



## Rapport du Conseil d'Entreprise du 21 juin 2024

### Belfius Auto Lease (BAL) : présentation de la stratégie 2025

La direction de BAL présente le projet FLY, qui vise une relocalisation complète des activités et de son personnel en Flandre, dans la région de Zaventem, afin de placer BAL sur un pied d'égalité avec les autres sociétés de location opérationnelle.

Ce projet a différents objectifs :

- Garantir l'avenir de BAL en améliorant sa rentabilité ;
- Permettre à BAL d'avoir les mêmes contraintes que ses concurrents (ses véhicules étant taxés au même niveau que ceux des autres compagnies de leasing) ;
- Fournir à Bal tous les éléments qui lui permettent de jouer son rôle dans la stratégie de cross-selling du groupe Belfius ;
- Renforcer la communication et la collaboration au niveau de la coopération opérationnelle avec son partenaire étant donné qu'ils seront situés dans le même building.

L'équipe de direction s'engage à prendre une décision rapide sur le nouvel emplacement des bureaux et examinera attentivement l'impact potentiel sur les employés :

- Chaque employé aura l'opportunité de participer à une réunion individuelle avec la direction et le HR BP de BAL pour discuter des impacts sur sa situation personnelle ;
- Une analyse approfondie de l'impact potentiel sera effectuée et des propositions concrètes seront développées le cas échéant. La direction accompagnera si nécessaire (via des traductions) les collègues en cas de problème lors de l'utilisation obligatoire du néerlandais dans les relations sociales et de travail ;
- Le bien-être et la sécurité de tous les employés seront une priorité tout au long du processus.

La direction de BAL reviendra en Q4 2024 informer le Conseil d'Entreprise (CE) des résultats de ce processus.

Le SETCa-BBTK fait remarquer que ce déménagement va générer beaucoup de changements chez les collaborateurs (déplacements, ...), ce qui risque aussi d'entraîner des départs. Le SETCa-BBTK a bien compris l'intention de la direction de BAL de procéder à une concertation individuelle avec les membres du personnel concernés, mais que se passera-t-il si le collaborateur refuse d'aller travailler dans les nouveaux locaux ?

La direction répond qu'elle a prévu de réaliser d'abord une étude de tous les impacts possibles afin d'en discuter avec les collègues, puis de prendre en compte l'avis des collaborateurs.

La direction de BAL présente également un nouveau Target Operating Model (TOM). Celui-ci rationalisera les processus et les outils en transférant certaines des activités de BAL vers Belfius Banque.

Ce modèle se base sur le constat que l'offre de produits à destination du personnel de la banque est devenue trop complexe et force BAL à améliorer continuellement son service vers les collègues de la banque, alors que le prix des véhicules proposés a augmenté de 20 % au cours des 10 dernières années. Les

processus de leasing sont devenus plus compliqués pour les membres du personnel de Belfius Banque, qui ont souvent affaire à plusieurs interlocuteurs.

Il y aura un transfert des activités de Belfius Auto Lease vers Belfius Banque : 4 ETP seront transférés de BAL vers la banque via une CCT 32 bis (négociée d'août à décembre 2024) et 1 place vacante sera également prévue. Ces 5 ETP seront dédiés à la gestion de la flotte Belfius au sein de Fleet Management. Cet accroissement des effectifs permettra une simplification, une clarification et une optimisation du Fleet management pour améliorer l'expérience des membres du personnel, tout en ayant une communication plus transparente à leur égard.

Ces 5 ETP seront en charge des aspects suivants :

- Processus de commande de voiture ;
- Outil de commande de voiture ;
- Créer et gérer les données du conducteur et de la voiture ;
- Gérer les fins de contrats ;
- Contact et support global aux employés de Belfius.

Comme il y a 5 postes vacants, le SETCa-BBTK demande si le dernier poste sera occupé par quelqu'un de la banque et sous quel statut.

La direction répond qu'il s'agit d'une procédure classique et que, dès que le poste sera ouvert, les collègues actuellement au Mobility Center pourront y postuler en priorité.

La direction demande l'avis des interlocuteurs sociaux pour le Conseil d'Entreprise du 23 août.

## **Learning, Development & Leadership : évolution du changement de structure**

La direction annonce que la réorganisation démarrera le 1er juillet en mode projet et sera mise en place en septembre pour mieux assurer la transition, et ce en tenant compte des demandes des interlocuteurs sociaux.

22 entretiens ont déjà eu lieu sur les 23 ETP concernés, une personne étant malade. 18 collaborateurs ont été retenus, 16 ont eu accès à leur 1er choix, 2 ont dû se rabattre sur leur second choix. 4 personnes n'ont pas été retenues pour l'exercice de repositionnement (1 va rejoindre la division People Brand Communication, son souhait jusque la pension, et n'appartient donc plus au même périmètre). 2 des 3 autres collègues sont en recherche d'une nouvelle fonction via le Mobility Center, une personne partira en pension en 2025. La direction a regardé et a tenu compte des pensions à venir : 2 collègues l'année prochaine dont 1 pour lequel un remplaçant est déjà prévu.

8 fonctions vacantes vont être ouvertes progressivement. Tout sera fait pour que les nouveaux collègues soient correctement accueillis et accompagnés pour les prochaines années.

Le SETCa-BBTK demande si la personne qui n'a fait qu'un seul choix (et pas de second choix) peut encore faire un second choix maintenant. La direction répond qu'il est trop tard pour cela.

Le SETCa-BBTK fait ensuite la déclaration suivante :

"Le SETCa-BBTK déplore la mise en œuvre du changement de structure de la division Learning and Development tel qu'il a eu lieu, tant dans la forme que dans le fond. Quand bien même nous serions d'accord avec ces réorganisations, ce qui n'est pas le cas, nous ne comprenons pas comment la direction veut démarrer une réorganisation efficace en septembre alors que 9 fonctions n'ont pas encore de titulaires (e.a. 2 Learning expert et 2 Cost- budget coordinator).

En ce qui concerne les 3 collègues qui perdent leur fonction, on peut se poser des questions quant aux motifs invoqués : le fait qu'une personne n'indique qu'un choix et pas deux, le fait qu'une personne n'ait pas le potentiel pour devenir cadre et qu'on s'en aperçoive opportunément maintenant, etc.

Le SETCa-BBTK regrette que la direction ne tienne pas compte de l'avis négatif donné par la délégation des travailleurs, toutes fractions confondues, et que 3 collègues perdent ainsi leur fonction. Le SETCa-BBTK considère que ce faisant, la direction franchit une ligne rouge et crée un précédent préjudiciable certain. Comme mentionné dans l'avis rendu en commun avec les autres fractions, le SETCa-BBTK se réserve donc le droit d'agir de la manière qu'il estimera la plus appropriée."

La direction répond qu'elle n'est pas d'accord avec la déclaration du SETCa-BBTK lorsque celui-ci dit qu'il n'a pas été tenu compte de l'avis donné en front commun. Elle estime avoir tenu compte des remarques sur le timing et sur l'accompagnement des collaborateurs, le délai étant repoussé à septembre 2024, la réorganisation se faisant en mode projet et avec les collègues concernés.

La direction insiste à nouveau sur le fait qu'il fallait absolument procéder à une réorganisation et que tout le monde est d'accord sur cela. Il était impossible d'atteindre les objectifs poursuivis en conservant l'organisation actuelle.

La direction n'est pas non plus d'accord avec l'emploi du terme "opportunément" car il n'y avait aucune intention derrière la réorganisation, hormis celle visant à améliorer la situation.

La direction précise que le processus a été fait dans les règles, avec la responsable et une personne des HR qui a l'habitude de travailler avec la division. La direction comprend tout le volet émotionnel derrière cette réorganisation mais pense que les bonnes décisions ont été prises. La direction sait très bien que l'implémentation en septembre est une utopie mais au moins les places vacantes peuvent être publiées pour aller de l'avant.

Le SETCa-BBTK tient encore à souligner une charge de travail et une pression énorme à la formation digitale du fait des collègues absents et du manque de back-up à l'entame des vacances. Le SETCa-BBTK évoque également la situation compliquée vécue actuellement par le team Planning.

## **Analytical Modeling : état des lieux**

Le SETCa-BBTK fait une déclaration :

"Le SETCa-BBTK, soucieux de l'intégrité et de la préservation de l'outil de production, souhaite attirer l'attention de la direction sur l'état du projet "Analytical Modeling". Ce projet, prévu en R24.3, a été reporté il y a quelques jours à R24.4 (UAT = 19 & 20/10/24, PRD = 16 & 17/11/2024).

Il s'agit d'une contrainte réglementaire externe imposée par la BCE, et le "module" dont il est question ici concerne les modèles non-retail, c'est-à-dire Corporate et Business Banking, qui constituent une part importante du portefeuille de la banque.

Etant donné les différents messages que nous recevons de plusieurs divisions concernées, il nous paraît absolument nécessaire d'inviter la direction à reporter le projet sous peine de construire un futur système sur une base totalement instable.

Ce projet semble être l'exact opposé du projet parfait, caractérisé par un Project Management Team dont le lead est déficitaire, plusieurs intérêts opposés et des problèmes de gouvernance menant à des prises simultanées de décisions allant en sens opposé. Le Lead du projet a été confié à une équipe d'externes qui ne maîtrisent ni les systèmes de la banque ni ses process ni le contenu du projet. Ces externes ne parviennent pas à déterminer le scope du projet de manière claire et stable ce qui entraîne une confusion grandissante chez les stakeholders (équipes de gestion de projets, équipes IT, équipes risk, etc.). Les modifications de requirements sont nombreuses et impactent bien évidemment les deliveries, à tel point qu'on en arrive à parler de "moving target" en faisant référence au scope du projet. La faute des retards est cependant souvent rejetée sur les équipes internes, à qui ont fait ainsi endosser des responsabilités qui ne leur appartiennent pas.

La communication avec les équipes internes est pour le moins lacunaire, les rapports de meetings et autres documents étant transmis par mails, contrairement à l'encodage dans les systèmes tel que prévu par la méthodologie Agile en vigueur chez Belfius. Il en résulte une impossibilité de réaliser un quelconque suivi

de projets comme on le fait d'habitude (pas de suivi des to do's, des points à traiter, pas de partage du contenu de la communication vers le management, pas de système de validation des outputs, etc.). Les nombreuses demandes faites par les équipes IT concernant les tests et les études d'impact sont restées pour la plupart sans réponse. Lorsque réponse il y a, on assiste à une minimisation des impacts possibles du projet, qu'ils soient financiers, qu'ils aient trait à l'image ou à la réputation de la banque, ou qu'ils soient relatifs aux opérations ou aux données des entreprises.

Certains choix techniques effectués ont été challengés par les équipes internes et l'expérience a montré que celles-ci avaient eu raison d'agir ainsi. Cela n'a malheureusement rien changé dans les déploiements réalisés.

Le planning du projet a été établi en fonction de la deadline décidée par l'ECB, mais la découpe habituelle du projet suivant la méthodologie Agile n'est pas respectée, ce qui entraîne des déplacements des dates GTU/UAT qui sont de plus en plus poussées vers la date de mise en production. Cela a un impact automatique sur le nombre et la qualité des tests effectués et dénote une réelle déficience en méthodologie de projet.

Les équipes internes sont de plus en plus inquiètes des conséquences que peut avoir ce projet pour la banque. On parle en premier lieu d'un risque de pénalisations car la banque ne sera pas en mesure de modifier les ratings comme prévu au 31/12/2024.

On parle ensuite d'une mise en PRD en R 24.4 avec peu ou pas de tests, ce qui risque d'entraîner des discontinuités dans les processus de reporting qui servent de base à l'élaboration des comptes annuels, nous y reviendrons.

Etant donné la fonction d'octroi automatique de ratings prévue dans ce projet, les équipes internes craignent que les risques soient soit surestimés soit sous-estimés par un programme inadapté, ce qui aurait un impact direct sur nos risques crédits.

La validation de certains résultats issus de programmes tournant actuellement en stand alone est pour le moins opaque et ces résultats montrent que certaines contreparties n'ont actuellement plus de rating. Les équipes internes ont par ailleurs acquis la certitude qu'au moins une des variables utilisées dans le modèle Retail est fautive, ce qui remet en question la validité des ratings produits. Ces différents éléments sapent encore plus la confiance des équipes internes dans l'output et le testing actuels mais aussi envers l'équipe externe.

Les équipes internes ne se sentent ni consultées ni a fortiori écoutées par les responsables de la gestion du projet. Ceux-ci ne valident pas leurs outputs auprès des spécialistes internes concernés, et s'adressent parfois à des interlocuteurs qui ne sont pas concernés par le projet.

Cette situation a de lourdes conséquences sur les équipes internes : pression, climat de crainte, perte de motivation, sentiment d'impuissance, etc. Cette situation risque aussi à terme de pousser certains membres du personnel à muter ou quitter l'entreprise. Pouvons-nous nous permettre de perdre des collègues alors que la préservation et la transmission des connaissances est clairement un enjeu prioritaire pour la banque ? Quel est de plus le message donné aux jeunes collègues qui voient une telle situation se dégrader ainsi de jour en jour ?

Les équipes internes ont marqué leur désaccord lors de LBRP / BRP, elles ont déjà fait remonter l'information vers la hiérarchie à plusieurs reprises, mais cela n'a rien changé. Le message donné aux internes par le Project Management externe a été littéralement "Cela doit passer en R24.3 par la porte ou par la fenêtre". Les équipes internes en viennent à se demander si la direction est au courant de la gravité de la situation.

Même s'il y a eu un report de 3 mois de la date de mise en PRD, un maintien de la manière actuelle de procéder et de la composition du Project Management Team impliquera de facto un statu quo dans le résultat. La mise en production en R24.4 aura d'office un impact sur les clôtures de novembre qui seront disponibles vers le 10/12. La banque entrera ensuite dans la Frozen Period qui sera elle-même suivie des vacances de fin d'année. Ce n'est donc qu'à partir de janvier qu'on aura une vue, probablement encore

partielle, des conséquences, alors qu'IT sera déjà occupé à développer d'autres projets, sans qu'aucun "After Care" n'ait été prévu. Il faut ajouter à ce tableau le fait qu'à notre connaissance aucun plan B ou "Fall back procedure" n'a été prévu. Cela signifie que toute intervention IT, pour autant qu'elle soit possible, devra avoir lieu dans l'urgence, alors qu'il y aura un impact quotidien sur nos liquidités.

L'idée qui domine parmi les équipes internes est qu'il est urgent de changer la composition de l'équipe qui "assure" la gestion du projet, de respecter la méthodologie en vigueur dans la banque (les steerings, les frozen periods, etc.), de viser d'office R25.2 et de faire repartir le projet sur des bases saines (quitte à prendre les parties Retail et non-Retail en même temps).

Faisant référence au "Never again" de Monsieur Raisière, le SETCa-BBTK se demande s'il visait aussi les risques opérationnels. Le SETCa-BBTK invite grandement la direction à aller prendre le pouls des équipes internes, à aller discuter avec elles et à constater elle-même le monde d'écart qui existe entre le feedback que peut donner des équipes externes associées à certains Direct Reports et la réalité du terrain. Nous demandons également à la direction de reconsidérer le suivi de tels projets transversaux et d'ajouter, si nécessaire, cette mission à celles du Corporate Office."

La direction remercie le SETCa-BBTK pour cette remontée d'informations qu'elle va examiner avec les responsables concernés et se déclare assez surprise par la déclaration du SETCa-BBTK, d'autant plus que sa porte est toujours ouverte et qu'elle estime que ces éléments auraient pu être discutés avant.

La direction tient à préciser que Belfius ne prendra aucun risque opérationnel en mettant en œuvre ce projet. Celui-ci concerne un nouveau modèle d'octroi de crédits. C'est la solvabilité qui pourrait être concernée mais ne le sera pas. Le CET1 ratio ne bougera pas. La liquidité ne sera donc pas impactée.

Le planning ne sera pas imposé par l'ECB. C'est bien Belfius qui décidera à quel moment il convient d'implémenter ce nouveau modèle sans prendre de risque. Ce projet a déjà été reporté d'un an pour éviter les risques opérationnels. Belfius a, par le passé, déjà fait de nombreux investissements, notamment dans la Credit Risk Platform, où il y a déjà eu une révision du planning.

En ce qui concerne le recours à des externes, la direction précise qu'elle utilise leurs services à hauteur de 50% des ETP et qu'ils sont là pour nous apporter leur connaissance.

Pour ce qui est de l'exactitude des modèles utilisés, la direction précise que le modèle est validé par l'ECB.

La direction précise qu'il y a un comité spécifique qui chapeaute le projet Analytical Modeling et que tout avance comme il se doit. La direction prévoit qu'il y ait encore 18 mois de travail dans ce projet pour le volet non-retail. Le volet retail sera implémenté en Q1 et Q2 2025.

La direction sait qu'elle possède dans ses équipes des vrais spécialistes et les remercie pour le travail accompli ainsi que pour leur dévouement. Il est important que la continuité prime, c'est pourquoi elle ne compte pas prendre de risque opérationnel.

## **Point de la situation dans la division Technology**

La direction évoque la décision de reporter le lancement de la nouvelle app, qui devait initialement avoir lieu pendant les vacances, mais qui le sera après car ce n'est pas une période propice. Un Beta release est cependant en test auprès de 2000 clients.

Chaque trimestre, la direction doit faire des choix et cela entraîne que certains projets sont reprioritisés. La direction mène une réflexion concernant les investissements en matière de technologies, tout en veillant à continuer à recruter les collaborateurs dont elle a besoin.

La direction évoque notre prise de participation dans Mistral AI en soulignant notre rôle de banque belge qui croit aux innovations européennes, veut les promouvoir et y être associée.

## Commission C2N

Le sujet "Evaluation de l'enquête Pulse" est arrivé à la fin de la commission C2N du mois de mai et a été repris, à la demande du SETCa-BBTK, à cette commission.

La direction présente un aperçu de toutes les actions entamées qui permettent d'améliorer le bien-être des collaborateurs dans le réseau et au Connect.

Il y aura des séances de petits déjeuners, une "beach party" prévues pour les équipes centrales. Fin 2024, un "event" sera organisé spécifiquement pour les conseillers commerciaux. Différentes formations seront données aux teams de management concernant le leadership.

Pour les collaborateurs d'agence, des sessions en équipes seront organisées avec les différents membres de la direction et tous les sujets pourront être abordés. Pour ces sessions, les invitations sont déjà parties. 15 collaborateurs peuvent s'inscrire par session.

Le SETCa-BBTK ne peut qu'être positif pour ces nombreuses initiatives mais nous nous interrogeons sur le taux de participation à ces activités et le feedback reçu. La pression existante va peut-être empêcher des collaborateurs de s'inscrire aux sessions d'équipes et aux formations. C'est pourquoi le SETCa-BBTK demande que la direction lui présente un suivi clair des actions entreprises lors de la prochaine commission (détail du taux de participation, réactions des participants, ...).

Les chiffres relatifs à la disponibilité du Connect et de la téléphonie en agence se sont de nouveau légèrement détériorés. L'engagement de nouveaux collaborateurs au Connect et l'élargissement des heures d'ouverture des points Info devraient améliorer les chiffres.

A la demande du SETCa-BBTK, la direction communique des informations sur le retard au sein du service Dégâts Belfius Home & Family (BHF). Le retard serait dû essentiellement aux nombreuses tempêtes, aux inondations et autres catastrophes depuis novembre. Des collaborateurs supplémentaires et des heures extra devraient permettre de maîtriser ce retard pour le 1<sup>er</sup> juillet.

La direction annonce qu'à terme, [l'agence de la Tour Belfius ne sera plus accessible qu'aux membres du personnel](#). Les clients seront transférés vers l'agence Arenberg. On doit encore regarder quels collaborateurs de la BT resteront et qui partira pour la nouvelle agence.

La direction annonce qu'il y aura une compensation financière pour l'assistant Private et Business qui, par la suppression de leurs primes Connect, ont été lésés financièrement alors qu'ils évoluent vers une fonction avec plus de connaissances et d'expérience.

C'était un point que le SETCa-BBTK avait déjà souligné à plusieurs reprises. C'est donc un point dont notre fraction se réjouit.

## Varia

Les membres du Conseil d'Entreprise sont unanimement d'accord pour supprimer le Conseil d'Entreprise prévu le 19 juillet.

## 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](mailto: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](mailto: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](http://www.redbel.be)

Votre équipe SETCa-BBTK Belfius



**PROCHAINE REUNION : VENDREDI 23 août 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