B·Tonic

Baloise Insurance

Le travail hybride 4.0

Explorer, expérimenter, apprendre

Wellbeing works.

SOMMAIRE

La nouvelle culture du travail s'impose à nous, et maintenant? p. 5

Comment en faire un succès retentissant p. 8

Conséquences stratégiques, opérationnelles et juridiques p. 16

Découvrez la puissance de B-Tonic p. 32

Les programmes p. 40

Un avant et un après p. 46

Sources p. 47

- Le bien-être est primordial
- Les cinq niveaux d'autonomie
- Travailler ensemble à distance

[1] Spataro, Jared, Microsoft and LinkedIn share latest data and innovation for hybrid work, Official Microsoft Blog, 9 septembre 2021

LA NOUVELLE CULTURE DU TRAVAIL S'IMPOSE À NOUS, ET MAINTENANT?

Une issue au paradoxe du travail hybride

Le travail hybride va se poursuivre et c'est une bonne nouvelle, à la fois pour l'entreprise et pour le collaborateur. Pourtant, le travail hybride ne se réduit pas simplement au télétravail, sans prendre en considération le bien-être de chacun. En effet, une telle opportunité de revitaliser la culture du travail et de la transformer durablement ne se présente qu'une fois par génération. Le moment est venu.

Plus de deux ans après son début, la Belgique a relativement bien maîtrisé la crise du Covid-19 et une majeure partie des entreprises et organisations est à nouveau opérationnelle. Sans nous attarder sur les résultats divergents de multiples études, on constate que certaines personnes ne demandent qu'à retourner au bureau à temps plein, que d'autres préfèrent le télétravail à 100 % et que le dernier groupe opte pour une solution intermédiaire. Les arguments des uns et des autres sont en grande partie similaires: besoin de temps de concentration, collaboration, équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Satya Nadella, le CEO de Microsoft, a appelé ce phénomène le "paradoxe du travail hybride".[1] Dans ce livre blanc, nous tentons de trouver une issue à ce paradoxe.

LE BIEN-ÊTRE EST PRIMORDIAL

Il n'existe pas de modèle concret pour le nouveau travail hybride. Notons que même les entreprises les plus progressistes et les plus innovantes ne savent pas encore tout à fait ce qui fonctionne ou non. Le succès d'un modèle hybride dépendra en grande partie de la spécificité du secteur, de la démographie de l'entreprise, du vivier de talents disponible, de la culture et de l'ADN de l'organisation et des attentes du client. Cependant, il est certain que le bien-être, tant physique que mental, des collaborateurs et des dirigeants joue un rôle crucial. Une étude indique que les collaborateurs ayant un degré élevé de travail hybride sont moins exposés au risque de faire un burn-out et ressentent plus de satisfaction dans leur travail. Cela signifie-t-il que les entreprises qui passent au travail hybride verront automatiquement augmenter le bien-être de leur personnel? Non. En revanche, un environnement de travail hybride offre un bon cadre pour améliorer le bien-être. Des facteurs tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, l'intensification du travail et la surcharge technologique diffèrent peu entre les entreprises dans lesquelles le niveau de travail hybride est important et celles dans lesquelles il est faible. Le principal levier pour créer une main-d'œuvre (hybride) engagée et productive est et reste la confiance. Non pas une confiance enfantine et naïve, mais une confiance qui repose sur une base solide grâce à de bons accords ainsi qu'un cadre clair et psychologiquement sûr au sein de l'organisation.

Ann Cattelain, CEO de Federgon

Joris Vandersteene, expert RH à la FEB et vice-président de HRPro.be

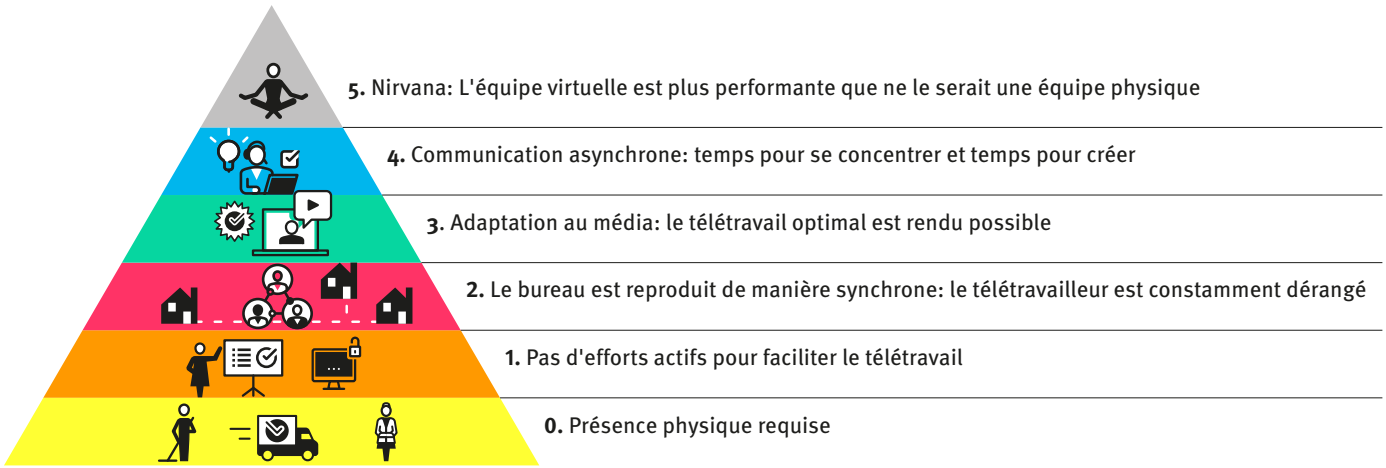
LES CINQ NIVEAUX D'AUTONOMIE

Les scientifiques ont constaté que chacun d'entre nous a trois besoins psychologiques fondamentaux: l'autonomie, la valorisation des compétences et le sentiment d'appartenance sociale [2]. Lorsque ces besoins sont satisfaits, les collaborateurs se montrent motivés, performants et en forme. **L'entrepreneur américain et fondateur d'Automattic [3], Matt Mullenweg**, a développé un modèle basé sur cinq niveaux d'autonomie. En réalité, il y en a six, mais le premier niveau représente le travail essentiel ou les tâches nécessitant une présence physique. Il a appelé le niveau 5 le nirvana. À ce stade, l'équipe virtuelle est plus performante que ne le serait une équipe physique. Tout, tant la culture de l'organisation que l'environnement physique et technologique dans lequel le collaborateur travaille, le soutient sous toutes ses facettes. Matt Mullenweg décrit ce summum, traduit librement, comme suit: "c'est quand chaque personne de l'entreprise a du temps à consacrer au bien-être et à la santé mentale, quand les gens font de leur mieux et utilisent le plus haut niveau de créativité pour tirer le meilleur parti de leur carrière et simplement prendre du plaisir."

Les entreprises ne peuvent donc que rêver de ce niveau idéal? "Le nirvana n'est jamais tout à fait atteignable, mais il est bon de poursuivre cet objectif. Aujourd'hui, nous en sommes à un tournant et nous remettons fondamentalement en question la manière dont nous organisons notre modèle de travail", expliquent **Ann Cattelain, CEO de Federgon** (la Fédération des prestataires de services RH) et **Joris Vandersteene, expert RH à la Fédération des entreprises de Belgique et vice-président de HRPro.be** (l'association des professionnels en RH en Belgique). Il ressort d'une série d'études, de webinaires et de conférences que les entreprises ont introduit le travail hybride sous une forme ou une autre. Elles n'ont pas vraiment eu le choix. La pandémie de Covid-19 a changé l'état d'esprit des employeurs et des collaborateurs à tel point qu'un retour à l'ancien modèle n'est plus une option (lisez également notre livre blanc "La nouvelle façon de penser le travail hybride"). Et cela en tenant compte du fait que les employeurs ne peuvent pas simplement assimiler le travail en mode hybride à du travail en présentiel ou à du travail à distance structurel. "Nous ne pouvons pas tomber dans le piège qui consiste à considérer le

[2] Deci, Edward L. en Ryan, Richard M., De Zelf-Determinatie Theorie, 2000

[3] L'entrepreneur et fondateur américian de Automattic, Matt Mullenweg, parle de "travail distribué". Il est bien placé pour le savoir. Depuis sa fondation en 2005, les 1.439 collaborateurs d'Automattic, répartis à travers 80 pays, travaillent sans bureau.



Source: https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/

télétravail obligatoire comme en période de confinement comme la nouvelle norme", prévient Ann Cattelain. "Ni amplifier les conséquences négatives du télétravail obligatoire et l'utiliser comme point de départ pour élaborer un nouveau modèle", ajoute Joris Vandersteene.

Continuer à chercher la flexibilité

Lorsqu'on parle de "télétravail massif, à long terme et obligatoire", il faut compter qu'il a touché entre 20 et 25 % de la population totale. 60 % des ouvriers d'usine et du personnel exécutant (employés de magasin, soignants, policiers, éboueurs, ...) ont dû se rendre, le plus souvent ou toujours, physiquement sur leur lieu de travail en 2020 [4]. La communication numérique et la collaboration peuvent être pertinentes pour ce groupe cible. En tant qu'employeur, cherchez des solutions pour offrir plus de flexibilité, le bon niveau d'autonomie et de responsabilité. Il est possible que les tâches administratives d'un travailleur puissent être effectuées de manière groupée à domicile. Un employeur qui propose une certaine flexibilité procurera un sentiment favorable à ses collaborateurs. Sans vous concentrer sur la fonction, envisagez les activités qui peuvent se faire à distance. Par exemple, sous la pression de la crise du Covid-19, la SNCB a donné la possibilité de télétravailler non seulement à son personnel administratif et de direction, mais aussi à des travailleurs opérationnels (planning, centre d'appels, etc.). Le groupe cible qui peut télétravailler est ainsi passé de 9 % à 25 % [5].

Il est surtout important d'être parfaitement clair. Expliquez en toute transparence pourquoi certaines personnes peuvent faire du télétravail et d'autres pas. Veillez en particulier à ce que le télétravail ne soit pas considéré comme un avantage compétitif et n'oubliez personne!

TRAVAILLER ENSEMBLE À DISTANCE

"Le nouveau travail (à domicile) ne fonctionne pas. Les idées se tarissent, la créativité disparaît et nous nous lassons de toute cette efficacité numérique." Avec cette déclaration percutante, **Rik Vera, fondateur et partenaire de nexxworks**, met le doigt sur le problème [6]. Le travail hybride représente bien plus que le télétravail perfectionné, et est bien moins qu'un assemblage d'idées et de processus distincts. Il n'apporte pas non plus une solution unique à tous les maux liés à la main-d'œuvre. Le travail hybride concilie l'univers numérique et l'univers physique et réunit le meilleur des deux mondes en un modèle fluide de travail ensemble à distance. Ce modèle combine de manière équilibrée le besoin de cohésion entre les collègues et entre les personnes et l'organisation, en portant attention à la situation personnelle particulière de chaque collaborateur et à son bien-être. Enfin, le travail hybride relie ce bien-être à la création de valeur ajoutée pour le client.

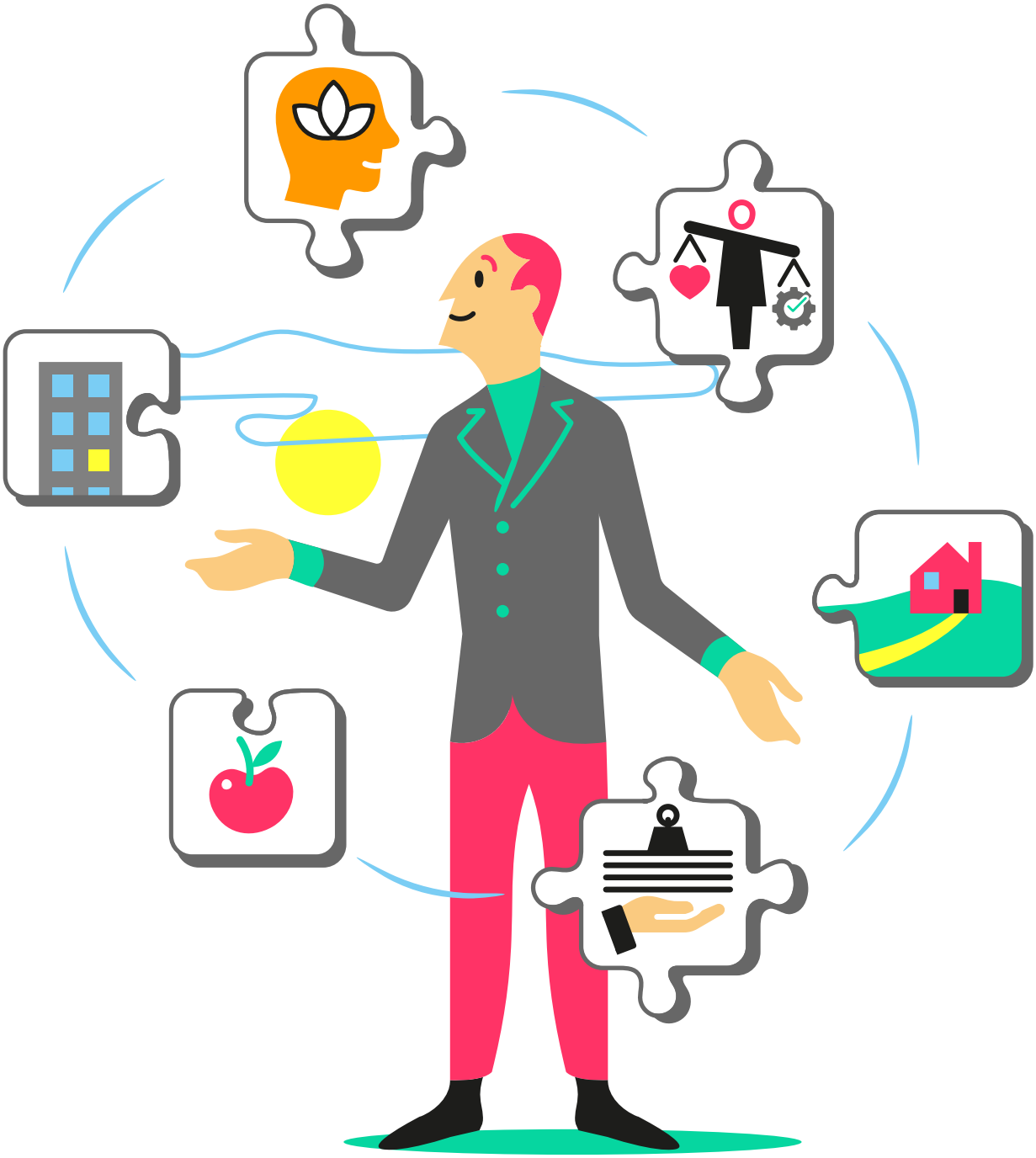
(...) Il est largement admis que la nouvelle façon de travailler sera hybride et asynchrone et que nous devons pouvoir décider nous-mêmes où et quand nous travaillons le mieux. Parce que c'est possible. (...) Ce que l'on oublie dans cette nouvelle façon de travailler, c'est que nous, la caste des privilégiés, ne représentons qu'un quart de la population active (c'est une estimation) et donc, on omet la majorité de nos semblables. Nous faisons nonchalamment abstraction de tous ceux qui exercent un métier qui requiert d'être "sur place". (...) Je mets au défi les spécialistes de la nouvelle façon de travailler de penser également à cette autre partie de la population active dans leurs grands projets et de proposer une solution globale, au lieu d'extrapoler simplement leurs propres souhaits comme la nouvelle norme. Cette question sociale de grande envergure va bien au-delà du travail hybride."

Rik Vera, philosophe des affaires et fondateur et partenaire de nexxworks [7]

4. Konings, Herman, Rapport de tendances 2022 – Bien-être et connectivité, B-Tonic, 2021
5. VBO, Telewerk in het Nieuwe Werken, Conférence nationale sur le télétravil edition 2, 09-12-2021, case NMBS - Vinciane Tomezzoli
6. Vera, Rik, Het nieuwe werken werkt (nog) niet, De Tijd, 31 mai 2021
7. Lisez la publication complète de Rik Vera sur LinkedIn (20/01/2022): www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6889822012999655424/

COMMENT EN FAIRE UN SUCCÈS RETENTISSANT

- Pas de travail hybride efficace sans bien-être
- Le dirigeant joue un rôle crucial
- Forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT)



Le travail hybride est loin d'être aussi neuf qu'on pourrait le penser. Avant même qu'éclate la pandémie de coronavirus, de nombreuses entreprises appliquaient déjà un modèle hybride, mais souvent sous une forme embryonnaire de travail à domicile. Les professionnels indépendants ou digital nomads ont été des pionniers en la matière. Et pour les travailleurs intellectuels, travailler à distance quelques jours par semaine était la chose la plus normale au monde. D'après Joris Vandersteene, expert RH à la FEB, le changement post-crise sanitaire le plus notable réside essentiellement dans "le fait que le travail hybride va devenir possible pour plus de personnes au sein d'un plus grand nombre d'entreprises. Revenir en arrière n'est pas une option".

L'expérience en matière de télétravail ne fait que commencer

Jan Denys, expert du marché de l'emploi chez Randstad Group [8], affirme que nous entamons aujourd'hui la troisième vague de télétravail. La première vague a commencé au début du siècle. Auparavant, la proportion de salariés exerçant des formes de travail à domicile variait entre 5 et 10 %. Cette part n'augmente que depuis les années 2000 (d'environ 10 % à près de 20 % entre 2000 et 2019). Il s'agissait principalement de personnes hautement qualifiées, qui le faisaient sur une base volontaire, le plus souvent occasionnellement et à temps partiel. L'initiative venait généralement du collaborateur. Cela a changé en 2020. Pendant le confinement, le télétravail est devenu soudain obligatoire, structurel et à temps plein. En outre, il concernait un groupe bien plus large que les personnes hautement qualifiées (augmentation de 20 à 40 %). "Nous sommes aujourd'hui à l'aube d'une nouvelle vague qui associe les spécificités de la première et de la seconde vague. Ainsi, le caractère volontaire de la première vague et l'élément structurel de la deuxième vague sont conservés. Nous en apprendrons beaucoup sur le phénomène dans les années à venir. Nous serons mieux en mesure de nous prononcer et nous disposerons d'une base plus adaptée pour une éventuelle réglementation dans quelques années seulement."

Malgré toute l'expérience acquise en matière de télétravail, nous en savons beaucoup moins que nous ne le pensons sur le travail hybride. Ni l'époque ni les esprits ne sont suffisamment mûrs pour reprendre tels quels une stratégie de travail hybride ou un modèle hybride conventionnel. "Adopter une approche standard constituerait la plus grande erreur que les dirigeants pourraient commettre aujourd'hui dans la création d'une organisation du travail hybride", souligne **Nate Dvorak du bureau d'études américain Gallup** [9].

Le travail hybride deviendra possible pour plus de personnes au sein d'un plus grand nombre d'entreprises.

8. Denys, Jan, Het experiment rond telework start pas nu, Nationale TelewerkConferentie édition 1, FEB, 26-08-2021
9. Dvorak, Nate, Create your hybrid workplace strategy, Gallup, 13 juillet 2021

Notons que même les entreprises les plus progressistes et les plus innovantes ne savent pas encore tout à fait ce qui fonctionne ou non. Selon Nate Dvorak, le succès d'un modèle hybride dépendra en grande partie de la spécificité du secteur, de la démographie de l'entreprise, du vivier de talents disponible, de la culture et de l'ADN de l'organisation et des attentes du client. "Aujourd'hui, poser les bonnes questions et chercher des réponses qui tiennent compte des besoins et des objectifs de leur organisation sont les meilleures choses à faire pour les employeurs et cadres." Bref, il n'existe pas de modèle concret pour le nouveau travail hybride. Cependant, il est certain que le bien-être, tant physique que mental, des collaborateurs et des dirigeants joue un rôle crucial.

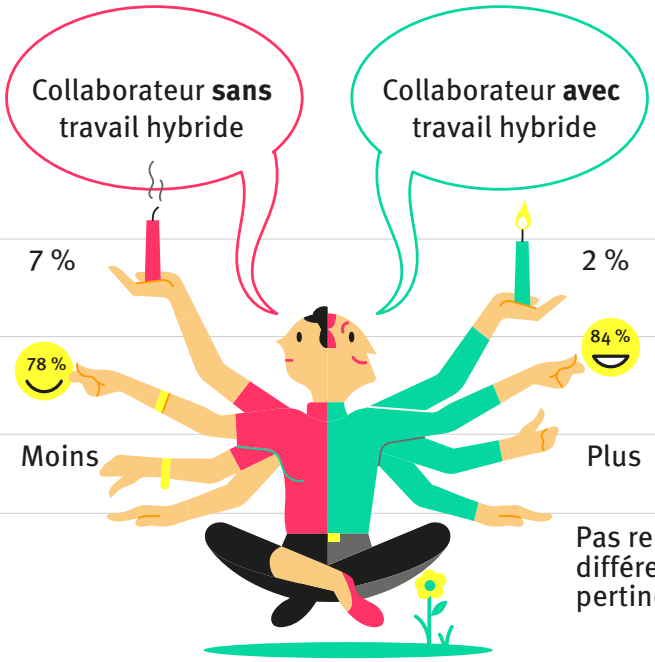
Vers une organisation du travail hybride en 7 questions

1. Pourquoi le travail hybride constitue-t-il la bonne voie pour notre organisation?
2. Comment la voix de nos collaborateurs guidera-t-elle notre approche?
3. Procédons-nous progressivement ou en un seul mouvement?
4. Qu'est-ce qui détermine le temps flexible dans notre organisation?
5. Comment allons-nous soutenir nos dirigeants lors du passage au travail hybride?
6. Où les coûts vont-ils augmenter, diminuer ou se déplacer?
7. Comment allons-nous évaluer ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas)?

PAS DE TRAVAIL HYBRIDE EFFICACE SANS BIEN-ÊTRE

Une étude [10] indique que les collaborateurs ayant un degré élevé de travail hybride sont moins exposés au risque de faire un burn-out et ressentent plus de satisfaction dans leur travail. Cela signifie-t-il que les entreprises qui passent au travail hybride verront automatiquement augmenter le bien-être de leur personnel? Non. En revanche, un environnement de travail hybride offre un bon cadre pour améliorer le bien-être. Des facteurs tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, l'intensification du travail et la surcharge technologique diffèrent peu entre les entreprises dans lesquelles le niveau de travail hybride est important et celles dans lesquelles il est faible. Le principal levier pour créer une main-d'œuvre (hybride) engagée et productive est et reste la confiance. Non pas une confiance enfantine et naïve, mais une confiance qui repose sur une base solide grâce à de bons accords ainsi qu'un cadre clair et psychologiquement sûr au sein de l'organisation.

La relation entre travail hybride et bien-être



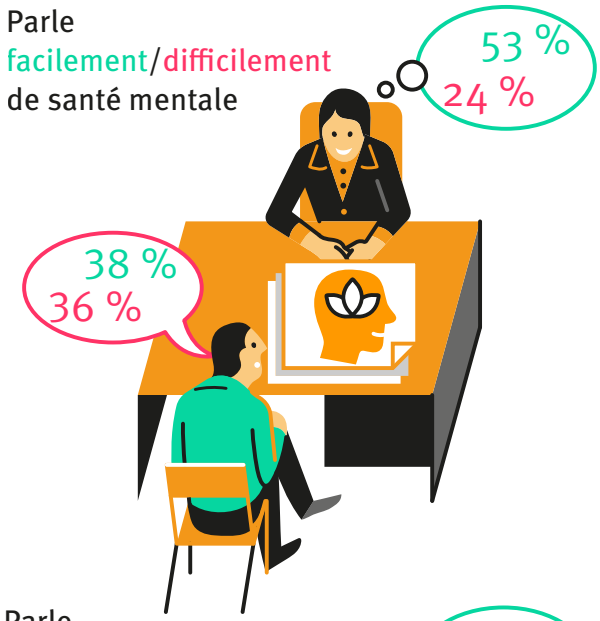
	Collaborateur **sans** travail hybride	Collaborateur **avec** travail hybride
Risque accru de burn-out	7 %	2 %
Satisfaction au travail	78 %	84 %
Sentiment d'autonomie et de connexion	Moins	Plus
Équilibre entre travail et vie privée **Intensification du travail** **Surenchère technologique**		Pas relevé de différences pertinentes

Source: IDEWE, NWOW et bien-être des travailleurs, juin 2021

[10] IDEWE, NWOW et bien-être des travailleurs, juin 2021

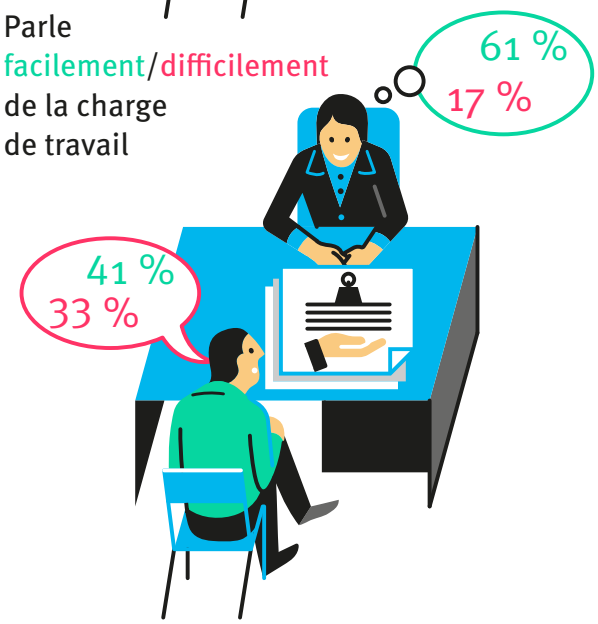
LE DIRIGEANT JOUE UN RÔLE CRUCIAL

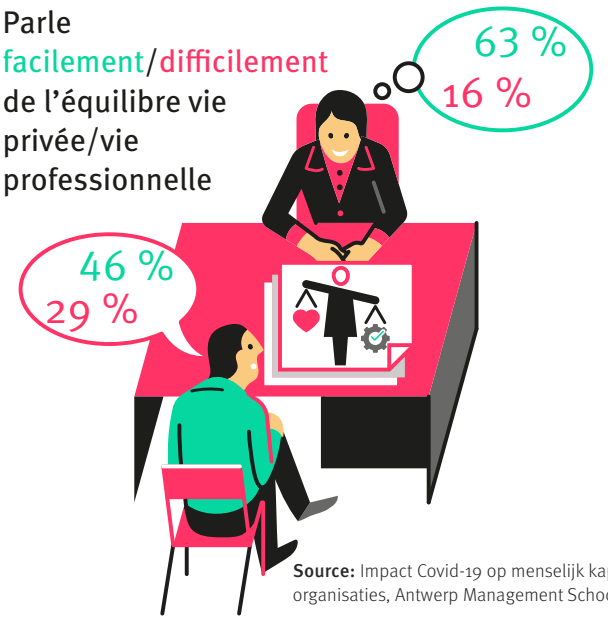
Les recherches à long terme de l'Antwerp Management School (AMS) montrent qu'un tiers des collaborateurs trouvent difficile ou impossible de parler de la santé mentale, de la charge de travail ou de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée avec leur employeur ou leur supérieur. "C'est précisément ce manque de sécurité psychologique qui en est à l'origine, alors que pouvoir parler librement de ces sujets est l'un des ingrédients les plus importants de l'engagement, de la performance, de la satisfaction et de l'implication des travailleurs", explique la **Dr Kathleen Vangronsvelt**.



Les travailleurs éprouvent des difficultés à parler ...

... avec l'employeur à propos de la santé mentale (36 %), de la charge de travail (33 %) ou de l'équilibre vie professionnelle/vie privée (29 %). Les collaborateurs qui y parviennent (respectivement 38 %, 41 % et 46 %) peuvent témoigner de la manière dont de tels entretiens peuvent renforcer le lien et la confiance entre collaborateurs et employeur. De leur côté, les employeurs sont plus positifs et parlent plus facilement de bien-être mental (53 %), de la charge de travail (61 %) et de l'équilibre vie professionnelle/vie privée (63 %)) [11].





Source: Impact Covid-19 op menselijk kapitaal in organisaties, Antwerp Management School, 2022

La bonne nouvelle est que la pandémie de coronavirus n'a pas entamé la confiance des collaborateurs envers leurs responsables. Au contraire, elle s'est trouvée renforcée. En revanche, tous les dirigeants ne sont pas outillés de la même manière pour assumer correctement cette mission de lien. Et ils ne reçoivent pas le soutien dont ils ont besoin de l'organisation.

La Dr Kathleen Vangronsvelt déclare: "Parler fonctionne. Toutefois, vous ne pouvez pas partir du principe que chaque responsable peut y parvenir seul. Compte tenu du rôle important que jouent les dirigeants dans l'instauration d'une sécurité psychologique, il n'est pas superflu de les soutenir en tant qu'organisation et de les former à mener des entretiens constructifs et qui créent du lien avec leurs collaborateurs."

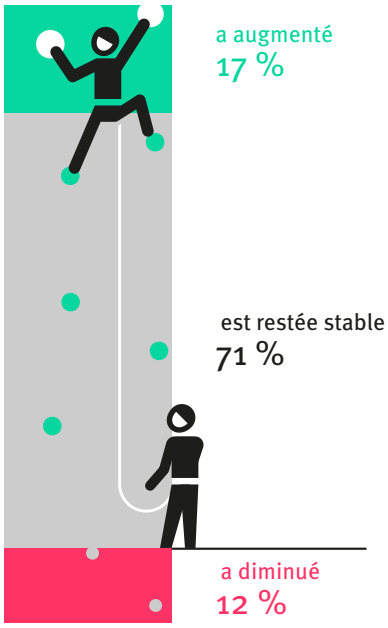
Astuce! Travailler sur le lien reste fondamental. Dans ce cadre, cultivez l'art de mener de véritables entretiens au cours desquelles il est possible de s'exprimer entre collaborateurs et avec l'organisation. Qui sommes-nous en tant qu'équipe, où allons-nous, comment allons-nous nous y prendre? Dans son livre Werk heeft het gebouw verlaten (non traduit, "le travail a quitté le navire"), **l'anthropologue d'entreprise Jitske Kramer** met en lumière le pouvoir de ce type d'entretiens. Nous vous le recommandons!

FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES (SWOT)

Selon **Isabel de Clercq (fondatrice de connect/share/lead)** et nous ne le répéterons jamais assez, réduire le travail hybride au télétravail (à domicile) défini par des règles détourne l'attention de l'essence même du travail hybride: inciter l'individu à réfléchir à la satisfaction et à la productivité au travail. Il faut encourager les collaborateurs à continuer à se développer, car l'apprentissage favorise l'indépendance et la disponibilité. Ou encore: motiver les équipes à discuter des tâches qui créent une valeur ajoutée non négligeable pour le client. De solides lignes directrices permettent aux équipes de déterminer elles-mêmes comment elles veulent interagir, en présentiel ou non, de manière synchrone ou non. "Si le travail hybride ne correspond pas aux valeurs de votre organisation, ne faites pas semblant[12]."

La pandémie a duré suffisamment longtemps, à la fois pour désapprendre les anciens schémas, qui avaient tout de même de bons côtés, et pour se rendre compte que les nouveaux modèles ne sont pas aussi formidables que nous le pensions au départ. Ce sont les mots du philosophe des affaires Rik Vera. Autrement dit: sachez dans quoi vous vous engagez. Avec vos collaborateurs, vous pouvez réaliser l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM ou SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats). Envisagez la période écoulée de manière critique. Déterminez où vous avez dépassé les limites, ce qui a bien fonctionné et ce que vous voulez conserver. Voyez ce qui est nouveau, mais qui doit être développé; ce qu'il faut abandonner ou rejeter. Faites cet exercice dans toutes les couches de l'organisation.

La confiance des collaborateurs dans leurs dirigeants pendant la pandémie de coronavirus



Source: Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties, Antwerp Management School, 2022

[11] Les employés et les employeurs interrogés ne sont pas nécessairement issus des mêmes organisations.
[12] de Clercq, Isabel, Hybride werken als circusattractie, De Tijd, 27 juillet 2021

Écoutez l'équipe

Selon Joris Vandersteene (FEB) et Ann Cattelain (CEO Federgon), le principal défi sera de résoudre le paradoxe du travail hybride. Les technologies et les politiques doivent offrir une flexibilité appropriée, mais elles ne suffisent pas en elles-mêmes. Chaque dirigeant doit aussi se demander comment rééquilibrer le capital social et le lien avec la mission, la culture et l'équipe. Comment aider les gens à donner la priorité au bien-être individuel et à travailler de manière durable? "Il n'existe pas d'approche unique du travail hybride, car les attentes des collaborateurs changent constamment. La seule façon pour les organisations de résoudre ce paradoxe complexe est d'adopter la flexibilité dans l'ensemble de leur modèle d'entreprise, en partant de l'équipe. "L'équipe détermine la formule du travail hybride en tenant compte de trois composantes: le collaborateur individuel, l'équipe et le client."

CORRECT

Optez délibérément pour un mélange efficace de travail synchrone et asynchrone. Dans une culture de travail hybride, le lieu et le moment sont déterminés par le type de travail, le but de l'activité, le niveau d'interaction souhaité, l'efficacité de la communication et les préférences personnelles des collaborateurs et des clients internes et externes. La Dr Kathleen Vangronsvelt rassemble tout cela dans un schéma dans lequel elle relie une typologie de tâches au temps et au lieu. Mieux vaut réaliser physiquement une activité qui exige beaucoup de créativité de la part de l'équipe, avec tous ses membres et au même endroit. Si vous demandez à des collègues de vous faire part de leurs commentaires sur un document de travail, l'idéal est que chacun d'entre eux le fasse au moment qui lui convient, en dehors du lieu de travail (accent mis sur la diversité des contributions), afin de ne pas contaminer les contributions des autres (couches multiples, angles d'information).

Source: Kathleen Vangronsvelt, Antwerp Management School

TEMPS \ LIEU	=	≠
=	• Accent sur le développement de relations • Élaboration et intégration de l'information / créativité et innovation • Tâches interdépendantes nécessitant une présence physique	• Accent sur le résultat • Échange d'informations • Tâches interdépendantes qui demandent une interaction
≠	• Accent sur la continuité • Les informations doivent être disponibles • Les tâches demandent du matériel spécifique	• Accent sur la diversité des contributions • Différentes couches et angles d'approche (sans influence) / approfondissement de sa propre idée • Tâches qui exigent d'être réalisées par différents participants

ERRONÉ

Le travail hybride est donc une question de choix, pour trouver la meilleure forme, les meilleurs outils, la meilleure communication et le meilleur type de collaboration. Ces conventions peuvent varier en fonction du groupe de projet ou de l'équipe. Toutefois, ce qui semble à première vue être un bon accord est parfois irréalisable dans la pratique. Par exemple, si vous souhaitez travailler avec cinq personnes qui viennent toutes au bureau deux jours par semaine, la probabilité de trouver un jour et un moment appropriés pour se rencontrer est de seulement 5 %![13]

Probabilité de réunir 5 personnes	5	4	3	2	1	0
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
4	0 %	0 %	0 %	2 %	7 %	20 %
3	0 %	0 %	0 %	3 %	13 %	40 %
2	0 %	0 %	1 %	5 %	20 %	60 %
1	0 %	0 %	1 %	6 %	26 %	80 %
0	0 %	0 %	1 %	8 %	33 %	100 %

Les jours où vous travaillez à domicile par rapport à la probabilité que votre contact (x 5) soit présent pour une réunion physique.

Astuce! La meilleure politique est celle qui offre le plus de possibilités. En fin de compte, le personnel est le mieux placé pour savoir ce qui fonctionne sur le terrain. En tant que dirigeant, il est donc préférable d'établir un modèle de travail hybride équilibré en concertation avec votre équipe, en prenant en considération ce qui est réaliste au sein de l'organisation.

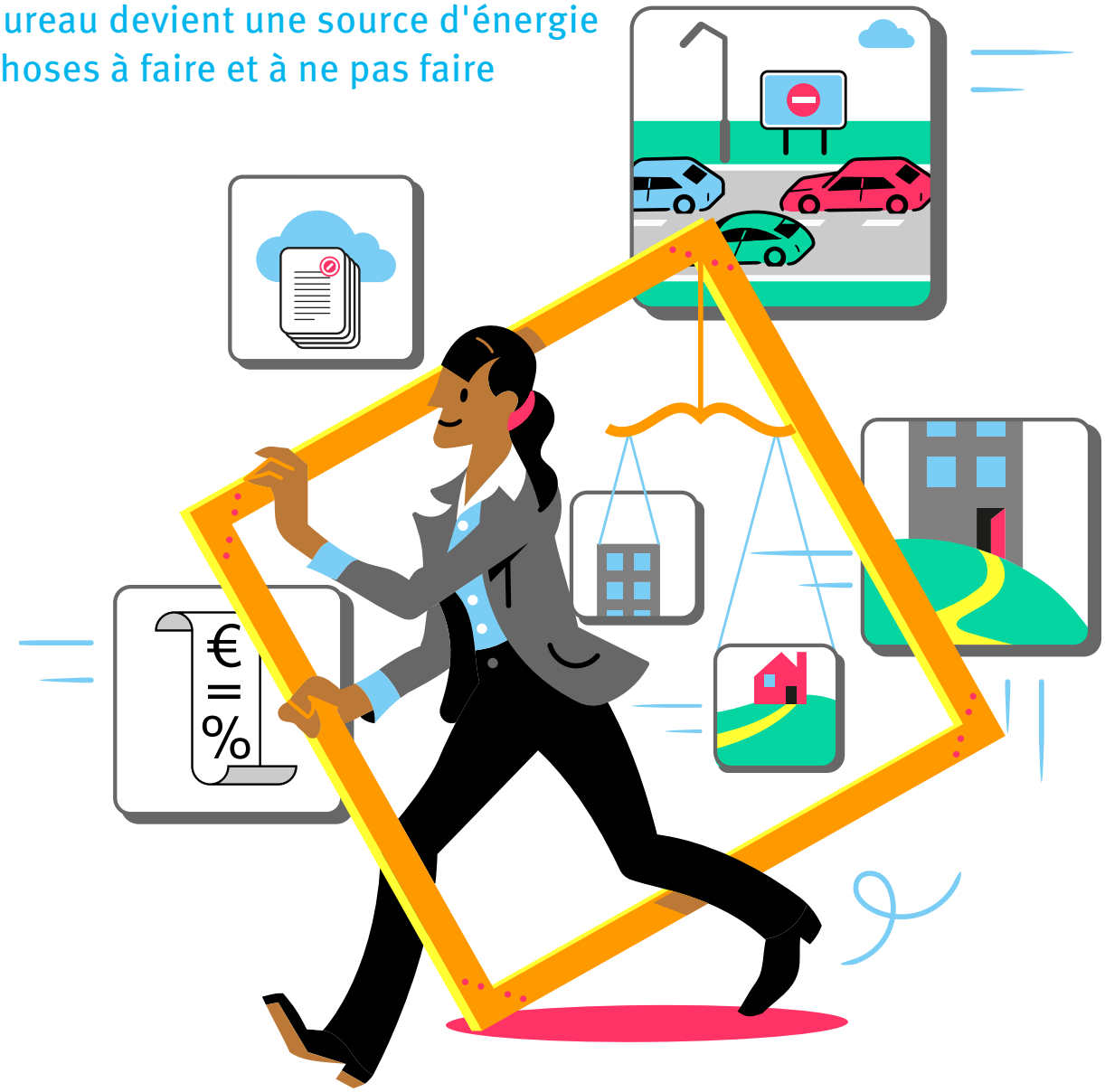
Il est possible de créer une culture d'entreprise, en instituant le bon contexte pour que vos talents puissent s'exprimer à leur juste valeur. Bien entendu, le bien-être de vos collaborateurs joue un rôle majeur à cet égard. Optez pour une approche holistique, sur le plan physique, mental, social et nutritionnel. Dans ce contexte, la séparation entre travail et vie privée ne compte plus. Cependant, veillez à ne pas encenser le télétravail. Si le travail à domicile peut faire des merveilles sur la concentration, les pauses café ou les séances de brainstorming au bureau sont au moins aussi importantes pour l'esprit d'équipe que pour vos propres opportunités de carrière."

Klaus Lommatzsch, fondateur partenaire de Duval Union et **Inge Van Belle**, co-fondatrice de Herculean Alliance.

[13] Tubb, Chris, www.linkedin.com/pulse/every-meeting-now-online-chris-tubb/

CONSÉQUENCES STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELLES ET JURIDIQUES

- Le télétravail n'est pas (encore) un droit
- Le point sur les accidents du travail dans le cadre du télétravail
- Recherche: mobilité à la demande
- Le bureau devient une source d'énergie
- 10 choses à faire et à ne pas faire



Dans le rapport de tendances Bien-être et connectivité, l'analyste de tendances Herman Konings titre un chapitre Une opportunité stratégique pour votre culture d'entreprise. Il y indique qu'en raison de la pandémie de Covid-19, la santé et le bien-être ont acquis un nouveau niveau de priorité sur le lieu de travail et il conseille aux entreprises qui souhaitent introduire de nouvelles initiatives et des avantages en matière de bien-être "de tenir compte des nouveaux défis auxquels les lieux de travail sont confrontés aujourd'hui". En effet, les employeurs doivent intégrer des outils de bien-être dans leurs activités quotidiennes pour soutenir les différents besoins des collaborateurs. Pourquoi pas une collaboration avec des professionnels de la santé et des coaches en bien-être, afin d'avoir une vision externe sur la meilleure façon d'épauler les équipes? Ou pourquoi ne pas envisager d'embaucher un consultant en santé mentale? Il est possible d'expérimenter des horaires flexibles et un travail à distance de longue durée. Enfin, pourquoi ne pas songer à des environnements de bureau qui renforcent le sentiment de résilience? "Tout cela représente une opportunité stratégique permettant de préserver une culture d'entreprise positive et de la renforcer."

LE TÉLÉTRAVAIL N'EST PAS (ENCORE) UN DROIT

Le travail hybride va plus loin que le télétravail, mais cette idée n'a pas (encore) trouvé sa place dans les lois et les règles. Celles-ci se concentrent sur le concept de télétravail dans le cadre duquel le télétravailleur est considéré comme un collaborateur qui travaille plusieurs jours à un autre endroit. Il ou elle bénéficie des mêmes droits que ceux qui ne travaillent pas à distance.

L'employeur doit marquer son accord avec le télétravail et le lieu depuis lequel il est exercé, y compris depuis l'étranger (lisez l'encart Les pièges du travail depuis l'étranger). En outre, il doit fournir au télétravailleur l'équipement et la technologie informatique adéquats. Le télétravail peut être occasionnel ou régulier. Le télétravail structurel (donc non occasionnel) n'est possible que si les deux parties sont d'accord. Et dans ce cas également, l'employeur et le collaborateur doivent fixer un certain nombre d'accords obligatoires par écrit (lisez l'encart Accords dans le cadre du contrat de travail). Le télétravail occasionnel n'est pas soumis à des accords obligatoires, mais l'employeur peut inclure cet arrangement dans une convention collective d'entreprise ou dans le règlement de travail.

Que le travail à distance soit structurel ou occasionnel, le collaborateur organise lui-même son travail selon les horaires en vigueur dans l'entreprise. Dans la pratique, il doit donc prester le nombre d'heures prévu dans l'horaire de travail, mais il ne doit pas respecter strictement ce dernier (par exemple, une heure d'interruption le matin peut être récupérée le soir). L'employeur peut reprendre dans le règlement de travail les périodes pendant lesquelles le collaborateur peut ou non faire du télétravail.

Astuce! Le travail à domicile dans des conditions météorologiques extrêmes peut constituer une solution pour éviter des problèmes économiques et humains. Lorsque l'IRM annonce un code orange ou rouge, l'alarme de travail à domicile est activée. Toutefois, veillez à ce que les règles à ce sujet soient claires dans votre politique en matière de télétravail.

D'une part, le télétravail se fait donc toujours sur une base volontaire et un employeur ne peut jamais l'imposer. D'autre part, le télétravail n'est pas non plus un droit, même si l'alarme de travail à distance est déclenchée. Un travailleur peut demander de travailler à domicile en cas de force majeure ou pour des raisons personnelles rendant impossible l'exécution du travail dans les locaux de l'entreprise. L'employeur peut refuser, mais il doit motiver cette décision (par écrit).

Accords dans le contrat de travail

Le télétravail structurel fait partie du contrat de travail. La CCT 85 détermine quelles conventions vous devez obligatoirement conclure:

- Où et quand les collaborateurs peuvent-ils télétravailler? Vous pouvez également convenir des moments où les travailleurs doivent être présents dans l'entreprise.
- Quand les télétravailleurs sont-ils joignables?
- Comment les télétravailleurs peuvent-ils faire appel à un support technique?
- Quels frais sont pris en charge par l'employeur? Tenez compte du fait que le fisc et l'ONSS fixent des montants maximaux. Si vous les dépassez, le remboursement sera considéré comme un avantage en nature. Il existe une distinction entre une indemnité pour l'équipement/la connexion internet et ce que l'on appelle les frais de bureau.
- Y a-t-il une indemnité de télétravail (pas obligatoire)?
- Dans quelle mesure l'équipement que vous mettez à disposition en tant qu'entreprise peut-il être utilisé à titre privé?
- Comment suspendre le télétravail ou y mettre fin?

En raison de l'évolution fondamentale du (télé)travail hybride, le ministre fédéral de l'Emploi et de l'Économie a demandé aux partenaires sociaux au sein du Conseil national du Travail d'évaluer le cadre existant du télétravail et de l'actualiser, si nécessaire. Des initiatives sont également en cours à l'échelle européenne et internationale.

Astuce! En tant qu'employeur, vous pouvez imputer 100 % du loyer pour un espace de coworking ou pour tout autre lieu de travail comme charges dans la comptabilité.

Les CCT, les lois et les règles existantes[14] offrent un cadre juridique dans lequel chaque organisation doit fixer ses propres règles concrètes. La mise en œuvre opérationnelle vous appartient. Comment et quand prévoyez-vous des réunions? Comment communiquer au sein de l'équipe? Qui est présent au bureau et quand, en fonction de l'espace disponible et des objectifs de l'équipe, de l'organisation? Les accords spécifiques pour une petite "cellule" (comprenez une équipe de moins de 50 collaborateurs) sont plus pratiques, plus faciles à déployer et ne doivent pas être validés par les partenaires sociaux[15]. En outre, cela accroît les chances de réussite du travail hybride. "Une CCT interprofessionnelle supplémentaire pour imposer davantage de règles ne peut être que contre-productive et compromet la recherche flexible de la formule optimale", soulignent en chœur Joris Vandersteene (FEB) et Ann Cattelain (CEO Federgon). "Les règles existantes offrent tous les leviers nécessaires pour créer un modèle de travail hybride sur mesure permettant aux collaborateurs d'obtenir des résultats de manière durable. En accordant de l'attention à la productivité et au bien-être de l'entreprise d'une part, et à la motivation, à l'implication et au bien-être des collaborateurs d'autre part. "

Vers la semaine de quatre jours?

De plus en plus d'employeurs et de travailleurs souhaitent une plus grande flexibilité. Par exemple, en étant autorisés à travailler plus d'heures sur moins de jours. La semaine de travail de quatre jours prévue dans la réforme du marché de l'emploi du gouvernement fédéral répond à cette requête. Le collaborateur a le droit de demander un horaire de travail adapté: 38 heures sur quatre jours de 9,5 heures de travail. L'employeur peut refuser cette demande (en motivant son refus). Le gouvernement attend début mai 2022 l'avis des partenaires sociaux au sein du Conseil national du travail concernant la semaine de quatre jours dans le cadre de l'accord sur la réforme du marché de l'emploi.

[14] Vous trouverez un aperçu clair de ce qui est légalement possible et obligatoire sur https://www.teletravailler.be/employeur/cadre-reglementaire/
[15] BDO Belgium, Maak van hybride werken een businessopportuniteit, p. 6

Les pièges du travail depuis l'étranger

Le travail à l'étranger est particulier. Il peut constituer un moyen pour l'employeur d'attirer des talents, sans les obliger à voyager souvent. Ou pour un collaborateur de télétravailler depuis sa maison de vacances. Cependant, c'est moins évident qu'il n'y paraît, car il existe des règles spécifiques en matière de sécurité sociale, d'impôts et d'assurance. Dès lors, le département RH doit éviter de prendre des risques. Voici quelques éléments pour alimenter la réflexion:

- En principe, les deux parties peuvent choisir librement **le droit du travail applicable** à leur contrat de travail. Indépendamment de ce choix, le travailleur reste protégé par des dispositions impératives du droit du pays dans lequel il pratique le télétravail.
- **La sécurité sociale applicable** lorsqu'un collaborateur fait du télétravail depuis plusieurs pays (c'est ce que l'on appelle l'emploi simultané) dépend de différents facteurs et doit toujours être examinée au cas par cas. Dans des circonstances normales, et au sein de l'Europe, le travailleur est assujetti à la sécurité sociale dans un seul État membre: l'État d'emploi. Si un salarié souhaite faire du télétravail depuis un pays situé en dehors de l'Europe, mieux vaut contrôler s'il existe une convention entre la Belgique et ce pays concernant la sécurité sociale applicable.
- Si un collaborateur fait du télétravail depuis l'étranger, vérifiez s'il ne doit pas avoir de **permis de travail ou de séjour**. Pour les citoyens européens en Europe, ce problème ne se pose toutefois pas.
- La durée du télétravail détermine **l'imposition** dans le chef du collaborateur. Ainsi, il est important que le collaborateur conserve son domicile fiscal en Belgique pendant la période de télétravail. S'il fait du télétravail pendant de courtes périodes, la résidence fiscale belge reste en principe valable. En revanche, si le collaborateur fait du télétravail depuis l'étranger pendant une longue période, régulièrement ou non, il y a lieu de vérifier s'il est considéré comme un résident fiscal dans le pays depuis lequel il travaille.
- En tant qu'employeur, vous courez le risque que le télétravail de longue durée ou régulier de vos collaborateurs à l'étranger ait pour conséquence d'avoir obligatoirement un **"établissement stable"** de votre entreprise belge dans ce pays. Vérifiez si ce risque existe avant d'autoriser un collaborateur à télétravailler depuis un "bureau à domicile" implanté à l'étranger.

LE POINT SUR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL DANS LE CADRE DU TÉLÉTRAVAIL

Il est important pour tous les travailleurs de trouver un bon équilibre entre travail et vie privée. Mais qu'en est-il si votre collaborateur chute dans les escaliers alors qu'il est en télétravail? Ou s'il glisse de sa chaise de bureau en allant prendre un document? S'agit-il d'un accident du travail?

Protection de vos travailleurs

L'assurance accidents du travail protège vos collaborateurs des accidents au travail et pendant le trajet domicile-lieu de travail. L'assurance accidents du travail protège vos collaborateurs en cas d'accident au travail et sur le trajet domicile-lieu de travail. Elle assure tous vos collaborateurs pour toutes les activités qu'ils effectuent à votre demande et ce, partout dans le monde.
Cette assurance prend les frais médicaux à charge et elle indemnise la perte de revenus en cas d'incapacité de travail temporaire ou permanente. Dans le cas d'un accident du travail mortel, elle paie les frais d'enterrement et elle verse un revenu de remplacement à la personne qui dépend économiquement du salaire de la victime.
L'assurance accidents du travail est une assurance obligatoire et fait partie de la sécurité sociale obligatoire en Belgique. La règlementation sanctionne les employeurs qui ne prennent pas cette assurance.
Pour pouvoir parler d'un accident du travail, 4 éléments doivent être démontrés, à savoir:

1. il est question d'une relation de travail qui tombe sous le champ d'application de la loi sur les accidents du travail
2. il est question d'un accident
3. il est question d'une blessure
4. l'accident survient pendant et par le fait de l'exécution du contrat de travail

Ces conditions s'appliquent également lorsque les collaborateurs travaillent à domicile. La 4ème condition est particulièrement importante pour pouvoir prouver qu'il s'agit d'un accident du travail: l'accident se produit au moment où votre collaborateur exécute son contrat de travail. En outre, l'accident doit être lié aux risques professionnels du travail ou de l'environnement de travail.

L'assurance accidents du travail protège vos collaborateurs en cas d'accident au travail et sur le trajet domicile-lieu de travail.
Elle assure tous vos collaborateurs pour toutes les activités qu'ils effectuent à votre demande et ce, partout dans le monde.

Pour les télétravailleurs, la loi sur les accidents du travail prévoit un régime de preuve assoupli pour les aider à démontrer un accident du travail.

Régime de preuve assoupli pour les télétravailleurs

Un télétravailleur est une personne qui travaille dans un autre endroit que l'entreprise en utilisant internet ou un réseau informatique. Les accords en la matière sont fixés par écrit dans le contrat de travail ou dans un document de l'entreprise. Ces accords portent sur les jours où le travailleur télétravaille, à quel endroit et sur la façon dont il est joignable. Le support technique et les coûts (par exemple ceux de la connexion Internet) peuvent également y être repris.

Pour les télétravailleurs, la loi sur les accidents du travail prévoit un régime de preuve assoupli pour les aider à démontrer un accident du travail.

Si, en tant qu'employeur, vous avez consigné les accords en matière de télétravail dans le contrat de travail individuel (télétravail structurel) ou dans un document de l'entreprise (télétravail occasionnel, par exemple en cas de grève des trains), dans ce cas, la loi sur les accidents du travail présume qu'un accident est un accident du travail lorsqu'il se produit sur le lieu et pendant les heures mentionnées dans ces accords écrits. Les accords concernant le lieu et/ou les heures n'ont pas été fixés par écrit? Dans ce cas, la présomption s'applique aux accidents survenus au domicile où le télétravail est habituellement effectué et pendant les heures auxquelles le collaborateur travaille habituellement dans l'entreprise.

Il est donc important de conclure des accords en matière de télétravail au préalable (et par écrit). Car si le télétravail structurel n'est pas repris dans le contrat de travail ou si le télétravail occasionnel n'a pas été valablement demandé conformément au document de l'entreprise, cette présomption légale ne s'applique pas. Le cas échéant, il appartient au travailleur de prouver que l'accident s'est produit pendant l'exécution de son contrat de travail.

Si l'entreprise autorise par exemple les travailleurs à télétravailler à partir de différents endroits ou d'une adresse de vacances, consignez-le dans l'accord écrit. En cas de télétravail depuis l'étranger aussi, le présomption légale s'applique si l'accord écrit prévoit cette possibilité. Attention: un accident qui survient pendant le déplacement entre le lieu de résidence en Belgique et l'adresse à l'étranger n'est pas considéré comme un accident du travail.

Selon la loi sur les accidents du travail, le travailleur est également assuré pendant son déplacement pour aller chercher à manger le midi et lorsqu'il emmène ses enfants à l'école ou à la garderie.

Attention!

- le télétravailleur doit prouver l'accident et la blessure;
- l'assureur accidents du travail peut prouver que l'accident du télétravailleur n'est pas lié à l'exécution du contrat de travail. Par exemple si un télétravailleur tombe dans l'allée de son jardin en allant relever son courrier privé à la boîte aux lettres ou se brûle la main en faisant du repassage pendant sa pause déjeuner. Dans ce cas, l'assureur refusera de reconnaître l'accident comme un accident du travail;
- travailler à domicile sur un ordinateur portable, sans possibilité de se connecter à l'entreprise via l'internet ou un réseau informatique, ou travailler depuis un bureau satellite n'est pas considéré comme du télétravail. Dans ce cas, la présomption légale ne s'applique pas et il appartient au travailleur de prouver que l'accident s'est produit pendant l'exécution de son contrat de travail;
- un accident qui survient pendant le déplacement entre deux sites de télétravail n'est pas considéré comme un accident du travail.

RECHERCHE: MOBILITÉ À LA DEMANDE

Le télétravail explose et pourtant les routes restent encombrées. La congestion augmente même. Le baromètre mobilité[16] de Jobat, AMS et De Lijn nous apprend qu'en 2020, environ six collaborateurs sur dix en Flandre utilisaient la voiture pour les trajets domicile-travail. Un an plus tard, ce chiffre grimpe à 67 %.

Il y a encore peu de signes d'un retour en force des transports en commun dans le nouveau monde du travail hybride. Les projections du Bureau fédéral du Plan[17] montrent que le télétravail réduit l'utilisation du train plutôt que celle de la voiture. C'est essentiellement dû à l'abonnement de train domicile-lieu de travail standard qui n'est pas financièrement intéressant pour le travailleur ou l'employeur. C'est pourquoi la SNCB lancera au troisième trimestre 2022 la formule Flex Abonnement[18].

Du reste, le travail hybride n'a fait que renforcer la tendance à une interprétation plus flexible de la mobilité. Des outils tels que le budget mobilité ont permis aux employeurs de proposer à leur personnel une solution de mobilité sur mesure et d'en faire un avantage pour leur image de marque.

Les nouvelles formes de travail (et de logement) changent donc clairement les besoins en matière de mobilité. Les collaborateurs recherchent des formules de travail personnalisées et à la demande. Ils souhaitent avoir plus de choix. Un vélo ou une trottinette pour de courts trajets, le train pour la ville, la voiture pour les endroits difficiles d'accès ou s'il y a beaucoup de bagages. Ils aspirent à une mobilité facile, efficace, accessible et surtout rapide. Autrement dit, la mobilité est synonyme de flexibilité.

Quoi qu'il en soit, nous souhaitons nuancer l'impact du travail hybride sur la mobilité. De nombreux collaborateurs qui doivent se rendre sur leur lieu de travail sont tributaires de la voiture pour leurs déplacements domicile-travail. C'est ce qui ressort des chiffres du diagnostic fédéral[19]. Tabler uniquement sur le télétravail ne fait pas la différence pour ce groupe de collaborateurs en termes de mobilité et de sécurité routière. Cela nous apprend que nous devons surtout invoquer la tendance à davantage de télétravail pour encourager les collaborateurs à se déplacer autrement. "Une politique RH solide au sein de l'entreprise qui mise sur le travail hybride va donc de pair avec une politique de mobilité plus large qui offre de la place à des modes de transport plus flexibles et plus durables", explique Ann Cattelain, CEO de Federgon.

Astuce! Laissez d'abord vos collaborateurs essayer quelques nouvelles solutions de mobilité. Évaluez l'évolution avec le conseil d'entreprise et mettez ainsi progressivement votre politique en matière de mobilité en conformité avec le nouveau travail hybride.

Les nouveaux bureaux du fabricant de logiciels ERP AFAS deviennent un club house. "L'architecture, mais aussi l'acoustique, les matériaux, l'air, la lumière, ... ont inévitablement un impact sur notre bien-être. (...) Nous pouvons apprendre beaucoup de la norme WELL Building, mondialement reconnue, qui met l'accent sur la santé sur le lieu de travail. (...) Grâce aux dernières nouveautés, AFAS garantit également un environnement de travail agréable. (...) Travailler dans des espaces dits "verts" a un impact positif sur la créativité, ainsi que sur la concentration et donc sur la productivité."

Marie-Lynn Hens,
Manager Club house AFAS

16. Calculez votre score de mobilité personnel sur www.jobat.be/nl/mobiliteitskompas
17. Bureau fédéral du Plan, Télétravail et demande de transport: une évaluation dans le modèle PLANET, plan.be, 20/11/2020
18. Vous trouverez de plus amples informations sur les modalités de l'abonnement Flex sur https://www.belgiantrain.be/fr/mobility-for-business
19. SPF Mobilité, diagnostic fédéral sur les déplacements domicile-travail, https://mobilit.belgium.be/fr/mobilite/mobilite_en_chiffres/enquete_deplacements_domicile_travail

LE BUREAU DEVIENT SOURCE D'ÉNERGIE

"Quelle est l'utilité de se rendre au bureau et de s'asseoir devant un ordinateur pour répondre à des e-mails ou pour rédiger des rapports?" se demande le **rédacteur Simon Kuper**. L'homme travaille depuis 1988 depuis Paris pour le Financial Times. "Cela peut tout aussi bien se faire ailleurs". Si on extrapole son raisonnement, pourquoi ne pas remodeler les espaces de bureaux? Plus d'espaces communs et moins de postes de travail individuels. Effectuer à la maison ou depuis un autre lieu de travail les tâches que l'on peut faire de chez soi. "Cela permettrait à une grande entreprise d'avoir un bureau plus petit et plus convivial, où le département marketing se réunirait par exemple le lundi, les commerciaux le mardi, etc. Et où les collaborateurs pourraient de temps en temps rencontrer des collègues d'autres départements. Dans ce contexte, il sera important de veiller à ce que l'identité de l'entreprise et le sentiment d'appartenance à l'entreprise soient préservés."

En tant que mammifères, nous avons besoin de voir, de sentir, de rencontrer les autres. Nous avons un besoin essentiel de rencontres sur le lieu de travail pour rentrer chez nous avec autant, voire plus d'énergie. Si ce n'est pas le cas, cela signifie que la culture d'entreprise n'est pas adaptée. Une étude du consultant BDO [20] confirme que 72 % des personnes qui souhaitent revenir au bureau le font pour rencontrer des collègues. Car malgré les progrès opérationnels et techniques réalisés par de nombreuses entreprises en peu de temps pour permettre le télétravail, cette technologisation a aussi un revers: la distance physique (sociale) n'est pas totalement compensée par les réseaux sociaux, les séminaires en ligne ou les téléconférences. "Toutes les générations ressentent un besoin nouveau de rencontres sincères et authentiques", écrit **Herman Konings** dans son rapport de tendances.

À l'avenir, les travailleurs se rendront au bureau pour faire du travail créatif, du brainstorming ou pour échanger des idées et des informations. Alors que le travail individuel et asynchrone sera de plus en plus effectué à domicile. "Les processus de co-création ont plus de chances d'aboutir dans un contexte physique que dans un vide virtuel", affirme l'observateur de tendances.

Astuce! Répertoriez les tâches pouvant être réalisées à domicile et celles qui doivent être effectuées au bureau. Et adaptez votre aménagement de bureau en conséquence.

[20] https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2021/8-belges-sur-10-sont-loin-d%E2%80%99etre-las-du-teletravail

Flexible, mais aussi injoignable [21]

"Il est important d'être injoignable de temps en temps, surtout en dehors des heures de travail", a tweeté **la ministre fédérale de la Fonction publique Petra De Sutter**. Depuis février 2022, les fonctionnaires fédéraux ne peuvent plus être appelés après les heures normales de travail. Elle espère que le dispositif destiné aux fonctionnaires pourra également inspirer le secteur privé. Selon **le psychologue du travail Hans De Witte (KU Leuven)**, "limiter les heures de travail a du sens: pour la santé mentale des collaborateurs, mais aussi parce que s'ils sont en forme, ils sont plus productifs et ont plus d'idées". Dans les nouvelles CCT sur le télétravail, de plus en plus d'entreprises intègrent déjà un "droit à la déconnexion". D'autre part, **le sociologue Christophe Vanroelen (VUB)** met en garde contre un cadre trop rigide qui pourrait aller à l'encontre de la demande de plus de flexibilité et d'autonomie. Il est suivi par son collègue **Ignace Glorieux (VUB)**: "Les employeurs et les dirigeants ne peuvent pas exiger que les salariés répondent à leurs courriels le week-end ou le soir. Mais si vous obligez la déconnexion numérique en dehors des heures de travail, vous forcez les collaborateurs à travailler de neuf à cinq. Ce n'est évidemment pas non plus l'objectif.

[21] Delbeke, Korneel, We willen flexibel zijn, maar tegelijk ook onbereikbaar, De Standaard, 5/01/2022

72 % des personnes qui souhaitent revenir au bureau le font pour rencontrer des collègues.

Tous les chiffres et toutes les études pointent vers le nouveau bureau qui fait le lien entre le monde physique et le monde numérique du travail et répond aux besoins tant individuels que collectifs de l'individu et de l'organisation. Selon Herman Konings, en période de travail hybride, le bureau idéal devient un lieu de travail qui prend soin de nous plutôt que l'inverse. Concrètement: "Les espaces de bureaux seront même en mesure de détecter, par exemple, un air de mauvaise qualité, des substances polluantes et des allergènes et seront suffisamment intelligents pour faire entrer uniquement de l'air frais et pur. La technologie au bureau pourrait aussi repérer si un collaborateur est resté trop longtemps assis ou a des problèmes de santé. Elle y apportera une solution ou mettra au besoin la personne en contact avec des appareils de soins ou des services de bien-être."

La fin des bureaux paysagers?

Les bureaux paysagers comme un regroupement de postes de travail individuels dans un grand espace ouvert, appartiennent aux années 2010. Et, selon un nombre croissant de biologistes comportementaux, d'architectes, d'ergonomes et de psychologues, cette disposition des bureaux ne contribue pas au calme et à la concentration nécessaires à notre bien-être mental. L'entreprise d'aménagement de bureaux Haworth a conclu, après une enquête menée à l'échelle mondiale auprès de plus de deux mille travailleurs de bureau, que la conception de l'espace de travail et la faculté de travailler de manière ciblée ont un impact logique sur le plaisir au travail et sur la motivation du personnel.

L'observateur de tendances Herman Konings ajoute: "Lorsque la concentration et la créativité occupent une place centrale, on a surtout besoin d'un espace qui ne demande pas d'attention, mais où règne le calme, avec des possibilités de détente saines et des tables de travail extra larges qui fonctionnent comme une grande toile blanche."

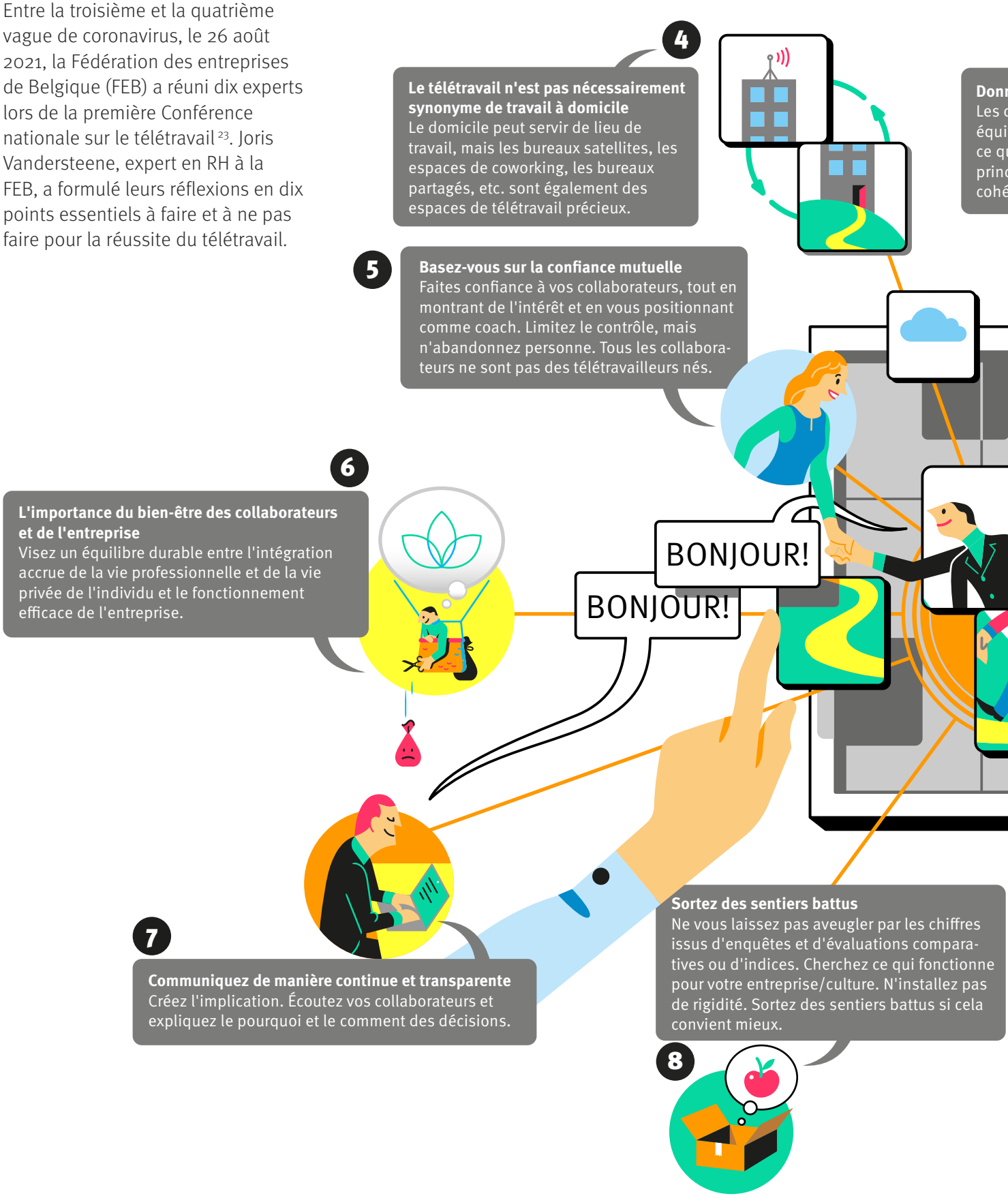
Le succès de l'introduction d'un modèle de travail hybride réside dans le partenariat entre l'organisation et ses collaborateurs. L'entreprise fournit le contexte adéquat et les installations nécessaires. Les dirigeants et les équipes assument leurs responsabilités personnelles et concluent entre eux des accords clairs et réalisables. Le travail hybride associe donc plusieurs aspects: en répondant aux attentes changeantes du marché et des collaborateurs (potentiels), l'organisation crée un équilibre dynamique entre le service et la continuité pour le client et le courtier, d'une part, et les préférences personnelles au sein des équipes, d'autre part."

Marc L'Ortye,
Membre du Comité de Direction et CHRO de Baloise Insurance

[22] Haworth, Why We Can't Focus At Work, 2019

10 CHOSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

Entre la troisième et la quatrième vague de coronavirus, le 26 août 2021, la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) a réuni dix experts lors de la première Conférence nationale sur le télétravail[23]. Joris Vandersteene, expert en RH à la FEB, a formulé leurs réflexions en dix points essentiels à faire et à ne pas faire pour la réussite du télétravail.

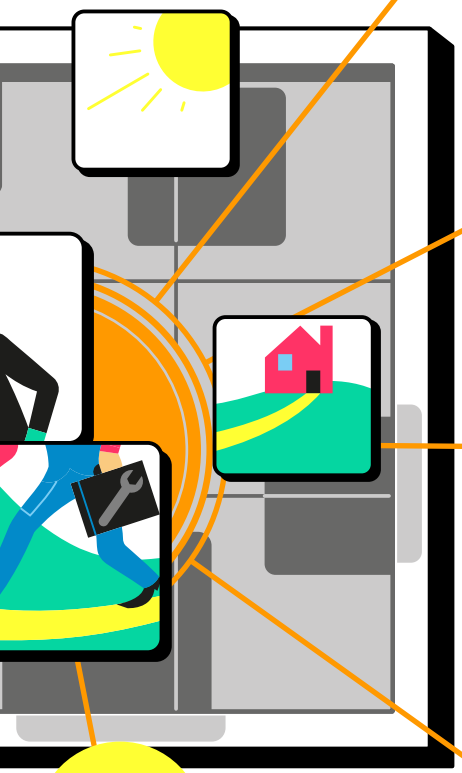


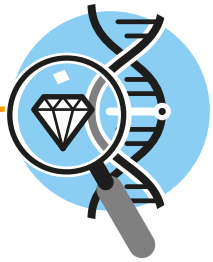
nez de l'autonomie aux dirigeants
dirigeants connaissent le mieux leur pe et savent ce qui est faisable ou ui ne l'est pas. Veillez à ce que les cipes soient appliqués de manière erente dans toutes les équipes.

3

2

Le leadership est la clé
Veillez à ce que les dirigeants recherchent le mélange idéal entre résultats, empathie et flexibilité. Proposez-leur les outils nécessaires à cet effet. Les dirigeants peuvent également travailler à domicile.





1

Le même costume ne convient pas à tout le monde, le sur-mesure bien
Il n'existe pas de solution en matière de télétravail qui convienne à tous. Chaque entreprise a sa spécificité, sa culture.

10

Créez un cadre juridique approprié
Le télétravail est-il structurel ou occasionnel? S'inscrit-il dans la CCT, le règlement de travail, les accords individuels ou les politiques? Quel est l'impact sur le temps de travail? Sur l'assurance contre les accidents du travail?

9

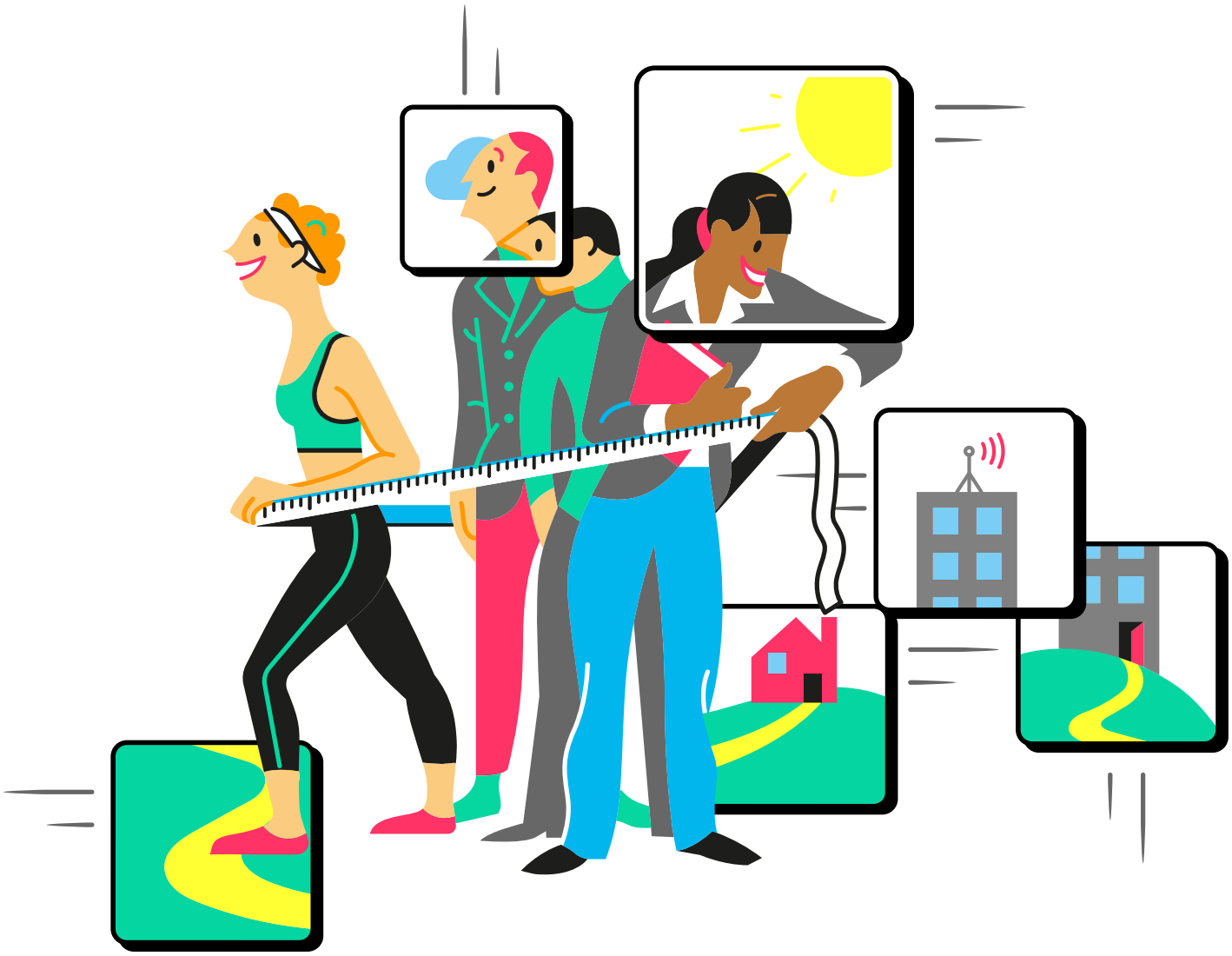
Prenez le temps
Ne gravez pas les règles dans le marbre à la hâte. Expérimentez, voyez ce qui est faisable pour votre entreprise, votre équipe, votre activité, ... Assurez un suivi et procédez aux adaptations nécessaires à temps.

[23] Lisez le récit des dix experts sur https://www.feb.be/domaines-daction/rh--personnel/organisation-du-travail2/conferenceteletravail-telewerk-in-het-nieuwe-werken-monica-de-jonghe/

DÉCOUVREZ LA PUISSANCE DE B-TONIC

LE BIEN-ÊTRE FONCTIONNE, VRAIMENT!

B-Tonic aide les organisations à améliorer le bien-être au travail. Elle le fait par le biais de conseils, de formations et de toute une série de tests et de scans scientifiquement étayés. B-Tonic est le conseiller de confiance pour optimiser le travail et le rendre réalisable au sein de chaque organisation. Grâce à une politique de bien-être stratégique et durable, nous améliorons la santé mentale et physique des entrepreneurs et de leurs collaborateurs.



En tant que partenaire stratégique en matière de bien-être, nous travaillons de manière à la fois préventive et orientée solution. Ainsi, le bien-être devient le levier qui permet d'accroître la motivation, la connectivité et aussi la productivité des collaborateurs. Parce qu'un travailleur motivé et bien dans sa peau pousse automatiquement une entreprise vers le succès.

Notre approche intégrale est au cœur de la philosophie de B-Tonic. Les humains sont des êtres complexes et les organisations doivent tenir compte de leur bien-être physique, mental et social. Nous élaborons donc des parcours adaptés aux demandes et aux besoins spécifiques des entreprises.

Un mode de vie sain est la meilleure des assurances

B-Tonic est une filiale et une initiative de Baloise Insurance.
En tant qu'acteur clé sur le marché belge de l'assurance, Baloise Insurance s'engage pour un avenir durable. Pour ce faire, elle prend le pouls de tout ce qui se passe au sein de la société. Car l'assurance, c'est avant tout un métier humain. C'est cette même philosophie qui a amené Baloise Insurance à lancer la plateforme de santé B-Tonic. **Noël Pauwels, Chief Distribution Officer et Membre du Comité de direction de Baloise Insurance**: "Un assureur se doit d'évoluer avec son temps: cela signifie non seulement protéger les biens matériels, mais aussi le bien-être des individus. En plus d'être une entreprise d'assurance classique, nous voulons aussi et surtout être une entreprise de bien-être qui s'engage sans compter en faveur de la santé physique et mentale de tout un chacun."

Avec B-Tonic, Baloise veut se rapprocher de ses clients et assumer un rôle actif. La plateforme de bien-être s'engage à améliorer la santé tant physique que mentale au sein des entreprises, et ce de préférence en y intégrant l'aspect alimentation. Il s'agit de programmes dont l'objectif est le changement de comportement à long terme. Car les collaborateurs qui se sentent bien dans leur peau, tant physiquement que mentalement, sont plus motivés et plus productifs et contribuent au succès de l'organisation.

"J'aime bien comparer Baloise Insurance à un parapluie que les gens ouvrent pour se prémunir contre un incendie, contre les dommages à leur habitation, pour protéger leur vie, etc. Mais ce parapluie, on doit le tenir soi-même. Et si l'on n'est pas suffisamment solide dans sa tête et dans son corps, ce parapluie est à la merci des rafales de vents et des trombes d'eau. Dans ce cas, les assurances sont bien dérisoires. C'est pourquoi se sentir bien dans sa peau est la meilleure des assurances. Ce n'est malheureusement pas le type de couverture que l'on peut inclure dans un package d'assurances, mais on peut la promouvoir par le biais d'une plateforme de santé telle que B-Tonic. Et c'est ce rôle que souhaite aussi jouer Baloise Insurance en tant qu'assureur," selon Noël Pauwels.

NOS SOLUTIONS DE BIEN-ÊTRE

Wellbeing works.

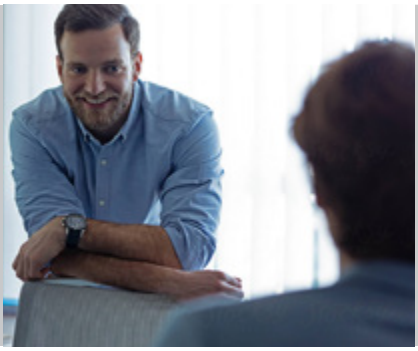
Les employés qui se sentent bien dans leur peau et dans leur tête donnent le meilleur d'eux-mêmes et contribuent au succès de l'entreprise. Cette connaissance est le moteur de B-Tonic.

Wellbeing coaching.

Nos coaches certifiés dans différents domaines peuvent vous soutenir vous-même en tant qu'entrepreneur, mais aussi vos collaborateurs, via une consultation en ligne.

Wellbeing assistance.

Wellbeing assistance prend soin de vous dans les périodes plus difficiles. Nous aidons et soutenons les entreprises et leurs collaborateurs lorsqu'ils font face à une épreuve difficile.



Conseils et scans d'entreprises.

Mesurer, c'est savoir. Pour vous faire une idée précise de la condition physique, mentale et professionnelle de votre équipe, vous trouverez ici des tests ou des scans rapides et utiles.

TARGETS
TARGETS
TARGETS
13

Wellbeing works

En tant que professionnel RH ou dirigeant, vous serez certainement d'accord avec nous: les personnes sont le capital le plus important d'une entreprise. Sans de bons collaborateurs, pas de succès – c'est aussi simple que cela. Ce qui est moins évident, c'est d'offrir à ces travailleurs un cadre qui les motive à donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. Mais c'est justement là notre force: avec Wellbeing works, nous veillons à ce que les gens se sentent bien au travail, tant mentalement que physiquement.

Wellbeing coaching

Nos coaches certifiés dans différents domaines peuvent vous soutenir en tant qu'entrepreneur, mais aussi vos collaborateurs, via une consultation en ligne. Faites-vous conseiller, inspirer et épauler au quotidien par notre équipe de spécialistes et leur expertise scientifique dans leur domaine. Nous disposons notamment de psychologues du changement, d'experts en stress et en burn-out, de nutritionnistes, de diététiciens (sportifs), d'experts du mouvement et de psychologues du travail qui peuvent faire le lien entre l'employeur et le collaborateur.

Wellbeing assistance

Wellbeing assistance prend soin des personnes et propose une assistance aux personnes qui ne se sentent pas bien dans leur peau. Notre accompagnement dans les situations de deuil, de traumatisme et de burn-out est unique en Belgique.

Concrètement, nous proposons les services suivants:

- **Accompagnement en cas de burn-out:** soutien en cas de burn-out et lors de la reprise du travail après une absence de longue durée.
- **Accompagnement en cas de problèmes psychosociaux:** soutien en cas de stress, d'anxiété, de burn-out, de problèmes liés au Covid-19 et de reprise du travail après une absence de longue durée.
- **Accompagnement en cas de deuil:** aide pour faire face au décès d'un être cher.
- **Accompagnement en cas de traumatisme:** assistance en cas de plaintes, de sentiments négatifs ou de réactions de stress, à la suite d'un événement choquant ou traumatique.

Conseils et scans d'entreprises

Mesurer, c'est savoir. Nous souhaitons tous que nos collaborateurs soient la version la plus saine et la plus énergique d'eux-mêmes. Cependant, il n'est pas si évident de savoir où se situe au juste la "marge de croissance", tant au niveau individuel qu'organisationnel. Pour avoir une idée précise de la condition physique, mentale et professionnelle de votre équipe et/ou organisation, nous vous proposons ici des tests ou des scans rapides et pratiques qui vous seront très utiles.

Dans les pages suivantes, vous découvrirez deux de nos meilleurs programmes. Sachez également que B-Tonic est un prestataire de services agréé du portefeuille PME pour des conseils et des formations. Misez sur une politique de bien-être durable et faites-vous soutenir par les autorités flamandes, jusqu'à 10.000 EUR!

Par ailleurs, vous pouvez également utiliser des chèques employabilité chez B-Tonic. Ces chèques peuvent vous aider à identifier les problèmes en matière de faisabilité du travail au sein de votre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise unipersonnelle, d'une PME, d'une grande entreprise ou d'une organisation à profit social, pour autant que vous employiez au moins un travailleur. Le gouvernement flamand peut financer, au moyen de ces chèques, jusqu'à 60 % de votre projet, avec un plafond de 10.000 EUR.

WERKBAARHEIDSCHEQUE
ERKEND DIENSTVERLENER

KMO-PORTEFEUILLE
ERKEND DIENSTVERLENER

BIEN-ÊTRE ET DURABILITÉ VONT DE PAIR.

B-Tonic aide les entreprises à mettre en œuvre les ODD (Objectifs de Développement Durable) des Nations unies d'ici 2030 et à déployer une politique durable en matière de bien-être en vue d'une plus grande implication entre les différentes parties prenantes, les entrepreneurs, le management et les salariés.

Les 10 objectifs du Bon Travail suivent le point de vue des Nations unies, selon lequel un bon travail constitue une condition préalable essentielle à la réalisation de nombreux Objectifs de Développement Durable (ODD). Avec sa plateforme de bien-être en ligne wellbeingworks.be, B-Tonic utilise les Objectifs du Bon Travail comme cadre de référence pour les programmes de bien-être qu'elle crée sur mesure.

Avec les 10 Objectifs du Bon Travail, nous conseillons les entreprises dans la création d'environnements de travail qui valorisent adéquatement les collaborateurs et qui participent activement à l'amélioration de la société au sens large. Nous véhiculons le message selon lequel il est essentiel de donner la priorité aux personnes pour la santé de l'économie, de la société et de l'environnement. Ces objectifs veulent souligner que les bonnes pratiques sur le lieu de travail sont une responsabilité démontrable – que ce soit en période de stabilité et de prospérité, mais aussi en période de crise et de redressement, par exemple dans la situation que le monde connaît actuellement du fait de la pandémie de COVID-19.

QUELS SONT LES OBJECTIFS DU BON TRAVAIL?

Le thème de l'économie du bien-être réserve une place importante aux objectifs du Bon Travail. Il s'agit de créer des environnements de travail qui mettent en avant la qualité de vie, le bonheur et d'autres indicateurs de bien-être. Mais quels sont précisément ces objectifs du Bon Travail ?

01 SÉCURITÉ

prévenir les accidents et éviter des conditions de travail susceptibles de compromettre la santé physique des travailleurs

02 SANTÉ

tant physique que mentale

03 RÉSILIENCE

aider les collaborateurs à gérer le stress de manière positive et à s'adapter aux changements inattendus et/ou importants

04 INCLUSION

encourager la diversité parmi les collaborateurs

05 BONHEUR

accent sur la satisfaction des travailleurs et l'esprit d'équipe

06 ÉQUILIBRE

bon équilibre entre temps de travail et temps de non-travail et relations positives au sein de l'entreprise et en dehors

07 DURABILITÉ

l'environnement de travail doit prendre soin de l'environnement et faciliter les initiatives pour limiter l'impact sur les ressources naturelles et les ecosystemes

08 SOUTIEN

l'environnement de travail doit soutenir l'épanouissement personnel et professionnel des collaborateurs et garantir une rémunération correcte des travailleurs

09 SENS

les travailleurs doivent avoir le sentiment d'apporter une contribution positive à un objectif social plus large et aux besoins de toutes les parties prenantes

10 RESPONSABILITÉ

l'environnement de travail doit offrir la possibilité aux travailleurs de prendre des initiatives pour une meilleure société et un meilleur climat, par exemple à travers des programmes de bénévolat

PROGRAMMES

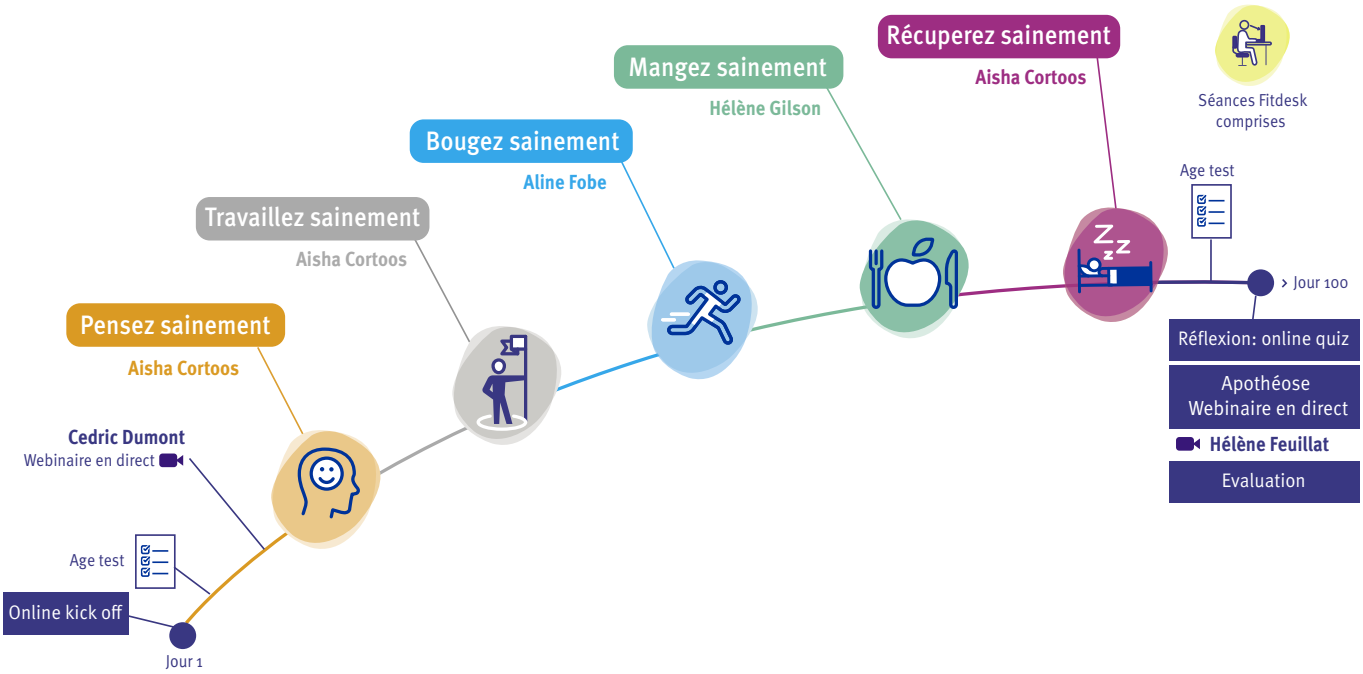
PROGRAMME 1

100 JOURS POUR ÉNERGISER VOTRE LIEU DE TRAVAIL

Avec ce tout nouveau programme de bien-être en ligne, nous vous aidons à vivre et à travailler de manière plus énergique en 100 jours. Avec l'aide de 5 coaches et experts, nous vous mettons au défi de prendre votre santé physique et mentale en main.

- Un tout nouveau programme de bien-être en ligne qui vous aide à vivre et travailler de manière plus énergique en 100 jours.
- 7 experts et coaches qui vous mettent, semaine après semaine, au défi de prendre votre santé physique et mentale en main.
- Une approche intégrale, basée sur nos 5 piliers: travailler sainement, penser sainement, manger sainement, bouger sainement et récupérer sainement.
- Chaque module se compose de vidéos, de tâches pratiques et de points clés, en alternance avec des séances Fitdesk que vous pouvez également suivre depuis votre domicile.

- **La prochaine formation: octobre 2022**
  Vous pouvez vous inscrire sur www.wellbeingworks.be



Rencontrez nos experts

Cedric Dumont
Psychologue de la haute performance et conférencier TEDx

Hélène Gilson
Spécialiste dans le traitement des troubles des habitudes alimentaires et l'émo-alimentation

Aline Fobe
Ancienne joueuse de hockey et consultante de bien-être en entreprise

Aisha Cortoos
Psychologue du sommeil

Hélène Feuillat
Coach spécialisée dans les changements d'habitudes

Peter Duyck
Personal trainer

PROGRAMME 2

"ENERGY BOOST CHALLENGE" UNE AVENTURE DE 5 JOURS 'BACK TO BASIC'

« Energy Boost Challenge » est une aventure de 5 jours 'back to basic' autour du Mont Blanc. Vous formerez une équipe soudée de 20 participants pour parcourir ensemble le triangle frontalier à pied et à vélo, et repousser vos limites, du 10 au 14 juin 2022.

Toujours dans des lieux inspirants, nous vous mettrons en relation avec des professionnels comme vous, passionnés par leur métier. Si vous appréciez les occasions de vous remettre en question, si vous aimez vous développer et affronter des défis physiques dans des environnements uniques, ceci est fait pour vous!

Que pouvez-vous attendre de ce programme?

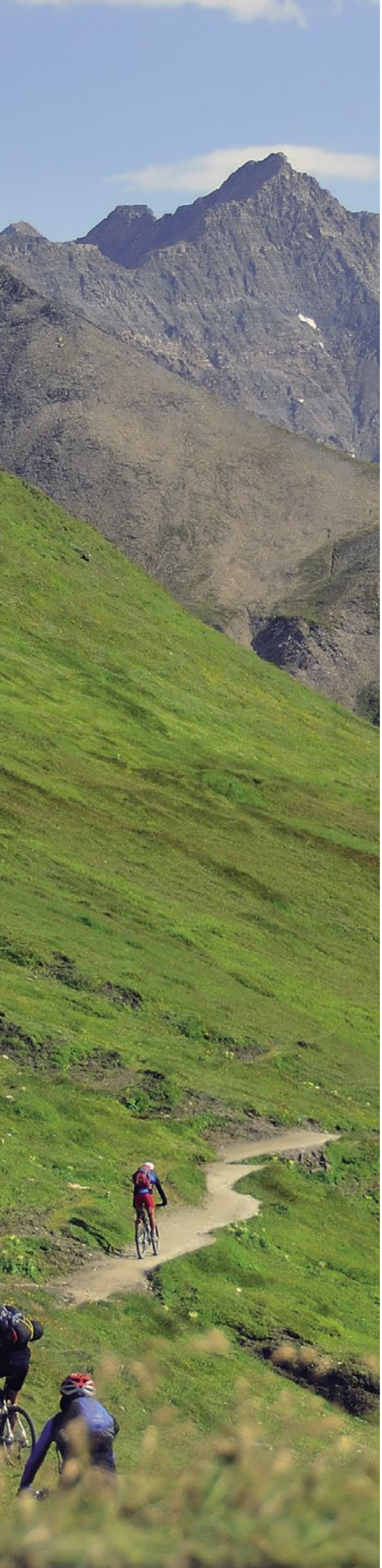
- Trouver le chemin vers la haute performance
- Travailler en repoussant ses limites
- Leadership transformationnel
- Gestion du changement
- Communiquer plus efficacement

Nos experts

Cedric Dumont
Psychologue de la haute performance, conférencier TEDx et aventurier

Julie Brown
CEO de Polar Expérience

Siviglia Berto
Managing Director de B-Tonic et aventurière



MÊME PROGRAMME NOUVELLE DATE

23-27 JUIN 2023

Programme

1ER JOUR: le 10 juin 2022
Parcours en VTT électrique Orsières– La Peule (Suisse)
Workshop avec Siviglia Berto "La force de la résonance & de l'entrepreneuriat authentique"

2ÈME JOUR: le 11 juin 2022
Trekking La Peule (Suisse)– Val Veny (Italie)
Workshop de Cedric Dumont "Recadrage cognitif par l'audace"

3ÈME JOUR: le 12 juin 2022
Parcours en VTT électrique Val Veny– Pointe Helbronner (Italie)
Workshop de Julie Brown "La faculté d'adaptation dans l'entrepreneuriat"

4ÈME JOUR: le 13 juin 2022
Parcours Pointe Helbronner (Italie) – Chamonix (France)

5ÈME JOUR: le 14 juin 2022
Session petit déjeuner avec Siviglia Berto & conclusion

▶ **Chaque année en juin**

▶ **Envie de vous joindre à nous cette année encore?**
Inscrivez-vous sans tarder, il reste encore quelques places de libres pour l'Energy Boost Challenge du 10 au 14 juin.

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE FAIT FONCTIONNER LE BIEN-ÊTRE

L'équipe dédiée de B-Tonic est là pour vous guider, vous et vos employés, vers un mode de vie sain et heureux, à la fois de manière préventive et orientée solution. Ainsi, le bien-être devient le levier qui permet d'augmenter la motivation, la connectivité mais aussi la productivité des collaborateurs. Car un collaborateur qui est motivé et qui se sent bien dans sa peau, contribue automatiquement au succès de son entreprise.

Nous prenons le bien-être au travail très au sérieux. C'est pourquoi nous nous faisons chaque jour conseiller, inspirer et soutenir par des organisations dont nous savons qu'elles font autorité dans leur domaine. Ces partenariats structurels fournissent les bases scientifiques sur lesquelles nos programmes peuvent se développer et prospérer.

▶ **Une collaboration durable vous intéresse?**
Contactez **Siviglia Berto: siviglia.berto@baloise.be**

Antwerp Management School

Baloise Insurance

Better Minds AT WORK

Destination

energy lab

pobos
adviescentrum voor welzijnszorg
bureau-conseil en matière de bien-être

ÉPILOGUE

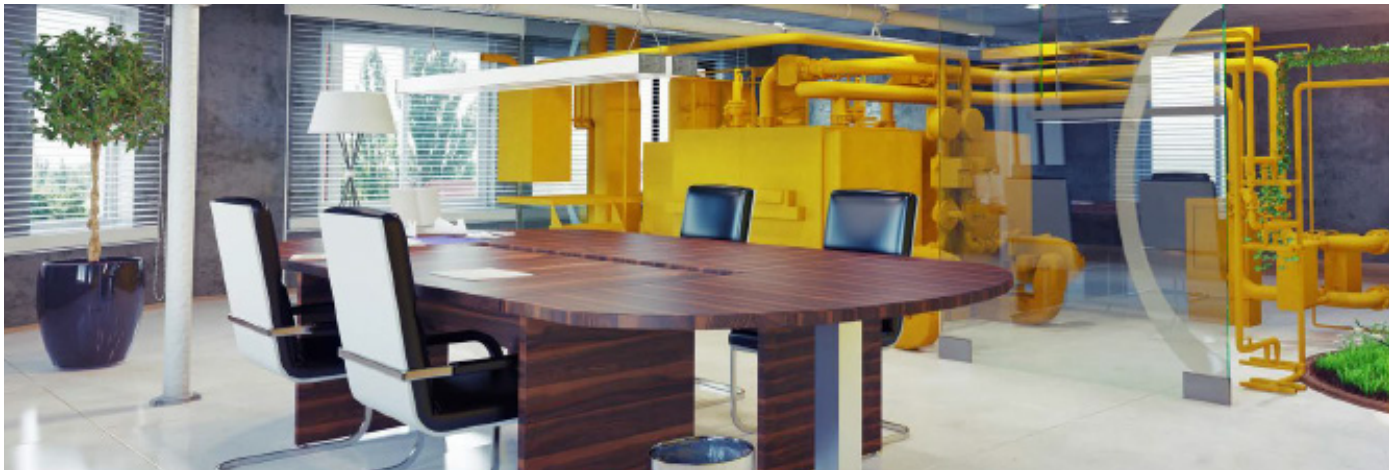
Un avant et un après

"Dans 30 ans, nous parlerons d'un avant et d'un après", d'après **Frederik Anseel, psychologue des organisations et professeur de gestion** associé à l'UNSW Business School australienne [24]. La pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé le monde du travail et constitue un catalyseur non négligeable qui va remodeler notre manière de travailler au cours des prochaines décennies. "Nous sommes au début d'une nouvelle ère. Je parie que dans 30 ans, nous regarderons cette période comme une accélération vers un nouveau monde du travail numérique. Une accélération qui ne sera pas linéaire."

Quoi qu'il en soit, tous les experts s'accordent à dire que dans cette évolution vers le (nouveau) travail hybride, nous ne pouvons pas nous laisser mener (distraire) par des dogmes ou par des préjugés. Ou par une envie de voir à quel point ce n'était pas mieux avant. Nous nous trouvons aujourd'hui en grande partie en terrain inconnu – certains plus que d'autres – et la meilleure façon de nous diriger vers ce nouveau monde du travail hybride est d'avoir un esprit ouvert, guidé par les données et soutenu par toutes les parties prenantes au sein et en dehors de l'organisation ou de l'entreprise. Cela progressivement et surtout de manière extrêmement flexible. En osant revenir sur une décision et en l'adaptant si de nouvelles données nous apportent de nouvelles perspectives.

Investir dans le bien-être ne peut pas être considéré comme un simple poste de dépenses, mais au contraire comme un levier de croissance.

Parmi toutes ces recherches et expériences, nous devons continuer à veiller à la santé de l'entreprise, au bien-être et à la satisfaction au travail des collaborateurs, sans oublier ceux des dirigeants! En ayant en tête la façon dont ce bien-être peut contribuer à l'efficacité et à la rentabilité de l'organisation. Investir dans le bien-être ne peut pas être considéré comme un simple poste de dépenses, mais au contraire comme un levier de croissance. Ce message sera au cœur de notre prochain livre blanc.



[24] Anseel, Frederik et Felps, Will, How has COVID changed the way we need to collaborate and innovate?, UNSW Business School, BusinessThink, 29/09/2021

SOURCES

- Vangronsvelt, Kathleen et De Vos, Ans, Impact COVID-19 op menselijke kapitaal in organisaties, Next Generation Work, Antwerp Management School en collaboration avec HRPro.be et la FEB, 2021
- Konings, Herman, Rapport de tendances 2022 – Bien-être et connectivité, B-Tonic, 2021
- Vandersteene, Joris (FEB/HRPro.be), Cattelain, Ann (Federgon), double interview approfondie, Bruxelles, 24/11/2021
- BDO Belgium, Employee Engagement: fijn staaltje puur vakmanschap, To The Point, novembre 2021
- De Clercq, Isabel, Het hybride werken. Een manifest, die Keure, 2021
- FEB, Telewerk in het Nieuwe Werken, Conférence nationale sur le télétravail édition 1, 26/08/2021 et édition 2, 09/12/2021
- B-Tonic, La nouvelle réflexion sur le travail hybride… et comment le gérer intelligemment, septembre 2021
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) et la Stichting Innovatie & Arbeid, www.werkbaarwerk.be
- Bright Plus, Aan de slag binnen het nieuwe normaal. Reboardinggids, 2021
- Jobat, Baanbrekende werkgever '21, Baanbrekende werkgevers over het nieuwe normaal, novembre 2020
- Research Centre for Sustainable Organizations, HOGENT, E-Working. Duurzaam HR: hoe een team aansturen op afstand, novembre 2021
- Jobat, Magazine Go for Happy n° 4, Met plezier (opnieuw) naar je werk, novembre 2021
- Vias institute et SPF Mobilité et Transports, https://www.teletravailler.be/
- Vias institute, position paper, Le travail à domicile et le télétravail post-Covid : une aubaine pour la mobilité et la sécurité routière, 2021
- BDO Belgium, Maak van hybride werken een businessopportuniteit, mai 2021
- ZigZagHR, 3e édition, 20 octobre 2021

Un livre blanc de B-Tonic

©2022, B-Tonic

Recherche et rédaction:
Johan Van Praet
Avec la précieuse collaboration de Joris Vandersteene et Ann Cattelain
Éditeur responsable:
Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic
Conception: Studio Beshart
Photos: #ZigZagHR, Stocksy, Shutterstock, Studio Beshart et © Caroline Dupont
Illustrations: Peter Willems (Vec-star)
Impression: Group Joos
Date de publication: mai 2022

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands.
This publication is also available in English.

Aucun élément de ce livre blanc ne peut être reproduit et/ou rendu public au moyen d'impression, de photocopie, de support électronique ou de n'importe quelle manière, sans accord écrit préalable du responsable de la publication.

Suivez B-Tonic sur

B-Tonic SA - Posthofbrug 16, 2600 Berchem, Belgique – BE0725.847.436 - RPR Anvers
Tél. +32 (0)3 247 28 88 - info@b-tonic.be - www.wellbeingworks.be - www.b-tonic.be
Éditeur responsable: Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic