

Rapport du Conseil d'Entreprise du 25 avril 2025

👁️ En un coup d'œil

Belfius Private Bank - Deliver a superior private bank experience through a dedicated organization

AI & Belfius: Update

Avis du SETCa-BBTK concernant la création du département "Anti Financial Crime Operations"

Varia

Glossaire

🕒 Prochaine réunion

Vous pouvez ...

Vos délégués SETCa - BBTK au Conseil d'Entreprise

Belfius Private Bank - Deliver a superior private bank experience through a dedicated organization

Contexte

La situation actuelle en matière de Private Banking dans la banque peut être résumée en quelques chiffres : une part de marché de 15,5 %, 172.000 clients Private & Wealth, un encours de 60.5 Mia, 276 Private Bankers et Wealth Managers, un taux de satisfaction de 95% chez les clients Wealth et de 98% chez les clients Private.

L'ambition de Belfius à l'horizon 2030 est de devenir la première banque privée 100 % belge, en captant 19 % de part de marché et, ce faisant, en devançant la KBC qui en a 16.

Cette ambition sera réalisée en mettant sur pied une organisation dédiée, qui permettra d'avoir un focus absolu sur la clientèle Private & Wealth et de créer une culture de banque privée.

Cette étape de création d'une banque privée est fondamentale pour notre reconnaissance d'acteur à part entière par ce marché et par ces clients.

Il ne s'agit pas de créer une filiale ni de sortir du périmètre de Belfius Banque, mais de bâtir une banque privée, dédiée à ce marché spécifique, qui sera autonome au sein de la banque universelle qu'est Belfius Banque.

Tant la spécialisation et l'expertise des équipes que l'offre rapide, différenciée et compétitive de produits, l'image et la culture interne seront entièrement tournés vers le type de clientèle visé.

Une nouvelle organisation sera dessinée qui permettra d'atteindre cet ambitieux trajet de croissance. Cette organisation reposera sur un mélange de dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, certaines équipes étant hiérarchiquement rattachées à la nouvelle structure, d'autres travaillant pour la banque privée tout en gardant leur apport et leur dépendance hiérarchique dans la banque universelle.

Belfius Private Bank comportera aussi une cellule Detached Legal Counsel qui s'occupera des conseils juridiques et de veiller à la culture juridique dans la structure et sera composée des 5 divisions suivantes :

- **Distribution**
La division Distribution n'aura pas de hiérarchie propre mais sera co-pilotée par une division Direct Approach et les hiérarchies des 5 régions commerciales sous PWR (C2N, NO, CO, SE, NW). Les deux réseaux de distribution seront intégrés dans la banque privée, assurant un pilotage homogène de la distribution. La distribution directe et le réseau d'agences restent complémentaires et couvrent l'ensemble de la Belgique.
- **Client Solutions**
La division Client Solutions englobera toutes les équipes de conseillers travaillant pour les clients P&W selon le modèle hub and spoke, dont l'efficacité n'est plus à prouver. Ces équipes ne sont pas responsables de la relation commerciale mais agissent en tant que spécialistes dans leur domaine et entrent en relation avec les clients pour des questions d'expertise thématique, en soutien du chargé de relation (private banker ou wealth manager).
Afin d'avoir une approche plus sous-segmentée, ces équipes seront composées de collègues ayant des fonctions spécialisées sur la base des différents sous-segments qui vont être créés dans le cadre de la Stratégie 2030. Cette division sera également chargée d'analyser les transactions internationales dans le cadre du CAMFI et de cross-border, ainsi qu'assurer l'activité Protection (VIP desk insurance).
- **Marketing & Sales**
La division Marketing & Sales sera responsable de l'expérience client de bout en bout et à travers tous les points de contact. Elle sera composée des équipes Segment, Product Management, Investment Strategy & Sales, Data et Communication.
- **Operations & Projects**
La division Operations & Projects centralisera les équipes opérationnelles et de projets ayant un impact significatif sur l'expérience P&W. Dans un souci d'efficacité, certaines équipes resteront gérées de manière centralisée (comme la fraude ou les paiements par exemple) mais une approche dédiée ou segmentée sera créée au sein des différentes équipes de support pour améliorer l'expérience des clients P&W.
Transactions Services intégrera les équipes de CTS qui sont déjà totalement dédiées aux clients P&W. Loan Services évoluera vers une organisation dédiée aux clients P&W. La partie P&W sera intégrée fonctionnellement à la banque privée. Le Project Office se concentrera sur la réalisation de projets pour les clients P&W et un Care Center sera créé pour s'occuper des plaintes spécifiques de ces clients.
- **Private Bank Office & Regulatory**
La Division Private bank Office & Regulatory coordonnera l'ensemble des projets transversaux et agira en première ligne de défense pour tous les risques juridiques et Compliance de la banque privée.

Du point de vue de l'emploi, la mise sur pied de cette structure permettra l'ouverture de 26 places vacantes. Les équipes dont l'activité est déjà entièrement dédiée aux clients P&W passeront telles quelles dans Belfius Private Bank. Pour ce qui est des équipes qui travaillent actuellement partiellement pour les clients de P&W, le contenu de la fonction ne changera pas. Il faudra identifier, via le remplissage de fiches d'intérêt, qui continuera à travailler pour les clients P&W (et donc passera à la banque privée) et qui travaillera pour d'autres segments de clients (et restera dans sa division actuelle).

La Banque Privée continuera à être soutenue par Belfius, les équipes au sein de la banque universelle évoluant pour offrir le niveau de service adéquat aux clients P&W. Belfius Private Bank sera par ailleurs toujours contrôlée par les lignes de défense existantes : CORM y sera intégré tandis que Permanent Control y jouera son rôle en restant au niveau de la banque universelle.

La création de la nouvelle organisation nécessitera une mise en œuvre progressive échelonnée sur 2025. La communication vers l'extérieure commencera après l'été.

La direction demande l'avis des interlocuteurs sociaux pour le CE du 23/05/2025.

Réactions du SETCa-BBTK

Nous demandons ce qui se passera au niveau des programmes informatiques qui seront utilisés par Belfius Private Bank. Nous demandons également ce que la direction compte faire pour que tous les

services concernés par ce type de clients aient les mêmes types de réponses aux exigences attendues. Nous demandons aussi à la direction de confirmer qu'il n'y aura pas de pertes de fonction dans les équipes qui devront remplir des fiches d'intérêt.

La direction répond que dans le cadre de la stratégie 2030, elle veut développer et renforcer les outils mis à disposition des banquiers afin d'aider ceux-ci à encore mieux conseiller nos clients et à mieux les accompagner. Elle a donc des projets ambitieux en ce qui concerne les investissements dans les outils digitaux (CRM, AI, etc.), qui viendront soutenir l'aspect humain faisant la différence dans la banque privée, mais elle s'appuiera pour se faire sur la force de la banque universelle.

La direction souligne sa volonté d'identifier les interlocuteurs qui seront amenés à faire part d'une communauté toute entière dédiée à la satisfaction des clients visés.

La direction confirme qu'il n'y aura pas de pertes de fonction dans les équipes qui devront remplir des fiches d'intérêt.

AI & Belfius: Update

Contexte

La direction vient présenter un état d'avancement du projet AI Lab.

L'AI Lab fonctionne maintenant comme prévu et a un impact positif pour les membres du personnel dans les domaines suivants :

- Personal Assistant (aide au client via l'application mobile), où la banque vise dans le futur à gérer des requêtes plus complexes, offrir une fonctionnalité vocale, fournir un module de requête transactionnelle et détecter les opportunités de vente.
- mAI Business, outil spécialement conçu pour interpréter le Moniteur belge et en extraire automatiquement les informations pertinentes nécessaires à la création des récapitulatifs.
- Claims CoPilot, outil permettant de résumer toutes les informations liées à un sinistre et incluant une fonction de chat.
- Belfius GPT, outil permettant aux utilisateurs de poser des questions directement, d'uploader et d'interagir avec des documents, et prend en charge divers cas d'utilisation tels que la traduction ou la reformulation de texte, la recherche dans un document et la résolution de problèmes. Belfius GPT est largement utilisé dans l'ensemble du Groupe Belfius avec près de 250 000 questions posées chaque mois.

L'AI Lab a établi un programme transversal impliquant les fonctions Risk et Legal afin de :

- Développer la gouvernance, les politiques, procédures et garde fous pour aider à fournir des systèmes d'IA sûrs et conformes à la réglementation.
- Améliorer les compétences en IA chez les employés dans le cadre du programme d'adoption numérique.

Avis du SETCa-BBTK concernant la création du département "Anti-Financial Crime Operations"

Lors du Conseil d'entreprise du 28 mars 2025, la direction a exposé les raisons qui ont motivé la création de la division "Anti-Financial Crime Operations" (AFCO), qui aura comme mission de coordonner la gestion des différentes activités de première ligne de Belfius dans la lutte contre la criminalité financière.

Le SETCa-BBTK est persuadé du bienfondé de la création de cette entité et, si nous comprenons la nécessité de commencer "a minima" avec le regroupement d'équipes tel que présenté, nous pensons qu'il sera nécessaire que

cette structure continue à se développer afin de lutter plus efficacement contre les criminels qu'elle doit combattre.

Le personnel que nous avons rencontré est par ailleurs d'accord pour dire que la création de la division AFCO va contribuer à une meilleure organisation et à un meilleur échange entre les teams qui s'occupent de la lutte contre la fraude et le blanchiment. Les membres du personnel sont également convaincus qu'ils pourront, au travers de cette nouvelle structure, apporter un meilleur service à nos clients. Un certain nombre de collègues ont à cette occasion mentionné le désir de continuer à évoluer dans la nouvelle division.

Le SETCa-BBTK est convaincu de l'absolue nécessité d'accorder les moyens nécessaires, tant humains que matériels et technologiques, à la division AFCO, une fois que les équipes seront assemblées et que le management aura une meilleure vue sur ses besoins.

Les nouveaux moyens sont indispensables non seulement dans la lutte efficace contre une criminalité de mieux en mieux équipée, mais aussi dans le fonctionnement effectif et harmonieux du personnel en charge de cette mission. Ce personnel est en effet sous pression depuis longtemps, que ce soit du fait de la charge de travail opérationnel croissante qui lui incombe, de la pression qu'il subit afin de réduire les suspens et aussi du fait du manque d'outils mis à sa disposition.

Cette situation entraîne un stress non productif, de même qu'une perte de motivation et une envie d'aller voir ailleurs, ce qui ne va ni dans le sens d'un épanouissement du personnel ni dans celui d'un maintien des compétences au sein de la banque.

Nous espérons aussi que l'allocation de nouveaux moyens techniques permettra un meilleur partage de l'information, favorisera l'automatisation du travail de recherche et soulagera enfin les équipes en permettant une réelle approche à 360 degrés de la problématique.

Le SETCa-BBTK invite par ailleurs la direction à investir tant en personnes qu'en managers afin que les moyens technologiques supplémentaires qui seront libérés puissent être utilisés de façon optimale.

Pour lutter efficacement contre la criminalité, il faut également plus de moyens en terme de capacité de Data Base, permettant l'analyse de nombreuses transactions sur des périodes suffisantes pour déceler des mouvements suspects. La Banque a-t-elle la volonté de mettre ces moyens spécifiques à disposition de l'AFCO?

Le SETCa-BBTK insiste de surcroît pour que toute l'attention nécessaire soit portée à la stabilité du management de terrain dans les équipes ainsi qu'aux possibilités de développement des collaborateurs.

Des signaux nous sont déjà parvenus et ont été relayés au management concernant la qualité et la transparence des informations données au personnel de même que la circulation de l'information dans certaines équipes, qui privilégie parfois les doubles discours. Ces manières de faire nuisent tant à la cohésion du groupe qu'à la collaboration entre les collègues et créent des ambiguïtés regrettables.

Le SETCa-BBTK ne peut qu'encourager le management à rencontrer les membres des différentes équipes de terrain afin d'entendre leur vécu, d'en tenir compte et ainsi de faciliter leur implication et leur adhésion aux buts visés. Cette démarche nous semble impérative, dans les circonstances actuelles, afin que le climat de confiance et le "team spirit" nécessaires soient recréés dans les équipes et que celles-ci soient à nouveau mobilisables.

Nous espérons que la redéfinition des rôles et la clarté qui sera établie dans les tâches et missions contribueront à la motivation du personnel et à son implication dans la réalisation des objectifs. Dans cette optique également, le SETCa-BBTK demande au management de fournir l'accompagnement nécessaire à certains managers de terrain, tant au niveau des connaissances de leur domaine et des impacts de leurs décisions que de la gestion d'équipes. Cette approche leur permettra d'occuper leur fonction dans les meilleures conditions possibles.

Le SETCa-BBTK propose en outre au management d'examiner à moyen terme les pondérations et les niveaux de certaines fonctions car cet aspect crée des tensions importantes entre les membres de certaines équipes et pourrait même mener très rapidement au départ de certains éléments.

Parallèlement, la transmission et la reconnaissance des expertises ont parfois posé problèmes dans certaines des équipes concernées par le regroupement. La nouvelle organisation peut à notre avis contribuer à l'amélioration de la situation.

Il importe également pour le SETCa-BBTK que l'organisation actuelle des heures supplémentaires, des permanences, des présences lors de weekends P, ... soit revue, tant elle présente une charge à la fois psychologique et physique sur les équipes.

Enfin, en ce qui concerne la place de la division AFCO parmi les acteurs de la lutte contre la criminalité au sein de la banque, le SETCa-BBTK est d'avis qu'il faut veiller à une coordination la plus stable possible entre l'AFCO et les autres acteurs de la lutte contre la criminalité financière et veut souligner l'importance de la communication et de l'échange des informations entre ces différentes composantes.

Finalement, si la volonté de la direction est de créer un centre d'expertise en cette matière au sein de la banque, le SETCa-BBTK estime que ce regroupement d'activité ne doit en aucun cas être une étape intermédiaire menant, à terme, à une externalisation des activités de la division, quelle qu'en soit la forme. Au contraire, cela doit selon nous passer, autant que faire se peut, par une internalisation des fonctions, garantissant ainsi un maintien du know-how parmi les équipes. Il en va de même pour les collègues envoyés temporairement en renfort dans les services concernés. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir de mutualisation avec les autres acteurs financiers, comme cela a été évoqué lors du CE Information annuelle du 24/04, mais celle-ci devrait pour nous se faire sous la forme d'une communication plus poussée et plus efficace avec ces autres acteurs et non sous la forme d'une amputation de nos capacités propres en la matière.

En conclusion de tout ce qui précède, le SETCa-BBTK remet un **avis conditionnel positif** concernant la constitution de cette division, la condition étant que la direction tienne compte des remarques formulées ci-dessus. Nous sommes également intéressés, fin 2025 ou début 2026, par un suivi de la mise en place de cette entité et par une information régulière sur la progression de son activité.

Varia

- Confidentialité des documents

Le SETCa-BBTK a été mis au courant de plusieurs problèmes qui se posent actuellement en matière de confidentialité des documents (par exemple impression de documents d'autres collègues sur les imprimantes même avec l'utilisation des badges, fiches de rémunération qui sont envoyées à d'autres personnes que les destinataires, etc.). Nous voudrions savoir quelles sont les mesures qui sont prises pour résoudre ce genre de problème et quel est le timing prévu pour leur mise en place.

La direction explique le problème qui s'est passé en matière de fiches de rémunération. Une erreur technique et humaine s'est produite, qui a donné lieu à des problèmes en matière d'envoi de fiches de rémunération. Les mécanismes de contrôle et de sécurité qui auraient dû jouer n'ont pas fonctionné. Une analyse est en cours pour reprendre tous les process qui traitent les données sensibles du personnel et vérifier que les contrôles mis en place soient effectifs et fonctionnels. Tous les collègues concernés ont été rapidement contactés individuellement par le GRH et ont accès à une personne de contact pour toutes questions qu'ils auraient.

En ce qui concerne les problèmes des imprimantes, la direction va prendre contact avec les différents services concernés.

- Départ à la pension

Le SETCa-BBTK soulève le problème des collègues qui ont ou vont demander leur pension. Les modifications en matière de pension annoncées par le gouvernement n'ont pas encore été traduites en textes de loi et sont par conséquent encore floues et donc sujettes à interprétation. Elles peuvent provoquer incertitudes et craintes.

Afin de rassurer les collègues, et étant donné le caractère exceptionnel de la période que nous traversons, le SETCa-BBTK demande que la banque envisage les engagements suivants, les confirme en Conseil d'Entreprise et les communique sur InSite :

- Pour les collègues qui ont déjà effectué leur demande de pension sur base de la date de pension actuellement connue (AS IS) et dont la date différerait à la suite du changement législatif (TO BE), nous demandons à la direction qu'elle s'engage à postposer le départ de ces collègues jusqu'à ce que ce départ retombe sur la nouvelle date de pension anticipée ou légale.
- Pour les collègues qui souhaiteraient effectuer leur demande mais qui, par prudence, attendent que la loi soit votée pour en connaître les éventuels impacts sur leur situation, nous demandons qu'ils ne soient pas pénalisés dans l'éventualité où leur date ne changerait pas. Nous demandons donc à la direction qu'elle s'engage à ne pas proratiser le nombre de jours "CCT pension" s'ils ne font pas la demande dans les temps et qu'elle leur accorde la totalité de ce qu'ils auraient reçu s'ils avaient fait la demande au moins deux ans avant leur départ.

La direction répond qu'elle est bien consciente des enjeux et de la problématique. Elle confirme qu'elle ne laissera ces collègues ni dans l'incertitude ni dans une situation pénalisante pour eux. Pour les collègues qui ont déjà signé un accord et au cas où la date serait modifiée, la banque repoussera la date de départ jusqu'à la première date de départ en pension officielle au vu de la nouvelle législation. La banque s'occupera d'établir la communication nécessaire en la matière.

- Tour d'horizon de la direction CTRO

Une modification a lieu dans l'organisation : à la suite du départ de la responsable de la division Customer & Operational Excellence, les équipes qui composent cette division sont réattribuées. La partie gestion des plaintes part chez Private & Wealth au 01/05, la partie qui s'occupe des projets de transformation est rattachée au Corporate office. Cela ne change rien aux fonctions ni aux missions.

Le Corporate Office est principalement occupé par l'exercice de définition stratégique en cours.

En ce qui concerne les Loans, le 1^{er} trimestre est nuancé. Les crédits hypothécaires ont fait un très bon début d'année, avec une demande très forte de la part de nos clients. La campagne Fiscoline d'avril a connu un certain succès. La digitalisation des loans continue.

Chez CTS, on connaît de gros volumes, avec encore beaucoup d'incidents mais on continue à les traiter.

Glossaire

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

Prochaine réunion

Vendredi 23 mai 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



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