

Rapport du Conseil d'Entreprise du 27 juin 2025

👁 En un coup d'œil

Présentation de Hedi Ben Mahmoud, nouveau Chief Risk Officer

Commission C2N

Varia

Glossaire

🕒 Prochaine réunion

Vous pouvez ...

Vos délégués SETCa - BBTK au Conseil d'Entreprise

Présentation de Hedi Ben Mahmoud, nouveau Chief Risk Officer (CRO)

Contexte

Le nouveau CRO présente son parcours professionnel.

Le département Risk & Compliance fonctionne bien et certains aspects sont en transformation, notamment par rapport aux risques non financiers (opérationnel, compliance, cyber, technologie, de réputation, etc.). Ces risques sont en expansion. Le risque cyber devient l'un des 3 risques majeurs pour les banques, voire le risque le plus important, tant par sa probabilité de survenance que par son impact potentiel.

En ce qui concerne les relations avec les organes de contrôle, on peut noter que le ton du régulateur et ses demandes se durcissent globalement vis-à-vis des banques. Nous devons intégrer cette réalité et nous adapter, cela fait partie des nouveaux coûts auxquels la banque doit faire face.

Réactions du SETCa-BBTK

Nous souhaitons la bienvenue au nouveau CRO. Nous soulignons la qualité et le dévouement des équipes sur lesquelles le CRO peut compter. Il existe cependant des signes de fatigue dans ces équipes. Nous lui demandons de rester proche de ses équipes car cette proximité entre la base et la hiérarchie peut parfois faire défaut. De même, certains peuvent se sentir dévalorisés s'ils voient arriver de l'extérieur des personnes qui peuvent passer devant eux. Le coût du reporting effectué pour le régulateur est de 1,5 à 1,8 % des coûts, c'est structurel et cela ne va pas diminuer demain, sauf en accroissant l'automatisation d'une partie des processus, ce qui nous semble une nécessité. Nous attirons enfin l'attention de la direction sur les efforts à consentir en termes d'engagement et de remplacement des futurs pensionnés.

La direction reconnaît que les "skills" sont globalement là, de même que l'énergie et la volonté de bien faire. Cependant, en matière de risques non financiers, faute de processus et d'automatisation, l'énergie qui va dans la récolte et la préparation de datas ne se met pas dans l'analyse. Il faut donc repenser et améliorer certaines choses en matière de canalisation et de répartition de l'effort.

Nous faisons remarquer qu'il y a de plus en plus de contrôles dans nos processus et que nos systèmes, étant donné leur ancienneté, ne sont pas prévus pour cela. Cela représente un défi important pour la

banque. Nous mettons aussi en exergue l'importance des investissements IT qui sont encore nécessaires pour pouvoir automatiser certains traitements et dégager du temps d'analyse.

La direction répond qu'il est en effet important dans toute la banque d'accorder, dès le début du design d'un projet, l'attention nécessaire à cet aspect contrôle et à l'amélioration de la documentation. C'est là où on peut gagner du temps et de l'énergie via l'automatisation.

Nous informons le nouveau CRO que, par le passé, le SETCa-BBTK a, à plusieurs reprises, attiré l'attention de la direction sur certains risques qui menaçaient la banque, dans des domaines opérationnels, technologiques ou autres. Nous considérons que cela fait partie de notre rôle d'interlocuteur social de faire remonter vers le top l'information qui nous revient de la base. Nous lui demandons quelle est sa vision par rapport à cette situation et ce type d'interaction ?

La direction répond que ces échanges sont effectivement très importants pour détecter les problèmes, éviter qu'ils ne deviennent des charges pour les équipes et pour mettre les efforts aux bons endroits et avec toute l'efficacité possible.

Nous revenons sur l'importance de la documentation des process, surtout avec les départs en pension que nous connaissons. Nous pensons que les backups, l'anticipation des départs et des recrutements doivent également être des priorités pour ce département.

Nous revenons sur le retard que nous avons en matière d'implémentation des modèles de rating. La BCE nous a infligé une amende étant donné ce retard. Où en est-on ?

La direction répond que nous avons effectivement reçu une amende pour implémentation tardive de modèle (3 trimestres de retard) et que cette amende a été confirmée. La banque a contesté les conséquences de ce retard et la disproportion du montant par rapport au risque réel. Ce retard dans le développement du modèle et dans l'implémentation IT a fait l'objet d'une communication directe à l'organisme de contrôle bancaire. La banque a également communiqué en toute transparence les mesures prises afin de ne jamais sous-estimer sa consommation en capital et d'éviter que des stakeholders soient lésés à cause de ce retard. La BCE a cependant maintenu le montant. Nous avons tiré les leçons de cette expérience qui a bien montré que, de manière générale, la tolérance du régulateur par rapport à ce type de retard est proche de zéro.

En ce qui concerne le transfert des connaissances, il y a un "pension wall" dans la direction. Cela prouve qu'il faut partager les connaissances et les documenter. C'est dans ces domaines qu'il faut travailler.

La direction souligne également l'importance de CVAIP² en la matière ainsi que des différentes mesures qui ont déjà été implémentées.

Avis sur les nouvelles règles pour OFP

Contexte

Il s'agit d'une adaptation du SIP (Statement of Investments Principles). Les documents ont été mis à disposition de la commission technique et du CE.

Réactions du SETCa-BBTK

Le SETCa-BBTK rend un avis positif.

Commission C2N

Contexte

La tendance en matière de disponibilité et de téléphonie reste très bonne. Cela a permis d'affecter plus de personnel aux points info. Le volume en matière de téléphonie a continué à diminuer.

En ce qui concerne "Make an Appointment", on constate une diminution du nombre de jours nécessaires pour répondre à un client mais on n'est pas encore au niveau du SLA.

Les volumes sont stables en ce qui concerne C2N.

Le SETCa-BBTK a fait remarquer que certains Personal bankers doivent suivre un nombre élevé de groupes économiques (700 au lieu de l'objectif de 400). La direction a apporté certaines précisions et le nombre de groupes économiques suivis par Personal Banker ne dépasse 400 que dans une seule zone. Le SETCa-BBTK souligne que ce ne sont pas seulement les conversations proactives qui doivent avoir lieu une fois par an avec ces clients, mais que le Personal banker est le point de contact pour toutes les affaires bancaires, ce qui augmente considérablement la charge de travail. Les Personal Bankers devraient être libérés pour pouvoir traiter d'autres segments de clients.

Varia

Nous constatons ces derniers temps qu'il y a beaucoup d'incidents liés aux paiements, que ce soient les paiements entrants, sortants ou le statut des paiements dans certaines applications.

Nous demandons si la cause des soucis a été identifiée, s'il s'agit de conséquences du weekend P, s'il y a des réactions de clients, s'il y a un impact financier pour la banque ou un impact sur son image de marque ?

Le CRO a pris contact avec le CTO afin d'analyser les causes de ces problèmes. La direction communiquera l'information sous peu.

Avant le CE, nous avons demandé à la direction des informations sur le fait que chez CTS / Corporate, Business & Public, les membres du personnel des teams "Customers & Accounts Entreprises & Public" et "Direct Banking Contracts" doivent depuis quelques jours pouvoir être interchangeable et être à même de pouvoir réaliser les tâches de l'autre équipe. Le SETCa-BBTK demande si l'information est correcte ? Pourquoi cette mesure ? Cela présage-t-il d'un changement futur ? Y a-t-il eu des formations dans ce sens ? Quid de l'accroissement de la charge de travail et du load balancing ? D'autres teams de Corporate, Business & Public devront-ils fonctionner de la même manière ? Et au niveau des autres composantes de CTS ?

La direction a répondu par écrit avant le CE que "*Plusieurs changements ont eu lieu dans l'organisation de ces équipes ces derniers temps :*

- En été 2024 : l'activité liée à l'AML du team E&P (...) a été isolée dans un autre team, **Legal Entities Identifications** (...), par la suite transférée à l'AFCO). Quelques personnes ont muté vers ce team. Nous avons suivi le processus avec HR pour tenir compte des souhaits des collègues. Cela s'est bien passé.

- En mai 25, nous avons annoncé la **fusion des 2 teams E&P (...) et Direct Banking Contracts (...)**. D'application depuis ce lundi 16/6.

Plusieurs raisons :

- Il y a beaucoup d'interactions entre ces deux teams. Les dossiers de nos clients sont traités dans le team E&P et ensuite envoyés au team Direct Banking Contracts. Il y a régulièrement des suspens dans ces teams. Le client attend donc deux fois.
De manière générale, le flux d'identification des clients E&P fait l'objet d'une attention particulière car (1) les délais sont anormalement longs et (2) il y a trop d'intervenants dans la chaîne (ceci inclut le front office).
Une manière de **diminuer le nombre d'intervenants** et surtout de **traiter les dossiers de manière plus efficace** était de fusionner les deux teams.
- Nous avons aussi tenu compte de la **création d'un Welcome Team au sein de Transaction Banking (...)** qui va reprendre une partie du travail d'onboarding.
Notre intervention sera donc réduite dans ces dossiers. La **diminution de la charge de travail** est limitée, et surtout répartie sur plusieurs personnes. Nous avons donc décidé de **ne pas transférer de ressources** vers Transaction Banking. Cette petite « bouffée d'oxygène » devrait nous permettre d'avoir moins de suspens. Objectif d'implémentation du Welcome Team = 10-11/2025.
- Nous manquons d'un team manager dans un autre service, et c'était une opportunité. Mais ce n'est pas une raison de la fusion, juste une opportunité. (...)

Nous avons abordé ceci à travers différents meetings avec les collègues.

Les collègues de Direct Banking Contracts ont montré plus de « résistance » et d'inquiétude. (Leur responsable) travaille avec les collègues pour **avancer progressivement dans un peu plus de polyvalence** pour améliorer le service à nos clients.

Nous sommes attentifs à chacun et avançons **pas à pas**.

Il n'y a pas d'augmentation de charge de travail, plutôt une **diminution**. Sauf bien sûr la charge de travail de formation de collègues pour atteindre plus de polyvalence, mais qui est un bon investissement.

Les formations vont commencer.

A terme, cette fusion devrait au contraire faciliter l'organisation du travail entre collègues (notamment au niveau des congés, ...). "

Glossaire

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

Prochaine réunion

Vendredi 22 août 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)