Rapport du Conseil d'Entreprise du 16 février 2024

Présentation des résultats de l'enquête de Satisfaction 2023

L'enquête KPI visait les clients âgés de 18 et 80 ans. L'approche est la même depuis 2015 ce qui rend les résultats comparables. Le taux de fiabilité est de 95 %.

Le taux de satisfaction globale des clients est de 94 % et est en très légère baisse par rapport à 2022. Les taux de satisfaction varient suivant le type de clientèle :

- Clients PBR : légère baisse de 92,47 % à 91,9 % ;
- Clients WEP : taux constant à 97,06 %.

Les "Purposes" de la banque sont légèrement moins bien perçus mais les client apprécient toujours autant la facilité avec laquelle ils peuvent régler leurs affaires bancaires. De plus, environ 9 clients sur 10 estiment que la durabilité est importante pour une institution financière et que Belfius est une institution financière durable.

En ce qui concerne la clientèle PBR, différents points sont à relever :

- La satisfaction diminue très légèrement chez les clients Investors et Savers à gros portefeuilles ;
- L'accessibilité diminue très légèrement aussi bien qu'elle reste stable dans certains segments ;
- Ils restent globalement satisfaits des produits de Belfius malgré un effet négatif dû au lancement du bon d'Etat ;
- Les canaux BDN et Belfius Mobile ont toujours une évaluation très positive. Belfius Connect a un score plus élevé qu'en 2022 mais le taux de satisfaction le moins élevé des trois.

Pour les clients Wealth, deux caractéristiques sont à retenir :

- 92 % des clients sont satisfaits de Belfius, ce qui est stable par rapport à 2022 ;
- Les clients ont eu 2 entretiens ou plus en 2023 et ceux qui vont développer leurs activités sont davantage "très satisfaits".

Pour la clientèle WEP, deux particularités ressortent :

- Les scores de satisfaction restent élevés et stables par rapport à 2022 ;
- Les clients PSB restent plus satisfaits que les clients Corporate dans la plupart des domaines.

Le SETCa-BBTK demande que, lors de la prochaine enquête, on continue à établir une différence entre Private avec et sans membership et d'être attentif aux résultats, afin de déterminer s'il y a encore une baisse des clients sans membership et d'éventuellement les approcher différemment.

La direction répond que cette approche est déjà appliquée et le sera également l'année prochaine.

Fraud Competence Center (FCC) : update de la situation

La direction présente un état des lieux, les mesures déjà prises et celles qui le seront.

On constate une évolution constante du nombre de dossiers de fraude entrants, ce qui a généré une augmentation d'ETP dans l'équipe. De très nombreuses actions ont déjà été mises en œuvre en 2023 (War

Room hebdomadaire, campagne de promotion via Bankmail, automatisation du reporting, augmentation des moyens pour améliorer la détection, plus forte implication des stakeholders, organisation de Fraude Stop 24/7 avec Be Connect et la société Tobania, …

Des actions sont prévues dans le futur pour poursuivre la sensibilisation et la prévention tant des clients que des membres du personnel. La détection fera elle aussi l'objet d'actions bien spécifiques.

FCC a pris le lead dans le programme anti-fraude depuis janvier 2024. Les actions seront prises avec une forte implication du management et une participation active des collègues concernés et les processus seront systématiquement revus.

La gestion de la fraude aux paiements reste un enjeu essentiel pour la banque et les clients. C'est pourquoi les nombreuses initiatives qui ont déjà été prises seront poursuivies et renforcées.

Le SETCa-BBTK suit la situation chez FCC depuis plusieurs années déjà et apprécie que le point ait été mis à l'ordre du jour de ce Conseil d'Entreprise. Le SETCa-BBTK souligne que la position très innovative de la banque en matière digitale attire certainement les fraudeurs et leur permet de s'engouffrer dans nos process. Le côté prévention ne semblait pas tellement développé et l'état de certains outils ne favorisait probablement pas une détection efficace. Le SETCa-BBTK estime que FCC n'était parfois pas impliqué dans les nouveaux projets et que des actions n'étaient prises qu'une fois que les fraudes avaient déjà touché les nouveaux produits. Le SETCa-BBTK se déclare satisfait que des mesures soient prises pour reprendre la main dans certains domaines, ce qui aura une influence positive sur l'image de la banque.

Le SETCa-BBTK demande si on a déjà une vue sur le nombre de cas de fraudes au moyen de QR Codes ("Quishing").

La direction répond que ce type de fraude est traité avec les autres, sans comptage spécifique.

Deal pour l'emploi : Plan de formation 2024

La direction présente sa nouvelle approche en matière de formation ainsi que les détails de certaines de ses actions.

Au travers de l'activité Learning & Development, la direction continuera à investir dans les objectifs poursuivis depuis quelques années, à savoir :

- Renforcer la culture d'entreprise et les compétences des collaborateurs ;
- Soutenir les managers.

Le département Learning & Development a pour ambition de :

- Rationaliser et structurer l'offre existante étendue de formations ouvertes ;
- Proposer une offre plus restreinte mais aussi plus pertinente en fonction du métier, du profil et des besoins ;
- Donner des perspectives claire de développement aux collaborateurs ;
- Positionner l'offre de développement comme un privilège ;
- Concentrer les efforts dans la création de nouveaux modules modernes ;
- Construire une offre qui réponde aux besoins du business actuel et futur.

Pour ce faire, le département Learning & Development a construit une nouvelle approche basée sur 3 grands piliers :

- **Le premier pilier** baptisé "Foundations"
  Il est développé pour tous les collaborateurs du groupe Belfius. Ses objectifs sont de :

- Véhiculer des connaissances de base sur la personnalité Belfius, sa culture, son ADN et son nouveau modèle de leadership ;

- Transmettre des compétences clés en terme de soft skills, de collaboration hybride et des technologies du futur ;
- Pour les nouveaux engagés, créer un format simple et didactique afin de faire comprendre le fonctionnement de base d'un Bancassureur et la façon dont Belfius gère ses activités ;
- Pour les People Managers, de courts formats digitaux seront inclus pour les soutenir dans l'utilisation de certains outils, par exemple des tutoriels autour de l'utilisation de l'outil Horizon.

  Le catalogue Foundations sera un mix de formats présentiels et digitaux et évoluera aussi dans le futur en fonction des besoins.

- **Le second pilier** vise à contribuer au développement des compétences nécessaires aujourd'hui et demain dans la réalisation des fonctions. Un catalogue hard et soft skills spécifique aux 10 familles de fonction définies chez Belfius sera défini (ex.: trajets commerciaux pour Connect2Net).

  Le collaborateur aura accès au catalogue de son métier et pourra aussi découvrir les catalogues d'autres métiers afin d'encourager la mobilité interne.

  On retrouvera ici aussi l'offre de cours de langues nécessaires à l'exercice de la fonction ainsi que les demandes individuelles de formation externe.

  Les demandes de support pour les people managers, par lesquelles ils peuvent adresser leurs besoins individuels ou pour l'équipe, seront centralisées, analysées et mises en œuvre.

- **Un troisième pilier** reprendra des programmes de développement sur invitation pour certaines populations spécifiques.

  En 2024, le focus est mis sur les sessions de déploiement du nouveau modèle de leadership pour Senior Executives, People managers, tous les collaborateurs ainsi que la mise en œuvre d'un trajet pour les nouveaux People Managers.

Cette nouvelle vision sera accompagnée d'une révision du Learning Management System "Mon Développement" ainsi que d'une rénovation des salles de formation au RT0, 1 et 4.

La direction zoome ensuite sur certains aspects particuliers du plan de formation 2024.

Les nouveaux collègues de C2N sont accompagnés dans le cadre de leur nouvelle fonction. L'offre de produits bancaires et d'assurances destinée aux réseaux sera également mise à la disposition de tout le personnel du siège.

De nouveaux trajets de développement sont déployés pour les profils de Local Corp Bankers, Corporate Bankers et Deputy Private Bankers.

L'offre existante de formation sera adaptée en permanence aux objectifs commerciaux (Telco et les assurances, produits de direct assurances, produits Vie, nouveaux outils pour certaines fonctions, élargissement des formations commerciales, etc.)

Le public expérimenté sera soutenu avec de nouvelles Masterclasses (ESG, gestion de trésorerie, digital security, fraudes, etc.). L'offre de recyclages est étoffée et adaptée continuellement, de sorte que l'investissement du temps obligatoire aille de pair avec une plus-value réelle.

L'offre de formations continuera à s'accroître en 2024, en fonction des besoins, avec un mix de formations digitales et présentielles (plateforme M365 et les outils Teams et OneDrive, formations des Red Dots et des Sharepoint Owners, etc.)

Un nouveau modèle de leadership sera implémenté, qui reflètera notre culture d'entreprise différenciante et autour duquel gravitent les valeurs de Belfius (Fair, Authentic, Customer, Entrepreneurial).

Le modèle est basé sur 3 piliers (Dare, Care, Make it Happen). Chaque pilier est défini à l'aide d'attitudes et de comportements attendus de tous les collaborateurs et des people managers.

Un trajet de 4 journées de formation sera destiné aux nouveaux People Managers (sans expérience managériale préalable).

Un budget de 500 euros par an sera attribué à tous les collaborateurs de Belfius Banque avec un compa ratio inférieur à 85%. Il pourra être utilisé auprès du partenaire belge Donus, pour des sujets qui peuvent soutenir l'employabilité du collaborateur et peut être économisé pendant 5 ans.

Le coaching on the job que nos collaborateurs dispensent tous les jours pourra dorénavant être enregistré dans le compteur individuel de chaque collaborateur.

Pour 2024, le droit à la formation passe à 5 jours dans notre secteur.

A côté du transfert de connaissance des futurs pensionnés et de leur implication réelle dans la formation des nouveaux collègues, le SETCa-BBTK propose à la direction de favoriser les formations transversales entre réseau et membres des sièges, cette démarche permettant à chaque public de faire connaissance avec le travail de l'autre, de mieux appréhender également les conditions de travail respectives et in fine de mieux collaborer les uns avec les autres.

Le SETCa-BBTK insiste également sur la qualité des formations données par des formateurs issus de Belfius même, ayant l'expérience de nos produits et du terrain. Les formateurs externes, même s'ils connaissent le fonctionnement des produits, n'ont pas cette expérience interne et n'offrent donc pas le même niveau de qualité.

La direction répond qu'elle examine actuellement l'accompagnement des collègues en fin de carrière ainsi que les possibilités optimales de transmission de leur connaissance et de coaching des nouveaux collègues.

La direction veut aussi diminuer le nombre des formateurs externes et augmenter le nombre de formateurs internes. Le but est également de faire clairement la différence entre les collègues qui seront chargés de donner des formations et ceux qui seront chargés de gérer des projets.

Le SETCa-BBTK fait également remarquer que l'usage de l'anglais peut s'avérer être un obstacle à la compréhension lors de formations vraiment techniques (et particulièrement en e-learning). Il suggère que ce type de formation ait lieu dans la langue maternelle des participants, quitte à avoir des supports en anglais.

La direction répond que les participants peuvent à tout moment intervenir dans leur propre langue pour demander des explications.

Le SETCa-BBTK rappelle que les formateurs ne sont pas les seuls à partir à la retraite, cela touche aussi les "training assistants" et qu'il est donc nécessaire de remplacer à temps tous les collègues de la formation qui partiront bientôt. Le SETCa-BBTK demande s'il est vrai que certaines positions à pourvoir ne sont pas publiées mais maintenues en suspend actuellement.

La direction répond qu'il est nécessaire de prendre du temps pour examiner toutes les candidatures qui sont introduites et qu'il faut éviter de perdre des candidats valables en brusquant les choses et en publiant toutes les fonctions vacantes en une fois.

Support aux People Managers et Collaborateurs

La direction présente les nouveaux outils de support aux People Managers et aux collaborateurs.

Le premier de ces outils est le nouveau modèle de leadership qui reflète l'ambition de Belfius d'avoir une culture d'entreprise unique et des pratiques People qui font la différence. Au cœur de la culture de la banque se trouvent ses valeurs (Fair, Authentic, Customer and Entrepreneurial) et ses attitudes, centrées sur 3 piliers (Dare, Care et Make it Happen), qui concrétisent le Love de Belfius.

Ce modèle de leadership s'applique à tous les membres du personnel, selon le rôle de chacun. Le plan de déploiement comprend des parcours et des évènements sur mesure en fonction des rôles de chacun et une offre permanente d'apprentissage sera bientôt disponible pour se familiariser avec le nouveau modèle.
A côté de l'offre de formation et du déploiement du modèle de Leadership, les People Managers bénéficieront d'un soutien accru de la part des HR Business Partners.

La banque va également soutenir ses collaborateurs dans leur développement professionnel. À travers la nouvelle approche de carrière (Talent & Career), Belfius va créer des interactions à valeur ajoutée entre les employés et leurs managers, afin qu'ils puissent ensemble réaliser leur plein potentiel. Cette approche sera basée sur les principes suivants :

- Les employés sont responsables de leur carrière et de leur développement personnel ;
- Les People Managers jouent un rôle déterminant dans le développement de carrière de leurs employés ;
- "One size does NOT fit all" : adaptation des initiatives et de l'intensité de l'accompagnement.

Ces interactions régulières entre les employés et leurs managers sont traduites dans 4 moments / thèmes clés :

- Définition des attentes : je sais ce qu'on attend de moi ;
- Feedback : formel, donné par le manager ;
- Conversation de carrière : quelles sont mes aspirations professionnelles et mes actions de développement personnel ;
- Plan d'action : j'élabore un plan d'action et je le mets en œuvre.

Cela permettra à la GRH de mieux suivre et formaliser les besoins en matière de développement.

La banque a mis en place une nouvelle équipe (People Support) pour accompagner les collaborateurs dans la gestion de leur carrière ou mobilité interne lorsqu'un soutien supplémentaire est nécessaire.

De plus, grâce à la nouvelle configuration AskHR, les questions RH des employés seront acheminées de manière plus efficace vers la personne appropriée au sein de la RH.

Commission C2N

Des explications ont été données sur les projets d'Excellence Opérationnelle dans les agences. L'objectif est d'améliorer l'expérience client ainsi que l'expérience de travail des collaborateurs en agence.

Différents sujets sont abordés : moins d'administration, une amélioration de l'informatique et une meilleure infrastructure doivent améliorer l'expérience des collaborateurs. L'expansion des applications numériques, telles que le paiement par carte bancaire par exemple, la possibilité de réserver un appel vidéo via MAA et la signature digitale en général, devraient améliorer la satisfaction de la clientèle.

Une ligne du temps provisoire a été établie, mais certains projets demandent du temps. Donc la ligne du temps sera régulièrement mise à jour. Nous serons tenus informés des futures mises en production lors des prochaines commissions.

L'accessibilité de la téléphonie en agences et de Connect reste un point d'attention. Il y a encore trop d'appels manqués. Une augmentation des heures d'ouvertures des IP's, une optimisation de l'organisation de la téléphonie en agence et le chatbot devraient améliorer la situation. Cela sera suivi de près.

La direction annonce que toutes les conditions ont été remplies pour le paiement du bonus salarial pour les agences et le Connect.

Le plan de personnel est brièvement expliqué. Les détails par zone seront donnés lors de la commission de mars.

Dans la rubrique divers, les fractions syndicales demandent qu'en juillet et en août, il n'y ait pas de MAA le samedi.

La direction ne souhaite pas accepter cette demande, l'accessibilité étant trop importante ... Cela sera à nouveau discuté lors de la prochaine commission.

Point de la situation dans la direction Chief Transformation Office

Après 6 semaines, la direction présente l'état d'avancement des transformations. Elle fait mention de la campagne actuelle sur InSite qui présente l'équipe de management.

Customer & Operational Excellence

Cette équipe est responsable de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle, en ce compris l'optimisation des plaintes. Elle va veiller à l'amélioration des situations qui causent des frictions, avec les clients ou en interne, aux moyens de solutions non IT ou IT light, qui peuvent apporter des améliorations en 3 à 6 mois.

Digital, Data, AI

En ce qui concerne l'AI, en collaboration avec le Business et Technology, la direction compte déterminer des business Cases à implémenter, en fonction de l'impact client, de l'efficiency impact, fréquence, etc. et en fonction également de la faisabilité (disponibilité des données, des compétences, etc.).

D'autres projets sont en cours en matière d'AI et digital : le plan "Rebelize the App" ainsi que le développement de notre Bot avec un release important en juin et un autre en septembre.

D'important progrès ont été réalisés en matière d'alimentation de la corporate data platform. Un grand nombre de cockpits ont également été mis à disposition ces derniers mois (dashboards clients transversaux).

Customer Transaction Services

La direction répète que la fraude est une priorité absolue. Des études seront lancées par ailleurs pour déterminer où peuvent être faites les plus grandes améliorations d'efficacité en interne et pour les clients.

La direction examinera également le futur de paiements en fonction des conséquences qu'auront les paiements instantanés sur la banque.

Loans

Chez CLS, le projet "Core Banking Renewal Loans" arrive dans une phase de livraison de ses résultats. Les produits et procédures continueront à être relookés.

Corporate Office CTRO

La direction va travailler plus sur la solidité, la robustesse et le contrôle que sur le volet stratégique.
Elle mettra en place un "Permanent Control" et le renforcera, tout en lançant un vaste projet de documentation des différents processus. Cette démarche est indispensable étant donné le nombre de membres du personnel qui quitteront la banque dans les mois qui viennent.

La direction souligne qu'après avoir réalisé des investissements importants en terme de personnel, elle est très attentive au rapport entre les coûts et des revenus. Cela signifie qu'il faut accroitre l'efficacité et la simplification des process car on ne peut continuer dans le futur avec la croissance des coûts qu'on a connu ces dernières années.

Glossaire

Vous retrouverez la signification de toutes les abréviations utilisées dans notre glossaire.

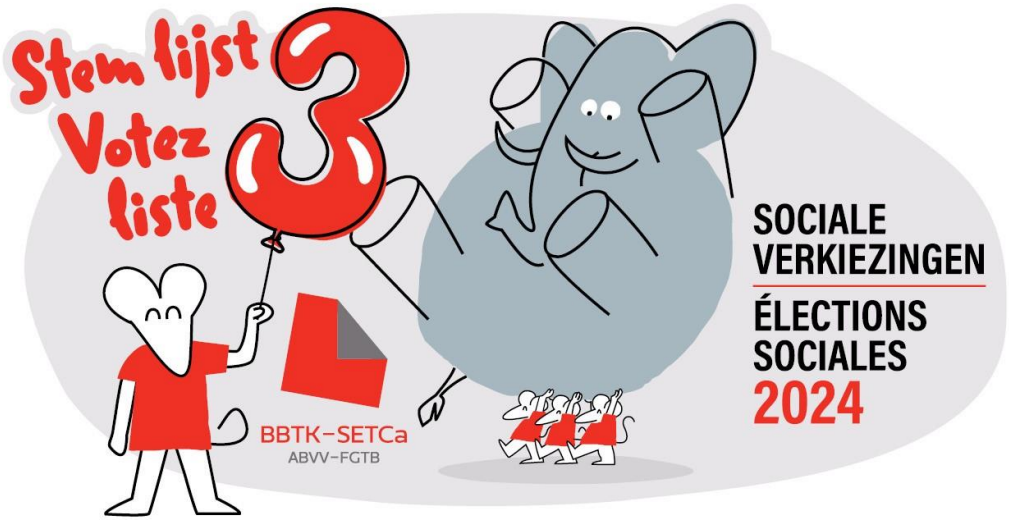
Pour toute question ou demande d'information complémentaire, vous pouvez envoyer un mail à ce@redbel.be ou vous adresser directement à l'un de nos délégués.

Si vous n'êtes pas affilié(e) et vous souhaitez recevoir nos publications, n'hésitez pas à nous le faire savoir en envoyant un mail à ce@redbel.be.

Si l'un de vos collègues est intéressé par nos publications, n'hésitez pas à les lui transmettre.

Vous retrouverez tous nos articles sur notre site www.redbel.be

Votre équipe SETCa-BBTK Belfius



PROCHAINE REUNION : VENDREDI 22 mars 2024

↘ Délégués SETCa-BBTK au Conseil d'Entreprise

- ***Effectifs*** **:** Ruiz-Garcia Christophe (coordinateur) - Fabre Nancy - Geerts Peter - Six Caty - Peeters Karina - Bruyninckx Micheline – Craps Marc

- ***Suppléants*** **:** Fetu Michel - Grollet Christiane - Reekmans Betty - Deylgat Alan - Marteau Benoît – Lecocq Guy – Degeest Christine

E.R. : Jean-Michel Cappoen – SETCa-BBTK