

## **Avis du SETCa-BBTK sur la modification de structure de Brand, Experience, Communication & Human Resources**

Lors du Conseil d'entreprise du 28 avril 2023, la direction a présenté les détails des changements au sein des directions HR & Building Management et Brand, Experience & Communications.

La banque veut davantage orienter son organisation autour du Love pour le client et renforcer encore sa culture d'entreprise. Ce sont les collaborateurs qui font la marque, qui sont la marque. Afin de renforcer encore cette symbiose à l'avenir, Belfius veut rapprocher l'ensemble des activités relatives à sa marque, sa culture d'entreprise et ses ressources humaines.

A cette fin, la banque a décidé de créer une nouvelle direction, "Brand Experience, Communication & Human Resources", qui regroupe les équipes de HR & Building Management d'une part et de Brand, Experience & Communications, d'autre part.

Le SETCa-BBTK est frappé par l'importance que prend la Communication dans l'organisation et dans l'image externe de la banque. Il souligne le danger qui pourrait exister si la Communication dirigeait l'ensemble des HR.

Le SETCa-BBTK considère que la gestion des ressources humaines est un métier en soi. Ce métier nécessite énormément de qualités: disposer d'une vision stratégique, d'un sens certain de l'écoute, d'un sens non-moins certain de l'empathie, d'une aptitude à réaliser des compromis "win-win" et à chercher l'accord plutôt que l'opposition, etc. Tout déséquilibre de la composante HR dans le mix "Communication / HR" serait préjudiciable à l'ensemble et mettrait en péril les objectifs poursuivis.

Le SETCa-BBTK insiste dès lors sur le maintien de cet équilibre, ce qui permettra aux ressources humaines de garantir un meilleur pilotage de la politique HR de la Banque tout en donnant au capital humain le poids qu'il mérite dans l'entreprise.

En ce qui concerne le concept de "Love", le SETCa-BBTK estime que l'idéal serait que le personnel soit le premier à porter cette valeur, ce qui lui semble encore loin d'être le cas. Le SETCa-BBTK estime que cela doit dès lors être un des premiers chantiers auxquels la nouvelle organisation doit s'atteler. Il faut concrétiser le "Love" de la banque pour tous ses employés, des plus jeunes aux plus anciens, en ce compris ceux des filiales. Il est également important que cela se fasse dans un cadre de respect des particularités et de la personnalité de chacun, sans vouloir imposer un modèle dans lequel toutes et tous rentreraient.

Le SETCa-BBTK attire l'attention sur le fait que le LOVE doit aussi s'intégrer dans le Workplace & Building Management. La contrainte de cette division est de devoir placer x personnes sur y m<sup>2</sup> en se préoccupant plus des bâtiments et du matériel que des collègues. Cette approche ne tient pas compte de l'adaptation du mobilier en fonction de la spécificité d'un service (p.e. le marketing par rapport à un service opérationnel où il y a de la téléphonie).

Le SETCa-BBTK demande que le changement de structure prenne en compte la logique de communication qui doit absolument être maintenue entre la direction et les interlocuteurs sociaux au sein des différents organes. Toute communication concernant le CE, le CPPT, la DS, les commissions, etc. doit d'abord passer par l'organe concerné avant d'être adressée au plus grand

nombre. Le SETCa-BBTK espère également que la communication ainsi établie permettra à chaque syndicat de s'exprimer librement, avec toutes les garanties que cette liberté d'expression suppose.

Par ailleurs, si le SETCa-BBTK comprend qu'une période de transition soit nécessaire au sein du management de HR, il demande que la représentation des membres du comité de direction soit néanmoins conforme au prescrit du règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Entreprise.

Le SETCa-BBTK désire enfin souligner que les modifications de structures mises en place suscitent à la fois incompréhension et appréhension chez certains collègues, tant du côté Communication que du côté HR. L'incompréhension concerne la valeur ajoutée que pourrait avoir le changement envisagé, l'appréhension porte sur de possibles pertes de fonction ou sur de possibles changements de type de management. Il semble dès lors important et urgent que l'équipe de direction mise en place s'emploie à prendre en considération cet état de chose et à y apporter une solution constructive et durable tout en instaurant la confiance nécessaire avec ses collaborateurs.

En conclusion de tout ce qui précède, le SETCa-BBTK remet un **avis positif conditionnel**, la condition étant que la direction tienne compte des remarques formulées et veille à donner à chaque composante de la nouvelle structure la juste place qui lui revient, garantissant par-là tant à l'aspect HR qu'à l'aspect Communication les moyens de réaliser leurs buts respectifs. Le SETCa-BBTK restera bien entendu très attentif à l'évolution de la situation et ne manquera pas, le cas échéant, de transmettre ses remarques à la direction.

La direction remercie les fractions pour leurs avis et remarque les préoccupations communes, comme par exemple le juste équilibre et le respect du poids des composantes dans la nouvelle structure.

Elle assure les fractions de la mise en place d'une continuité des volets stratégiques tant de HR que de Communication.

La promesse de marque, le Love, ne sera pas que de la communication mais sera rendu tangible au sein de l'organisation. HR et Communication travailleront ensemble à la construction d'une nouvelle culture.

La direction se dit convaincue que c'est en travaillant sur les formations, le well being, le workplace, la communication interne etc. qu'on pourra développer le bien-être, la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, ce qui permettra ensuite d'atteindre l'objectif de plus de satisfaction et de Love des clients.

La direction présentera au CE des updates de ce qui sera réalisé et mis en place. Elle assure également les représentants du personnel que les préoccupations en matière de HR continueront effectivement, comme par le passé, à être remontées au niveau du comité de direction.

La direction confirme, pour terminer, son intention de maintenir la présence d'un membre du comité de direction à chacun des conseils d'entreprise.

Votre équipe SETCa-BBTK Belfius

