

Rapport du Conseil d'Entreprise du 17 janvier 2025

👁 En un coup d'œil

Vœux du SETCa-BBTK

Avis du SETCa-BBTK sur la nomination du prochain commissaire pour le groupe Belfius

Avis du SETCa-BBTK sur la nomination de KPMG pour le rapport de revue limitée sur le reporting CSRD

Fraud Competence Center - Update

Connect2Net

Varia

Glossaire



Prochaine réunion

Vous pouvez ...

Vos délégués SETCa - BBTK au Conseil d'Entreprise

Vœux du SETCa-BBTK

Le SETCa-BBTK adresse ses meilleurs vœux à la Direction, aux membres du Conseil d'Entreprise, au personnel et à leur famille respective. Que cette nouvelle année vous apporte une excellente santé, ainsi que de la sérénité et de l'équilibre, tant au niveau personnel que professionnel.

2025 s'annonce aussi turbulente que les années précédentes.

Il est difficile d'entrevoir beaucoup de perspectives d'améliorations vus l'augmentation des facteurs d'instabilités géopolitiques et de déstabilisation, ainsi que les menaces auxquelles les démocraties sont confrontées. Les institutions financières européennes devront composer avec une régulation plus stricte que leurs consœurs américaines.

C'est dans ce contexte que Belfius terminera son plan stratégique Inspire 2025 et préparera en même temps son nouveau plan stratégique 2030.

Le SETCa-BBTK aimerait brièvement vous faire part d'un ensemble d'éléments importants qui sont regroupés par thèmes :

Le personnel

Dans notre banque, chaque département se montre fier de ce qui a été accompli par ses équipes en 2024 et annonce autant de défis et de projets captivants pour cette nouvelle année.

Le SETCa-BBTK ne doute absolument pas de l'engagement du personnel. Cependant, ces défis et projets seront-ils entièrement réalisés ? Et s'ils le sont, à quel prix ? Au prix du temps, au prix des moyens, au prix de la pénibilité, au prix de la santé tellement indispensable ?

De nombreux témoignages remontent du terrain pour nous signaler qu'on rabote le temps consacré lors de projets à des phases cruciales telles que l'analyse ou la détermination des impacts transversaux.



Cette manière d'agir a non seulement des effets contreproductifs sur le but visé mais elle a surtout des effets négatifs, immédiats ou postposés, sur le personnel qui doit la subir (démotivation, dépense considérable d'énergie pour rien/pas grand-chose).

Nous pouvons également constater dans de nombreux services une surcharge structurelle de travail, accompagnée d'un manque flagrant d'effectifs. Ces services ne sont cependant pas renforcés comme ils devraient et ne bénéficient pas non plus d'une automatisation qui serait salvatrice. Si la barre est placée de plus en plus haut, les moyens ne sont malheureusement pas là et on serre la ceinture partout, ce qui ne présage rien de bon ...

S'agit-il d'une mesure drastique d'économies ou plutôt d'une mesure de prudence annonciatrice d'une décision de plus grande ampleur ?

Le SETCa-BBTK n'a, à ce jour, pas toutes les réponses mais il se doute qu'une partie proviendrait de l'augmentation significative des coûts récurrents liés à la stratégie de plus en plus digitale, répercutés par les différents fournisseurs (cloud, sécurité) et consultants.

Enormément de collègues sont sous pression et subissent beaucoup de stress. Ils éprouvent le sentiment d'être confrontés à un nombre croissant de contraintes. S'ils continuent envers et contre tout à se montrer engagés, le manque de moyens et le poids des contraintes commencent à éroder les meilleures volontés. Fatigue, épuisement, burn-out s'installent structurellement.

La gestion des projets, techniques et autres

Au vu de certains couacs rencontrés en 2024 dans les projets techniques, réglementaires ou autres, le SETCa-BBTK espère vraiment que les enseignements ont été tirés des expériences passées.

Que ce soit en termes de fixation de priorités, de stabilité ou d'efficacité, le SETCa-BBTK reste cependant préoccupé par l'agitation qu'il constate dans certains niveaux hiérarchiques et qui donne l'impression d'un management de l'urgence. Si on devait choisir une image pour caractériser cette situation, ce serait assurément celle d'une fourmilière dérangée par un coup de pied.

Nous ne pouvons parfois nous empêcher de penser qu'il est heureux que la banque dispose encore parmi le personnel de bon nombre de "pompiers" qui permettent d'éteindre les incendies qui se déclarent à droite ou à gauche.

La productivité et les ressources humaines

Dans ses vœux 2024, le SETCa-BBTK avait insisté sur l'importance du respect de l'humain, entre autres par le respect des différences générationnelles et par la prise en compte de la charge et du rythme de travail, l'anticipation des recrutements ainsi que le temps pour transférer et maintenir les connaissances en interne. Nous pensons qu'il y a encore beaucoup de pain sur la planche dans ce domaine et que des efforts significatifs doivent être faits en la matière.

Il en va de même en matière de reconnaissance du personnel. Celui-ci demande à recevoir des feedbacks de ses prestations lors d'entretiens plus nombreux avec les responsables hiérarchiques. Cette simple demande, aisément réalisable à faible coût, ne nécessite en rien la réintroduction d'un système de formalisation des accords et d'évaluations (MBO), système qui ne fera à notre avis qu'accentuer le malaise grandissant dans les équipes, là où la collaboration est essentielle.

La reconnaissance du personnel ne s'accordera pas non plus, selon nous, avec l'a priori que tous les problèmes de productivité ou de retards dans les projets viennent du manque de présence sur site. Cette même reconnaissance du personnel gagnerait en revanche assurément à ce que les heures perdues dans un système de non-pointage soient valorisées d'une manière ou d'une autre, tout comme elle serait mieux ressentie si les accords existants n'étaient plus remis en question.

Il nous paraît important de garder à l'esprit que tous les ingrédients sont en ce moment réunis dans certaines divisions pour créer un cocktail explosif.

L'intelligence artificielle (IA)

Comme nous l'avons déjà dit dans certains de nos avis, nous considérons qu'il est important que l'IA soit

implantée dans la banque d'une manière qui respecte le personnel, qui facilite son travail et qui lui garantisserait que ce nouvel outil ne vienne pas simplement lui prendre sa place.

Le SETCa-BBTK ne veut pas de projets IA qui ne seraient implémentés que dans un but d'augmenter la productivité et les cadences, qui impacteraient l'emploi du personnel existant ou qui aliéneraient le personnel et déshumaniseraient les interactions avec les clients.

Quelle est dès lors la meilleure manière de procéder ? Comment monter dans le train du progrès sans que certains des passagers n'éprouvent une légitime réticence vis-à-vis de l'itinéraire du voyage et du moyen de transport utilisé ?

Le SETCa-BBTK est persuadé que la meilleure option consiste à associer le plus tôt possible le personnel au projet de déploiement de l'IA dans l'entreprise. Nous croyons que cette démarche permettra d'atteindre une situation "win win" qui sera la base d'une implémentation fructueuse de l'IA dans la banque.

A cette fin, nous invitons la direction à développer, en collaboration avec les partenaires sociaux, une Charte d'utilisation de l'IA chez Belfius. Cette charte ne devrait pas selon nous avoir le caractère restrictif d'une législation mais devrait plutôt être vue comme un ensemble de guidelines destinées à baliser le déploiement et l'utilisation de l'IA dans la garantie du respect des intérêts des deux parties.

La concertation sociale et le futur

Le SETCa-BBTK ne peut pas terminer son message sans aborder la concertation sociale.

Nous avons la conviction que l'amélioration de la communication et du dialogue social devrait se traduire par une réelle volonté de la direction d'agir en tenant compte des positions et des demandes de tous les interlocuteurs dans les chantiers/projets actuels et futurs.

Le SETCa-BBTK continuera quant à lui à répercuter les préoccupations du terrain et restera vigilant, critique et constructif, comme à son habitude.

Avis du SETCa-BBTK sur la nomination du prochain commissaire pour le groupe Belfius

Le SETCa-BBTK remet un **avis positif** en ce qui concerne la nomination du commissaire à partir de 2026. Le SETCa-BBTK demande cependant que les réviseurs choisis donnent, de manière proactive, plus d'informations et/ou de formations à destination des représentants du personnel.

Avis du SETCa-BBTK sur la nomination de KPMG pour le rapport de revue limitée sur le reporting CSR

Le SETCa-BBTK remet un **avis positif** en ce qui concerne la nomination de KPMG (limited review) dans le cadre du rapport CSR.

Fraud Competence Center - Update

Contexte

La direction présente un point de la situation en matière de fraude.

Les transactions frauduleuses (qu'il s'agisse de tentatives ou de fraudes réussies) sont en augmentation, principalement via card phishing, en relation avec le déploiement de la carte de débit digital de Master Card (DMC). Le taux global de détection est bon mais peut encore être amélioré. La capacité de récupération est limitée en raison de la rapidité des fraudeurs. La banque prend un certain nombre de fraudes à son compte, mais dans une très grande partie des cas la perte doit être supportée par le client, celui-ci ayant commis une imprudence. Le montant moyen de perte par dossier à quant à lui diminué.

Les évolutions globales sont les suivantes :

- Le volume des paiements non-cash va continuer à croître, grâce à l'expansion des systèmes de paiement instantané et à la prolifération de nouveaux outils de paiement (portefeuilles, paiements par QR code, paiements directs de compte à compte, etc.) ;
- La fraude par carte représente la plupart des cas de fraude en terme de volume de transactions, mais c'est la fraude par virement bancaire qui est la plus coûteuse pour les victimes.
- L'utilisation de l'ingénierie sociale par les fraudeurs ;
- La professionnalisation de la criminalité et la modernisation des techniques de fraude.
- Une stratégie antifraude solide nécessite l'adoption de divers outils et techniques de détection des fraudes ;

- L'utilisation de l'IA dans la détection des fraudes augmente la précision et permet une détection en temps réel à moindre coût, tout en augmentant la satisfaction des clients et en respectant mieux la réglementation.

Parmi les techniques utilisées par le fraudeur on peut mentionner le phishing, le smishing, le vishing ou le quishing. Le but du fraudeur est toujours de dérober des renseignements (codes, numéros de cartes de crédit, etc.) en jouant sur un faux sentiment d'urgence, de risque ou de panique.

Les trois piliers du Programme Global Anti-Fraude sont :

- La prévention par la sensibilisation et la communication ;
- La détection par l'optimisation des processus et l'analyse ;
- La résolution en mettant le focus sur l'accessibilité et la convivialité.

Parmi les projets en matière de lutte anti-fraude, on peut noter :

- L'alignement de nos limites de transfert maximales en matière de virements, transactions par carte et retraits en espèces ;
- Le Slow Banking en développant des options de sécurité améliorées et plus accessibles pour nos clients ;
- La gestion hors bande ("Out of Band") dans laquelle une confirmation supplémentaire est demandée au client lors de transactions importantes ;
- Le développement d'un formulaire de fraude en ligne ("Online Fraud Form") qui permet au client de déclarer une fraude de manière intégrée, plus efficace et transparente.

Réactions du SETCa-BBTK

Nous remercions la direction d'avoir éclairci la situation. Nous constatons que la mise en place des outils qui avaient été annoncés il y a un an s'effectue lentement. Les outils existants ont leurs limites et c'est finalement toujours sur les épaules du personnel que se porte la pression. Si la prévention et d'autres aspects ont été améliorés, le suspens par exemple est encore assez important malgré l'arrivée de collègues temporaires. Le fait de manquer d'outils n'améliore pas la condition des collaborateurs des équipes opérationnelles. Bien que ces points aient été soulignés par nos soins il y a 3 ans dans le cadre de l'aspect psychosocial, les problèmes subsistent toujours.

Nous recevons beaucoup de signaux qui montrent un accroissement des absences de moyenne durée et de la fatigue parmi les équipes. Si la volonté n'est pas de mettre les moyens au niveau des outils, nous insistons pour que la pression ne soit en tout cas pas mise sur les collègues. Même s'il y a des améliorations des rôles dans les équipes, il nous semble que les effectifs sont trop justes par rapport à la charge de travail, surtout étant donné l'augmentation du nombre de dossiers. Cela se ressent aussi sur les possibilités de prendre des jours de congés, sur le nombre de permanences qui doivent être faites après les jours de travail, ...

Nous demandons quelles étaient les missions de l'audit qui a été réalisé, quelles en étaient les résultats et les recommandations.

Nous sommes également demandeur de la remise en activité du forum de discussion SPOC entre l'équipe de Connect Branch Care et l'équipe FCC, de manière à permettre un dialogue plus régulier entre ces équipes.

Nous demandons à la direction si la situation s'est améliorée en ce qui concerne la conscientisation et la prise en compte du rôle de FCC et de l'aspect fraude dès les premières étapes des projets lancés dans la banque.

Nous constatons qu'un certain nombre de services de la banque sont à la recherche des mêmes données et les traitent dans les fichiers Excel qu'ils développent indépendamment les uns des autres. Nous sommes convaincus que tous les services gagneraient à mieux communiquer et à échanger ces informations.

La direction remercie le SETCa-BBTK pour ses propos. L'effort avait porté l'année passée sur les outils existants (Mendix, ...). On voit qu'on arrive maintenant à la limite de ces outils, c'est pourquoi il faut passer à d'autres composants, tel que l'Online Fraud Form et à d'autres outils. La direction, même si elle déplore l'importance du suspens, souligne que les volumes ont été multipliés par 2, ce qui rend l'accroissement du suspens inévitable, ce

qui est le cas pour toutes les banques. La direction affirme accorder beaucoup d'importance au respect des intérêts du personnel que ce soit lors de l'uniformisation des procédures ou dans d'autres circonstances.

Par rapport à B Connect, cette structure sera pilotée par une seule personne, ce qui permettra un alignement plus fort avec FCC.

Les recommandations principales de l'audit portaient sur une meilleure documentation des procédures et des process (notamment par rapport au Risk Shield), un meilleur suivi des plans d'actions, et un nouveau système d'allocation des dossiers.

La direction confirme par ailleurs que FCC est partie prenante au processus de NPAP et qu'elle est dès lors systématiquement consultée lors de nouveaux projets. Le Codir est aussi très conscient de l'importance de FCC, lui apporte son soutien et insiste régulièrement pour que plus soit fait dans ce domaine. La direction assure accorder une attention toute particulière à la protection de nos clients et de leurs données, ce qui est un rôle fondamental que la banque doit jouer vis-à-vis d'eux. Un budget considérable sera consacré à ce domaine en termes de développement l'année prochaine.

En ce qui concerne l'échange d'informations entre services, la direction est d'accord avec le SETCa-BBTK. Des études sont en cours afin d'améliorer la centralisation d'un ensemble de données de base relatives à nos clients.

Connect2Net

Contexte

RE=BEL.

À la demande du SETCa-BBTK, la direction fournit des renseignements sur RE=BEL.

Depuis plusieurs semaines, tous les achats de fonds que le client effectue lui-même via l'application ou via direct net viennent automatiquement dans un dossier-titres RE=BEL. Le client achète ces fonds "hors conseil", c'est-à-dire qu'il n'a reçu aucun conseil ou aucune information sur le fonds de la part d'un Personal Banker et que les placements dans son portefeuille RE=BEL ne seront suivis par aucun Personal Banker et ne seront pas davantage conseillés. Cette approche concerne principalement la réglementation MiFID et la stricte séparation qu'il doit y avoir entre les achats effectués dans le cadre d'un conseil et ceux effectués en dehors de celui-ci.

Le SETCa-BBTK comprend l'obligation de cette adaptation mais voit surtout les ambiguïtés auxquelles le client sera confronté. Le client comprend-il la différence entre son portefeuille "normal" et son portefeuille "RE=BEL" ? Lorsque le client se présente en agence à la demande de son Personal Banker, comprendra-t-il pourquoi aucun conseil ne peut lui être donné sur les fonds qui sont dans son RE=BEL ? Ce sont peut-être les mêmes fonds qu'il a achetés sur base d'un conseil par le passé ...

Le SETCa-BBTK demande donc qu'un soutien soit accordé aux employés qui devront mener ces entretiens à l'avenir. Nous pensons par exemple à des ateliers ou à des exemples de conversations et d'objections.

La direction comprend nos préoccupations, examinera quelles sont les possibilités et écoutera également les feedbacks qui suivront les premiers entretiens avec les clients dans les prochaines semaines.

Le SETCa-BBTK attire également l'attention sur les problèmes que rencontrent les Personal Bankers avec des souscriptions qui dépassent le niveau de non-concentration et ne peuvent donc pas être effectués.

Les "Belfius convictions" conseillent aux employés d'offrir principalement des fonds dans les secteurs américain et technologique, ce qui est judicieux dans le contexte économique actuel. Puisque les gestionnaires des fonds suivent aussi cette stratégie, on arrive bientôt à des refus dans le flux d'achats en raison du dépassement de la non-concentration. Ceci est difficile à expliquer au client, surtout si le client insiste alors que l'achat n'est pas possible.

La direction trouve cette remarque tout à fait judicieuse et recherchera une solution auprès des gestionnaires de fonds.

Accessibilité.

Celle-ci est, comme prévu, en hausse grâce à une meilleure organisation et à l'ouverture des plannings individuels.

Servicing Fraude par Branch Care et Daily National

La direction comprend que nous devons bien suivre le processus dès le démarrage en juin.

Agence de la Belfius Tower.

À l'avenir, cette agence sera appelée "My Bank" et ne sera accessible qu'aux employés de Belfius et de ses filiales. Les clients seront transférés à l'agence Arenberg. Avec cette intervention, la direction espère améliorer l'image de la Belfius Tower (plus de files d'attente à l'entrée) et offrir au personnel une meilleure accessibilité et de meilleurs services. Les « Info points » seront ouverts les mardis et jeudis de 13 h à 15 h (ces jours-là, il y a une grande affluence dans la BT).

Lors de l'Onboarding de nouveaux collègues, il y aura également une démarche immédiate pour ouvrir un compte. My Bank sera un bureau commercial avec ses propres objectifs et adresse mail et la téléphonie sera adaptée.

Le plan de personnel 2025.

Avec la pression sur le rapport coûts/revenus, il y aura un suivi plus strict des places vacantes et une concrétisation plus efficace du mandat de personnel. 883 ETP sont prévus pour 2025 (le mandat était de 904 ETP en 2024). Aucune suppression d'emploi ne devra être effectuée étant donné que la fonction de Young Pro n'est plus incluse dans le mandat, que le nombre de départs à la retraite est connu et qu'il y a les licenciements naturels. Un plan de personnel par zone sera communiqué en février.

Varia

La direction veut revenir sur certains points importants qui ont été abordés lors de l'échange de vœux.

En ce qui concerne le fonctionnement des projets, la direction assure que certaines leçons ont été tirées du passé et qu'elle est très contente des résultats qui ont été atteints dans ces projets.

La direction s'engage à accorder toute l'importance nécessaire à la stabilité des environnements IT, que ce soit Citrix, l'environnement agence, les laptops, etc. tout comme à l'intégrité des données de nos clients.

La direction note la position unanime des fractions en ce qui concerne l'importance de l'AI pour la banque ainsi que l'importance des préoccupations qui entourent son déploiement. Comme il en a été fait mention dans les vœux, il s'agit d'utiliser l'AI pour avoir des situations win-win, tant pour les clients que pour le personnel et la banque. La direction promet de tenir les interlocuteurs sociaux tous les semestres au courant de l'évolution des projets AI.

La direction affirme par ailleurs qu'il n'y a pas aujourd'hui de plan pour externaliser ou out-sourcer tout ou partie des services HR. La non-internalisation d'externes a mené à la réorganisation du travail dans les services où elle s'est produite.

Glossaire

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



Prochaine réunion

Vendredi 21 février 2025

Vous pouvez ...

- Nous poser des questions  Via mail à ce@redbel.be ou  Via l'[un de nos délégués](#)
- Consulter notre site www.redbel.be pour retrouver des publications précédentes
- Vous affilier  Via mail à ce@redbel.be
- Forwarder nos publications à vos collègues intéressés

Vos 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



SETCa-BBTK
FGTB-ABVV

Syndicat des employés, techniciens et cadres
Bond van bedienden, technici en kaderleden

E.R. : Jean-Michel Cappoen (SETCa-BBTK)