



Rapport du Conseil d'Entreprise du 26 avril 2024

Déclaration du SETCa-BBTK

Le SETCa-BBTK félicite madame Camille Gillon pour sa nomination au Comité de direction de la banque.

Le SETCa-BBTK s'adresse ensuite à Monsieur Marc Raisière et revient sur le message que celui-ci a donné lors du Conseil d'entreprise du 19/04, visant la fin des participation au Conseil d'entreprise via Teams.

Le SETCa-BBTK affirme privilégier lui aussi la présence physique lors de ces réunions, mais désire évoquer les impératifs des délégués qui assurent des responsabilités commerciales et qui doivent à la fois concilier une présence en Conseil et des rendez-vous clients pris dans la même journée. Il en est de même des délégués du personnel qui suivent des traitements médicaux mais qui désirent tout de même participer au Conseil, tout comme des délégués qui doivent s'absenter pour accompagner des proches malades dans le cadre des congés thématiques.

Le SETCa-BBTK assure la direction que chaque délégué essaye de concilier au mieux vie privée et vie professionnelle, ce qui implique parfois le recours à la vidéo-conférence lors des sessions du Conseil. L'utilisation du Teams ne marque donc en aucun cas un manque de respect ou d'intérêt pour la direction ou les sujets qui sont traités.

La direction remercie le SETCa-BBTK pour son intervention et affirme être d'accord avec ses propos. La direction précise que c'est la stabilisation puis le déclin de l'engagement des collaborateurs qui lui pose problème et qui l'amène à réagir en matière de télétravail. Le lien est évident entre trop de télétravail, pas assez de présence et diminution de l'engagement. La direction estime qu'il est normal que les représentants des travailleurs marquent leur engagement en étant présents, en grande majorité, lors des réunions du Conseil, tout comme les représentants de la direction le sont.

Artificial Intelligence - Roadmap 2024: Update

La direction commence par évoquer la stabilité des systèmes et tout particulièrement de l'infrastructure informatique des agences. Si les performances actuelles sont bonnes, elles sont cependant améliorables, comme le montrent les incidents des derniers jours. La direction explique l'impact que la simulation du dernier "Desaster Recovery Plan" a eu sur le fonctionnement des systèmes. L'exercice a simulé la perte d'un des deux data centers, tant pour la banque que pour l'assurance. Cet exercice a permis de mettre en lumière un ensemble de problèmes qui doivent à présent être résolus.

La direction présente ensuite un état des lieux de la roadmap 2024 en matière d'AI.

La direction se sert d'une analogie avec le cerveau humain pour présenter les deux types d'AI. L'AI prédictive correspond au lobe gauche, c'est-à-dire qu'on enseigne à une machine un ensemble de règles qui vont lui permettre de détecter des modèles (par exemple en détection des fraudes). L'AI générative correspond au lobe droit et permet la réplique des réactions humaines, telles que la création de textes et d'images (par exemple la rédaction du rapport d'un meeting). L'avenir est bien entendu dans une combinaison des deux.

Ces cinq dernières années ont permis d'expérimenter l'utilisation d'IA dans différents domaines et d'obtenir d'excellents résultats : AML (suivi des transactions), plaintes (automatisation de leur traitement), assurances (prédiction des fraudes), Chatbots (réponse et guidance aux clients), etc.

De manière générale, l'AI a permis de diminuer le nombre de tâches à faible valeur ajoutée et d'augmenter le temps commercial des collègues.

Dans le secteur bancaire, l'AI permet de générer de la valeur pour le client, de gagner en efficacité et de réduire les risques.

L'expérience client et l'efficacité / la robustesse des process seront les deux axes stratégiques de développement de l'AI dans la banque (le "Love" et l' "Efficiency").

La stratégie en matière de données s'articule autour de trois piliers: la Corporate Data Platform comme élément central (garder le contrôle sur les données et exploiter pleinement les informations), une vision "Buy" versus "Build" intelligente (achat de certains outils s'il est plus efficace de les acheter, sinon on les développe en interne) et une stratégie de découplage (privilégier le "plug and play" et l'adaptabilité étant donné la vitesse d'évolution).

Un ensemble de contrôles internes et externes ont été mis au point pour veiller au respect de toutes les règles et réduire les risques au strict minimum. Ces contrôles veillent à l'exactitude des données et à la performance des systèmes, à éviter l'introduction de biais dans les données et les modèles ainsi qu'au respect des réglementations et des aspects juridiques.

La mise en œuvre l'IA dans nos compétences, notre état d'esprit et notre culture passera par la mise à disposition de tous les employés de Belfius ChatGPT, par le fait d'étendre Belfius ChatGPT avec les données internes afin qu'il devienne un copilote pour les employés et par différentes preuves de concept pour rationaliser les méthodes de travail avec l'IA. A côté des domaines dans lesquels la banque applique déjà IA, elle pense notamment à de l'aide pour la programmation, au tri des mails entrants. Un plan d'action sera établi.

Le SETCa-BBTK intervient pour souligner l'importance de prendre en considération l'expérience des collègues dans le processus de création de l'AI et de ce qu'on leur présente. La direction répond qu'elle est consciente de ce phénomène et que son objectif est de laisser les utilisateurs avoir le contrôle des éléments qui sont mis à leur disposition. La relation humaine, personnelle, reste le plus important.

Le SETCa-BBTK demande à la direction de faire le nécessaire en terme de formation du personnel, afin de lui apprendre à s'approprier l'outil mais aussi de le rendre conscient de la nécessité et de l'évolution constante de celui-ci. La direction répond que l'AI offre une opportunité au personnel de se réorienter dans certains domaines dans lesquels on ne trouve pas de personnel en externe.

Il y aura aussi une communication des capacités dégagées par l'AI de manière à ce que les différentes divisions puissent se les approprier dans leur business.

Instant Payment Regulations

La direction répond à deux questions posées par le SETCa-BBTK en ce qui concerne l'aspect Technology :

- Serons-nous capables, tant en ce qui concerne les volumes que les capacités de traitement des chaînes, d'absorber sans problème les volumes de traitement que va représenter l'essor des paiements instantanés en 2025 ?

La direction répond qu'elle y veillera en mettant le focus sur 3 voies: moins d'incidents, être prêts pour les volumes, être prêt pour donner des feedback instantanés aux clients. Des investissements sont en cours pour veiller à atteindre ces objectifs.

- Comment seront anticipés les volumes importants de tentatives de fraudes qui se présenteront suite au développement des paiements instantanés en 2025 ?

Pour la direction, les volumes de fraude augmenteront mais pas autant que les transactions. Il est prévu d'augmenter les contrôles de même que le traitement des transactions pour s'y adapter. L'AI sera aussi utilisée pour aider à la détection des fraudes.

Love & Efficiency in Action (LEIA): approche et état des lieux

L'ambition de LEIA est d'initier une transformation vers plus de Love et d'Excellence Opérationnelle dans notre travail quotidien ainsi que dans notre état d'esprit, grâce à des projets de courte durée qui abordent des problèmes concrets impactant les clients et/ou l'efficacité, cela avec des ressources limitées en IT.

Le programme a été lancé en septembre 2023 avec 6 projets pilotes répartis au sein la banque et de l'assurance. Aujourd'hui, 7 mois après leur lancement, les 6 projets pilotes se terminent et fournissent des solutions tangibles qui cadrent avec les différents objectifs du programme. Plus de 130 collègues ont été impliqués dans les projets, ils ont défini ensemble 25 solutions concrètes répondant à des problèmes spécifiques ciblés mais significatifs et axés à la fois sur le Love et l'Efficiency, avec un premier impact d'efficacité consolidé atteignant 7 à 8 ETP.

Maintenant que les premiers projets LEIA ont abouti et que des résultats concrets ont été obtenus, de nouveaux projets LEIA ont été lancés et un vaste programme de communication LEIA a été lancé, en collaboration avec les collègues de la communication et aligné sur le plan de communication lié aux Love Awards.

En ce qui concerne les autres exemples de projets LEIA, on peut citer les décès et successions, les prêts, les dossiers autolease, etc.

Le SETCa-BBTK fait remarquer, à propos de l'utilisation de Scriptura, qu'il conviendrait peut être dans le futur de faire plus appel aux collègues et/ou à des solutions EUC .

La direction répond que EUC n'est pas utilisé pour l'instant, mais que l'on peut faire plus en dehors de la sphère IT, tout en étant créatif mais aussi en intégrant cela dans l'approche IT.

CTS: adaptation de l'organisation

La direction précise le contexte de cette adaptation. La direction CTS se trouve confrontée à un certain nombre de défis, tels que le nombre de futurs pensionnés, les ambitions de la banque dans différents segments clients, la nécessité de tirer pleinement parti des opportunités technologiques, le développement de la législation et des contrôles imposés à la banque, l'accroissement de la fraude, la nécessité de faire disparaître les silos, etc.

La nouvelle organisation de CTS vise les **5 objectifs** suivants :

- Améliorer l'expérience client en combinant une approche segmentée (particuliers, private, wealth, business et corporate) ;
- Aligner davantage notre organisation sur les métiers, avec une approche claire et homogène de bout en bout et une responsabilité bien définie ;
- Améliorer le span of control par direction afin de mieux faire face à la pression réglementaire sur les équipes opérationnelles et d'organiser le transfert d'expertise en temps voulu, compte tenu de la vague de départs à la retraite attendue dans les départements ;
- Préparer notre organisation aux transformations technologiques importantes, telles que les opportunités de l'IA et le renouvellement des plateformes informatiques pour les paiements et les marchés financiers ;
- Renforcer les fonctions de contrôle et les compétences en matière de AML (Anti Money Laundering).

Pour voir le détail des adaptations présentées sur Insite, cliquez [ici](#)

La direction précise que cette adaptation de structure n'aura pas d'impact sur les classification de fonction ni sur le nombre d'ETP et qu'elle n'entraînera pas de modification de contenu des fonctions, 2 places vacantes dont 1 SE et 5 EFT venant s'ajouter.

Le SETCa-BBTK souligne l'importance d'assurer le transfert de connaissance entre les collègues qui partiront bientôt en pension et ceux qui vont rester, de manière à ce que ces connaissances restent dans la banque, ce qui est d'autant plus important que ces connaissances serviront lors du déploiement de l'AI dans la

direction. Il convient également d'éviter ce qui s'est produit par le passé, à savoir une perte de know-how lorsque certains services ont été transférés dans d'autres divisions.

Le SETCa-BBTK attire aussi l'attention de la direction sur certains mouvements de centralisation / décentralisation de certains services qui se produisent en sens inverse de ce qui a été fait lors de la création de CTS il y a 5 ans. Il invite la direction à être attentive aux interactions qui se produiront entre services dans le futur.

La direction se dit sensible au transfert de l'expertise et à son maintien aux niveaux adéquats. Elle assure aussi de sa préoccupation d'avoir les liens transversaux nécessaires entre les équipes.

Learning, Development & Leadership : changement de structure

Ce changement est motivé par un certain nombre de constats :

- Les nouveaux arrivants ne sont pas suffisamment formés sur le contexte général, les métiers banque et assurance et les canaux de distribution.
- Les collaborateurs ont besoin de formations plus approfondies et de formations en présentiel pour améliorer leur performance et leur expertise.
- Le learning en continu est essentiel pour maintenir les compétences et les connaissances des collaborateurs à jour.
- La décision de passer des trainers internes vers des trainers externes a entraîné une perte de qualité de la formation.

Afin d'atteindre ses objectifs, le département Learning, Development & Leadership se transformera en suivant 4 axes :

- Une nouvelle offre de formation, tant en terme de contenu que format, construite autour de 3 piliers (Mandatory, On Demand, On Invitation) avec le modèle de leadership comme fil rouge.
- La mise en place de nouveaux processus et un outil qui fait peau neuve.
- La mise en place de nouvelles approches "People".
- L'évolution des fonctions au sein du département, avec une structure adaptée aux ambitions.

La nouvelle offre de formation comptera dorénavant un premier pilier couvrant les fondations et développé pour tous les collaborateurs du groupe Belfius (Mandatory), un second pilier visant le développement des compétences nécessaires dans la réalisation de sa fonction (On Demand), ainsi qu'un troisième pilier reprenant des programmes de développement sur invitation pour certaines populations spécifiques (On Invitation).

La clarification et la mise en place de nouveaux processus d'accès aux formations se basera sur un nouveau processus pour les attributions des cours de langue, un nouveau processus relatif aux demandes de formations externes ainsi que sur la centralisation de toutes les demandes de support des people managers auprès d'un point de contact unique et sur une version revue de "MyDevelopment".

En ce qui concerne les nouvelles approches "People", celles-ci s'appuieront sur la mise en place de nouvelles approches liées à la gestion des carrières (Interactions de carrière : Goals, Feedback, Career Talk), et aux plans de développement, au sein de la plateforme HoRizon.

Une nouvelle équipe, People Support, sera créée et dédiée à l'accompagnement des collaborateurs dans la gestion de leur carrière ou mobilité interne lorsqu'un soutien supplémentaire est nécessaire.

Le département Learning, Development & Leadership sera organisé autour de 4 nouvelles fonctions (Learning Coordinator, Budget & Training Coordinator, Learning Expert et Digital Learning Expert).

Les ressources de l'équipe seront quant à elles réparties en 3 grands pôles :

- Expertise en création de contenu et dispense de formations physiques et digitales.
- Coordination et gestion de domaines, trajets, programmes.
- Leadership & Talent Management.

Ces modifications ont globalement un impact positif sur le banding des fonctions.

Le volet Communication et implémentation, inclura une phase de sollicitation des collègues pour les nouvelles fonctions dans la structure. Ce processus pourrait mener à des possibilités de démotations qui ne se produiraient pas à l'initiative du collaborateur mais à l'initiative de la banque.

Le SETCa-BBTK demande si les 25.2 ETP contiennent aussi les places vacantes et si la banque a pris la décision de travailler avec moins d'externes.

La direction répond que les places vacantes sont aussi reprises dans les 25,2 ETP. Elle ajoute que s'il n'existe pas d'expertise interne il faudra aller la chercher à l'extérieur, mais qu'un exercice aura lieu pour remettre en question les formateurs externes.

Le SETCa-BBTK demande ce qu'il va arriver aux employés qui exercent pour l'instant des fonctions telles que la permanence journalière, etc.

La direction répond que les permanences font parties intégrantes des fonctions de "Budget & Training Coordinator". Comme le SETCa-BBTK fait remarquer qu'il y aura trop peu de collègues pour assumer les permanences, la direction répond qu'un appel à volontaires sera fait dans les équipes afin de pouvoir les assurer.

Le SETCa-BBTK demande ce qui va se passer avec les personnes qui occupent actuellement des fonctions de support. Pourront-elles solliciter pour une fonction cadre ? Que se passera-t-il si elles ne sont pas intéressées par une nouvelle fonction ? La direction répond qu'il sera possible de postuler comme cadre et que si un(e) collègue ne désire pas poser sa candidature, la procédure normale sera appliquée et il/elle fera partie du Mobility Center au 1^{er} juillet et bénéficiera de l'accompagnement nécessaire.

Le SETCa-BBTK souligne la nécessité d'une communication urgente et claire étant donné les bruits de départs volontaires ou de départs "demandés" et de noms qui circulent déjà.

Le SETCa-BBTK espère que ces changements vont rapidement être profitables à ceux qui vont suivre les formations et qu'on formera ainsi mieux et plus rapidement le personnel tant du siège que du réseau. Il espère également que ces restructurations contribueront à l'instauration d'une meilleure atmosphère de travail dans la division et offriront au personnel l'opportunité de se développer harmonieusement dans sa fonction.

Commission C2N

Comme chaque mois, des informations sont données sur la disponibilité (téléphonie en agence, Connect et chatbot). Il n'y a pas de gros changements. Une réunion plus large des zones est annoncée pour la téléphonie en agence.

Le SETCa-BBTK déplore qu'il n'y ait pas d'abord d'évaluation des projets pilotes et qu'on envisage directement une extension.

Dans la prochaine commission, on y reviendra et le SETCa-BBTK demandera plus d'informations sur sa faisabilité pour les collaborateurs.

La direction a de nombreuses fois souligné que l'accessibilité est un point important et ça le reste. Un communiqué de presse sera publié en juin dans lequel Belfius divulguera sa nouvelle "stratégie" concernant l'accessibilité.

Le SETCa-BBTK insiste depuis longtemps pour avoir plus d'heures d'ouvertures et pour une meilleure accessibilité en général pour les clients. Nous suivrons attentivement les nouvelles règles qui seront appliquées, y compris le côté réaliste pour les collaborateurs.

Une explication a été donnée concernant l'enquête de satisfaction réalisée auprès des clients. La satisfaction semble bonne mais il y a une chute par rapport aux années précédentes. Cela s'explique par une accessibilité réduite des agences.

La direction indique que les nouvelles mesures qui seront appliquées devraient également solutionner cet aspect des choses.

Lors de la prochaine commission, le SETCa-BBTK recevra une réponse à sa question sur les chiffres de Belfius Direct Assurances et l'impact sur les chiffres de Belfius Car.

Varia : point de la situation dans la direction Wealth, Enterprises & Public

Le SETCa-BBTK pose différentes questions à la direction.

- A la mi-2023, le Corporate Banking a enregistré un glissement massif vers les comptes à terme. Etes-vous satisfait par rapport aux objectifs fixés actuellement en la matière ?

La direction répond qu'à la mi 2023 on n'était qu'au début du glissement et que depuis lors, cela s'est accru. On a fait une action commerciale en la matière fin 23 et début 24, ce qui a attiré quelques milliards en comptes à terme.

La direction se dit très satisfaite par la position que le Corporate banking a pu acquérir dans le marché, où la banque est reconnue comme un des grands acteurs. Le travail continue cependant en matière de transaction banking et pour faire de la banque le caissier et le banquier journalier de nos clients. Le travail du Corporate a naturellement un impact en terme de cross-selling pour l'aspect private et wealth. Les premiers résultats sont très encourageants.

Quand on parle de Corporate, on parle aussi de risques, mais même si le business augmente, les risques restent sous contrôle.

- Comment se porte le support du Corporate Banking ? Les collègues sont-ils en nombre suffisant pour aider efficacement ? Disposez-vous de points de comparaison avec d'autres banques, où il y a en général plus d'assistants pour le nombre de Bankers ?

La direction se dit très satisfaite des collaborateurs, mais estime que l'approche doit devenir beaucoup plus industrielle car elle est encore trop manuelle pour l'instant. La direction se dit persuadée que l'AI et ou des projets LEIA peuvent aider à améliorer l'organisation et à rendre son approche technico-commerciale au Servicing, qui a trop tendance à devenir un Call Center pour l'instant. Il faut travailler sur l'automatisation, l'organisation et l'efficacité avant d'augmenter les EFT. Ce sera un des axes de travail / développement dans les mois qui suivent.

Le SETCa-BBTK demande où se situe la banque par rapport à ses concurrents en matière de nombre de fonctions de support par rapport aux nombre de corporate bankers.

La direction répond que certaines banques ont plus de support, tandis que d'autres en ont moins. Nos clients se disent globalement satisfaits, ce qui ne serait pas le cas si nos services étaient moins bon que ceux d'autres banques, ce qui semble prouver que nous sommes dans la bonne voie en terme de staffing.

Le SETCa-BBTK fait remarquer que si le côté du "Front" est bon, c'est du côté du "Back" que les choses doivent être améliorées. La direction est d'accord avec ce constat et précise que beaucoup de projets sont dans le pipeline en matière d'IT et qu'elle espère beaucoup de ce côté en 2024 et 2025.

- Lors du CE du 16/06/23, vous avez dit que "Wealth Management est confronté à une année difficile. On récolte beaucoup d'argent frais mais il y en a aussi beaucoup qui s'en va. L'analyse est en cours mais il est fort possible que cet argent ne soit pas entièrement dépensé dans des biens de consommation et qu'il parte parfois aussi à la concurrence." L'analyse est-elle déjà terminée et pouvez-vous nous dire ce qu'il en est ?

La direction répond que les comptes à terme n'étaient effectivement pas compétitifs en juin 2023, puis on a décidé de ne plus rien lâcher. A partir de là tout a bien été et nous sommes redevenus très compétitifs.

En 2024, la situation en Wealth est très difficile car nous sommes soumis à une grande concurrence. Il y a encore beaucoup de places vacantes en Private Banking mais il n'est pas toujours facile de trouver des candidats.

Le Business banking est un domaine très compétitif avec une grande pression sur les prix. On a laissé diminuer nos prix pour garder nos parts de marché. Cette approche se justifie aussi parce qu'un client Business peut devenir client Private ou Wealth.

On note aussi une augmentation des risques, surtout dans l'immobilier. Il n'y a pas de raison de paniquer mais il faut rester attentif.

La situation du secteur Public reste très bonne, malgré une position très agressive de KBC en Flandre sur tous les segments, tout comme ING est aussi agressive en Wallonie.

La défense de nos positions se fait malheureusement au détriment de nos marges.

Glossaire

Vous retrouverez la signification de toutes les abréviations utilisées [dans notre glossaire](#).

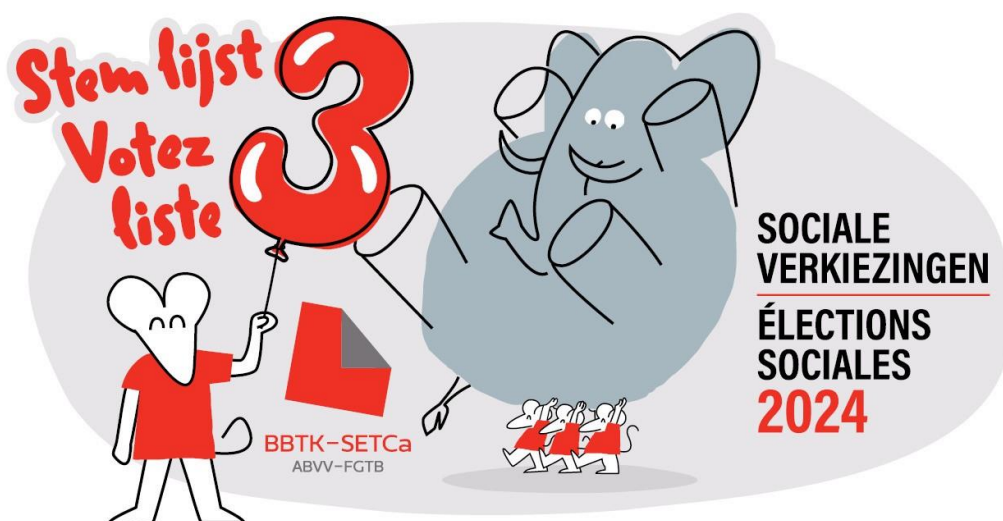
Pour toute question ou demande d'information complémentaire, vous pouvez envoyer un mail à ce@redbel.be ou vous adresser directement à l'un de [nos délégués](#).

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 31 mai 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