

Rapport du Conseil d'Entreprise du 19 Septembre 2025

👁 En un coup d'œil

Stratégie 2030 – Update & Brand
Etat des lieux CVAIP² – Service Delivery Program
AI & Belfius: Update
Réorganisation PBC & ESG - Talent
Talent Hub et culture de risque
Commission C2N
Tour d'horizon de la direction Technology
Varia
Glossaire
🕒 Prochaine réunion
Vous pouvez ...
Vos délégués SETCa - BBTK au Conseil d'Entreprise

Stratégie 2030 – Update & Brand

Contexte

La direction présente un état des lieux de l'élaboration de la Stratégie 2030 ainsi qu'un focus sur le stream Brand.

Après avoir défini la stratégie 2030, la direction est en train d'élaborer le plan financier. Cela se fait avec un Investment Framework sous tension, ce qui implique de faire des choix entre les projets, leur réalisation et/ou leur horizon de réalisation. La direction rappelle la session de "Let's talk unfiltered" qui est prévue le 06/10 et dans laquelle Olivier Onclin expliquera la stratégie 2030 aux membres du personnel.

La direction explique ensuite les composantes du stream Brand. Après un historique de la naissance et du développement de la marque Belfius de 2012 à nos jours, la direction se penche sur les développements futurs de la stratégie des marques iconiques que la banque veut développer à côté de la marque mère "Belfius".

Suite à la présentation des éléments théoriques sur lesquels se base la stratégie des marques, la direction explique les composantes de la philosophie sur lesquelles cette stratégie de marques fortes repose :

- Observer des éléments tangibles, diriger en connaissance de cause, en utilisant un modèle qui structure et hiérarchise les activités de Belfius qui ont le plus grand impact sur la croissance ;
- Mener nos actions en fonction de notre but et voir comment notre purpose "Meaningful and Inspiring for Belgian Society. Together" doit évoluer en fonction de nos ambitions ;
- Définir quelles marques nous devons développer et comment ces marques doivent s'exprimer (couleurs, photos, ton des pubs, ...).

Ceci a amené la banque à déterminer son architecture de marques, c'est-à-dire les différentes marques que la banque veut utiliser avec les accents qu'elle souhaite y mettre. A côté de "Belfius" marque mère et ses composantes Retail, Corporate et Business, 3 marques à part entières vont être développées tout en ayant un lien fort avec Belfius : Belfius Private, Rebel et Belfius Direct Assurances.

A côté d'un tronc commun qui est l'appartenance à Belfius, chaque marque aura un positionnement qui lui sera propre.

L'évolution du "but" de la marque est définie par l'observation des besoins des clients, par l'observation des tendances qu'on voit émerger sur le marché et par l'appréciation des grandes forces de Belfius. Plus que jamais, le purpose "Meaningful and Inspiring for Belgian Society. Together" va être exprimé dans un nouvel objectif, formulé avec confiance et résolument tourné vers l'avenir. A travers "Unlocking potential with optimism: Boldly Belgian", la banque veut montrer son optimisme et sa volonté d'être orientée solutions dans la société qui l'entoure. Cette position sera déclinée dans chacune des marques de Belfius.

Réactions du SETCa-BBTK

Nous appelons la direction, à l'heure de l'élaboration de la stratégie 2030, à examiner ce que la stratégie 2025 nous a laissé comme fondations. Certains événements ont empêché la réalisation de ce qui était prévu, les besoins en investissements IT sont nombreux et les collègues éprouvent des difficultés. Que se passera-t-il si un élément extérieur vient perturber le déroulement de la stratégie 2030 ? Y a-t-il un plan B ?

Par rapport au plan financier, et étant donné une possible ouverture du capital, nous demandons quel est le return on investment (ROI) prévu par la direction, ratio qui aura aussi un effet sur les moyens dont la banque disposera tant pour ses investissements que pour améliorer la situation du personnel.

En matière de communication de la stratégie 2030, et faisant référence à la session "Unfiltered" du 06/10, nous demandons s'il existe quelque chose de semblable pour le réseau.

La direction répond qu'il y a toujours eu un investissement dans les domaines IT. La croissance des coûts opérationnels a été volontairement freinée, surtout dans le domaine de l'infrastructure et des softwares, mais sans économie sur l'investment framework ni dans les projets, et ce malgré la croissance des projets mandatory. Cela permet de dégager des moyens pour 2026. Ce qui est important pour l'avenir, c'est de faire beaucoup plus de choix en matière de projets et de se focaliser sur des axes stratégiques clés, ce qui aura aussi comme conséquence de diminuer la pression quotidienne sur les équipes.

Le plan financier étant en cours d'élaboration, la direction dit qu'il est très difficile de se prononcer sur les moyens financiers pour l'instant. On peut cependant noter un appétit dans le groupe pour faire plus d'investissements, et les discussions actuelles ne vont pas dans le sens d'une diminution des moyens. Ce sera bien entendu au Conseil d'Administration de valider le plan financier en décembre. En ce qui concerne le ROI, on peut jouer sur les deux composantes du ratio, sur l'Income net mais aussi sur l'Equity. Pour ce qui est de l'ouverture du Capital, la décision est toujours chez l'actionnaire, c'est-à-dire l'Etat.

La direction précise que comme chaque session "Let's talk", la session du 06/10 sera rediffusée après l'évènement. Des roadshows seront également prévus début 2026 pour permettre à l'ensemble du réseau d'être informé en détail de la stratégie future.

Etat des lieux CVAIP² – Service Delivery Program

Contexte

La direction présente un état des lieux de CVAIP² et de sa transition vers Service Delivery.

Depuis 1 an, CVAIP² a posé les bases de la Stratégie 2030 en matière de Service Delivery et a contribué à travailler de manière plus transversale sur les projets tout en renforçant le suivi des coûts et en ancrant une approche axée sur les données grâce à l'utilisation de business cases et de KPIs.

A présent, dans le cadre de la stratégie 2030, la banque souhaite recentrer le programme CVAIP² sur Service Delivery de manière à nourrir le "love pour les clients" grâce à une exécution parfaite au quotidien et à améliorer l'efficacité et la résilience. En coordination avec Technology & AI lab, Service Delivery veillera à ce qu'une capacité dédiée ('Foundation layer') soit allouée à l'exécution de ses tâches et à la réalisation de ses ambitions.

Pour rappel, CVAIP² a été lancé en réponse à 4 grandes tendances qui sont toujours d'actualité :

- Le coût marginal de la croissance devient plus élevé. Avec une pression attendue sur les revenus, il est nécessaire d'optimiser tant l'efficacité des coûts que notre potentiel d'adaptation ;

- Les clients de Belfius sont de plus en plus digitaux, multibancarisés, omnicanaux et exigeants. Le niveau de satisfaction client a diminué ces dernières années ;
- La vitesse des avancées technologiques est caractérisée par une croissance exponentielle et une connectivité accrue. Adopter l'IA est et reste un must ;
- La vague de retraites à horizon 2030 offre l'opportunité de renouveler notre organisation. Cela nécessite un transfert de connaissances et d'expertise, tout en investissant dans les nouvelles compétences pertinentes à l'avenir.

La banque est en bonne voie pour respecter les engagements de CVAIP² 2025, à l'exception d'un revers sur la capacité IF. Elle aura ainsi créé les fondations pour l'exécution de la stratégie 2030.

Elle a identifié 4 domaines prioritaires présentant le plus grand potentiel de gains d'efficacité de même que l'amélioration de l'expérience client tout en contenant le coût marginal de sa croissance future : l'Onboarding, le Daily banking, les paiements et la protection ainsi que les crédits à distance.

D'ici 2030, 2 axes stratégiques permettront d'élever le niveau de l'expérience du service aux clients et de combler l'écart d'efficacité avec les meilleurs acteurs :

- Transformer l'interaction avec les clients, c'est-à-dire s'adresser qualitativement, instantanément & 24/7 à tous les clients, en orientant proactivement les interactions à travers les canaux selon le type de questions ;
- Redessiner les opérations pour être évolutif et adapté à l'avenir, en optimisant les processus clés de bout en bout, renforçant la sécurité, plaçant le client au centre et introduisant une approche segmentée du client.

Ces 2 axes seront examinés en ayant comme préoccupation de décharger le Front Office afin de lui permettre de se concentrer sur des activités commerciales à valeur ajoutée.

Réactions du SETCa-BBTK

Nous soulignons le fait que, dans les domaines examinés par CVAIP² tel que AFCO par exemple, nous observons un manque de moyens IT et financiers. Nous nous demandons donc comment la banque pourra demain améliorer et protéger l'expérience client. Les moyens humains, financiers et technologiques sont-ils prévus dans Service Delivery 2030 afin d'affronter les défis qui se présentent ?

La direction considère que la lutte contre la criminalité financière est un des axes clés. La banque a défini les projets qu'elle voulait réaliser en la matière. L'ensemble des projets, au niveau de la banque, doit être examiné afin de fixer de priorités. Parallèlement, un ensemble d'améliorations peuvent être apportées hors IT. Les outils de mesures, les règles, certains projets IT à faibles coûts, l'organisation, les échanges avec d'autres banques peuvent aussi permettre de réduire l'impact de la fraude. La lutte contre cette criminalité nécessite aussi beaucoup d'agilité de la part de l'IT, afin d'adapter rapidement l'utilisation de ses ressources.

AI & Belfius: Update

Contexte

L'AI Lab poursuit le développement de solutions d'IA concrètes pour autonomiser les collaborateurs et améliorer l'expérience client, tout en continuant d'investir dans des outils qui simplifient le travail quotidien, facilitent l'accès aux connaissances et préparent les compétences de demain.

La direction rappelle les 3 axes de progression suivis par l'AI Lab :

- Maximiser l'impact opérationnel en optimisant les tâches courantes et renforçant la qualité du service client ;
- Préserver l'expertise interne en préparant des assistants de connaissances pour capturer et diffuser l'expertise (notamment des futurs retraités) au sein des départements ;
- Investir dans nos collaborateurs en les informant et en les formant.

La direction présente ensuite les derniers développements concernant l'Assistant Personnel (notre chatbot orienté client), Belfius GPT, les contrats EIP (Engagement Individuel de Pension) en assurance et les formations à l'IA (SmartBreaks et AI MasterClass).

Réactions du SETCa-BBTK

Nous demandons si l'introduction dans Belfius GPT d'un agent spécialisé en matière de traduction, élaboré avec l'équipe Traduction, va permettre le phasing out de ce service.

Nous demandons à la direction si elle a l'intention d'offrir des initiatives telles que les Smart Breaks de manière récurrente.

La direction répond que c'est effectivement ce qui est prévu en ce qui concerne l'équipe de traduction. L'équipe de copywriting, elle, continue à assurer ses missions.

Pour ce qui est des Smart Breaks, la direction répond par l'affirmative. En ce qui concerne d'autres formations, telles les Master Classes, elle examine le dossier.

Réorganisation PBC & ESG - Talent

Contexte

La direction présente la nouvelle organisation du team Talent au sein de la direction People, Brand, Communication and ESG.

Afin de briser les silos et de gagner en agilité au sein des équipes en contact avec les business, les recruteurs et les HR Business Partners se rapprochent et forment des sous-équipes multidisciplinaires dédiées à des périmètres spécifiques (domaines business). Cela permettra une approche unifiée des ressources humaines et une communication cohérente avec le business.

Une équipe dédiée "Talent Strategy" dirigera la stratégie en matière de gestion des talents des groupes clés tels que le senior leadership et les jeunes professionnels et intégrera davantage notre modèle de leadership.

L'équipe Learning & Talent Development sera rationalisée afin de recentrer le scope, d'améliorer l'agilité et de se préparer à notre nouveau modèle opérationnel d'apprentissage (apprentissage on the job 70/30).

Cette nouvelle organisation n'aura aucun impact sur le banding des fonctions ou sur le nombre d'ETP.

Réactions du SETCa-BBTK

Nous demandons quelle est la signification des lettres A, B, C et D dans les teams A, B, C, D. Ces lettres ont-elles à voir avec une spécialisation par team ? Nous demandons également si les noms des personnes qui changent d'équipe seront également mentionnés dans les présentations. Nous désirons enfin savoir ce qui se passerait si certaines personnes ne désiraient pas continuer dans la future structure, seraient-elles envoyées dans le Mobility Center ?

En ce qui concerne les lettres, la direction répond que c'est effectivement le but de dédicacer des teams par business domaine, de manière à permettre au team d'approfondir sa connaissance du domaine. Le business est aussi demandeur d'avoir des interlocuteurs bien identifiés.

La direction précise que les noms seront effectivement mentionnés et que les modifications apportées seront discutées au sein de chaque team.

Pour ce qui est des personnes qui ne désirent pas continuer dans cette structure, la direction privilégiera le dialogue.

Talent Hub et culture de risque

Contexte

En 2023, la BCE a réalisé une inspection sur site au sein de Belfius et de plusieurs autres banques. Cette inspection a abouti à un rapport final, daté du 29 février 2024. L'inspection comprenait plusieurs volets, dont "Culture du risque et gouvernance interne". La banque veut donc ajouter un objectif de risque dans la Talent Hub pour tous les collaborateurs en 2026.

Cet objectif sera identique pour tous les collaborateurs et ne pourra pas être modifié par le collaborateur ou le manager. Les autres modalités seront discutées avec la délégation syndicale. L'objectif sera :

"Restez constamment vigilant pour vous-même et pour votre environnement, agissez toujours conformément à la réglementation en vigueur et aux directives internes et externes en matière de gestion des risques qui vous sont fournies, et veillez à réagir de manière adéquate en cas de problèmes et de risques potentiels."

Réactions du SETCa-BBTK

Notre vision de la culture de risque est qu'elle ne se limite pas à un seul point, à savoir un objectif donné au personnel de la banque. Nous demandons quel est le score obtenu par la banque lors du Supervisory Review Evaluation Process de 2023. Nous demandons également à la direction quels sont les KPI qui lui permettent d'évaluer et de contrôler cette culture de risques.

Nous pensons par ailleurs qu'un ensemble de facteurs peuvent provoquer la survenance de risques. Le modèle donné par le management, les messages et impulsions envoyés aux équipes, l'injonction de respecter des plannings serrés, le refus d'entendre ou de communiquer sur certains sujets sont autant de facteurs qui peuvent favoriser la prise de risque par les équipes.

Nous en profitons pour faire remonter vers la direction un élément qui nous revient souvent du terrain et qui frustre les collègues. Certaines équipes nous disent en effet avoir l'impression que le management ne tient pas compte de leurs feedbacks, ce qui diminue la motivation du personnel et ne l'incite pas, à plus long terme, à continuer à communiquer vers sa hiérarchie.

Nous nous demandons si la taille du périmètre, parfois considérable, confié à certains managers ne représente pas un risque en soi, du fait de la complexité de gestion que cela peut représenter.

Nous insistons enfin sur l'importance à accorder à la promotion de la culture de feedback, non seulement dans un système de MBO, mais aussi avec les représentants syndicaux. Nous pensons que le moment est propice pour réinstaurer une concertation sociale réelle et productive au sein de l'entreprise.

Nous demandons également à la direction comment cette culture de risques se traduira par rapport aux externes qui travaillent dans la banque.

La direction répond que ce type d'inspection et de recommandations est confidentiel. En ce qui concerne le suivi de la culture de risques, cela commence avec le respect de la législation existante et se poursuit par le respect des recommandations de la BCE et de la FSMA, en s'assurant que toutes leurs demandes soient suivies et clôturées dans les délais impartis.

La direction prend acte du feedback donné par le SETCa-BBTK. Elle partage le point de vue que la culture de risques est l'affaire et la responsabilité de tous, du Comité de Direction aux collaborateurs.

En ce qui concerne les externes, la banque appliquera les mêmes principes et c'est déjà prévu dans les contrats. Si un collaborateur externe ne partageait pas la même préoccupation en matière de risques, ce serait une raison pour mettre fin au contrat.

Commission C2N

Contexte

La direction fournit le rapport mensuel sur la disponibilité de la téléphonie en agence, Connect et MAA. Comme les années précédentes, il y a une augmentation début septembre, mais pas dans la même proportion.

La direction donne un aperçu des objectifs de bonus salarial pour 2025. Pour le réseau, ils ont déjà tous été atteints. Pour Connect, une révision de l'objectif BOAR à atteindre sera effectuée à la suite du lancement des assurances directes.

La direction explique brièvement la stratégie de la Banque Privée à la suite de la conférence de presse. Le plan de personnel est discuté et, là encore, aucun changement. Il existe encore de nombreuses places vacantes.

Tour d'horizon de la direction Technology

Contexte

Il y a une pression certaine sur les projets et certains projets business doivent être reportés pour permettre le développement de projets mandatoriques ou d'investissement. La diminution de certains coûts permettra de dégager des moyens que la banque pourra utiliser pour investir. La direction se déclare très contente du travail réalisé et des objectifs qui ont été atteints.

Varia

La direction revient sur l'incident récent concernant des courriers mal adressé et décrit les mesures qui ont été prises par rapport aux clients concernés de même que les mesures correctrices mises en place afin d'éviter pareil problème dans le futur.

La direction annonce qu'elle a été trouvée une responsable des relations sociales et que cette personne entrera en fonction à la mi-novembre.

Glossaire

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



Prochaine réunion

Vendredi 17 octobre 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 - Christine Degeest - Benoît Marteau - Alan Deylgat



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

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