

Connect2Net (C2N)

La fusion du réseau salarié
et de Belfius Connect

Pourquoi ?

1

Répondre à
l'évolution
du comportement
et des attentes
des clients

2

Utiliser
des outils de
communication
et
de la technologie
de pointe

3

Contribuer au
renforcement
de l'expertise
des collaborateurs

4

Générer
de l'emploi local
et
un cadre de travail
inspirant

Nos opinions

- Une bonne CCT dans laquelle nous retrouvons les intérêts de tous les collaborateurs.
- Une CCT dans laquelle nous retrouvons des possibilités d'évolution pour tout collaborateur qui travaille au sein de C2N.
- Un bon équilibre vie privée/vie professionnelle.
- Le temps et le soutien nécessaires pour que chacun puisse s'investir dans la nouvelle organisation.
- Des outils modernes permettant de travailler d'une manière agréable et adaptée.
- Des conditions salariales qui offrent à chacun des perspectives pour réaliser ce nouveau projet.
- Suffisamment de personnel pour poursuivre ce projet. Cela signifie moins de pression au travail et une charge de travail équilibrée.
- Un mindset positif de la direction et des responsables pour tous les collègues qui font partie de Connect2Net.

Fonctions

Fonctions actuelles dans les zones

Manager de zone

Savers & digitisation

Employé de support &
employé commercial

Conseiller commercial

Conseiller Assurances
Expert Assurances

Spécialiste crédits et
assurances

Business

CR Business Banking

Assistant CR Business &
Private Banking

Business Banker

PBI

CR Investors
+ directeurs d'agence

CR Private Banking

Nouvelles fonctions au 01.01.2022

Manager de zone

UPDATED

NEW

Manager de zone adjoint

Savers & digitisation

Employé commercial

UPDATED

Conseiller commercial

UPDATED

Conseiller Assurances

UPDATED

Conseiller Crédits et
Assurances

UPDATED

Expert Assurances

NEW

Expert crédits-logement

NEW

Employé de support au
changement

NEW

Business

Segment lead Business

NEW

CRBusinessBanking

UPDATED

Expert Assurances Business

NEW

Expert Business Banking

UPDATED

Assistant CRBusiness & Private
Banking

UPDATED

PBI

Segment lead PB&I

NEW

DA - Expert Investing
(groupe fermé)

UPDATED

Expert Private Banking

NEW

CR Private Banking

UPDATED

Expert Investing

NEW

CR Investing

UPDATED



Organisation hiérarchique

Approche basée sur les segments avec pilotage hiérarchique adapté via

- Manager de zone: Pour le segment Savers & Digitisation
- Segment lead business: Pour le segment Business
- Segment lead PBI: Pour le segment Private Banking & Investors
- Le manager de zone a un **manager de zone adjoint** pour les tâches d'organisation & de planning
- La responsabilité hiérarchique dans l'agence disparaît, mais le DA reste responsable de l'agence
- **Equipes auto-organisées** (≠ autogestion)
- Maintien de 3 **responsables de marché** :
 - Daily & Beyond
 - Crédits
 - Assurances

Culture d'auto-organisation

Elle sera instaurée à partir du 01/01/2022 par le biais des nouvelles management teams.

≠ débrouillez-vous.

= exploiter les points forts des collaborateurs → meilleure acceptation

≠ autogestion (pas de hiérarchie)

= davantage de responsabilités pour les collaborateurs

≠ dites-moi ce que je dois faire

= donner confiance

≠ je fais ce que je veux

= processus évolutif vers une équipe



Organisation hiérarchique

Management Team

- Groupe limité de 4 membres (Manager de zone, Manager de zone adjoint, Segment lead Private Banking & Investors (PBI) et Segment lead Business)
 - **Exception Zone Bruxelles** : la responsabilité de la gestion des segments est résolue de manière ad hoc, étant donné les équipes limitées pour Business et PBI.
- Est solidaire en tant qu'équipe responsable de tous les résultats commerciaux de la zone
- Chaque membre est égal, en co-leadership
- A des contacts fréquents avec les responsables d'agence, les responsables de marché et les collaborateurs
- Est présente sur le terrain
- Rôle transversal important pour tous les membres

Une équipe de management forte est un mix des qualités suivantes des membres de l'équipe:

- | | |
|--------------------------|---|
| • Visionnaire | Vision et valeurs partagées, vision d'avenir, progression professionnelle |
| • Mentor/Partner | Épanouissement des collaborateurs, implication |
| • Inspirator | Culture très cohérente, engagement, enthousiasme |
| • Facilitator | Renouveler et apprendre en permanence, innovation, empowerment |
| • Organisator | Excellence, productivité, efficience, qualité et effectivité |
| • Relationmanager | Bonne communication avec et entre les collaborateurs, bien-être, valorisation |
| • Crisismanager | Conditions de base organisationnelles, santé, sécurité |

Explication des fonctions

Manager de zone

- Responsable des résultats com. de la zone, des KPI Remote, de l'organisation, de la gestion HR, compliance & audit de la zone
- Segment lead pour Savers & Digitisation et responsable hiérarchique des collaborateurs de ce segment
- Soutenu par les 3 responsables de marché
- Rôle commercial dans le networking et le hunting
- Responsable de la management team

NEW

Manager de zone adjoint

- Responsable de l'organisation de la zone (pour toutes les agences)
- Responsable du développement de l'activité Remote dans la zone (notamment workforce management)
- Responsable de l'organisation de la téléphonie agence
- Gestion des budgets, de l'immobilier, des plaintes, des audits...
- Back-up du manager de zone
- Compliance manager
- Fonction bande 3
- Membre de l'équipe de gestion : coresponsable de tous les résultats commerciaux, des KPI à distance, de la politique des RH et de l'organisation de la zone.

Explication des fonctions

NEW

Segment lead Private Banking & Investors (PBI)

- Responsable de la réalisation des objectifs PBI
- Responsable hiérarchique des collaborateurs de ce segment
- Gestion des ventes et suivi des objectifs et des ambitions
- Contribution propre aux ventes en gérant son propre portefeuille de clients
- Membre de l'équipe de gestion : co-responsable de tous les résultats commerciaux, des KPI à distance, de la politique des RH et de l'organisation de la zone.

NEW

Segment lead Business

- Responsable de la réalisation des objectifs Business
- Responsable hiérarchique des collaborateurs de ce segment
- Gestion des ventes et suivi des objectifs et des ambitions
- Contribution propre aux ventes en gérant son propre portefeuille de clients
- Membre de l'équipe de gestion : co-responsable de tous les résultats commerciaux, des KPI à distance, de la politique des RH et de l'organisation de la zone.

Explication des fonctions

(Employé de support)

- La fonction disparaît le 31/12/2021
- Les futurs recrutements (fixes/temporaires) se feront, à l'avenir, directement dans la fonction cible

Employé commercial

- Groupe en voie d'extinction (groupe fermé, pas de nouveaux collaborateurs IN)
- + Hybridité

Conseiller commercial = fonction cible de l'employé C2N

- Conseil, vente et support de la gestion des paiements & Beyond Banking
- Conseil, vente et support des assurances (IARD Basics) – produits de placement digitaux de base – crédits
- + Hybridité
- = fonction cible employé commercial Connect

Employé de support au changement

- Fonction temporaire pour les employés commerciaux et conseillers commerciaux en fin de carrière (retraite 31/12/2024)
- Assistance, soutien et relève des collègues pendant la période de changement
- Exemption d'hybridité; occupation dans les tâches agence, rôle actif dans la téléphonie et le travail administratif

Explication des fonctions

Assistant chargé de relations Business et Private

- Soutenir l'équipe Business et Private sur le plan administratif et commercial
- Préparer les entretiens et assurer le suivi du lead management
- Interlocuteur pour les clients importants
- + Hybridité (encore à confirmer)

UPDATED

Spécialiste Crédits et Assurances → Conseiller Crédits et Assurances

- Vente de crédits-logement & crédits à la consommation
- Cross-selling de toutes les assurances et équipement
- Accent sur tous les segments
- + Hybridité

Conseiller Assurances

- Gestion du portefeuille d'assurances pour les Savers & Investors
- Vente de tous les produits d'assurances particuliers
- Prospecter au niveau interne et externe et traiter les leads
- + Hybridité

Explication des fonctions

NEW

Expert Assurances

- Accent sur la gestion proactive des portefeuilles d'assurances pour les Private / Wealth / Business individuals
- Répondre à des besoins plus complexes de Savers & Investors
- Expert de tous les produits d'assurances et procédures

NEW

Expert Assurances Business

- Accent sur le marché des assurances pour les clients Business
- Gestion des portefeuilles d'assurances Business, prospection interne & externe et traitement des leads
- Expert de tous les produits d'assurances et procédures Business

Chargé de relations Personal Banking → Chargé de relations Investing

- Accent sur l'activation des Savers avec un profil Investor et gestion de relations à 360°
- + Hybridité
- = fonction cible spécialiste Save & Invest Connect

NEW

Expert Investing

- Accent sur les dossiers importants et complexes des Investors et gestion des relations à 360°
- Accent sur les Investors ayant un potentiel Private/ Wealth



Explication des fonctions

NEW

Expert crédits-logement

- Les solutions de prêts immobiliers pour des groupes cibles spécifiques sont des dossiers plus complexes et nécessitent une approche technico-commerciale spécialisée. Ces dossiers peuvent toujours être discutés en duo avec le chargé de relations existant.
- Compétences requises :
 - Constructions compliquées (nouvelles formes d'achat, bullet, droit de superficie, canon, rente viagère, nantissement EIP, ...)
 - Calcul des revenus business
 - Une formation supplémentaire et une remise à niveau régulière sont nécessaires. Excellent négociateur
 - Contacts avec des experts tels que notaires, comptables, WAP, ...
 - Soutien / orientation / coaching des collègues
- Minimum 1 expert par zone
- Expert CL fait partie du segment Savers & Digitisation
- Pondération de la fonction : classe 2

Explication des fonctions

Chargé de relations Private Banking

- Développement du portefeuille Private Membership
- Gestion d'un portefeuille propre de clients Private
- Ambassadeur auprès des clients et collègues

Chargé de relations Business Banking

- Vente proactive aux clients Business
- Gestion du portefeuille de clients Business
- Ambassadeur auprès des clients et collègues
- + Hybridité (encore à confirmer)

Expert Business Banking

- Vente proactive aux clients Business du segment Business plus élevé (moyennes entreprises et entrepreneurs)
- Gestion du portefeuille de clients Business
- Ambassadeur auprès des clients et collègues

Expert Private Banking

- Accent sur les clients Private VIP et Business
- Proactivité vis-à-vis des clients Private ayant un potentiel Wealth
- Collaboration intensive avec Wealth

Explication des fonctions

Directeur d'agence

- Le **directeur d'agence** garde un rôle local et commercial important en tant qu'expert en placements
 - La fonction de **directeur d'agence** est adaptée (repondérée en DA-Expert Investing band 2); elle ne disparaît pas mais **s'éteint**
 - Tous les DA sont supposés avoir ou pouvoir développer/prouver l'expertise en investissement nécessaire et gérer le portefeuille clients pour le 31/12/2022
 - Tous les DA existants seront donc « automatiquement » nommés DA-Experts Investing le 01/01/2022 (avec application éventuelle des règles de démotion Reward 2.0 en cas de démotion obligatoire), sauf s'ils optent volontairement pour une autre fonction
-
- Le **directeur d'agence** garde un rôle de responsable d'agence avec la prime y afférente à partir du 1/1/2022



Explication des fonctions

Rôle du responsable d'agence

Chaque bâtiment (y compris le Private Center) a un responsable d'agence

- le rôle de responsable d'agence est crucial : **il facilite, coordonne et soutient.**
 - Représentation de l'agence
 - Equipe dont il stimule la cohésion
 - Localement au niveau de l'agence et collaboration transversale
 - Animation et concertation au sein de l'agence
 - Individuellement pour soutenir et valoriser chaque collaborateur (notamment, bien-être)
 - Soutien de la collaboration et de la concertation avec l'équipe de management, (manager de zone, manager de zone adj., segment leads)
- Ce rôle est exercé par le directeur d'agence existant (DA-Expert Investing), **Sinon, ce rôle est accessible à toutes les fonctions cadres (locales).**
- Les responsables d'agence sont **proposés par l'équipe de management** et confirmés dans leur rôle par la direction C2N.
- "prime de rôle": € 150 par mois (dans budget Flex et indexés), octroyés au plus tôt à partir du 01/01/2022 ou au moment où le collaborateur concerné assume le rôle
- **Le rôle de responsable d'agence peut être révisé chaque année**

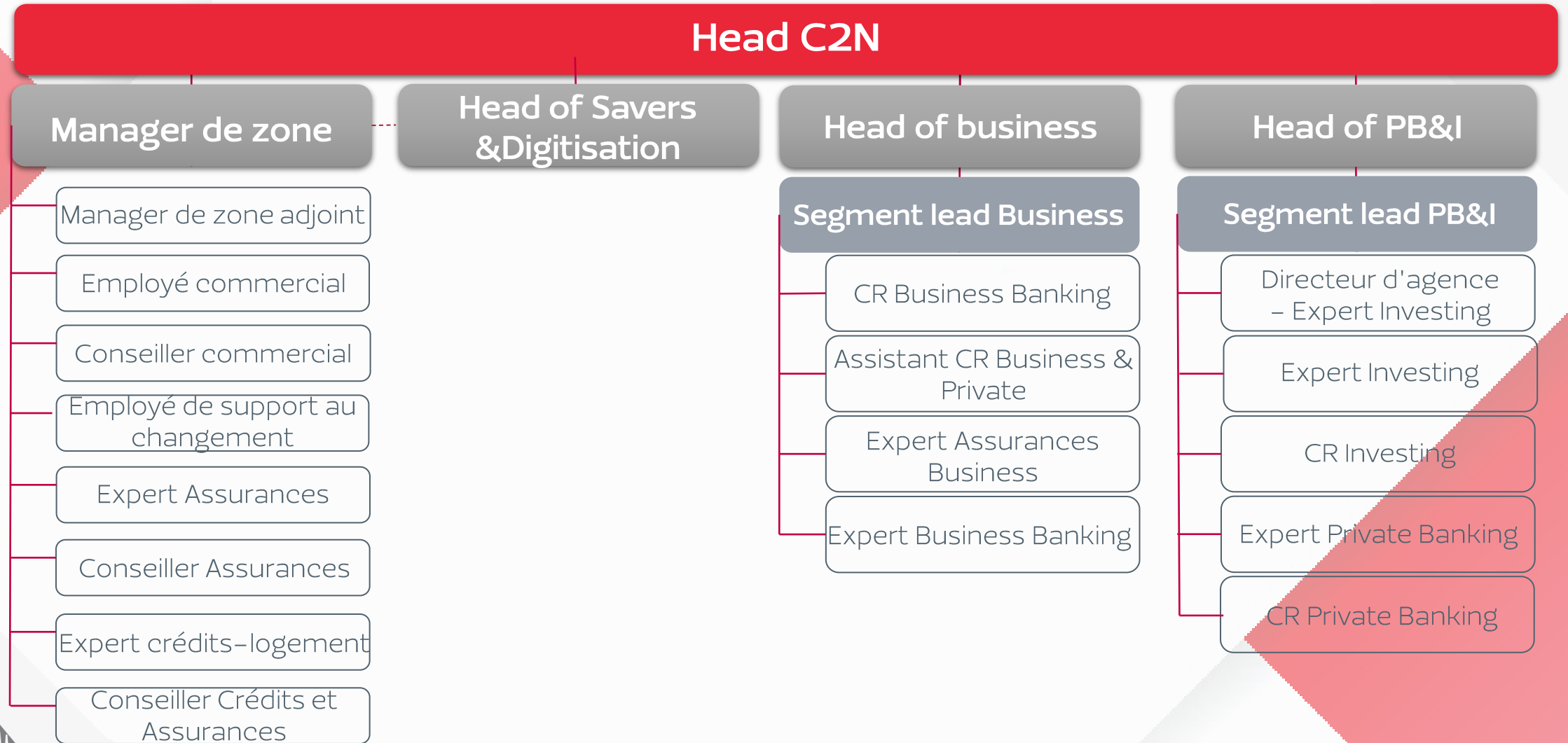
Explication des fonctions

Rôle du responsable de marché

Force motrice du domaine commercial et interlocuteur de la zone

- Animation pour son domaine
- Organisation de la communication top-down & bottom-up
- Organisateur de concertation de la cellule
- Coaching on the job
- Il y aura 3 responsables de marché :
 - Daily & Beyond
 - Crédits
 - Assurances
- Le rôle de responsable de marché peut être révisé chaque année. Le responsable de marché est proposé par le management et confirmé par la direction C2N
- Une prime de rôle de € 100 / mois (dans le budget Flex et indexés) pour le rôle de responsable de marché à partir du 01/01/2022.

L'organisation hiérarchique



L'organisation hiérarchique

Entretiens de valorisation

Tous les managers ont:

- des contacts fréquents avec tous leurs collaborateurs
- **Par année civile, minimum 1 entretien de valorisation**

Tous les managers appliquent des principes de l'Enquête appréciative (Appreciative Inquiry)

But: **exprimer explicitement son appréciation au collaborateur**

De plus, l'entretien de carrière obligatoire après 18 mois est maintenu pour discuter des ambitions du collaborateur.

Possibilités d'évolution

Les possibilités d'évoluer existent en fonction de l'évolution future des portefeuilles de clients, des besoins sur la base des value propositions, de l'évolution du comportement des clients et de leurs besoins, ...



Les conditions, les modalités, le plan de carrière pour la croissance basée sur des éléments qualitatifs et quantitatifs:

- Années d'expérience dans l'emploi
- Expertise
- Résultats de production et taille du portefeuille
- Suivi de la formation et des tests.

Opportunités de croissance en fonction des besoins futurs des clients

Agences



Heures d'ouverture

Heures		AS IS	TO BE
Heures d'ouverture ('guichet')	Heures auxquelles le client peut se présenter sans rendez-vous	Lu-Ve: 9-18u30* Sa: 9-12u	Principe : aucune**
Heures conseil	Heures auxquelles le client peut se présenter après avoir pris un rendez-vous	Lu-Ve: 8-20u Sa: 9-12u	Lu-Ve: 8-20u Sa: 9-12u
Heures "à distance"	Heures auxquelles le client peut nous contacter à distance	Lu-Ve: 8-20u & 20-22u Sa: 9-17u	Lu - Ve: 8-20u & 20-22u Sa: 9-17u

*Exceptionnellement : Full service Branch : ou 2 soirées/ semaine jusqu'à 18h30 ou 1 soirée/ semaine + 1 sa 9h-12h

** exceptions à définir en fonction de la stratégie globale de Belfius

Heures d'ouverture

- Importance croissante de la banque à distance
- S'adapter à la nouvelle réalité – post covid-19
- Stratégie de Belfius : Digital First – travail sur rendez-vous – réduction des services retail
- Réduction déjà importante des heures d'ouverture d'agences ces dernières années

Hybridité



Hybridité

Le travail hybride est un must. L'hybridité nous distingue des SComm.

Définition de l'hybridité :

Le travail hybride combine les entretiens à distance et en face2face avec nos propres clients et tous les clients Belfius :

- Mener des entretiens proactifs et réactifs en f2f ou à distance (téléphone, Skype, mail, chat, réseaux sociaux, ...) avec nos propres clients de l'agence ou de la zone
- Mener des entretiens proactifs et réactifs à distance (téléphone, Skype, mail, chat, réseaux sociaux, ...) avec tous les clients de Belfius (du RS et des SComm)

Fonctions hybrides :

L'objectif global de 50-50 % est nécessaire pour couvrir les compétences requises dans notre modèle intégré.

Les ratios d'hybridité 50-50, 70-30 et 90-10 sont **des objectifs collectifs**.

Ces objectifs peuvent bénéficier d'une marge au cas par cas, par exemple pendant le démarrage, la formation, en période de transition, etc.

- Principe des vases communicants : une diminution pour un certain collaborateur implique une augmentation pour un autre.
- Tant qu'il n'y a pas d'équilibre entre le nombre de collaborateurs RS & Connect, nous appliquons le principe : "1 heure de tâches RS pour 1 heure de tâches Connect"
- Principe d'équipes auto-organisées nécessitant un minimum de fonctionnement hybride par collaborateur
- Principe de solidarité

Hybridité

Les différences entre **les fonctions Connect et Agence enrichiront** le fonctionnement et **les compétences des collaborateurs et accroîtront la diversité de leurs tâches journalières**

Les collaborateurs d'agence pourront élargir leurs connaissances:

- des canaux digitaux et du support aux clients pour l'utilisation de BDN et BDM
- des nouveaux canaux de communication (tels que chat, médias sociaux) que les clients utilisent de plus en plus.

Les collaborateurs de Connect pourront élargir leurs compétences:

- en matière de vente F2F via les entretiens à 360° avec les clients
- concernant les produits (crédits hypothécaires, etc.)

Hybridité

Principes transition hybridité:

Principes de transition:

1. L'hybridité se déploie progressivement et par phases.
 - A. Par domaine (Daily –L&I –S&I)
 - B. Par zone (un trajet par domaine)
2. Chaque parcours de zone contient l'entraînement, le coaching et le temps de pratique nécessaires pour maîtriser l'hybridité
3. Les trois domaines (et donc les fonctions qui appartiennent à ce domaine) passeront du mode pilote au nouveau statut à trois dates cibles.

Cette approche progressive garantit une efficacité opérationnelle et commerciale maximale.

Domaine	Fonctions Cibles	Phase de formation	Nouveau statut au
Daily	Conseiller commercial, employé commercial	2022	01/01/2023
Loans & Insurance	Conseiller Crédits et Assurances, conseiller Assurances	Q1-Q2 2023	01/07/2023
Save & Invest	Chargé de relations Investing	Q3-Q4 2023	01/01/2024

Hybridité

Fonctions hybrides	Proportion d'hybridité Objectif 2025	
	Tâches du RS	Tâches de Connect
Employé commercial, de support et conseiller commercial	50%	50%
Assistant CR Business & Private (Encore à confirmer)	50%	50%
Conseiller Crédits & Assurances	70%	30%
Conseiller Assurances	70%	30%
CR Investing	90%	10%
CR Business Banking (Encore à confirmer)	90%	10%

Hybridité

Fonctions non hybrides

Équipe de management

Expert Assurances

Manager de zone

Expert Assurances Business

Manager de zone adjoint

Expert crédits-logement

Segment Lead PB & Investors

Expert Business Banking

Segment Lead Business

Expert Investing

DA – Expert Investing

CR Private Banking

Expert Private Banking

Exceptions Hybridité

Employés:

Les conseillers commerciaux et les employés commerciaux qui sont en fin de carrière (pension anticipée ou pension légale au plus tard le 31/12/2024, avenant signé, groupe fermé) et qui ne peuvent/veulent pas suivre (**will/skill**) → sont volontairement affectés à une fonction d'employé de support au changement:

- Ils aident, soutiennent et déchargent leurs collègues pendant la période de changement
- Ils sont affectés à des tâches en agence et jouent un rôle actif dans la téléphonie agence et l'administration
- Ils sont **dispensés de l'hybridité et des heures incommodes**

Conséquences:

- Les collaborateurs concernés ne reçoivent pas de forfait ni de supplément FPE (pas d'heures incommodes)
- Pas de prime de langue
- Maintien de la classe A, pas de démotion en classe B
- Indice de salaire variable : 0,7

Cadres:

Pour les cadres qui sont en fin de carrière (via demande de pension anticipée ou de pension légale au plus tard le 31/12/2024, groupe fermé), la direction examinera dans quelle mesure un trajet spécifique peut être établi en fonction de leur situation personnelle, sans les muter vers une fonction spécifique

Exceptions téléphonie

Vendeurs auxiliaires (assurances):

Critère quantitatif:

- Production de prime des 3 dernières années (2019-2020-2021): Min. 20.000 euro

Analyse qualitative par le manager de zone

- Vérification de la liste nominative
- Estimation du temps nécessaire pour les assurances

→ Screening de la population totale avec pour résultat: 56 vendeurs auxiliaires

Emploi du temps	Nombre de collaborateurs	Proposition
Collaborateurs qui consacrent moins d'1/3 de leur temps aux assurances	27	Pas de problème, cela fait partie de la description de leur fonction
Collaborateurs qui consacrent entre 1/3 et 2/3 de leur temps aux assurances	25	Dispense de la téléphonie RS dans les tâches RS
Collaborateurs qui consacrent plus de 2/3 de leur temps aux assurances	4	Possibilité d'analyser un poste vacant de Conseiller Assurances dans le cadre du plan du personnel

Hybridité

Heures incommodes:

Maximum prestations par ETP sur une base annuelle pour garantir la disponibilité à distance au niveau national

Nombre max. de prestations incommodes sur base annuelle	Employés			Cadres		
	Jusqu'à 20h	Jusqu'à 22h	Samedi @home	Jusqu'à 20h	Jusqu'à 22h	Samedi @home
Forfait 1	10	15	4	8	8	2
Forfait 1,5	15	22	6	–	–	–
Forfait 2	20	30	8	16	16	4

Hybridité

Forfait 1,5 & 2 pour les prestations incommodes:

- Inscription annuelle volontaire au forfait 1,5 et 2
- Inscription pour année civile totale
- Diminution des forfaits au prorata à partir de 20% ETP inscrits

Forfaits pour prestations incommodes Pourcentage d'activité de 100%	Employés	Cadres
Forfait 1	€ 85 FPE + € 65 Flex	€ 100 (Flex)
Forfait 1,5	€ 75 (Flex)	–
Forfait 2	€ 150 (Flex)	€ 50 (Flex)

Indexation des primes Flex dans les forfaits

Prime de bilinguisme:

- Forfait 1 : € 50
- Forfait 1,5 ou 2 : € 100
- Non proratisée en fonction du nombre d'inscriptions (mais selon le pourcentage d'activité)
- Détermination via la systématique connue actuelle du score Connect

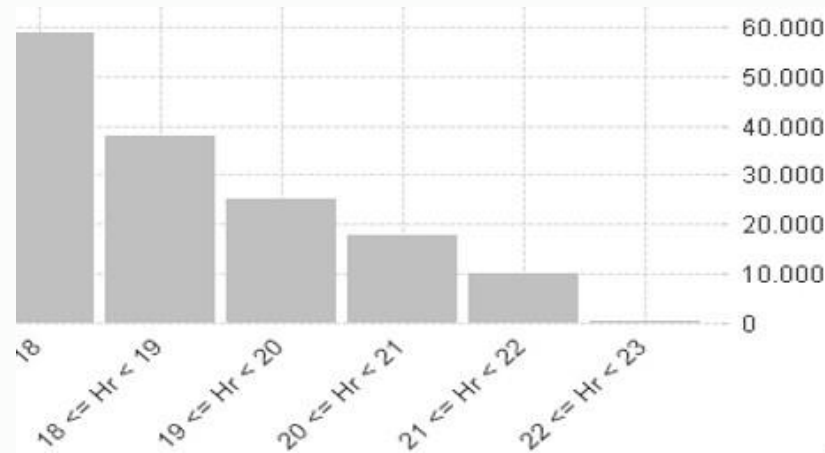
Hybridité

Effectifs pendant les heures incommodes:

Les collaborateurs ne comprennent pas pourquoi une accessibilité de 20–22 heures est nécessaire.

Argumentation:

- Nombre d'appels par an → réel besoin



- Croissance prévue à l'avenir : simulation de crédits-logement, Rebel, chat button,...
- Concurrence également disponible jusqu'à 22 heures

Choix pour:

- Occupation minimale nécessaire
- Uniquement travail réactif
- Structurellement @home

Hybridité

Réserve destinée aux heures incommodes:

- Être réserve = assurer un "back-up" selon un schéma planifié pour les heures incommodes
- Si une réserve doit être activée, les collaborateurs concernés en seront informés **au moins la veille**. On peut alors déterminer, d'un commun accord, qui effectuera la prestation effective.
- Les réserves sont toujours placées après une journée de tâches Connect. Si la réserve est effectivement activée, la journée de travail commence plus tard.
- Si un collaborateur est de réserve un samedi et qu'il doit travailler, une journée de tâches Connect sera supprimée la semaine suivante.
- La prestation effective pendant la réserve sera déduite du compteur dans le forfait 1

Numérateur:

- Un nombre de 'réserves' est fixé au niveau de la zone
- Les réserves doivent être complétées au moins 8 semaines à l'avance au sein de la zone
- **Pas de compteur individuel des réserves par collaborateur**
- Il s'agit d'une responsabilité collective de l'équipe qui s'auto-organise

Hybridité

Support pendant les heures incommodes:

- La **présence du management** pendant les heures incommodes **est importante et nécessaire** pour apporter un soutien aux collaborateurs. Nous voulons offrir de l'aide aux collaborateurs en cas d'incidents (p. ex. problèmes IT).
- Il s'agit d'un **tour de rôle national**, comparable à la situation AS IS des team managers de Connect.

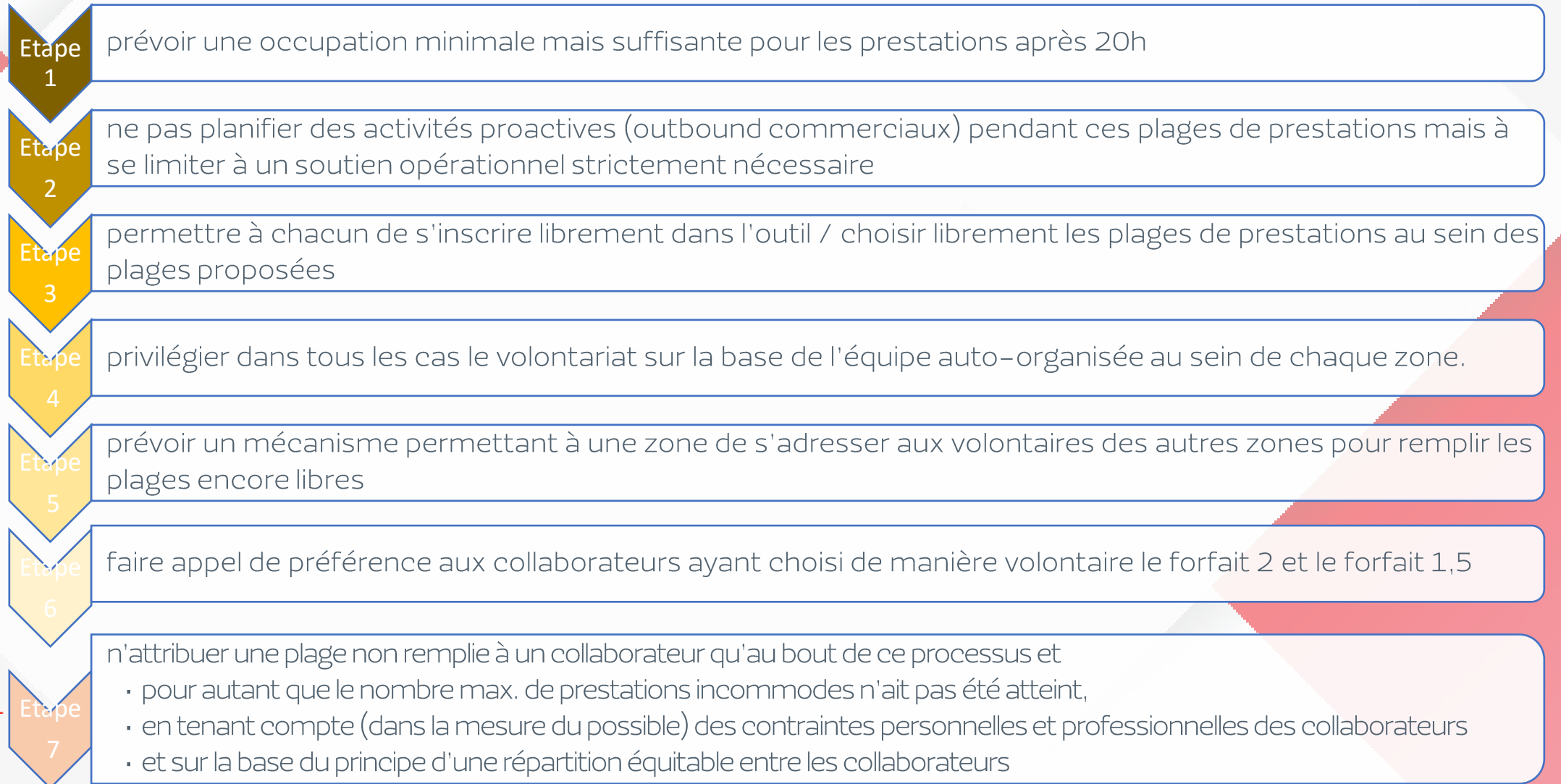
Fonction	Nombre max. de permanences sur base annuelle jusqu'à 22h & le samedi
Manager de zone adjoint	20
Manager de zone	5
Encadrement direction	5

- Rémunération du manager de zone adjoint:
 - Prime égale au forfait 1 cadres (€ 100 budget Flex / mois)
 - Permanence le samedi = récupération un autre jour

Rémunération du manager de zone et de l'encadrement direction : fait partie de la fonction, est comprise dans le package salarial

Hybridité

Maximalisation du volontariat pour les heures incommodes:



Hybridité

Shiftbidding:

- Concept de base:
 - La capacité de Connect doit être couverte
 - L'équipe a un impact et peut établir elle-même le planning au sein des plages proposées (niveau zonal et interzonal)
 - Le shiftbidding sera (techniquement) planifié en journée complète, mais exceptionnellement il sera possible, au sein de l'équipe auto-organisée, d'échanger des demi-jours aussi bien en semaine que le samedi.
- WFM
 - Actuel: planning sans implication
 - Nouveau système flexible adapté à l'équipe qui s'auto-organise en fonction des attentes locales, compte tenu des préférences personnelles
- Cible: Le nouveau système Shiftbidding débutera à partir du 01/01/2023 pour Daily, à partir du 01/07/2023 pour L&I et à partir du 01/01/2024 pour S&I
- L'outil Shiftbidding est destiné non seulement aux heures incommodes mais à toutes les heures Connect. Les jours fixes en agence sont planifiés à l'avance et sont donc hors scope du bidding.
- Transition en 2022 = système WFM existant
 - Pour les collaborateurs Connect existants, y compris les heures incommodes
 - Pour les collaborateurs RS en formation Connect pendant les 'heures en journée'
 - En 2022 : organisation de pilotes pour tester le nouveau système

Hybridité

Shiftbidding:

Ligne du temps:

S-X

- Concertation concernant les engagements de la zone & des collaborateurs
- WFM calcule la capacité nécessaire sur la base des prévisions

S-7 → S-6

- Début du shiftbidding et implémentation du plan par étapes.
- À la fin de la semaine 6, tous les shifts sont attribués

S-6 → S-1

- Finalisation du planning : adaptation du contenu des shifts
- Fonctionnement WFM AS IS (suivi congés, swaps, ...)

S-8

- Planning disponible
- Communication du canevas des engagements aux adjoints pour la concertation (inter)zonale

S-6

- Clôture de la période de choix
- Planning complet

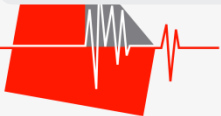
S-0

Application du calendrier

Équipe qui s'auto-organise

Inscription dans le planning par les collaborateurs

Détermination du contenu des prestations par Verint



SETCa
FGTB

Hybridité

Shiftbidding:

- Fonctionnement pratique dans la zone:
 - Avant le lancement de Shiftbidding : le manager de zone adjoint s'engage avec son équipe à
 - Fair share de la zone
 - Fair share de chaque collaborateur
 - Concertation maximale entre les collaborateurs (cf. 'auto-organisation')
 - Reporting permanent pour surveiller la fair share
 - Nombre de prestations Connect
 - Nombre d'heures incommodes prestées dans le cadre du forfait choisi
 - Élargissement des profils (skills) pour accroître la flexibilité
 - Diversification de l'activité Connect : l'outil détermine les tâches exactes pendant les heures de travail (réseaux sociaux, téléphonie, mail et chat)
- Au sein de l'équipe qui s'auto-organise, les collaborateurs peuvent changer entre collègues de même profil

Hybridité

Prestations bankholidays:

- Un minimum d'activités Connect est nécessaire le vendredi Saint, le vendredi de l'Ascension et les jours fériés régionaux
- Prestation uniquement sur **base volontaire**
- Rémunération des prestations un jour de bankholiday : compensation à 250%
- 100% salaire + 150% supplément, mais choix sous forme de :

Vacances	Vacances + Rétribution financière	Rétribution financière
150%	100% + 50%	150%

Télétravail

Base:

- une présence en agence est nécessaire pour accueillir les clients. **Le client reste notre boussole et détermine s'il veut un contact physique**

Télétravail

Heures incommodes

- Permanences actives de 20-22h toujours @Home
- Droit du collaborateur au télétravail
- Moyennant l'infrastructure IT spécifique fournie par l'employeur
- Allocations forfaitaires
 - Remboursement des services après 18 heures et le samedi
 - Via un budget flexible fixe, pas de rémunération à la pièce
 - Système simple et transparent, peu d'administration
 - Sont accordées à partir du passage au nouveau statut hybride (2023-2025)

Adhoc

- Par défaut: après 20 heures
- Possible samedi et après 18 heures
- Autres prestations (Connect & tâches RS) en concertation avec N+1 et l'équipe
- Sur base volontaire
- Etablissement d'un cadre avec directives nationales

Trajet d'accompagnement du collaborateur → l'autonomie dans le fonctionnement permet le télétravail

Télétravail

Lieu de travail:

- Principe : chacun a **1 lieu de travail** (target 2025)
- Dans la phase de **transition** vers l'hybridité, des collaborateurs peuvent avoir 2 lieux de travail (agence + agence base pour Remote)
- **Évolution générale :**
 - Plus grandes agences = lieu de travail plus stable
 - Plus grandes équipes & davantage de fonctionnement en cellules = moins de jours de fonctionnement local
- **Les collaborateurs qui prestent des horaires incommodes à domicile sont équipés du package informatique suivant :**
 - Matériel de base : laptop, casque, téléphone VPN, digipass
 - Package informatique de confort : 2 écrans, clavier, souris, docking station
 - Licences : Cisco, Genesys, Verba, Verint

Les collaborateurs se connectent depuis leur domicile au moyen de leur propre connexion wifi
- **Autres télétravailleurs ad hoc**

Les collaborateurs non hybrides reçoivent/ont un équipement de base classique

PC BeWoW (de base)

Digipass

Casque

Organisation du travail

AS IS

Réseau salarié

- **Flextime** et **Flextime+**
 - 88% Flextime+
 - 12% Flextime (pas 4-jours par semaine)

Belfius Connect

- Shifts

TO BE

- **Flextime**: Groupe fermé (groupe cible au 31/12/2021)
- **Flextime +**

Les collaborateurs du réseau d'agences qui, en septembre 2021, ont fait le choix de passer de Flextime → Flextime+ bénéficieront (pour la dernière fois) d'1 journée d'incentive

- **Flextime +**

Les collaborateurs Connect passeront du système de shifts actuel au système **Flextime+** lors du passage collectif au nouveau statut

Régimes de travail

Minimum 60% de travail est un must dans l'organisation future:

- Organisation pratique de l'activité
- Processus d'apprentissage permanent des nouvelles technologies
- Travail au maximum en journées complètes
- Importance de la continuité dans le conseil et le service aux clients

Deux dérogations possibles:

- Les temps partiels existants de moins de 60 % gardent leur régime, sans dérogation à l'hybridité
- Les demandes de crédit-temps à 50 % (temporaire et fin de carrière) sont accordées aux collaborateurs expérimentés dans leur fonction existante

Componentes salariales



Composantes salariales

Salaire fixe:

Employé	Cadre			
	Band 1	Band 2	Band 3	Band 4
Employé de support au changement				
Employé commercial	Conseiller Crédits & Assurances	Expert crédits-logement (NEW)		
Conseiller commercial	Conseiller Assurances	Expert Assurances (NEW)	Expert Assurances Business (NEW - TBD)	
Assistant CR Business & Private	CR Investing	DA-Expert Investing + Expert Investing (NEW)		
		CR Private Banking	Expert Private Banking (NEW)	Segment lead PB & Investors
		CR Business Banking	Expert Business Banking	Segment lead Business
			Manager de zone adjoint	Manager de zone



Composantes salariales

Rémunération variable:

Harmonisation en 1 système : systématique de la CCT RS actuelle

Liée au résultat net consolidé du groupe Belfius

- Pourquoi choisir la systématique du RS ?
 - Soutien du large esprit commercial dans le réseau
 - Représentatif des prestations collectives de l'équipe
 - Globalement plus avantageuse que la systématique Connect
- Moyennant 2 adaptations:
 - Détermination de l'impact sur la fonction (coefficient appliqué) pour les nouvelles fonctions
 - Le tableau de bord comprendra des KPI pour l'activité Remote/hybride.
L'activité Remote doit être rétribuée de manière 'équivalente'.

Répartition

- Enveloppe totale = ventes dans la zone X revenus de produits (= idem)
- New : rémunération supplémentaire pour les activités hybrides et les ventes
 - Part dans l'enveloppe nationale proportionnelle au % de la zone (= idem)
 - Part plus élevée pour les fonctions de management en raison de la plus grande responsabilité
 - Pas de part plus élevée pour les fonctions d'experts

Composantes salariales

Rémunération variable :

Titre de la fonction	Bonus Salarial Pro-forma AS IS	Impact nouvelle fonction	Montant brut bonus salarial par fonction (indicatif)
Manager de zone	€ 2556	2	€ 2880
Segment lead Business et Segment lead PB & I	-	2	€ 2880
Manager de zone adjoint	-	2	€ 2880
Expert Private Banking	-	1,4	€ 2016
Expert BusinessBanking	-	1,4	€ 2016
Chargé de relations Private Banking	€ 2026	1,4	€ 2016
Chargé de relations BusinessBanking	€ 2049	1,4	€ 2016
Expert Investing	-	1,4	€ 2016
Directeur d'agence - Expert Investing	€ 2557	1,4	€ 2016
Expert Assurances et Expert crédits-logement	-	1,4	€ 2016
Chargé de relations Investing	€ 1854	1,4	€ 2016
Conseiller Assurances	€ 1933	1,4	€ 2016
Conseiller Crédits & Assurances	€ 1865	1,4	€ 2016
Assistant chargé de relations Business & Private	€ 877	0,7	€ 1008
Conseiller commercial	€ 862	0,7	€ 1008
Employé commercial	€ 326	0,7	€ 1008
Employé de support au changement	-	0,7	€ 1008

Composantes salariales

Rémunération discrétionnaire:

AS IS:

	RS	Belfius Connect
Rémunération discrétionnaire	Budget discrétionnaire de 850 euros brut (hors pécule de vacances) par ETP	Budget discrétionnaire par fonction (Budget de 600 – 1500 – 2000 euros brut, pécule de vacances inclus)

TO BE:

- Harmonisation en 1 **systématique**:
 - Budget de 850€ par ETP (montant sans le pécule de vacances, indexation annuelle, référence = année de prestations 2019)
 - Engagement d'octroyer un bonus discrétionnaire à min. 20% des collaborateurs.

Composantes salariales

Prime de rôle:

- € 100 / mois (dans le budget Flex & indexée) pour les 3 responsables de marché (Daily, crédits, assurances).
- € 150 / mois (dans le budget Flex & indexée) pour les cadres (ex-DA incl.) qui assument le rôle de responsable d'agence

Rôle susceptible d'être révisé chaque année → octroi annuel de la prime

Forfaits:

Forfaits pour prestations incommodes Pourcentage d'activité de 100%	Employés	Cadres
Forfait 1	(€ 85 FPE + € 65 Flex)	€ 100 (Flex)
Forfait 1,5	€ 75 (Flex)	–
Forfait 2	€ 150 (Flex)	€ 50 (Flex)

Forfait 1,5 & 2:

Inscription annuelle volontaire

Diminution au prorata à partir de 20% ETP inscrits

Indexation des primes Flex dans les forfaits.

Prime de bilinguisme:

Forfait 1: € 50

Forfait 1,5 ou 2: € 100

Composantes salariales

Indemnité de frais et représentation:

C2N		
	Indemnité	Ruling
Employé	€ 125 (40 + 85 pour hybridité)	FPE Drive 2020 (bureau à domicile)
Band 1	€ 145	FPE Com. (bureau à domicile + représentation)
Band 2	€ 155	
Band 3	€ 165	
Band 4	€ 175	

Trajets domicile-lieu de travail:

Principe : Chacun a 1 lieu de travail et une indemnité y afférente, au prorata du déplacement réel (CCT Mobilité)

Dans la phase de transition vers l'hybridité, des collaborateurs peuvent avoir 2 lieux de travail (agence + point de chute pour Remote)

→ Dans ce cas, l'indemnité pour le trajet domicile-lieu de travail est basée sur la distance moyenne entre ces 2 lieux de travail

Un déplacement dans une autre agence, à la demande du client, n'est pas un trajet domicile-lieu de travail. Celui-ci est indemnisé via l'indemnité kilométrique

Composantes salariales

Téléphonie:

Offre d'un corporate smartphone avec abonnement à tous les collaborateurs

Timing:

- CR & Experts à partir du 01/01/2022 (choisir dans le flex 2021)
- Toutes autres fonctions à partir du 01/01/2023 (choisir dans le flex 2022)

! Accepter le smartphone est un choix volontaire du collaborateur !
Si vous ne prenez pas de smartphone, le budget flex est perdu.

Composantes salariales

Directeurs d'agence:

- Politique de démotion (conséquences financières incl.) conformément à la CCT Reward 2.0

Plafonnement du salaire de base au point max. (Total Base) de la classe inférieure

Le plafonnement a lieu le 1er avril de l'année N+2 (01/04/2024) sur la base du C/R au 31/12 de l'année précédente (31/12/2023) [C/R > ~113%]

Conséquences sur les autres composantes salariales

Prime cliquée / Prime suppl. Flex

Adaptation de cette prime conformément à la nouvelle classe le 1er avril de l'année N+2

FPE en tant que commercial

Suivant immédiatement la démotion selon la classe inférieure

Prime forf. Reward 2.0

Suivant immédiatement la démotion selon la classe inférieure

Bonus salarial

Suivant immédiatement la démotion, prorata, lié à la fonction

Composantes salariales

Expert Business Banking:

La fonction de Business Banker est intégrée dans la zone à partir du 1/1/2022.

Pour les collaborateurs concernés, les impacts sont les suivants:

- La voiture est maintenue
- AS IS : variable discrétionnaire → TO BE : bonus salarial + discrétionnaire C2N
- Pas de statut de télétravail mobile
- Maintien du budget Flex pour ADSL

Avantages liés au statut de télétravail mobile:

	AS IS Statut de télétravail mobile	TO BE Le statut de télétravail mobile n'est pas d'application
ADSL @Home	27 euros/ mois de budget Flex (à partir du 01/01/2022)	Maintenu
Indemnité lunch de 15 euros	Possible, mais utilisation seulement sporadique pour BB	Pas possible
Vélo dans le Flex	Possible dans la mesure où le vélo est réellement utilisé avec une certaine régularité pour les trajets domicile-lieu de travail	Idem
Dispense trajets domicile-lieu de travail en voiture	Possible dans la mesure où la voiture est réellement utilisée pour les trajets domicile-lieu de travail	Idem

Composantes salariales

Expert Business Banking:

Avantages liés à la fonction:

	AS IS: indicatie senior BB (band 3)	TO BE BB C2N
Voiture	790 euro + 315 euro / maand	Maintenus Liés à la classe
Parking gratuit	Gratuit	
FPE	165 euros/mois	
Prime Reward 2.0	80 euros/mois	
Smartphone	Budget smartphone 21,5 eur en flex	
Tablette	Pas de tablette	Pas de tablette
Ambition program	Discretionnaire	Est remplacé par un bonus salarial C2N + bonus discretionnaire C2N
Starterskit	D'application, cf. conditions BeTeams	
Intervention chaise ergonomique (attestation)		Pas d'application

Composantes salariales

Budget Flex collaborateurs Belfius Connect existants:

Après l'application du forfait 2 (sans tenir compte de la prime de bilinguisme), il est possible que des collaborateurs Connect aient un solde Flex négatif.

Pour ces collaborateurs, il est prévu de compléter le solde négatif / plus négatif jusqu'à :

- max. 60 euros pour les employés
- max. 110 euros pour les cadres

au maximum jusqu'à la fin du contrat de leasing de la voiture (contrat en cours au moment du passage au nouveau statut).

Composantes salariales

Analyse équilibre financier EMPLOYÉS en fonction de la 'provenance':

	AS IS RS	AS IS Connect	TO BE C2N
FPE (forfait 1)	€ 40	€ 40	€ 125 En cas de fonctionnement hybride
Bonus salarial	Selon la fonction	Selon la fonction	Selon la fonction
Budget Flex (forfait 1)		€ 275	€ 65
Matériel IT@home		D'application	D'application
Corporate smartphone	Non	Non	Oui
Budget Flex			
Forfait 1,5			€ 75
Forfait 2			€ 150
Bilinguisme			
Forfait 1			€ 50
Forfait 1,5 of 2			€ 100

Composantes salariales

Analyse équilibre financier CADRES Classe 1 en fonction de la 'provenance':

	AS IS RS Classe 1	AS IS Connect Classe 1	TO BE C2N Classe 1
FPE (forfait 1)	€ 145	€ 40	€ 145
Prime forf. Reward 2.0	€40		€40
Bonus salarial	Selon la fonction	Selon la fonction	Selon la fonction
Budget Flex (forfait 1)		€ 300	€ 100
Matériel IT@home		D'application	D'application
Corporate smartphone	Non	Non	Oui
Budget Flex (forfait 2)			€ 50
Bilinguisme			
Forfait 1			€ 50
Forfait 2			€ 100

Nos réalisations

- Une CCT équilibrée dans laquelle la direction nous a donné satisfaction sur de nombreux points.
- Des **possibilités de carrière** pour toute personne intéressée, à condition qu'elle possède les qualifications nécessaires. En outre, **la fonction d'expert en crédits-logement** est devenue une réalité. Cela donne une perspective d'évolution pour toutes les fonctions.
- **Le temps nécessaire** pour l'apprentissage et le passage à l'**hybridité**. La formation, le coaching et le temps de pratique sont prévus.
- Obtenir le matériel nécessaire à la maison pour remplir sa fonction de manière agréable. (e.a. pour le travail hybride en heures incommodes jusqu'à 22h et le samedi)
- Le SETCa-BBTK a pu faire évoluer **la proposition salariale globale**. Que ce soit dans le budget flexible, dans le salaire fixe pour ceux qui se développent que dans certaines mesures pour éviter des effets négatifs.
- **Le plan du personnel** : pas de nouvelle réduction du nombre d'ETP, il y a même des postes vacants supplémentaires.
- Et comme extra, chaque employé qui travaille dans un environnement hybride peut recevoir **un corporate smartphone avec abonnement** (octroi d'un budget via flex)
- Cependant, nous devons également admettre que nous n'avons pas été en mesure de réaliser **trois choses importantes**:
 - La fonction de directeur d'agence, que nous considérons comme très importante, va disparaître.
 - Malheureusement, les directeurs d'agence de la bande 3 pourraient subir des pertes salariales au niveau du salaire fixe à partir d'avril 2024. (CCT Reward 2.0)
 - Pour les cadres, il n'existe pas une véritable mesure d'exception à l'hybridité, comme c'est le cas pour les employés.

Nos promesses

Le SETCa-BBTK a constaté que la direction a écouté ses préoccupations. Ainsi, nous avons pu négocier une CCT qui tient compte d'un grand nombre d'inquiétudes.

Néanmoins, il nous appartiendra de suivre la mise en œuvre de cette CCT de manière vigilante.

Le SETCa-BBTK gardera un œil critique et surveillera le respect des engagements pris par la direction :

- Formation et coaching => temps et qualité.
- Fonctionnement des équipes auto-organisées en termes de volontariat, de flexibilité, de pilotage par segment, ...
- Utilisation du corporate smartphone : droit à la "déconnexion".
- Amélioration des outils informatiques et des procédures.
- Plan de personnel : aussi pour les années à venir en fonction de la charge de travail
- Maintenir un équilibre vie privée – vie professionnelle pour tous les collaborateurs de C2N.
- La téléphonie reste un point d'attention.
- Nous suivrons également de près l'hybridité.

Questions

Avez-vous encore des questions ?

N'hésitez pas à nous contacter à l'adresse reseau@redbel.be



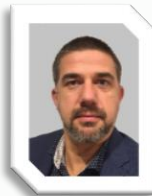
Ou contactez un membre de l'équipe SETCa-BBTK, nous sommes à votre disposition !



Christophe
Ruiz-Garcia



Isabelle
Paepen



Dieter
Milleville



Nancy
Fabr 



Peter
Geerts



Caty Six



Johan
De Paepe



Stefan
Robert



Nadia
Verbanck



Martine
Van Opstal



Dimitri
Depaepe



Luc
Vangoedsehoeven



Marc
Vanderslagmolen



Marc
Breugelmans



Marc
De Taeye