



Rapport du Conseil d'Entreprise du 31 mai 2024

Avis du Front commun syndical sur l'adaptation de l'organisation de CTS

La représentation des travailleurs prend acte des raisons de la réorganisation au sein de CTS, à savoir la prise en compte des départs à la retraite, les ambitions de la banque dans les différents segments de clientèle, l'anticipation des opportunités technologiques, l'évolution de la législation, des contrôles, de la fraude, les différents span of control et la nécessité de faire disparaître les silos.

La répartition de CTS en 2 départements produits, 2 départements segments et un CTS-Office est cohérente par rapport à ces constatations.

Sur le plan social, il n'y a pas d'impact négatif sur le nombre de 625 ETP. Aucune suppression de fonction n'est prévue, il n'y a ni modification de contenu de fonction ni modification de bande. 5 ETP supplémentaires sont également ajoutés au mandat pour AML-KYC.

La représentation des travailleurs souligne une fois de plus l'importance de garantir le transfert des connaissances lors de départs à la retraite. Dans le passé, divers services ont été transférés dans une autre direction, de sorte que les connaissances au sein du CTS n'étaient plus présentes. Nous demandons à la direction d'être très vigilante à ce sujet, compte tenu de la mise en œuvre de l'IA dans les différents processus au sein du CTS. Nous pensons qu'une période de 6 mois pour transférer les connaissances est trop courte.

La représentation des travailleurs souligne également les mouvements de centralisation et de décentralisation d'un certain nombre de services, tel que le contrôle comptable, qui se déroulent dans la direction opposée à celle d'il y a 5 ans lorsque CTS a été fondée. Nous demandons à la direction si les recommandations de l'Audit concernant le fonctionnement neutre et la fonction de contrôle de deuxième ligne sont toujours respectées.

Ce qui est également important pour la représentation des travailleurs, c'est que les ressources nécessaires soient mises en œuvre pour résoudre certains problèmes structurels tel que, par exemple, le manque de ressources informatiques efficaces.

Nous pensons également qu'il est important de mentionner que les lignes hiérarchiques doivent rester proches des équipes, être à l'écoute de leurs collaborateurs, mais aussi ne pas continuer à travailler en silos. De plus, il est également important de soutenir les jeunes managers qui travaillent avec des équipes très expérimentées. Ces gestionnaires n'ont aucune expérience des situations de crise et nous demandons donc d'investir dans les moyens nécessaires pour les guider dans cette démarche.

Sur la base des commentaires ci-dessus, la représentation des travailleurs donne un **avis positif conditionnel**, à la condition que les ressources nécessaires soient libérées, que l'attention soit portée au transfert des connaissances, que rien ne change en terme de fonctions et qu'il n'y ait aucune suppression de fonctions.

La direction remercie le front commun syndical pour son avis positif. La direction affirme que toutes les constatations faites par le front commun syndical se retrouvent dans le projet de réorganisation. La centralisation / décentralisation, la mise en place de la 2^e ligne de contrôle, la cohérence de composition et de fonctionnement des teams, les solutions structurelles en matière d'équipements IT, les paiements, l'AML, l'identification des clients, la proximité entre lignes hiérarchiques et collaborateurs ainsi que l'accompagnement des nouveaux managers sont autant d'aspects qui feront l'objet d'une attention particulière.

Avis du Front commun syndical sur le changement de structure Learning, Development & Leadership

Nous prenons acte des raisons qui ont conduit à cette réorganisation, à savoir que les nouveaux employés du réseau et du siège sont insuffisamment formés aux connaissances bancaires, que les formations ne sont pas suffisamment approfondies en fonction des besoins, que les formateurs internes offrent une valeur ajoutée claire et que grâce à leur communication des valeurs et de culture de la banque, Belfius peut se distinguer de la concurrence. La qualité, les ressources et le temps sont des éléments cruciaux tant pour les employés que pour les formateurs, étant donné la nécessité d'apprendre continuellement.

La représentation des travailleurs trouve positif que la direction fasse les mêmes constats que ceux que nous communiquons depuis des mois dans divers forums.

Nous ne pouvons pas nier que des initiatives soient prises pour résoudre un certain nombre de problèmes, telles que l'adaptation de l'outil MyDevelopment mais aussi la réorganisation de l'offre de formation dans un kit de base, complété par des formations plus approfondies et des trajets spécifiques. La mise en place d'une cellule People Support peut aussi offrir une valeur ajoutée. Tous ces projets sont cependant encore en cours et trop peu concrets.

4 nouvelles fonctions sont créées, dans lesquelles les collègues sont répartis sur base de leurs candidatures. Ces fonctions sont basées sur les fonctions existantes, complétées par de nouvelles responsabilités.

La représentation des travailleurs ne considère toutefois pas que la proposition de future structure de Learning and Development soit une solution à long terme qui permette de s'attaquer aux problèmes. Nous ne voulons pas entrer dans les détails dans cet avis, et nous pourrions certainement y revenir plus tard, mais nous voulons quand même donner un certain nombre d'éléments sans pour cela être exhaustifs.

Nous ne voyons pas de solution pour le manque de personnel des différentes équipes, pour les permanences à effectuer, pour une répartition claire des tâches ou pour un bon transfert des connaissances nécessaires suite aux départs et aux retraites futures.

Nous voyons par contre bien l'ajout de responsabilités supplémentaires aux fonctions existantes sans offre de formation et aussi le maintien des formateurs externes qui est nécessaire selon la direction. Nous nous demandons également dans quelle mesure on tient compte des signaux qui sont envoyés par les services internes et d'autres canaux dans le domaine de la communication et de la charge de travail.

Sur le plan social, la direction est fière de noter qu'un ETP supplémentaire sera prévu. Les fonctions vacantes sont également prises en compte dans le calcul. Comme promis précédemment par la direction, nous attendons un upstaffing interne de qualité.

La représentation des travailleurs constate que toutes les fonctions existantes sont supprimées et que chaque collègue doit de nouveau postuler à une des quatre nouvelles fonctions. Cela peut mener à une augmentation de bande, mais aussi à une diminution de bande. Ceux qui ne seront pas retenus seront dirigés vers le Mobility Center.

Cela donne le sentiment que la direction peut envoyer les employés indésirables au Mobility Center. Pour la représentation des travailleurs, il s'agit d'un précédent pour l'ensemble de la banque et d'une façon de travailler qui n'est pas digne de HR. D'autres services peuvent s'en servir comme exemple et la division qui devrait mettre fin à cette pratique est celle-là même, HR, qui l'a appliquée en premier. Comprenne qui peut, HR ne pourra jamais empêcher cela.

D'autres éléments de ce processus mènent à cette conclusion.

Les entretiens de sollicitation durent 40 minutes, en présence d'un directeur N+2 en partance et d'un recruteur qui ne connaît pas encore le sujet. Des carrières et des compétences de 30 ans sont parfois évaluées au cours de ces entretiens. Etant donné que la nouvelle responsable hiérarchique ne commence que le 1^{er} juin, elle ne peut assister à la majorité des entretiens.

Lors de la présentation au CE le 26 avril, la direction était très probablement déjà au courant de la personne qui allait succéder à la responsable compte tenu de sa date d'entrée en fonction le 1 juin. Ceci n'est pas un modèle de la transparence promise car cela n'a été communiqué aux équipes que le 17 mai.

La nouvelle responsable doit veiller au déploiement de la nouvelle organisation, ce qui signifie que l'incertitude des collègues sera prolongée car elle peut vouloir, elle aussi, apporter un changement dans quelques mois.

Les collègues de Belins dans la même division ne devaient pas poser leur candidature, mais étaient affectés à leur fonction. Nous ne pensons pas que cela soit vraiment conforme à l'esprit de Belfius Together.

La période de transition du 1er juin au 1er juillet pour transférer certaines tâches est totalement insuffisante.

Les responsables directs ne font pas partie de l'exercice et la représentation des travailleurs s'interroge également à ce sujet.

La représentation des travailleurs ne comprend pas pourquoi le choix d'une évolution logique des fonctions existantes vers les nouvelles fonctions n'a pas été fait, avec offre et même obligation de se recycler, moyennant la mise à disposition du temps et des ressources nécessaires. Nous ne voyons en aucune façon le moindre investissement que ce soit en formation ou dans les formateurs.

À la lumière de ce qui précède, la représentation des travailleurs donne un **avis négatif**.

Nous demandons expressément que cette proposition soit retirée et qu'une nouvelle soit élaborée, qui tienne compte des observations de nos collègues. Cette façon de travailler est inacceptable pour la représentation des travailleurs et nous utiliserons tous les moyens à notre disposition pour nous y opposer.

La direction précise qu'un entretien de 40 minutes est prévu pour trois des quatre fonctions. Pour le quatrième type de fonction, avec la bande la plus élevée, il est prévu 1 heure d'entretien avec un business case. Certains entretiens débordent des 40 minutes si cela s'avère nécessaire. Les entretiens se déroulent bien et dans une atmosphère sereine pour le moment. La responsable N+2 affirme préparer tous les entretiens et s'y impliquer au maximum, même si elle partira bientôt. Elle affirme aussi que la personne chargée du recrutement, qui l'assiste dans les entretiens, est présente depuis plus de deux ans et connaît le métier.

En ce qui concerne le délai d'un mois pour le transfert, la direction examinera le problème. En fonction du contenu des entretiens, la direction pourra également déterminer où il y a lieu d'organiser le transfert des connaissances ainsi que la formation de certains formateurs.

La direction tiendra aussi compte des feedbacks que les collègues font durant les entretiens afin d'accompagner au mieux les nouveaux aspects contenus dans les fonctions. Un certain nombre de jeunes formateurs peu expérimentés vont venir suivre les formateurs expérimentés qui partiront bientôt et pourront ainsi acquérir une expérience dans le domaine.

La direction est confiante dans les mesures prises afin que les permanences soient effectuées de manière efficace. Le nombre de personnes qui faisaient les permanences avant peut être réduit car les problèmes techniques qui demandaient beaucoup d'interventions dans les salles ont été éliminés.

La direction dit ne pas comprendre l'argument concernant un déficit structurel du nombre de formateurs car toutes les composantes internes et externes lui semblent présentes. Elle examinera dès lors cet aspect plus en détail.

La direction fait un parallèle avec la réorganisation de Non Financial Risks, qui était elle aussi très sensible. Elle s'est bien déroulée et le passé a montré qu'il fallait la faire.

La direction revient sur le pourquoi de cette réorganisation : d'une part, le manque de qualité des formations et aussi d'autre part les inégalités entre fonctions et le fait qu'elles ne reflètent plus la réalité. C'est aussi afin de remédier à cette situation que la direction a voulu ce changement de structure.

La direction souligne qu'il s'agit d'un signal positif que la responsable qui part bientôt mène le projet. La direction verra comment optimiser l'accompagnement des collègues et le transfert de connaissances entre responsables. La remplaçante avait postulé pour une autre fonction mais a ensuite accepté de prendre cette fonction.

Le Front commun syndical souligne la manière dont le processus a été fait, les craintes qui sont présentes, le sentiment qu'ont les collègues que la direction peut ainsi se débarrasser d'un ensemble de profils qu'elle ne désire plus avoir dans la division et le fait qu'il s'agisse d'un précédent au niveau de la banque. C'est pour ces raisons que le Front commun syndical a déposé un avis négatif.

La direction se défend de vouloir introduire une quelconque procédure systématique avec cette modification de structure.

La direction souligne sa préoccupation de faire tout le process avec le Love nécessaire pour accompagner les collègues.

La direction réalise qu'il s'agit d'un processus difficile et sensible et que cette procédure peut paraître courte, mais elle a été minutieusement préparée. La direction estime que les feedbacks des collègues sont globalement positifs par rapport à l'accompagnement et à la nécessité des changements.

Le Front commun syndical ne peut qu'espérer que tout ce qu'il entend soit réellement mis en place et que le processus aboutisse effectivement à une meilleure situation tant pour les formateurs que pour la formation.

La direction conclut en disant avoir noté le contenu de l'avis et vouloir revenir en Conseil d'Entreprise avec un certain nombre d'actions.

Installation du Conseil d'Entreprise

La direction procède officiellement à l'installation du nouveau Conseil d'Entreprise.

Le Président du Conseil d'Entreprise est monsieur Marc Raisière, l'adjointe du Président du Conseil d'Entreprise est madame Julie Uytterhaegen.

Le Secrétaire est monsieur Bart Juwet et le Secrétaire Adjoint monsieur Michel Fetu.

Les fractions ont reçu un exemplaire adapté du règlement d'ordre intérieur, de même que le calendrier des sessions du Conseil d'Entreprise.

Tous les membre du Conseil d'Entreprise marquent leur accord pour que les rapports soient enregistrés.

Toutes les fractions donnent leur accord sur les 5 points.

Stratégie en matière de disponibilité

La direction présente sa stratégie pour améliorer la disponibilité par rapport aux particuliers et au Business.

Elle s'engage à augmenter la disponibilité via tous les canaux, digitaux et non digitaux (téléphone et agence), pour tous les clients et à communiquer cela de manière limpide.

En ce qui concerne les canaux digitaux et non digitaux :

- Notre réseau d'agence restera bien étoffé et, à partir de septembre, toutes les agences urbaines seront ouvertes durant certaines plages horaires tous les jours ouvrables, sans obligation de prendre rendez-vous. Les autres agences seront disponibles sans rendez-vous durant certaines plages horaires au moins 2 jours par semaine.
- Nous continuerons à investir dans notre app mobile et, dès le mois de juin, un nouvel assistant digital encore plus intelligent y sera disponible.
- 50 collaborateurs supplémentaires seront recrutés pour notre Contact Center, nous permettant ainsi de diminuer nos temps d'attente aux heures de pointe. A partir de juin, les clients dont nous sommes la banque principale pourront également demander via Belfius Mobile d'être rappelés endéans les 30 minutes.
- Nous continuons à soutenir nos clients non digitaux, en renouvelant nos appareils cashless (1 dans chaque agence) et via notre service téléphonique gratuit. Dès juin, il leur sera aussi possible de demander un rappel garanti dans les 30 minutes via Belfius Phone Banking.

Ces engagements concernent, avec des variantes en fonction du type de client, tous les clients particuliers des agences, ceux qui ont recours à un Personal Banker, à un Private Banker ou à un Wealth Manager. Les mêmes engagements sont prévus pour les différents types de clients Business ainsi que pour les prospects.

La communication aura lieu tant de manière personnelle (une promesse nous a été faite pour fin août, dans une lettre ou un message personnel par voie digitale, segmentée et mesurée en fonction des besoins de chaque client) que par voie de presse (fin août, interviews avec des journalistes) ou dans les agences et les canaux digitaux.

Le financement de cette stratégie se fera par :

- La recherche de compromis dans des projets IT existants, afin de dégager les 250 jours/hommes nécessaires ;
- Un budget supplémentaire de € 3 Mio en 2024 pour l'engagement de personnel supplémentaire ;
- Un budget supplémentaire de € 2 Mio en 2024 pour augmenter la performance du chatbot via des ressources externes.

A partir de 2025, ce sont € 5 Mio qui seront consacrés de manière récurrente au maintien de la disponibilité.

Le SETCa-BBTK tient à souligner les différences qui existent en matière d'hybridité entre les différentes régions du pays, ainsi que les problèmes spécifiques de fonctionnement au sein des zones et des différentes agences dans les zones. Le SETCa-BBTK pointe le manque actuel de ressources qui entraîne l'utilisation de ressources spécialisées, tels que des spécialistes en investissements, pour tenir les points info. A ce manque chronique de ressources viendra s'ajouter un déficit supplémentaire lorsque les réouvertures commenceront sans que le personnel nécessaire soit disponible et formé correctement. Tout cela ne fera qu'accroître la pénibilité déjà existante.

Le SETCa-BBTK demande instamment à la direction de prendre le temps nécessaire afin d'analyser les besoins en ressources humaines et la situation en matière d'hybridité, de tenir compte des retours du terrain et de remettre en cause l'existence du concept même d'hybridité obligatoire.

La direction déclare avoir bien entendu les remarques et prendra ces demandes en considération pour examiner les points positifs et négatifs en y accordant le temps nécessaire.

Le SETCa-BBTK demande encore quand les investissements à réaliser en 2024 et 2025 ont été provisionnés. La direction répond que les décisions ont été prises en cours d'année et qu'étant donné l'importance du projet, les dépassement éventuels seront assumés.

Résultats End Year 2023 – 2024 (cadres et employés)

Les résultats de la procédure End Year Results 2023 concernant les augmentations salariales pour les cadres et les employés sont mis à disposition des membres du Conseil d'Entreprise. L'examen de la note technique aura lieu plus tard et les questions seront, le cas échéant, transmises à la direction.

Commission Emploi

Il y a 279 places vacantes fin avril. 93 places ont trouvé un titulaire, ce qui indique que le nombre d'engagements est important. 5 collègues se trouvent au Mobility Center.

Commissions C2N

Comme chaque mois, la direction présente les chiffres d'accessibilité de la téléphonie en agence et du Connect. Ils restent stables mais toujours insuffisants, avec une accessibilité aujourd'hui de 77,5% alors que l'objectif est de 80%.

La fusion des zones pour la téléphonie en agence devrait apporter une solution.

Le SETCa-BBTK souligne qu'il y a beaucoup de différences par zone quant aux fonctions qui participent à la téléphonie en agence. Parfois, il s'agit d'employés commerciaux mais dans d'autres zones ce sont aussi des spécialistes, des chargés de placements ou même des directeurs d'agence.

La direction ne souhaite pas intervenir dans l'organisation interne des zones mais précise que l'objectif est que seuls les employés commerciaux se chargent de la téléphonie en agence.

Comme annoncé récemment, la direction fera bientôt un communiqué officiel concernant l'élargissement des heures d'ouverture. A partir de septembre, toutes les agences en ville devraient ouvrir chaque semaine un point infos. Plus tard, toutes les agences devraient ouvrir au moins 2 points infos. On recherche des collaborateurs supplémentaires temporaires qui pourront s'occuper essentiellement de la téléphonie en agence.

Le SETCa-BBTK suivra tous ces points de près et s'inquiète de la faisabilité pour les employés commerciaux.

Par ailleurs, on travaille sur un système permettant au client d'indiquer s'il souhaite être rappelé par quelqu'un du Connect quand il ne parvient pas à obtenir quelqu'un directement. Pour ce faire, 50 externes complémentaires vont être engagés pour y faire face.

Il y aura également une information complémentaire qui sera donnée sur le projet MAA. Différentes adaptations vont être réalisées pour rendre le tool plus efficace.

La direction présente une démonstration du projet Personal Assistant. Un Chatbot (IA) pourra aider le client en permanence dans de nombreux domaines. Le projet est encore en plein développement et sera pleinement opérationnel au plus tôt fin d'année.

La direction donne une explication sur le Personal Banking. Une nouvelle segmentation impliquera que beaucoup de clients seront de nouveau pris en compte. Les clients en portefeuille recevront une lettre/mail personnel leur précisant qui est leur Personal Banker et que celui-ci devient leur personne de contact pour tout.

A la demande du SETCa-BBTK, la direction donne une brève explication sur les chiffres de Belfius Direct Insurance pour Belfius Car. Actuellement, il y a une croissance plus ou moins égale pour les deux produits. La direction a cependant apporté une modification : une réalisation Belfius Direct Insurance comptera en partie dans l'objectif 507, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Il y avait également un point sur l'enquête Pulse à l'ordre du jour. Etant donné le retard accumulé dans l'agenda, les slides ont été parcourus rapidement. A la demande du SETCa-BBTK, ce point sera revu plus en détail lors de la commission C2N de juin.

Varia

Tour d'horizon de la direction de la Chief Transformation Officer

La direction souligne d'emblée que la création de cette direction a été une bonne décision, étant donné la visibilité qui est ainsi donnée à certains sujets importants. Cela permet aussi de s'y attaquer plus rapidement et avec plus de moyens, de faire circuler les informations et de mieux les partager entre les équipes ainsi que de donner des pistes pour répondre rapidement aux problèmes, comme dans le cas de LEIA, ce qui est très positif.

Il y a beaucoup de problèmes à traiter et d'améliorations à faire (activités liées à AML, Compliance, ...). Il est important de créer plus de process efficaces et automatisés, ce qui est une démarche transversale qui concerne beaucoup de stakeholders, tant parmi les collègues que parmi les clients. Cela concerne des améliorations à courts et à longs termes, qui impliquent des investissements et un examen de l'organisation afin de la rendre plus efficace.

Le domaine Payment fait également l'objet d'une attention particulière, surtout à cause des contraintes légales qui y sont liées et de la volonté de la banque d'assurer tant la robustesse que la rapidité nécessaire des systèmes.

CLS est également un domaine très important étant donné les volumes traités, la nécessité d'adaptation des process, ...

En ce qui concerne l'équipe LEIA, les projets ne manquent pas : soutien des projets AI, défi d'industrialiser certains projets, projets CTS spécifiques, onboarding KYC, ...

Beaucoup a déjà été fait en matière de Data foundation, mais beaucoup reste à faire, notamment le développement de prototypes AI dans différents domaines.

Le SETCa-BBTK demande, étant donné que les priorités sont l'AML, la Compliance, les KYC review, si la direction sait pourquoi nous ne sommes pas dans le peloton de tête dans ces domaines. Comparé à d'autres banques, mettons-nous un juste nombre d'ETP dans nos services de support afin d'atteindre nos objectifs ?

La direction répond qu'il faut être prudent lorsqu'on effectue des comparaisons car les modèles des banques sont différents. Dans notre modèle, le "front" est très impliqué dans le KYC review et l'onboarding, ce qui n'a pas toujours été le choix d'autres banques.

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 21 juin 2024

👉 **Délégués SETCa-BBTK au Conseil d'Entreprise**

- **Effectifs** : Christophe Ruiz-Garcia (coordinateur) – Sinda Muys - Michel Fetu - Peter Geerts - Caty Six - Karina Peeters - Betty Reekmans - Joëlle Van Gulck
- **Suppléants** : Anneke Janssens – Davy Van Delsen – Mickaël de Andrade - Christiane Grollet – Micheline Bruyninckx – Christine Degeest – Benoît Marteau

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