

## Rapport du Conseil d'Entreprise du 21 février 2025

👁 En un coup d'œil

Zero Phishing policy

KPI satisfaction clients 2024

Plan de formation 2025

Strategie 2030

Commission Connect2Net

Commission Emploi

Commission Classification de fonction cadres

Glossaire

🕒 Prochaine réunion

Vous pouvez ...

Vos délégués SETCa - BBTK au Conseil d'Entreprise

### Zero Phishing policy

#### Contexte

La direction présente les mesures qui vont être mises en œuvre pour sensibiliser à nouveau le personnel au problème du phishing ainsi que les mesures plus strictes qui seront prises à l'encontre des "cliqueurs". Ce nouveau processus est mis au point pour faire face à la menace réelle et importante à laquelle la banque est confrontée. En effet, Digital Security Office détecte plus de 500 mails de phishing confirmés par an.

La direction estime que le suivi et la communication actuels sont insuffisants : pas de processus en place pour continuer à soutenir les personnes, aucun plan d'action défini en cas de non-respect des mesures imposées, les statistiques des employés ne sont pas assez connues par les chefs d'équipe, etc. Par ailleurs, certaines entités du groupe ne sont pas encore reprises dans le scope. Enfin, le processus actuel se concentre sur des mesures négatives, il entraîne une charge de travail manuel intensive et l'entraînement via des sessions en classe exige beaucoup de temps.

Le nouveau processus mis en place reposera sur 3 piliers:

- Une méthode de travail structurée :

- Conséquences pour les employés qui ne suivent pas les actions imposées à temps ;
- Comptabilisation des clics sur les véritables mails d'hameçonnages ;
- Calcul du nombre de clics sur la base des 12 derniers mois ;
- Champ d'application étendu à Belfius Group ;
- Comportement correct (signaler un mail de phishing à la boîte aux lettres phishing) récompensé (compteur -1, au maximum 2 fois/an) ;
- Approche commune pour les employés internes et externes.

- Une communication améliorée :

- Communication périodique à intervalles fixes ;
- Amélioration de la communication avec l'employé concerné, HR/Procurement, responsable hiérarchique, CORM, ... ;
- Mise à disposition de plus d'information lorsqu'une personne clique sur un mail de phishing simulé (manière dont ce mail aurait pu être détecté, ce qui aurait pu se produire s'il s'agissait d'un véritable mail de phishing, impact sur Belfius, etc.).

- Une approche positive :
- Mesures positives sur l'affichage du comportement souhaité (signaler les mails de phishing, ne pas cliquer sur les liens de phishing, ...);
- Nombre maximum de clics autorisés limité à 4 par an : pourcentage de clics > 33%.

Le dossier sur InSite peut être consulté [ici](#).

La direction précise que lors de récidives graves (compteur à 4), chaque dossier sera examiné au cas par cas et qu'il n'y aura en aucun cas de traitement automatisé des dossiers.

## Réactions du SETCa-BBTK

Nous remercions la direction d'avoir éclairci la situation. Nous demandons ce qui se passerait si un collègue supprimait les phishings sans les rapporter, par crainte de commettre une erreur par exemple. Nous faisons également remarquer que si quelqu'un n'a plus accès à Internet, il ne sait plus voir les publications de la banque sur YouTube. Nous demandons que la banque prévienne le cas de collègues qui reçoivent des messages de phishing via leur smartphone.

La direction répond que si les mails sont supprimés par le personnel, il ne se passe rien. Elle précise qu'en cas de doute, il vaut toujours mieux signaler le mail via la boîte mail ou le bouton prévu à cet effet. Cela sera dit clairement dans les communications prévues. Dans la nouvelle procédure, il n'est plus prévu de supprimer les accès à Internet. En ce qui concerne les messages de phishings sur les smartphones, la direction conseille de prendre des screenshots et de les envoyer à Digital Security Office. Dans le cas de messages n'ayant pas de lien avec Belfius, on peut toujours envoyer les screenshots à Safe on Web.

Un point de la situation sur l'évolution de l'action sera présenté au CE dans le courant de l'année.

## KPI satisfaction clients 2024

### Contexte

Globalement, 94% des clients sont (très) satisfaits. Les chiffres sont stables par rapport à 2023, mais la satisfaction des clients PBR augmente.

48% des clients de Belfius sont "très satisfaits", soit une augmentation par rapport à 2023. Nous notons cette augmentation chez les clients tant PBR que PSB/Corp.

Le top 2 de satisfaction de PSB/Corporate et Wealth reste stable. La satisfaction des Private Members passe à 98%, ce qui en fait le segment le plus satisfait. Les clients Mass Retail avec les plus petits portefeuilles sont plus satisfaits.

Le pourcentage de "clients très satisfaits" augmente pour PSB/Corporate (les clients PSB sont clairement plus "très satisfaits" que les Corporate) et les Private Members. Les clients Personal sont les moins "très satisfaits", surtout les Individuals. Les clients Mass Retail avec les plus petits portefeuilles sont également les plus "très satisfaits".

Après 3 années moins bonnes, nous constatons une évolution positive chez PBR, quoique nous ne soyons pas encore au niveau de 2020 ou avant.

La satisfaction concernant la personne de contact fixe (quand on en a une) reste très élevée. Nous comptons plus de clients qui vont augmenter leurs activités (28%) que les réduire (8%). L'accessibilité reste globalement un gros problème.

Les clients de Belfius restent très satisfaits des moyens de paiements et des canaux digitaux. La satisfaction concernant les crédits et assurances peut s'améliorer (mais est en augmentation pour les crédits). Il y a aussi une légère augmentation chez Belfius Connect.

86% des clients de Belfius se sentent tout à fait/plutôt "loved". Ce niveau est stable par rapport à 2023. Il a augmenté chez les Private Members (avec les plus gros portefeuilles). Les clients Personal avec les plus gros portefeuilles et les clients Mass Retail avec les plus petits portefeuilles se sentent plus "loved". Belfius est ressentie comme plus Meaningful & Inspiring. Le score Customer Effort est resté stable mais le top 1 (% très satisfait) a fortement augmenté. Les clients PSB et Corporate ressentent plus que les clients PBR que Belfius est Meaningful & Inspiring.

## Réactions du SETCa-BBTK

Nous notons que la satisfaction a augmenté partout sauf sur l'assurance. Nous demandons s'il y a une raison à cela. En ce qui concerne les Private members, leur satisfaction augmente mais les collègues de WAP sont très sollicités ce qui pose parfois des problèmes de disponibilité pour des rendez-vous. Nous faisons remarquer que les actes doivent maintenant être faits chez le notaire par les clients et doivent être lus par le WAP après, sans le client, ce qui n'est pas très positif.

La direction répond que l'aspect assurance a fait l'objet d'une étude à part, consacrée à Belins, et qu'on y travaille. En ce qui concerne les interactions des WAP avec les clients, la direction reconnaît que c'est vrai et qu'il est prévu d'augmenter le nombre de collègues WAP qui traitent cette problématique.

## Plan de formation 2025

### Contexte

Sur la base de 3 piliers importants, Learning & Development a développé une nouvelle vision de la plateforme « My=Development » dans le but de :

- Structurer et rationaliser l'offre actuelle de formations ;
- Prévoir une offre plus limitée mais plus pertinente qui correspond à la fonction, au profil et aux besoins de chacun ;
- Offrir des perspectives de développement claires aux collaborateurs ;
- Positionner l'offre de développement comme un privilège ;
- Mettre l'accent sur la création de nouveaux modules modernes et la composition d'une offre qui répond aux besoins du business actuel et futur.

Les 3 piliers sont :

- Foundations : formations de base pour découvrir le monde de la banque et des assurances ;
- On Demand : tout ce que le collaborateur doit savoir pour exercer sa fonction en toute confiance ;
- On Invitation : programmes de formation personnalisés et sur mesure.

En ce qui concerne les formations du réseau Belfius, l'offre complète se compose de 4 parties :

- Une base large pour tous les nouveaux collègues ;
- Une offre existante dans les parcours de spécialisation récurrents adaptée aux objectifs commerciaux ;
- Le public expérimenté est soutenu par des (nouvelles) Masterclasses ;
- Une offre de formation continue qui respecte la législation et crée de la valeur ajoutée pour les différents rôles.

Les Digital Skills seront développés via l'offre de formations consacrées à M365 & l'IA :

- Formations de base obligatoires pour tout le monde afin d'apprendre à mieux connaître et utiliser les principaux outils ;
- Formation avancée pour les « domain leaders » afin d'apprendre à appliquer l'IA dans leur domaine d'expertise spécifique ;
- Expert training pour les experts IA & IT.

Il est également prévu de stimuler l'utilisation des outils digitaux via des actions alternatives telles que :

- AI Unlocked game chez l'onboarding ;
- AI Escape room ;
- AI Community building.

Depuis le printemps 2024, la direction travaille sur un nouveau modèle de leadership qui reflète la culture d'entreprise différenciée et autour duquel s'articulent les valeurs inchangées de Belfius (Fair, Authentic, Customer, Entrepreneurial). Ce nouveau modèle repose sur 3 piliers : Dare, Care, Make it Happen. Dans ce cadre, la banque a déjà donné des sessions LoveLeads pour les dirigeants et les collaborateurs en 2024 et en prévoit encore pour 2025. Différentes mesures sont prévues en 2025, après ces sessions, afin de continuer la communication autour de ces concepts.

Un nouveau trajet, appelé "Belfius Vibes", démarrera en mars 2025 pour tous les nouveaux collaborateurs entrés en service depuis juin 2024. Il prévoit le lancement mensuel de 2 trajets de 20 collaborateurs, met le focus sur les compétences du modèle de leadership, remplace les anciennes formations « soft skills » et prévoit l'Intégration des couleurs, du feed-back, du time management, de la créativité

Career=Hub et Talent=Hub permettront par ailleurs de renforcer les compétences des collaborateurs.

Depuis 2024, le droit individuel à la formation est de 5 jours dans notre secteur. Chaque collaborateur a toujours la possibilité d'assurer son propre suivi en ligne via My=Development.

La fonction CORM au sein de chaque département suivra les enregistrements de formations "on the job" à partir de 2025. Ils le font déjà pour les formations obligatoires depuis l'automne 2024.

La direction demande de lui remettre [un avis écrit pour le 15/03/2025 au plus tard](#).

### Réactions du SETCa-BBTK

Nous demandons quel sera le délai de mise en place des éléments concernant le Well-being. Nous aimerions également savoir si le personnel des filiales pourra suivre les programmes Belfius Vibes et LoveLeads. Nous demandons à la direction de préciser la période durant laquelle la formation de base sera donnée au réseau. Nous attirons aussi l'attention de la direction sur le fait que certains collègues doivent actuellement accomplir certaines tâches avant d'avoir reçu les formations nécessaires. En ce qui

concerne les formations visant les core players, nous voudrions savoir si tous les participants ont matériellement le temps d'y participer, notamment à cause de la charge de travail en agences.

En matière de Well-being, la direction répond qu'elle met au point un ensemble de formations en collaboration avec IDEWE. La mise à disposition des formations pour l'ensemble du personnel dépendra des feedbacks reçus dans les groupes pilotes.

En ce qui concerne les programmes Belfius Vibes et LoveLeads, la direction répond que cela dépend des besoins exprimés par les filiales elles-mêmes.

En matière de "Bachelor Traject", la banque précise que la formation sera échelonnée sur 30 à 35 jours, soit plus ou moins un trajet par mois, compte tenu des engagements. A cela viendra s'ajouter un ensemble de formations de durée plus courte.

La direction reconnaît que certaines formations doivent être données le plus rapidement possible après l'engagement et est consciente que les nouveaux engagés ne peuvent pas être à 100 % opérationnels 30 jours après leur engagement.

En ce qui concerne les formations visant les core players, la direction dit veiller à ce que ce soit effectivement le cas et est disposée à fournir des chiffres en la matière.

## Stratégie 2030

### Contexte

La direction donne son approche et fournit une vue d'ensemble de l'élaboration de la Stratégie 2030.

Une première phase a visé en 2024 à extrapoler le futur basé sur la performance de croissance historique, à imaginer le futur inspiré des grandes tendances qui façonneront le monde en 2030 et à définir 3 voies stratégiques permettant de saisir rapidement les opportunités de croissance du marché.

Une deuxième phase, démarrée fin 2024 et se poursuivant jusqu'à septembre 2025, vise à lancer 12 groupes de travail chargés de définir l'évolution de la stratégie générale de même que l'évolution de la stratégie M&A.

Une troisième phase, fin 2025, visera à consolider tant la stratégie que le plan financier 2030.

Les 12 groupes de travail (= streams) identifiés pour construire étroitement la stratégie concerneront les domaines Brand, ESG, Risk & Finance, Retail & Personal, Private & Wealth, Wholesale & Public, Insurance BDI-DVV, International digital B&I, Technology & Project Organization, Service Delivery incl. CVAIP, Digital & Data et Workforce.

Une approche prenant en compte tant la gouvernance, les étapes clés et les points de décision que les objectifs, la Stakeholder map et les feedback permettra d'assurer l'engagement à 360° du programme.

L'équipe centrale, assurant la coordination centralisée, guidera et soutiendra les responsables des streams tout au long du processus, tout en identifiant des synergies et en assurant les alignements au niveau du groupe.

Les responsables des streams sont chargés de mettre en œuvre les stratégies et de mener à bien la réalisation de leurs objectifs clés dans les délais et les périmètres définis par l'équipe du programme.

Les phases clés des streams pour le développement de leur stratégie sont :

- La recherche des données et leur analyse comparative, en synthétiser les principaux enseignements menant à la définition des ambitions ;
- Définir des ambitions ;
- La conception de la stratégie, de la définition des piliers aux actions détaillées ;
- L'établissement du plan de mise en œuvre (= roadmap) et des KPI's.

Les différentes phases seront validées par le Comité exécutif et le Conseil d'Administration. Une communication stratégique sera élaborée afin d'amplifier la visibilité du programme et de permettre l'alignement et l'adhésion des stakeholders.

La direction prévoit de présenter un point de la situation au CE tout au long de 2025 ainsi que début 2026.

## Commission Connect2Net

### Contexte

L'accessibilité du C2N et de la téléphonie dans les agences continue à évoluer positivement. Nous voyons maintenant clairement l'impact des ouvertures des agences.

La nouveauté, c'est que la direction fournira des statistiques mensuelles sur l'AAM, combien sont ouvertes, combien d'ententes ont été conclues ...

La direction souhaite approfondir cette question à l'avenir afin de pouvoir déterminer les différences par zone / agence et, le cas échéant, demander des ajustements à la zone / agence concernée.

Les prêts immobiliers MAA de rappel sont actuellement insuffisants pour le C2N. Cela devrait s'améliorer à l'avenir.

Belfius ON n'est apparemment pas encore suffisamment connu des clients ou moins applicable en raison d'une meilleure accessibilité via d'autres canaux. Donc, ici le suivi est ok.

Le SETCa-BBTK aurait aimé voir le mandat du personnel pour 2025 au cours de ce comité. Toutefois, la direction reporte le point à mars car certains détails n'ont pas été remplis correctement.

En mars, il y aura de nombreuses informations sur la répartition des mandats opérationnels par zone / département.

Les objectifs de la prime salariale pour les agences et le C2N ont été atteints. Bien entendu, le versement reste tributaire des résultats de la banque en 2024.

La direction fait des commentaires sur les résultats du baromètre de l'engagement pour le C2N.

Ces valeurs sont légèrement inférieures à celles de la banque, mais si nous supprimons ces zones, nous pourrions constater que leurs résultats pèsent fortement sur les résultats totaux.

La direction ne souhaite pas fournir de détails par zone. Il y a de grandes différences par zone. Sur certains points, il y a des agences qui obtiennent une note de 70 %, tandis que d'autres ne reçoivent qu'une note de 30 % sur le même point.

La direction a transmis aux TAM de chaque zone leurs résultats. L'intention est d'élaborer des plans d'action en consultation avec les ambassadeurs du bien-être de la zone concernée.

Le SETCa-BBTK regrette qu'aucun détail ne soit donné, ce qui rend difficile le suivi des plans d'action. Si les résultats sur la gestion / les gestionnaires sont faibles, il faut pouvoir vérifier si un plan d'action élaboré par le MAT est suffisant. Le SETCa-BBTK note qu'à ce jour, selon nos informations, l'information n'a été transmise qu'aux employés de quelques zones, dont les ambassadeurs du bien-être.

Le SETCa-BBTK fera une enquête plus approfondie et assurera un suivi à ce sujet au cours de ses visites en agences.

Le SETCa-BBTK demande l'état des lieux sur les salariés hybrides L&I et S&I des agences pilotes qui doivent choisir entre C2N ou agence, avec des conséquences pour leur organisation du travail et leurs primes.

La direction déclare que presque toutes les personnes concernées ont été consultées et qu'une solution a été trouvée. Le SETCa-BBTK fera un suivi de ces dossiers individuels.

## Réactions du SETCa-BBTK

Nous demandons à recevoir le baromètre d'engagement par zone, ces chiffres n'ayant pas été fournis lors de la commission. Nous faisons remarquer que l'information est donnée dans les zones et qu'elle nous revient par les collègues, mais que la direction refuse de nous en faire part.

La direction répond qu'elle ne souhaite pas descendre à un tel niveau de détail en CE, qui pourrait mener à des comparaisons entre zones qui n'ont pas de raison d'être. Ce niveau de détail a en revanche toute sa pertinence dans les zones dans le cadre du management local.

## Commission Emploi

### Réactions du SETCa-BBTK

Nous regrettons que la commission n'ait pas été réunie au moment de la définition des mandats. Nous nous demandons également si la banque prévoit d'engager moins de "young pros", dans l'affirmative pourquoi et si la direction a une idée du nombre qui quitte la banque. Nous demandons également si un suivi des remplacements des pensionnés peut être mis au point.

La direction répond qu'en ce qui concerne les "young pros" c'est effectivement le cas. Le but est d'avoir un groupe restreint de personnes très qualifiées et d'en assurer le suivi de très près, ce qui n'était plus possible. La direction a donc décidé de réduire les engagements pour pouvoir maintenir le niveau de qualité et le suivi des "young pros" engagés. Très peu de "young pros" quittent la banque. Beaucoup de "young pros", qui en sont déjà à leur 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> trajet, aident dans les streams qui définissent la stratégie de 2030. D'autres sont affectés en tant que consultants internes à l'exercice stratégique.

Le suivi du départ des pensionnés est possible du fait de la mention de leur division dans les statistiques mises à disposition avant le CE.

## Commission Classification de fonction cadres

### Réactions du SETCa-BBTK

Nous avons pu noter ce qui nous semble des inconsistances qui se présentent dans la manière dont des fonctions sont traitées lors de certaines réorganisations. Si on regarde le cas récent de la réorganisation qui a touché les fonctions MARCOM et Digital Sales, on nous a dit que le contenu des fonctions avait été modifié, ce qui justifiait leur ouverture (cf. slide 8 de la présentation au CE du 22/11/2024, "Changement du contenu de la fonction"). Nous n'avons cependant pas retrouvé ces modifications de fonctions lors de

la commission du 20/02, et il nous a été dit que les classifications de fonction restent telles quelles et ne sont pas modifiées.

La direction répond qu'il y a effectivement eu un changement du contenu de ces fonctions et qu'elle va examiner cette question.

Réponse de la direction fournie après le CE :

Au sein de la banque, il existe de nombreuses fonctions cadres qui ont déjà été décrites et pondérées. Elles sont souvent décrites en termes génériques.

Dans le cas d'une restructuration avec des changements de fonction, on vérifie toujours en premier lieu s'il y a des fonctions dans ce fichier qui peuvent être utilisées pour affecter quelqu'un. Cela a été le cas pour tous ceux qui ont été concernés par ce changement structurel. L'élaboration et la pondération d'une nouvelle fonction est un processus assez long. De plus, nous voulons limiter un certain nombre de fonctions et ne pas en ajouter une à chaque fois.

Ce qui précède ne signifie pas que les descriptions de fonction utilisées pour annoncer des places vacantes n'ont pas été réécrites, cela s'est effectivement produit.

Cependant, la simple réécriture des descriptions de fonction ne conduit pas automatiquement à une nouvelle pondération et à un ajustement du fichier de classification des fonctions cadres. Ce n'est le cas que s'il est considéré (par le business, le business partner et le team Reward) qu'aucun lien avec un poste existant n'est possible.

## Glossaire

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



## Prochaine réunion

Vendredi 28 mars 2025

## Vous pouvez ...

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