégiques

Opter pour une approche de niche était loin d'être une évidence en 1989, à une époque où 'small was not beautiful'. Pour autant, cette stratégie « émergente » n'a pas été élaborée dans une tour d'ivoire.

Préconisée par Aimé Heene, alors professeur à l'université de Gand et partenaire de la Vlerick Management & Business School, elle s'est imposée naturellement à la Banque Van Breda à la suite d'une analyse approfondie du marché et de ses tendances, des clients et de leurs besoins et des forces et spécificités de notre organisation.

Ainsi, l'examen de notre portefeuille clients avait révélé une part importante de pharmaciens, d'indépendants et dirigeants de PME, dont nos agents connaissaient déjà très bien le quotidien et les besoins. Nous étions donc en mesure de proposer à ceux-ci des conseils de qualité et dont la valeur ajoutée était bien supérieure à ceux offerts par les grandes banques généralistes. Cerise sur le gâteau : ces clients étaient les plus rentables de la banque !

Voilà comment la Banque Van Breda a décidé de s'engager pleinement auprès de ce type de clients.

¹ La Générale de Banque, la Kredietbank, la CGER, la SNCI (la petite industrie bleue), CERA, BBL et le Crédit Communal.
² Crédit Général, CPH, Caisse d'épargne tournaisienne, Bank van Roeselare, Bankunie, Spaarkrediet, Anhyph, Bacob, ...



Astuce : une stratégie qui vous ressemble

Un pochage, la confection de macarons ou d'un soufflé demandent une certaine expérience, du temps ou du matériel spécialisé, qui ne sont pas forcément à la portée de tous. Avant de se lancer derrière les fourneaux, il faut donc choisir la recette dont on est sûr qu'elle plaira aux convives et agréable à réaliser en fonction de ses propres atouts.

Même si elle sollicite régulièrement des spécialistes ou des consultants pour l'aider à se remettre en question, le choix de se positionner en tant qu'acteur de niche est le fruit d'une volonté assumée par la banque d'écrire elle-même sa propre histoire. Et ce, avec l'ensemble de ses collaborateurs enthousiastes, avec qui elle prit le soin de cocréer les moyens d'exécution de cette stratégie. Une façon de s'assurer leur engagement ainsi qu'un réel apport créatif de leur part. Telle une top chef épaulée par sa brigade qui crée sa propre recette, unique et authentique.

Opérer des choix

Si réserver ses services aux entrepreneurs et professions libérales semble un choix évident aujourd'hui, cela n'était certainement pas le cas en 1989. Ainsi, même s'il fut salué par les entrepreneurs et titulaires de professions libérales, ce repositionnement stratégique de niche amena la banque à se séparer dans les années qui suivirent d'un nombre important de clients fortunés, y compris certains avec lesquels nous avons noué des relations de longue date. Une décision difficile mais nécessaire et exécutée avec rigueur et patience.

Ce tournant exigea aussi de la banque beaucoup de pédagogie, tant envers le monde extérieur qu'envers ses propres employés. Se séparer de certains clients pour développer un nouveau modèle pouvait paraître fou, voire suicidaire ! L'histoire démontra que cette option fut la bonne afin de se différencier des grandes banques universelles qui ambitionnaient toutes d'offrir tout à tout le monde !

Unique à l'époque, notre approche a depuis été adoptée par beaucoup d'autres organisations, qui optent pour la spécialisation ou la segmentation commerciale afin de performer.

Assumer... dans l'intérêt du client

Afin de maintenir notre rentabilité, notre stratégie de niche supposait également de réduire le nombre de nos produits. Outre les services de base, nous nous sommes dès lors focalisés sur les besoins spécifiques de nos clients, là où nous pouvions réellement faire la différence et offrir une valeur ajoutée.

Nous restons animés par cette philosophie. Aujourd'hui encore, toute nouvelle idée n'a de chance

d'être développée en produit ou service que si elle répond à ces 3 questions par l'affirmative :

- 1 Correspond-elle à un réel besoin pour le client ?
- 2 Lui apporte-t-elle une réelle valeur ajoutée ?
- 3 Sommes-nous la mieux placée pour la mettre en œuvre ?

Communiquer encore et encore

Pour qu'une évolution si profonde vers un marché de niche soit intégrée au mieux par le public, il faut la faire connaître sans cesse, de la bonne manière et via les meilleurs canaux. En Flandre, où la banque était solidement implantée depuis longtemps, nos campagnes marketing jouèrent un rôle clé afin d'expliquer notre choix. À Bruxelles et en Wallonie, où nous débutions nos activités, elles nous permirent de construire notre notoriété auprès d'un public qui restait à conquérir.

Nous privilégiâmes la radio, sachant que nos clients de niche n'avaient pas le temps de lire des magazines ou de regarder la télévision, mais que beaucoup écoutaient ce média sur le chemin du travail. Notre choix se porta sur les chaînes qu'ils écoutaient le plus. En Wallonie et à Bruxelles, il s'agissait de la RTBF Première. Plutôt clivants, nos messages furent concentrés sur notre positionnement de « banque réservée aux entrepreneurs et professions libérales », expliquant d'un même coup qui était la banque et à qui elle s'adressait exclusivement. De-

puis, nous avons étendu notre communication à d'autres canaux, dont les réseaux sociaux, où nos clients et prospects sont également présents. Nous avons aussi fait évoluer nos messages, du « qui et pour qui » vers le « qui et pourquoi ».

Nos études de marché et résultats commerciaux nous confirment que cette stratégie est la bonne. En 2023, notre dernier sondage commandité auprès d'une large population d'entrepreneurs et de titulaires de professions libérales établissait clairement que Van Breda est le premier nom qui leur vient à l'esprit lorsqu'on leur demande quelle banque est la plus spécialisée dans leurs besoins.

Aujourd'hui encore, ceux-ci nous rejoignent car ils sont convaincus que c'est la Banque Van Breda qui les connaît le mieux. À leurs yeux, elle est donc la mieux placée pour les aider à faire les bons choix financiers afin qu'ils ou elles puissent se concentrer sur leur passion, leur entreprise ou leur cabinet. Ainsi, notre portefeuille de clients n'a cessé de croître année après année.

Savoir être intransigeant mais respectueux

Derrière cette communication très claire, il était essentiel pour nous d'implémenter notre stratégie dans le respect de nos clients historiques, principalement en Flandre, qui ne faisaient plus partie de notre groupe cible. Nous n'avons rien forcé unilatéralement, nous avons énormément investi dans le dialogue avec chacun d'eux.

Ainsi, parallèlement aux nombreux efforts que

nous consacrons à l'exploration et à la prospection de notre groupe cible, nous avons donné à nos autres clients le temps nécessaire afin de trouver une autre banque plus appropriée à leurs besoins.

L'équilibre n'a pas toujours été facile à trouver. Claire et totalement assumée, notre stratégie fut cependant mise en œuvre de façon posée, respectueuse et rigoureuse à la fois.

Voir partir certains collègues. Être porté par l'engagement de tous les autres !

Voir partir certains collègues. Être porté par l'engagement de tous les autres !

Convaincre les collègues que le choix de devenir une banque de niche était le bon ne fut pas le

moindre des défis. Beaucoup avaient évolué avec bonheur dans le modèle « universel » qui avait précédé. Si certains adhèrent directement à notre tournant stratégique, d'autres peinèrent à accepter que des clients historiques, avec lesquels ils avaient parfois noué de solides liens, ne soient plus une priorité. Il leur fallut du temps, parfois 5 à 10 ans.

D'autres collègues choisirent de nous quitter. Ces départs touchèrent en particulier les agences et notre réseau commercial au nord du pays, jusqu'à certains membres du comité de direction. Un moment très compliqué pour la banque, qui avait jusque-là bénéficié d'une très grande stabi-

lité de ses équipes.

Toutefois, avec le recul du temps, ces départs s'avèrent être une bonne chose car ils permirent aux collègues restés fidèles de rapidement focaliser toute leur énergie positive dans la réalisation de la nouvelle stratégie. Pour renforcer encore leur adhésion, la banque a énormément investi dans la communication interne à cette époque, défendant, sans relâche et malgré les doutes, sa décision.

La transformation nécessita une bonne dose d'obstination et de persévérance ainsi que la mobilisation de solides compétences en gestion du changement.

Bénéficiaire du soutien des actionnaires

Un autre enjeu majeur fut le maintien de la rentabilité à un moment où la banque négociait un virage très serré. Gare au dérapage ! Il s'agissait là de conserver la confiance de l'actionnaire, indispensable pour implémenter avec succès une nouvelle stratégie. Critiques mais patients, les actionnaires ont, à chaque étape, maintenu leur confiance au comité de direction. Les résultats furent au rendez-vous...

Une telle relation de confiance est souvent plus aisée à établir dans une organisation non cotée en bourse, parce que soustraite à la pression constante des résultats trimestriels. Ici encore, la confiance est la valeur clé. Priorité essentielle du comité de direction, elle fut le fruit d'une communication claire et régulière sur le pourquoi de la stratégie et les progrès de son implémentation.

Un choix unique et le bon choix !

Plébiscitée par nos clients – nous bénéficions d'un *Net Promotor Score*³ parmi les plus élevés de Belgique et d'Europe – cette approche différente de celle des grandes banques nous donne, aujourd'hui encore, le sentiment d'agir en pionniers et d'entreprendre à la façon d'une petite et moyenne entreprise (PME). Elle nous motive à continuer à nous dépasser et à nous réinventer.

Certaines grandes banques tentent de nous imiter en créant par exemple des services spécialisés pour PME. Mais notre force demeure notre spécialité : toute l'énergie de nos équipes est exclusivement tournée vers les entrepreneurs et professions libérales.

Comme le résume parfaitement un de nos clients : « C'est atypique pour une banque, donc typiquement la Banque Van Breda. »

³ Le Net Promotor Score (NPS) est un indicateur du niveau de satisfaction et de fidélisation des clients par rapport à un produit, un service ou une entreprise comme la Banque Van Breda.



Astuce : la réduction pour sublimer le goût

Concocter une sauce savoureuse suppose de maîtriser l'art de la réduction.

Au rythme de nos virages stratégiques, nos équipes se sont entièrement spécialisées dans l'accompagnement patrimonial des entrepreneurs et des professions libérales. Un groupe exclusif de professionnels inspirants par les défis qu'ils relèvent, l'énergie qu'ils dégagent, leur passion, leur créativité et leur résilience. Passionnés par leurs enjeux, nos experts se sentent aujourd'hui réellement privilégiés et motivés à l'idée de pouvoir aider ces clients avec lesquels ils ont développé des relations de grande confiance.

Choisir ses partenaires pour leurs atouts

L'année 2004 marqua un nouveau virage stratégique pour la Banque. Cette année là, nous avons résolument décidé de nous spécialiser dans l'accompagnement patrimonial des entrepreneurs et professions libérales. Notre expertise et approche en la matière répondent à un réel besoin de nos clients et nous distinguent clairement des autres acteurs du marché. De fait, en dépit de l'automatisation, la demande de conseils personnalisés demeure.

Depuis 2004, nous challengeons le développement de tout service ou produit qui ne serait pas lié de près ou de loin aux besoins de cet accompagnement patrimonial. Ainsi, nous avons choisi d'ignorer certains produits courants qui ne permettaient pas de nous différencier, ou qui ne recelaient pas de réelle valeur ajoutée pour la plupart de nos clients.

Malgré d'intéressantes opportunités de revenus immédiats, nous avons par exemple refusé de servir la direction financière d'une grande PME dont le dirigeant n'avait pas l'intention de faire appel à nos services patrimoniaux sur le long terme. Nous évitons par ailleurs de proposer des produits qui répondent à une situation fiscale ou financière temporaire, et concentrons nos efforts

sur des conseils qui génèrent de la valeur pour nos clients tout au long de leur vie.

À chaque fois que nous percevons un besoin pour lequel nous n'offrons pas encore de solution à valeur ajoutée, nous explorons le marché pour identifier des partenaires potentiels avant d'envisager de répondre nous-mêmes à ce besoin. S'associer avec les bons partenaires plutôt que de chercher à les concurrencer est essentiel pour toute organisation de petite ou moyenne taille.

Ainsi, nous avons signé dans les années nonante des partenariats importants avec plusieurs assureurs, dont nous sommes devenus les courtiers pour certains placements, ou avec des cabinets indépendants afin d'accompagner nos clients dans la vente de leur société.



Banque Van Breda et Delen : histoire d'une symbiose

Bien entendu notre partenariat le plus important est celui que nous avons conclu avec la Banque Privée Delen.

Il y a 25 ans, la banque Van Breda s'était mise en quête d'une acquisition afin de répondre à la demande de ses clients en matière de gestion hautement qualifiée de patrimoine privé. Le rapprochement avec Delen s'avéra capital.

La symbiose des valeurs fut telle qu'elle donna lieu à un changement de l'actionnariat... non pas de la banque privée mais bien de la Banque Van Breda elle-même ! La famille Jacques Delen en devint en effet actionnaire, au côté du groupe Ackermans & Van Haaren, par ailleurs déjà actionnaire de Delen.

Ce fut le début d'une très belle histoire, unique, durable et rentable, enviée par beaucoup car construite autour du client et reposant sur des règles claires. Fin 2023, la Delen Private Bank gérait plus de 13 milliards d'euros de placements des clients de la Banque Van Breda.

Aujourd'hui, nous continuons à scruter chaque jour le marché afin d'identifier des partenariats potentiels nous permettant de fournir à nos clients un service encore plus personnalisé, proactif et spécialisé. Fidèles à notre devise : Zo zijn we / C'est bien nous !



Réévaluer régulièrement mission et stratégie

La question clé du « pourquoi »

À la façon d'un jeune enfant, nous n'avons cessé de nous poser la question du « pourquoi ». En 2015-2016, cette interrogation s'est matérialisée par l'organisation de tables rondes réunissant nos collègues et clients. Elles nous ont permis de comprendre précisément leurs attentes, les raisons de leurs choix et de leur fidélité envers la Banque.

Cette implication très forte de nos clients dans chacune de nos réflexions nous a ainsi permis de réévaluer notre stratégie, notre approche et notre offre de services sur le long terme.

Jusqu'à nous amener à une redéfinition de mission qui s'est révélée à nous, presque naturellement :

Nous voulons être le partenaire patrimonial des entrepreneurs et titulaires des professions libérales pour les aider à faire les bons choix financiers afin qu'ils/elles puissent se concentrer en toute sérénité sur ce qui leur tient vraiment à cœur, leur activité professionnelle.

Dès les années nonante, notre slogan « *De handen vrij om te ondernemen* » – « Les mains libres pour entreprendre » – illustre déjà à quel point cette dimension faisait partie intégrante de notre ADN. Parfaitement en ligne avec ce slogan, notre redéfinition de mission clarifiait à son tour notre raison d'être envers les clients et les collègues.

Dimension patrimoniale

Au cœur de notre mission figure également la dimension patrimoniale. De fait, les entrepreneurs et professions libérales ne peuvent compter sur un employeur pour s'occuper mois après mois de la composition et gestion de leur pension. Un indépendant n'a droit qu'à une pension légale, insuffisante pour profiter de sa retraite après des années de travail. Nos clients ont donc réellement besoin d'être accompagnés afin de pouvoir planifier, construire et faire fructifier avec prudence des placements qui constitueront un jour une retraite digne de ce nom.

Un accompagnement doit aussi tenir compte de leurs spécificités. Au-delà des placements financiers, leur patrimoine se compose souvent d'immeubles ainsi que de leur entreprise, pharmacie, cabinet ou autre activité professionnelle. L'activité professionnelle est l'élément le plus important car elle génère des cash flows et est

le moteur de la constitution de leur patrimoine privé. Par contre, il serait imprudent de compter uniquement sur la valeur de la vente de son entreprise pour profiter de sa retraite ou réaliser d'autres rêves.

Cet accompagnement proactif et systématique, ainsi qu'une connaissance très pointue des enjeux qui les concernent, est un domaine dans lequel nous avons appris à exceller. Il est devenu notre « USP » ou *Unique Selling Proposition* qui nous différencie véritablement de nos concurrents.