

# Bien-être et durabilité

Fast Forward >> croissance durable

## RAPPORT DES TENDANCES 2023

B-Tonic SA

Posthofbrug 16  
2600 Berchem  
info@b-tonic.be  
b-tonic.be

Éditeur responsable: Stigijla Berté, © 2023

 **b.tonic**  
baloise



# Table des matières

## Avant-propos

- Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic
- Herman Konings, Trendwatcher

## 10 IL Y A PEU D'INCONVÉNIENTS À FAIRE CE QUI EST JUSTE

- Les ODD assurent l'avenir de votre entreprise
- L'intérêt sociétal devient l'intérêt de l'entreprise... et inversement
- Les 17 objectifs principaux
- Bénéfice, bien-être, prospérité
- War for wellbeing
- Le reporting CSRD obligatoire augmente la pression

## 24 L'IMPACT QUE LES ODD ONT SUR VOTRE ENTREPRISE

- Hourra! Le *rainbow dressing* est terminé
- Matérialisez vos ODD
- Les Good Life Goals traduisent les ODD dans la vie de chacun
- Faites le voyage de la durabilité
- Sustainable insurance
- Bien-être et durabilité vont de pair



« Les ODD offrent un itinéraire et des points de repère pour atteindre ces objectifs communs avec succès, en particulier par une approche intégrée et transformatrice au sein de nos entreprises. »

Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic



## TENDANCES

### 36 ODD 3 Santé

- Airpocalypse
- Fear, Uncertainty & Doubt

### 40 ODD 4 Éducation

- Pensée mixte
- Réseaux sociaux
- Paradoctine

### 44 ODD 8 Travail décent

- Égoïsation
- Betterverse

### 48 ODD 9 Encouragez l'innovation

- Clusterf\*ck
- Jugaad

### 54 ODD 17 Partenariat

- World we web
- Community
- Now-topia

### 57 17 points clés à retenir





## B-Tonic Avant-propos

SIVIGLIA BERTO,  
Managing Director B-Tonic

# "Ceux qui proposent des solutions sortiront gagnants"

Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) offrent aux populations de notre planète une excellente opportunité de se transformer dans l'intérêt de tous. Quasiment le monde entier cherche des moyens de vivre, de travailler et de croître en ayant moins d'impact négatif. Nous avons besoin d'une vision globale, établissant le lien entre le niveau local et le niveau mondial pour générer un impact positif. Les ODD offrent un itinéraire et des points de repère pour atteindre ces objectifs communs avec succès, en particulier par une approche intégrée et transformatrice au sein de nos entreprises.

"Soyez optimiste, non pas parce que l'avenir semble brillant. Mais parce que des personnes brillantes travaillent à un avenir meilleur", déclare Wayne Visser, économiste et expert en Sustainable Transformation. "Je suis engagé dans la durabilité depuis trente ans et au début, on n'y prêtait guère attention. Aujourd'hui, je peux à peine suivre toutes les innovations. Il y a maintenant assez de talents pour que ceux qui apportent les solutions sortent aussi gagnants."<sup>1</sup>

Cet optimisme réaliste, assurément en matière de bien-être, est le moteur de B-Tonic, start-up et filiale de Baloise. En effet, en tant qu'acteur clé sur le marché belge des assurances, Baloise mise sur un avenir durable. J'aime faire la comparaison avec un parapluie. Les gens les ouvrent pour se protéger de l'incendie, des dommages causés à leur maison, leur vie... Mais c'est surtout vous qui vous trouvez sous ce parapluie. Et tant que vous n'êtes pas bien ancré, ce parapluie est sensible aux rafales de vent ou aux pluies violentes. Toutes les assurances sont alors d'importance secondaire. C'est pourquoi la meilleure assurance, c'est de vous sentir bien dans votre peau. Nous ne pouvons pas mettre cela dans un pack d'assurances, mais nous pouvons le faciliter à l'aide d'une

plateforme de santé telle que B-Tonic. De plus en plus d'entreprises réalisent en effet que les collaborateurs restent actifs et productifs plus longtemps s'ils se sentent bien dans leur fonction et au travail. Lorsque les aspirations, les compétences et les valeurs personnelles correspondent au contenu du travail et à l'environnement de travail et sont portées par un leadership sain, les collaborateurs ont le sentiment d'être impliqués et d'apporter une contribution efficace.

## « Les ODD offrent un itinéraire à nos entreprises pour vivre, travailler et croître avec moins d'impact négatif »

Les ODD sont par conséquent profondément ancrés dans notre ADN. L'amélioration durable du bien-être mental et physique (ODD 3) des collaborateurs pour qu'ils restent motivés et impliqués (ODD 8) est notre raison d'être. Notre thought leadership est soutenu par une plateforme d'e-learning facilement accessible (ODD 4) et démontre son impact mesurable au sein des entreprises via notre scan d'entreprise ODD unique (ODD 9). Il montre la voie la plus efficace et la plus efficiente vers un avenir d'entreprise durable. Enfin, tout ce que nous faisons est fondé scientifiquement. C'est pourquoi nous nous entourons d'un certain nombre de partenaires (ODD 17) qui complètent et promeuvent le label de qualité de B-Tonic.

## Le moment est venu

En résumé, un point de non-retour positif a été atteint. Non seulement la santé physique, mais aussi le souci du bien-être mental, portés par la crise du coronavirus, ont évolué jusqu'à devenir un pilier fondamental de l'entrepreneuriat durable. Et nous devons saisir cette dynamique si nous voulons avoir un impact en tant qu'employeur et collaborateur. Entreprendre conformément aux Objectifs de développement durable des Nations unies ou aux ODD n'est en effet plus une option aujourd'hui, mais indispensable si vous voulez rester pertinent en tant qu'organisation. À l'avenir aussi. À tel point que de plus en plus de gouvernements, du niveau européen au niveau local, obligent les entreprises et les organisations à rendre leur stratégie et politique respectueuses des critères ESG. Pour formuler les choses de manière compréhensible: veillez à contribuer, en tant qu'entreprise, à l'environnement et à agir de manière écologique (Environment), à traiter votre capital humain avec soin (Social) et à gérer correctement votre organisation (Governance).

Le changement est amorcé. Non seulement le résultat, mais aussi la manière dont les résultats sont obtenus deviennent tout aussi essentiels, sinon plus. Il est certain que le bien-être des collaborateurs jouera de toute façon un rôle clé dans la success-story durable de votre entreprise. Indiquer l'importance de cette tendance irréversible et la rendre tangible, voilà le "pourquoi" de ce rapport des tendances.



## Expert Avant-propos

HERMAN KONINGS,  
Trendwatcher

# "L'heure est à une bouffée d'activisme"

L'écart se creuse, non seulement entre riches et pauvres, mais aussi entre les organisations et les individus, alors que les conséquences du COVID-19, la crise climatique persistante, l'augmentation du coût de la vie et les scénarios de guerre paralysants se font sentir au plus profond de la vie de tant de personnes.

C'est précisément pour cette raison que les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies sont si pressants aujourd'hui. À une époque où un clusterf\*ck mondial – une vague de crises – pèse sur presque tous les acteurs de la société, nous avons besoin de légèreté et d'aérer nos cellules cérébrales, de la manière dont nous devons regarder les zones extérieures de ce qui nous entoure. Et peut-être, je dis bien peut-être, ma contribution à ce deuxième rapport des tendances de B-Tonic peut-elle aussi apporter une contribution au sens littéral du terme: un tournant, un regard différent, un rictus, un sourire, un espoir... mais pas moins une bouffée d'activisme!

**« À une époque où une vague de crises pèse sur presque tous les acteurs de la société, nous avons besoin de légèreté et d'aérer nos cellules cérébrales »**

Quel que soit le regard que l'on porte sur le monde, le changement de ce monde commence par soi-même. Et plus on est puissant soi-même, plus on a de chances de faire réellement progresser notre planète. Tout commence donc par le bien-être lié à la personne, un point sur lequel l'entreprise peut – non, doit! – assumer une responsabilité importante. C'est ce qui ressort d'une grande enquête réalisée récemment par CapGemini?, qui met en avant le besoin des employeurs de "wellness-as-a-service". Il est notamment attendu des entreprises d'assurance qu'elles suivent et optimisent de manière proactive le bien-être (physique et mental) des collaborateurs de leurs clients professionnels. C'est précisément pour cette raison que B-Tonic a été créée il y a quelques années!

Enfin, je voudrais vous donner un conseil. Dans ce qui suit, vous ne trouverez pas de réponses, mais de nombreuses histoires qui demandent des réponses. Ne le lisez donc pas en un seul coup, mais à petites doses. Lisez tout au plus une page entre les réunions, mais lisez aussi entre les lignes. En effet, comme souvent, c'est là que se cachent les meilleures réponses.







photo © Stocksy

« Les ODD définissent le seul modèle viable pour une croissance à long terme »

## LES ODD MONTRENT LA VOIE IL Y A PEU D'INCONVÉNIENTS À FAIRE CE QUI EST JUSTE

- *Vers un modèle de croissance viable*
- *Intérêt sociétal ≥ intérêt de l'entreprise*
- *Le bien-être devient une histoire de bénéfice*
- *Dans quelle mesure votre politique de bien-être est-elle attrayante?*
- *Le CSRD augmente la pression*

Les ODD définissent la voie que nous devons suivre en tant qu'entrepreneurs, décideurs politiques et citoyens individuels. Ils répondent aux risques qui menacent notre monde et notre planète et sont indissociables. Dans le même temps, ces risques sont tellement importants que nous ne pouvons pas les aborder de manière isolée.

### Les ODD assurent l'avenir de votre entreprise

Dès 2012, lors de la Conférence sur le développement durable de Rio de Janeiro, les Nations Unies (ONU) ont décidé de formuler plusieurs objectifs universels en réponse aux défis sociaux, économiques et environnementaux urgents qui affectent la planète et la société.

Le 25 septembre 2015, 193 États membres ont signé le Programme 2030 de développement durable et ont consigné les principaux défis sociétaux mondiaux dans un plan d'action comprenant 17 "Sustainable Development Goals" ou Objectifs de développement durable (ODD) en français, et 169 sous-objectifs. Ensemble, ils constituent les fondements pour éradiquer la pauvreté, combattre l'inégalité et protéger l'environnement et la paix d'ici 2030. Et ainsi assurer l'avenir de votre entreprise ou organisation.

Avant 2015, le développement durable tournait toujours autour de trois "P": People (les gens), Planet (la planète) et Prosperity (la prospérité). Les ODD y ajoutent deux "P": Peace (la paix) et Partnership (le partenariat). La notion

de paix, qui est la base de la pyramide des autres piliers, a donc été ajoutée ainsi que celle de partenariats, ces derniers étant aussi jugés indispensables pour atteindre les ODD.

La finalité de ces 17 objectifs? La création d'un monde globalement durable, c'est-à-dire "socialement équitable, sûr du point de vue environnemental et économiquement prospère". Le champ d'application est donc très vaste, il va de la santé et la formation à la conservation des écosystèmes, en passant par le travail décent, le bien-être, les modes de production et de consommation durables ou encore la réduction des inégalités entre les pays et en leur sein.

À travers ces objectifs, les dirigeants des 193 pays signataires des ODD reconnaissent que l'élimination de la pauvreté doit s'accompagner de stratégies qui renforcent la croissance économique et répondent à un éventail de besoins sociaux tels que la santé, l'éducation, la protection sociale et l'emploi, tout en luttant contre le réchauffement climatique et en protégeant l'environnement.



« Les défis sociaux et planétaires sont énormes, mais les opportunités commerciales sont nombreuses »

Les 17 objectifs universels s'appuient sur 169 sous-objectifs et un éventail d'indicateurs concrets<sup>3</sup> avec lesquels l'UNSTAT (United Nations Statistics Division) suit et mesure l'état d'avancement dans la réalisation des (sous-)objectifs. Les pouvoirs publics disposent ainsi de moyens tangibles pour aligner leur politique sur les ODD. Les défis diffèrent bien sûr d'un pays à l'autre, mais ce n'est pas un argument pour choisir des objectifs de manière sélective et en laisser d'autres de côté. Il n'y a pas d'objectifs prioritaires, mais bien des actions prioritaires.

Une étude commandée par l'Institut fédéral pour le développement durable (IFDD) fait le point sur l'état d'avancement des ODD en Belgique et indique les points de travail importants<sup>4</sup>. Vous trouverez également sur le site web du Bureau fédéral du Plan<sup>5</sup> les informations les plus récentes sur les progrès réalisés par notre pays. Et cela va dans la bonne direction. Avec un score SDG Index de 79,7 (contre 73,8 en 2000), notre pays figure à la 18e place dans le classement des 193 membres des Nations Unies<sup>6</sup> (voir figure à la p. 13).

**L'intérêt sociétal devient l'intérêt de l'entreprise... et inversement**

Aspirer à un monde durable et viable n'est pas un jeu à somme nulle. Nous aspirons tous au changement, mais personne n'en meurt d'envie. Pourtant, le changement fondamental est inévitable. Soit la nature obligera l'homme à changer, soit nous nous préparons à temps au nouveau monde durable.

Un tel changement n'est possible que s'il s'appuie sur un modèle (économique) proactif qui s'attaque vraiment aux défis du monde et qui a une influence positive sur la société. La "finalité" doit être la préoccupation première. Car si une entreprise ne peut pas expliquer ce qu'elle fait pour influencer positivement les défis du monde, pourquoi, les citoyens le laisseraient-ils encore vivre? Heureusement, on prend de plus en plus conscience que "ne rien faire" coûte plus cher qu'agir. Plus encore: les ODD et la manière dont les entreprises intègrent de manière tangible les objectifs de développement

durable dans leur ADN de business deviennent leur "licence to operate". Sans "licence", pas d'avenir!

Sept ans après leur lancement, les ODD sont devenus un code partagé par toutes les entreprises et organisations qui considèrent l'entrepreneuriat durable comme fondamental pour la pérennité de leurs activités. Plus encore: les ODD constituent une boussole indispensable pour les entreprises et les organisations en direction de nouvelles opportunités (de marché), un fil conducteur pour maximiser l'impact positif de leurs activités. Ne pas le voir est une erreur, ne rien faire pour l'améliorer est une faute. Il y a peu d'inconvénients à faire ce qui est juste. Les défis sociaux et planétaires sont énormes, mais les opportunités commerciales également. En outre, l'entrepreneuriat durable est indispensable pour préserver la réputation de l'entreprise et sécuriser la "licence to operate".

En même temps, restons réalistes: la "pensée de croissance" économique ne correspondra jamais parfaitement à la finalité des ODD

**17 objectifs principaux**

<p><b>1 PAS DE PAUVRETÉ</b></p>	Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.	<p><b>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</b></p>	Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.
<p><b>2 FAIM «ZÉRO»</b></p>	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.	<p><b>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</b></p>	Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein.
<p><b>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b></p>	Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges.	<p><b>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</b></p>	Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
<p><b>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</b></p>	Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.	<p><b>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b></p>	Établir des modes de consommation et de production durables.
<p><b>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</b></p>	Atteindre l'égalité des sexes et l'émancipation de toutes les femmes et les filles.	<p><b>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b></p>	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.
<p><b>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</b></p>	Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.	<p><b>14 VIE AQUATIQUE</b></p>	Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.
<p><b>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</b></p>	Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.	<p><b>15 VIE TERRESTRE</b></p>	Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inversement le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.
<p><b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b></p>	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.	<p><b>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</b></p>	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes.
<p><b>17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</b></p>			Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable.



CLASSEMENT DES PAYS

BELGIQUE

18 / 163

SCORE DU PAYS



MOYENNE RÉGIONALE: 77,2

- ODD atteint
- Des défis demeurent
- Des défis importants demeurent
- Des défis majeurs demeurent
- ↑ En bonne voie ou performance ODD maintenue
- ↗ Modérément amélioré
- Stagnation



Indice ODD pour la Belgique

Source: <https://dashboards.sdindex.org/rankings>

dès le premier jour, et inversement. Mais ils ont engagé un processus irréversible. Le plus grand mérite n'est pas l'échéance de 2030, mais bien d'offrir une structure délimitée et une vision claire pour repenser au niveau macro et micro le modèle économique que nous avons façonné au milieu du 19e siècle. "Je ne suis pas contre le principe de croissance, mais bien contre sa définition", déclare l'économiste slovène Dr Janez Potočnik, également considéré comme l'"architecte de l'économie circulaire". "Nous devons sortir aussi vite que possible du modèle où le PIB est un indicateur de croissance. Si je dois expliquer la logique du PIB, je dis toujours: vous n'atteignez pas votre but en marchant plus vite, si vous marchez dans la mauvaise direction. Nous avons un besoin urgent d'instruments de mesure alternatifs qui sont plus corrects et mieux adaptés à l'économie du futur."


### Bénéfice, bien-être, prospérité


Dans ce deuxième rapport des tendances de B-Tonic<sup>7</sup> nous nous concentrons sur cinq ODD qui ont un impact important sur le bien-être des collaborateurs d'entreprises et d'organisations. Une politique de bien-être durable constitue en effet le moteur d'une plus grande implication entre les différentes parties prenantes, les entrepreneurs, le management et les collaborateurs. Placer l'être humain au centre est essentiel pour la santé durable de l'économie, la société et l'environnement. Et donc aussi, par extension, pour l'entreprise ou l'organisation.





## Top 5 des ODD ayant un impact direct sur le bien-être


Les indicateurs permettant de suivre la mise en œuvre des ODD sont destinés en premier lieu aux décideurs politiques. Mais bien entendu, chacun est responsable de l'atteinte des objectifs. Ils paraissent loin de vos préoccupations? Détrompez-vous. En effet, le succès des ODD est étroitement lié à la capacité des entreprises à se développer de façon durable et à créer des conditions de vie et de travail propices à un équilibre sain entre bénéfique, bien-être et prospérité.

- 

**Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges.**
- 

**Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.**
- 

**Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.**
- 

**Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.**
- 

**Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable.**

### Bon à savoir !

La "Business and Sustainable Development Commission" du Forum économique mondial a déjà chiffré en 2017 les opportunités commerciales potentielles des ODD<sup>8</sup>. Il en ressort que les ODD ouvrent des opportunités de marché pour plus de 11 milliards d'euros/an. Ceci grâce à des gains de productivité et des revenus commerciaux notamment en matière de santé et de bien-être.



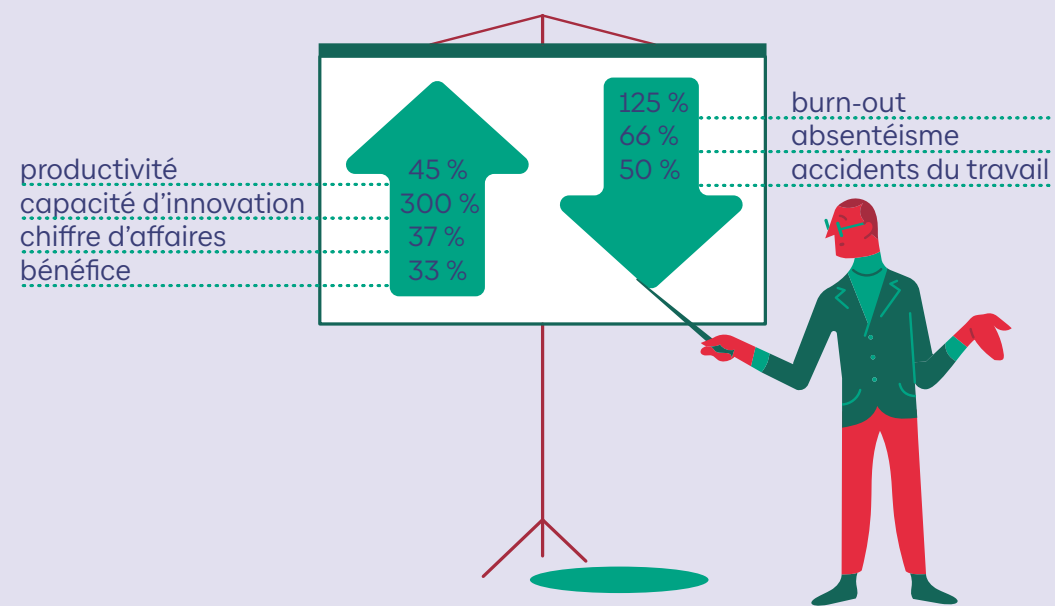
## Les ODD montrent la voie

Les gens restent actifs et productifs plus longtemps s'ils se sentent bien dans leur fonction et au travail. Lorsque les aspirations, les compétences et les valeurs personnelles correspondent au contenu du travail, à l'organisation de travail et à l'environnement de travail, les collaborateurs ont le sentiment d'être impliqués et d'apporter une contribution efficace au plus grand ensemble. Travailler plus longtemps – indispensable dans une société vieillissante et dans un monde de travail où les talents se font de plus en plus rares – est avant tout une question de travail durable et de maintien en équilibre permanent. Pour veiller à ce que les collaborateurs

ne soient pas exclus en raison de problèmes de santé, de stress ou de burn-out, une vision plus large du travail est nécessaire. Le succès ne provient pas d'une approche "technique" comprenant des analyses (de risques), des procédures, des formations et de l'administration, mais d'une approche bien plus large qui place le collaborateur au centre. Employer les collaborateurs sur la base de leurs qualités, leurs talents et leurs aptitudes, avec suffisamment de possibilités de développement, tenir compte de leurs besoins et aspirations personnels est la clé du succès.

## Collaborateurs enthousiastes = résultats solides

Les chiffres de la récente conférence "Happiness at Work & Wellbeing" ne laissent aucun doute. Si les collaborateurs se sentent enthousiastes, cela entraîne: 45 % de productivité en plus; 300 % de capacité d'innovation en plus; 37 % de chiffre d'affaires en plus; 33 % de bénéfice en plus; 125 % de burn-out en moins; 66 % d'absentéisme en moins; et 50 % d'accidents du travail en moins.



Les organisations qui ignorent cette vision d'ensemble et qui se limitent aux aspects et procédures purement légaux risquent une plus grande perte de collaborateurs, plus de rotation et des performances inférieures. Mais le collaborateur qui n'investit pas lui-même dans son développement, qui ne fait pas de choix et qui s'installe dans une situation (professionnelle) qui n'a en réalité pas sa préférence risque de se retrouver tôt ou tard physique-

ment ou mentalement sur une voie secondaire.

Il n'existe évidemment pas d'approche miracle pour maintenir les collaborateurs productifs et enthousiastes. Chaque collaborateur, chaque entreprise, chaque lieu de travail est différent. Le travail sur mesure à taille humaine et la maniabilité tant de l'individu que de l'organisation sont les messages clés.

« Il n'existe pas de solution miracle pour maintenir les collaborateurs productifs et enthousiastes »



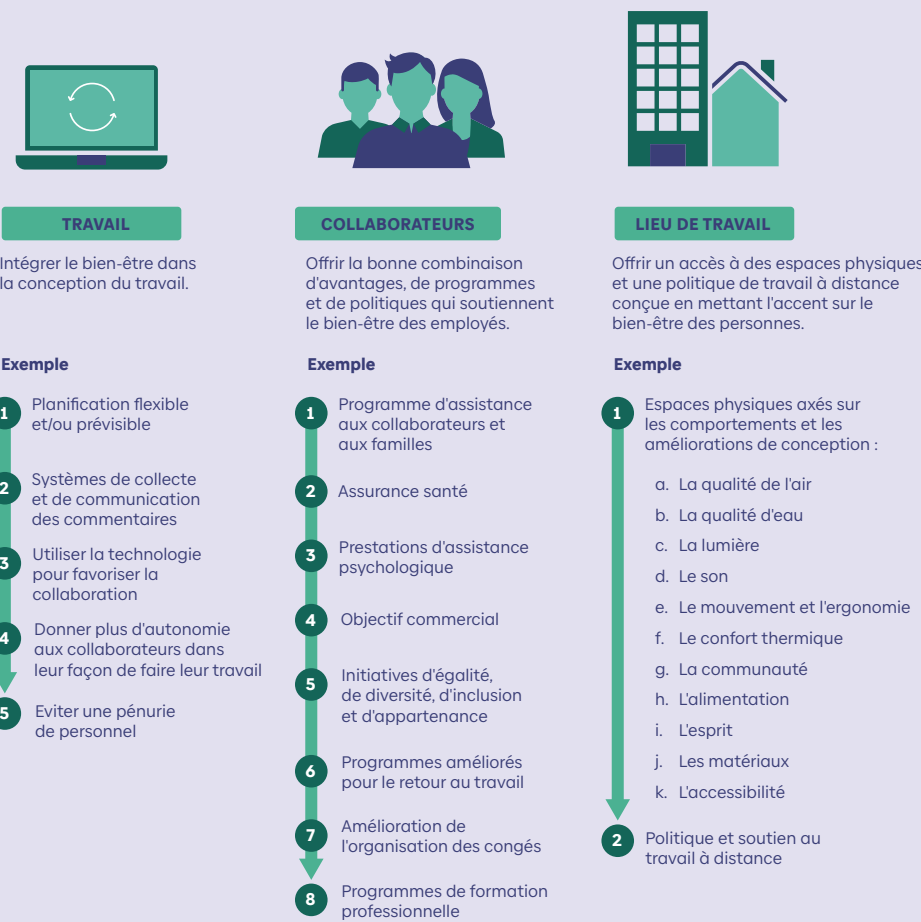
## Comment développer une culture de bien-être ?

L'Organisation mondiale de la santé définit la santé comme la résultante d'un bien-être physique, mental et social suprême. Ce qui signifie implicitement que la santé d'un collaborateur ne se mesure pas exclusivement en termes de maladie, d'absentéisme, d'accident ou d'invalidité. Ainsi, on constate en pratique que la politique que mène une entreprise en matière d'ESG ou de durabilité a un impact direct sur le bien-être de ses collaborateurs. La boucle est bouclée : plus l'entreprise ou l'organisation opère de manière durable ou dans le respect des critères ESG, plus l'impact sur le bien-être de son capital humain (et social) est positif, lequel alimente à son tour la croissance et le succès de l'organisation.

Il est donc important d'adopter une approche holistique du bien-être et de l'intégrer dans la culture de l'entreprise. Comment faire ?

Deloitte identifie trois piliers sur lesquels il est possible de construire ou d'approfondir une culture du bien-être :

1. L'organisation du travail
2. Le soutien des collaborateurs
3. L'organisation du lieu et de l'environnement de travail



Source: Deloitte, Well-being: A new cornerstone for ESG strategy and reporting, janvier 2022

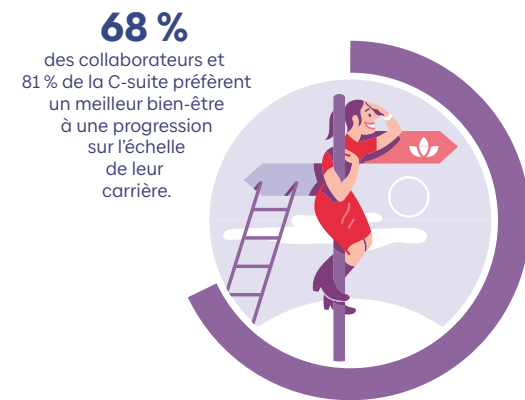
Mais vous pouvez aller encore plus loin en intégrant, outre les collaborateurs et l'organisation, votre communauté locale, voire même pourquoi pas, votre communauté mondiale, dans votre politique de bien-être.

L'International WELL Building Institute a récemment lancé 12 Competencies for Measuring Health and Well-being for Human and Social Capital. Soit 12 paramètres répartis en cinq catégories (l'individu, l'organisation, l'environnement, la communauté et le monde) qui permettent d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés.



Source: Deloitte, Well-being: Moving from effort to effect, Part two, 2022  
© 2022 International WELL Building Institute pbc. All rights reserved





### War for wellbeing

L'entrepreneuriat durable est devenu une préoccupation majeure des collaborateurs en quête de sens pour leurs ambitions professionnelles. Dans le contexte de la "guerre des talents" actuelle, la durabilité est une valeur critique pour votre entreprise ou organisation. Et "durable" signifie notamment une attention pour le bien-être de vos collaborateurs.

Le bien-être est ainsi devenu une arme puissante dans la lutte pour un "employer brand" attrayante. Tant pour attirer de nouveaux talents que pour lier les collaborateurs actuels. Surtout à destination de la (des) jeune(s) génération(s) qui opte(nt) pour des employeurs se préoccupant réellement de la manière dont se sentent leurs collaborateurs. Une récente étude du consultant Deloitte<sup>10</sup> révèle même que 68 % des collaborateurs et 81 % de la C-suite (le top management) préfèrent un meilleur bien-être à une progression sur l'échelle de leur carrière. Autrement dit, derrière la ligne de front de la "guerre des talents" actuelle, il règne une véritable "guerre du bien-être". D'ailleurs, un bon bien-être des collaborateurs peut également rendre votre entreprise ou organisation plus attrayante pour les clients et les investisseurs.



**En résumé:** les gens veulent travailler pour des organisations où les collaborateurs se portent bien. L'étude Deloitte montre que 59 % des collaborateurs envisagent sérieusement d'aller travailler auprès d'une entreprise offrant de meilleures conditions de travail que leur employeur actuel. Une évolution confirmée par une étude de Randstad<sup>11</sup> qui montre que 56 % des collaborateurs âgés de 18 à 24 ans arrêteraient un emploi qui les empêche de profiter de leur vie; 38 % des collaborateurs âgés de 55 à 67 ans étaient d'accord.

### « Le bien-être est (beaucoup!) plus qu'une stratégie de mots et un petit geste de temps en temps »

Le bien-être est donc (beaucoup!) plus qu'une stratégie qui repose sur des mots et un petit geste de temps en temps. C'est une valeur que vous défendez en tant qu'organisation et que vous appliquez jour après jour. Et cela doit conduire à ce que l'entrepreneur américain et fondateur d'Automattic, Matt Mullenweg, appelle le nirvana: "C'est quand chacun dans l'entreprise a le temps nécessaire pour assurer son bien-être et sa santé mentale, quand les gens font de leur mieux, qu'ils utilisent leur créativité pour tirer le meilleur travail de leur carrière et qu'ils prennent tout simplement du plaisir."<sup>12</sup> Aussi inaccessible que ce nirvana puisse paraître à première vue, l'expérience montre que chercher à l'atteindre est aussi stimulant que constructif. Pour le bien-être des collaborateurs et de l'organisation.

### Mesurer est un levier

Comment savoir si votre culture d'entreprise soutient réellement le bien-être? Les bruits de couloir ou les publications sur des sites RH tels que Glassdoor et Vault Platform sont souvent des informations subjectives, teintées par des événements récents sur le lieu de travail ou par l'humeur du jour. N'est-ce pas une idée forte de mesurer objectivement le bien-être et de communiquer les résultats de manière transparente? Cela peut sembler radical, mais est tout à fait en ligne avec le reporting ESG, selon lequel les entreprises rapportent publiquement leurs performances en matière d'environnement, de politique sociale et de bonne gouvernance. Cette transparence est si précieuse pour toutes les parties prenantes que l'Europe rend obligatoire le reporting de performances non financières pour un nombre croissant d'entreprises (découvrez-en plus sur la directive CSRD ci-dessous). Autant de raisons de mieux comprendre le bien-être des collaborateurs et de communiquer à ce sujet avec les parties prenantes.

### Le reporting CSRD obligatoire augmente la pression

Dans une chronique du MITSloan Management Review, Andrew Winston<sup>13</sup> souligne l'importance croissante que les marchés financiers et les investisseurs accordent à la durabilité. Il s'agit d'acteurs de poids qui conditionnent l'apport de capitaux à la capacité de durabilité de leurs entreprises clientes. La pression à entreprendre durablement – et donc à aligner le business model et la culture d'entreprise sur les ODD – provient de tous les segments de la société, comme nous l'avons déjà expliqué ci-dessus. Même du secteur de la politique.

Entre-temps, la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) a été approuvée par le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne.. Cette nouvelle directive oblige un grand groupe d'entreprises (250 collaborateurs ou plus) à rendre compte à partir de 2026 sur la manière dont leur entreprise a un impact sur l'homme et l'environnement. Ces informations doivent en outre faire l'objet d'un contrôle par un accountant.

Cette nouvelle directive constitue une extension à la directive existante sur le reporting non financier (Non-Fi-

nancial Reporting Directive ou NFRD). Cette NFRD de 2014 oblige les grandes entreprises cotées en bourse, les banques et les compagnies d'assurance à publier des informations non financières et s'applique aujourd'hui à environ 12.000 organisations actives dans la région de l'UE. Elle impose aux entreprises de rapporter non seulement sur leurs émissions de CO<sub>2</sub> et sur leur capital social par exemple, mais aussi sur leur impact sur la biodiversité et sur les (violations des) droits de l'homme dans leur chaîne de valeur.

La nouvelle directive CSRD élargit désormais le champ d'application des entreprises qui doivent publier un rapport de durabilité. Elle s'applique donc à un nombre beaucoup plus important d'entreprises – selon une estimation approximative, on en compte environ 50.000 dans notre pays – actives dans tous les secteurs.

### « Le suivi de vos performances ODD est au moins aussi important que le suivi des performances financières »

Le suivi rigoureux de vos performances ODD est donc au moins aussi important que le suivi de vos performances financières. Comment procéder au mieux? La CSRD fournit un cadre pour harmoniser ces rapports non financiers afin que les informations soient pertinentes, comparables, fiables, facilement accessibles et utilisables. Dans le même temps, un tel reporting transparent vous offre un point de repère pour mesurer et rapporter vos activités, performances et ambitions en matière de durabilité de manière efficace et cohérente. Dernier point et non des moindres, il fournit aux investisseurs ou aux autres partenaires commerciaux des informations précises, qu'ils peuvent à leur tour utiliser pour étayer leurs décisions. Enfin, il limite le risque de greenwashing<sup>14</sup>.

Sachez toutefois que les entreprises qui ne doivent pas encore faire de reporting subiront la pression de leurs parties prenantes pour entamer ce processus plus tôt. C'est ce que nous appelons l'effet de ruissellement ou la pression des clients, collaborateurs, fournisseurs, etc. qui considèrent l'entrepreneuriat durable comme essentiel à la création de valeur durable. De cette manière, la conformité aux ODD devient un catalyseur pour l'employer branding et la gestion de la réputation.





## CSRD - Qui doit faire rapport quand ?

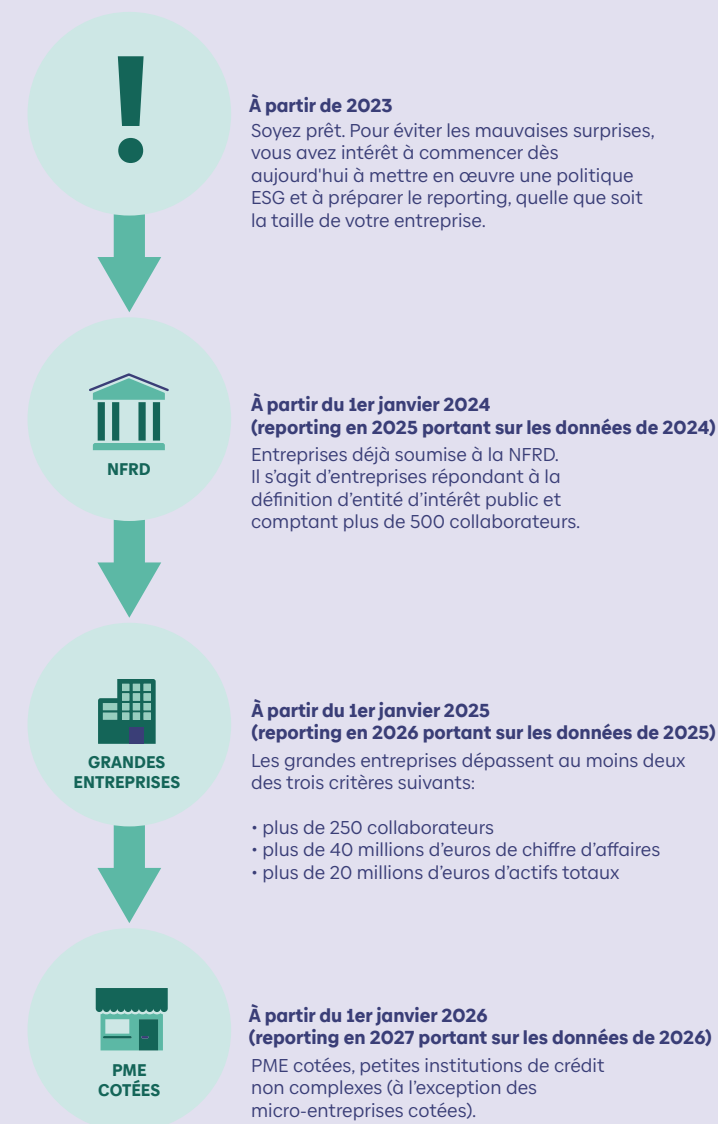
La mise en œuvre de la CSRD se déroule en trois phases (préparation non comprise). La taille de votre entreprise détermine l'année d'application de la directive. Le graphique ci-dessous précise qui doit être en règle et quand.

### CONSEIL ! Soyez CSRD-ready. Préparez-vous dès maintenant

Initialement, il était prévu que le premier reporting (portant sur les données de l'exercice 2023) devait se faire à partir du 1er janvier 2024. Mais ce calendrier a fait place à une introduction progressive de l'obligation. Si vous voulez éviter de faire le travail à moitié, préparez-vous de manière optimale dès maintenant. Car la masse de travail qui vous attend est énorme. Commencer à collecter les données requises et à mettre en place votre structure ESG un an avant la date de début ne sera pas un luxe inutile.

Les grandes entreprises (plus de 250 employés) qui devront rapporter en 2026 ont intérêt à commencer dès maintenant à élaborer leur politique ESG et à s'inspirer des indicateurs ESG dans la conduite de leurs activités. Elles disposeront alors de suffisamment de temps en 2025 pour collecter les données requises sur lesquelles elles devront faire rapport en 2026.

Les PME cotées en Bourse ne devront être CSRD-ready qu'en 2026, mais elles feraient bien de ne pas attendre le dernier moment. En effet, les différentes parties prenantes ne tarderont pas à faire pression sur elles pour qu'elles se conforment à la CSRD. Idem pour les PME qui ne sont pas tenues de rapporter, en raison de l'effet de ruissellement.



Les entreprises non européennes sont tenues de présenter un rapport de durabilité pour toutes les entreprises ayant un chiffre d'affaires net de 150 millions d'euros dans l'UE et ayant au moins une filiale ou une succursale dans l'UE.





## L'impact que les ODD ont sur votre entreprise

- *Hourra! Le "rainbow dressing" est terminé*
- *Matérialisez vos ODD*
- *Faites le voyage de la durabilité*

Reste la question fondamentale: comment objectiver des valeurs axées sur les ODD comme le respect du climat et de l'environnement, le bien-être social, la diversité, la gestion circulaire des matières premières, l'entrepreneuriat social, etc. dans des objectifs tangibles et mesurables? Sans pour autant être perçu comme un carcan gênant?

### Hourra! Le "rainbow dressing" est terminé

De nombreuses entreprises sont encore à la recherche, mais prennent entre-temps de plus en plus de mesures dans la bonne direction. En d'autres termes, elles ont conscience que le temps du "cherry-picking" ou "rainbow dressing", comme l'appelle l'économiste Wayne Visser, est terminé. En effet, les entreprises qui sélectionnent quelques ODD (couleurs) ne voient pas l'ensemble. "Celles-ci tentent souvent de maximiser un élément, le bénéfique par exemple. Elles se concentrent sur une culture ou un type de produit de manière très linéaire. Dans la durabilité, si vous vous limitez à une poignée de questions, vous ne verrez peut-être pas les relations qu'elles entretiennent avec le reste. Dans le secteur énergétique, les biocarburants ont un temps été considérés comme une solution miracle, mais ils ont un effet secondaire indésirable: on a commencé à substituer leur production aux cultures vivrières. Une concurrence s'est ainsi installée entre les terres utilisées pour produire des aliments et celles destinées à la production de biocarburants. Il en a résulté une hausse des cours des denrées alimentaires. Il est donc crucial de réfléchir à toutes les conséquences de ce que l'on fait."

Il est évidemment impossible de miser simultanément sur les 17 ODD, mais sachez que tout est lié. Et que chacun (!) peut et doit apporter sa pierre à l'édifice, en tant qu'individu, gouvernement, organisation, entreprise... Chaque initiative doit être intégrée de manière systémique et intégrée dans une stratégie de durabilité intégrée et globale.



## Case: Scholen van Morgen

Scholen van Morgen (SvM - "Les écoles de demain") est un Public Private Partnership entre des institutions financières et les autorités flamandes. Il vise à compenser le retard important qu'accusent les bâtiments scolaires flamands et couvre la conception, la construction, le financement et l'entretien pendant 30 ans de 182 projets de bâtiments scolaires. Chaque School van Morgen est un projet unique, fondé sur la vision et les besoins locaux, qui répond à toutes les exigences modernes en termes de durabilité, de confort et de flexibilité.



L'ODD 4 (éducation de qualité) est au cœur de la démarche de SvM. "Toutefois, tant la construction que l'utilisation de l'infrastructure sont rattachées à un éventail beaucoup plus large d'objectifs de développement durable", explique Kristien Doumen. La doctorante d'UAntwerpen a analysé l'impact du projet dans le cadre d'un travail de fin d'études commandé par Ageas<sup>15</sup>. L'impact du projet se situe tant au niveau économique qu'au niveau de l'innovation. "Il suffit de penser à l'impulsion économique que représente ce projet en termes de création d'emplois pour le personnel scolaire et le secteur de la construction. Ou encore à l'impact positif sur le bien-être des enseignants, la sécurité de l'environnement de travail et l'innovation des entreprises. Pour ne citer que quelques exemples."

Cette figure illustre l'impact du projet sur de nombreux domaines du spectre des ODD.



Info? [www.scholenvanmorgen.be](http://www.scholenvanmorgen.be)

Kristien Doumen fait référence à "l'indicateur de durabilité" qui fournit des orientations concrètes dans le cadre du projet "Scholen van Morgen"<sup>16</sup>. Au cours du processus de conception, les concepteurs ont dû identifier et tester les aspects de durabilité sur la base de dix thèmes. Chaque thème devait obtenir un score d'au moins 50 % et le score total ne pouvait être inférieur à 70 %. C'est ainsi que l'école primaire Leefschool 't Zandhofje à Zandhoven, par exemple, a opté pour un nouveau bâtiment économe en énergie. La qualité de l'isolation, la compacité stratégique et le gain solaire maximal à l'intérieur du bâtiment ont permis d'obtenir un score global de 88 % dans l'indicateur de durabilité.

Source: Doumen, Kristien, Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas, 2021



Environment



CARBON NEUTRALITY



Social



GROWTH & DEVELOPMENT  
CARBON NEUTRALITY



WELLBEING



INCLUSIVE DIVERSITY



Governance



CORPORATE GOVERNANCE  
& RESPONSIBLE LEADERSHIP



PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



SUSTAINABILITY  
SOLUTIONS



Matérialisez vos ODD

Bien que les 17 ODD soient tous liés entre eux et tout aussi importants, vous pouvez, en tant qu'entreprise ou organisation, travailler par étapes – toujours en gardant l'intégralité à l'esprit – et commencer par identifier et rendre tangibles ("matérialiser") les domaines qui ont le plus grand impact sur ce que vous faites et voulez atteindre et ce que vos parties prenantes internes et externes attendent.

« Que voulez-vous atteindre et qu'attendent vos parties prenantes internes et externes? »

Les ODD deviennent tangibles en les rendant mesurables et donc comparables via les critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Ainsi, les critères environnementaux évaluent le degré de contribution et de performance d'une entreprise en matière d'enjeux environnementaux (p. ex. déchets, pollution, gaz à effet de serre, déforestation et changement climatique). Les critères sociaux déterminent la manière dont une entreprise traite ses collaborateurs (p. ex. gestion du capital humain, diversité et égalité des chances, conditions de travail, santé et sécurité et ventes trompeuses). Enfin, les critères de gouvernance examinent le mode de gestion d'une entreprise (p. ex. rémunération des dirigeants, pratiques et stratégies fiscales, corruption et grande diversité et structure). Par ailleurs, l'analyse ESG ne se limite pas à la situation actuelle et prend également en considération les tendances et évolutions futures. Cependant, les critères actuels restent particulièrement difficiles à anticiper sur les évolutions sociales et technologiques nouvelles ou futures. La technologie évolue très rapidement, ce qui permet à un projet d'être toujours plus durable qu'envisagé au départ. En d'autres termes, objectiver la durabilité est un processus à long terme vivant.

L'exemple à gauche d'une telle analyse de matérialité<sup>17</sup> rassemble les ODD et les objectifs ESG dans une matrice. Comme certains des objectifs les plus pertinents sont étroitement liés, ils ont été regroupés dans ce case. Il en a résulté sept thèmes centraux: neutralité carbone, croissance et développement, bien-être des collaborateurs, diversité inclusive, gouvernance d'entreprise et leadership responsable, partenariats et développement de solutions ESG durables. Il n'existe pas de solution toute faite. En effet, les résultats et la mise en œuvre ne seront pas identiques dans deux entreprises. L'important est que chaque entreprise adapte sa stratégie et sa culture de manière holistique sur la base de ses propres capacités et connaissances.

Source: Sustainability Report BDO Belgium - fiscal year 2021 © BDO Belgium

Les Good Life Goals traduisent les ODD dans la vie de chacun

Les Good Life Goals s'adressent à l'individu dans l'atteinte des ambitions des ODD. De la même façon que les Good work goals (voir p. 34) sont une traduction mondiale des ODD pour les entreprises, les entreprises internationales ont désormais aussi traduit les ODD pour les actions individuelles. Vous découvrirez ci-dessous comment les cinq ODD qui ont un impact direct sur le bien-être se concrétisent dans votre quotidien.



3 Rester en bonne santé

1. Apprenez comment rester en bonne santé et partagez ce que vous avez appris.
2. Lavez-vous les mains et faites de l'exercice régulièrement
3. Soyez prudent sur la route et aux abords des routes
4. Accordez de l'importance à la santé et au bien-être
5. Exigez des soins médicaux et des vaccinations pour tous



4 Apprendre et enseigner

1. Continuez à apprendre tout au long de votre vie
2. Enseignez la gentillesse aux enfants
3. Aidez les filles et les garçons à rester scolarisés
4. Aidez les enseignants dans leur travail
5. Défendez le droit de chacun à l'éducation



8 Créer de bonnes conditions de travail

1. Dotez-vous des compétences nécessaires à la bonne gestion des finances familiales
2. Exigez de bonnes conditions de travail
3. Assurez-vous que vos achats ont été fabriqués dans de bonnes conditions sociales
4. Soutenez les entreprises locales dans votre pays et à l'étranger
5. Défendez le droit du travail pour tous



9 Faire des choix intelligents

1. Informez-vous sur les projets favorisant le développement de votre pays
2. Restez courtois sur Internet
3. Soutenez les projets qui profitent à tous et protègent la planète
4. Adoptez les innovations qui rendent le monde meilleur
5. Exigez que les bénéfices du progrès soient partagés



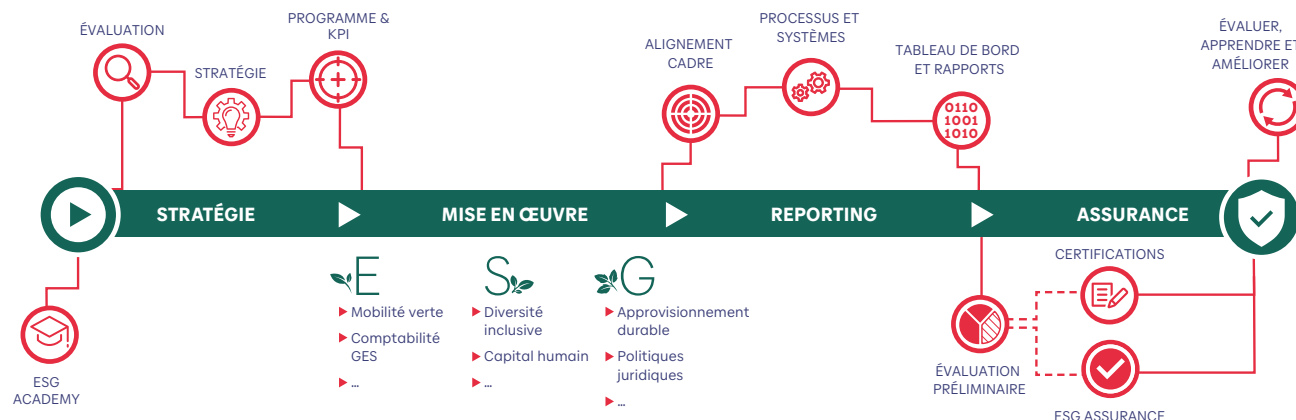
17 Se rassembler

1. Découvrez et faites connaître les ODD
2. Soutenez les personnes qui se rassemblent au-delà des différences
3. Célébrez les progrès que nous avons déjà accomplis
4. Participez à la vie de votre communauté et menez-y des actions bénévoles
5. Contribuez à rendre l'avenir meilleur



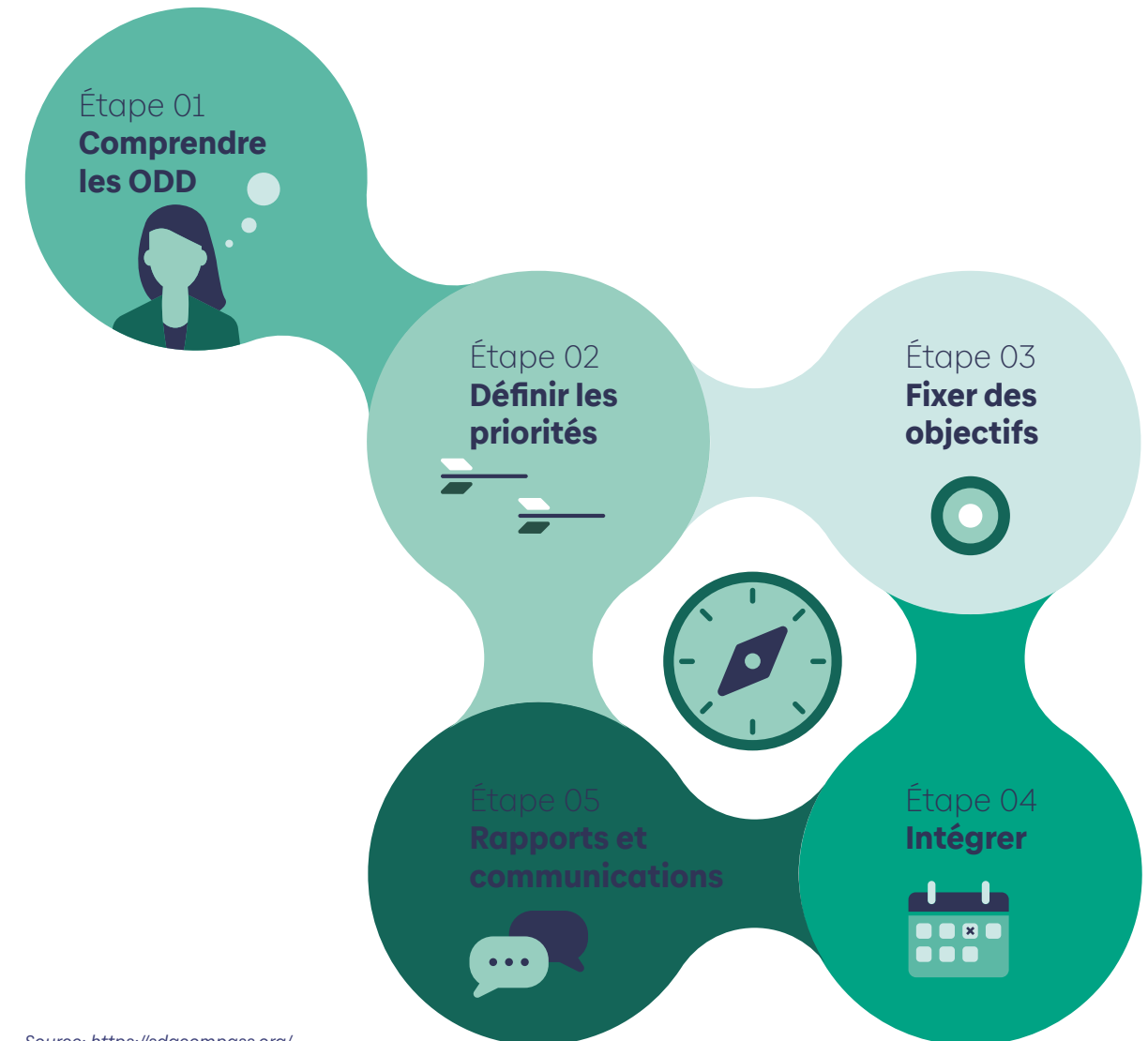
### Faites le voyage vers la durabilité

Que vous entamiez votre programme de transition durable ou que vous souhaitiez renforcer un programme existant, chaque entreprise doit franchir plusieurs étapes. Le consultant BDO<sup>18</sup> parle d'un "sustainability journey", un voyage en direction de l'entrepreneuriat durable en plusieurs vagues: de la définition de la stratégie et sa mise en œuvre en passant par le reporting et l'"assurance" (par ce dernier point, nous entendons que les actions ESG font l'objet d'un reporting précis et conforme). L'ordre dépend aussi bien du contexte spécifique, de la maturité et de l'ambition que de la demande des parties prenantes. Il est essentiel de parcourir chaque vague, puisque chaque étape de chaque vague porte en quelque sorte vos connaissances et compétences à un niveau de durabilité supérieur.



Source: To The Point-magazine 2/2022 - BDO Belgium - © BDO Belgium

Vous trouverez un plan par étapes similaire (non pas quatre mais cinq étapes) dans le SDG Compass - Le guide des ODD à destination des entreprises, un outil élaboré conjointement par la GRI (Global Reporting Initiative), le Global Compact des Nations Unies et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD). À l'aide d'exemples issus de tous les maillons du processus, le guide vous aide à aligner votre stratégie sur les ODD et, plus important encore, à mesurer et rapporter ensuite l'impact. Vous pouvez télécharger gratuitement le guide (version française et anglaise) sur <https://sdgcompass.org/>.



Source: <https://sdgcompass.org/>

### CONSEIL ! Travaillez en réseau

L'ODD 17 met l'accent sur les partenariats. De plus en plus d'entreprises collaborent activement avec leurs parties prenantes. À la recherche d'inspiration ou envie de passer à l'action? Vous trouverez ci-dessous deux exemples de réseaux belges. Bien sûr, il en existe beaucoup plus.

**The Shift** ([www.theshift.be](http://www.theshift.be)) est un réseau de développement durable. Son objectif est de construire des partenariats pour opérer la transition vers une société et une économie plus durables. Le réseau rassemble environ 550 entreprises, ONG et autres organisations en vue de stimuler des partenariats et de contribuer à la co-création de modèles opérationnels durables.

La **Sociale Innovatiefabriek** ([www.socialeinnovatiefabriek.be](http://www.socialeinnovatiefabriek.be)) promeut, guide et soutient l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale au profit des défis sociétaux tels que la crise climatique, les inégalités, la pauvreté, etc. Dans son fonctionnement, l'usine repose sur trois valeurs de base: l'attention à la valeur ajoutée partagée, l'accent mis sur la transformation sociale et la conduite de l'impact.



## Un lieu de travail durable commence... ici<sup>19</sup>

De nombreux environnements de travail sont plus avancés en matière de durabilité qu'ils ne le pensent eux-mêmes et de petits changements peuvent avoir un impact important à long terme. Pensez aux challenges de prendre les escaliers et non l'ascenseur, aux autocollants qui incitent à éteindre la lumière quand on est le dernier ou à diminuer le chauffage d'un cran... La durabilité ne se limite pas à des choix écologiques, mais traite aussi d'avantages financiers et du bien-être des collaborateurs.

En outre, un changement mineur peut avoir des effets positifs divers, directs et indirects. Pourquoi doter chaque poste de travail d'une poubelle? En déposant vos poubelles dans un point de collecte centralisé, vous triez (plus) correctement – il y a plus de place de manière centralisée pour différentes poubelles qu'à votre bureau – et vous étirez plus régulièrement les jambes. Vous pouvez peut-être échanger quelques mots avec un collègue en chemin, ce qui favorise la cohésion sociale.



## "Sustainable insurance"

Les assurances constituent une part importante de vos coûts fixes. Avec les primes payées par votre entreprise, l'assureur investit ou non dans des projets durables. Au sein d'une chaîne durable – et dans le cadre du reporting CSRD et de l'employer branding attractif – il est important, en tant qu'entreprise, de savoir quels assureurs investissent durablement.

Pour Baloise, la durabilité signifie que nous entreprenons de manière responsable et orientée vers l'avenir et que nous nous concentrons sur la plus-value que nous créons grâce à notre travail quotidien. Dans la mesure où la durabilité fait partie intégrante de notre stratégie "Simply Safe Season 2" et où nous orientons pleinement nos activités et notre politique en ligne avec les ODD.

"Des thèmes comme la **protection du climat et de la nature et une politique du personnel sociale** revêtent une grande importance pour nous et pour nos clients. C'est pourquoi Baloise intègre la durabilité dans tous les aspects de sa gestion d'en-

treprise. Tout d'abord dans notre activité principale: les assurances, mais aussi dans toutes nos décisions d'entreprise. Nous continuons ainsi à investir dans des entreprises qui respectent leurs **responsabilités écologiques et sociétales**", explique **Christophe Hamal, CEO de Baloise en Belgique**. "La plus-value durable que nous créons à partir de différentes sources a un impact positif sur nos travailleurs, nos clients, la société, l'environnement, nos partenaires et bien sûr nos investisseurs. Aujourd'hui et demain. Avec ses partenaires, Baloise envisage demain de manière positive."

En tant que gestionnaire de patrimoine doté d'une perspective à long terme, Baloise est convaincue que l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le processus de placement aura une influence positive sur le profil de risque. Elle permettra également à Baloise de réduire les risques ESG ayant un impact négatif. Sur cette base, nous considérons



Christophe Hamal, CEO Baloise Belgium

l'intégration des critères ESG comme un instrument supplémentaire de gestion des risques. Nous souhaitons maîtriser les risques climatiques à long terme et apporter une contribution positive au processus de transformation vers un monde plus durable. Et c'est bon pour nous tous.

## Investir dans une politique de bien-être durable

Baloise croit au pouvoir d'une politique de bien-être durable. C'est pourquoi un projet pilote a été lancé pour permettre aux très large entreprises qui ont une assurance accidents du travail chez Baloise de convertir leur participation bénéficiaire en solutions de bien-être pour leurs collaborateurs.

Grâce à ce projet pilote unique, un certain nombre de clients présentant un ratio de sinistralité positif peuvent faire le choix d'utiliser le montant de leur participation bénéficiaire chez B-Tonic. Les entreprises qui font ce choix bénéficient en outre d'un bonus. Elles en reçoivent donc plus pour leur argent. Elles peuvent s'adresser à B-Tonic pour faire analyser leurs initiatives en matière de durabilité et de bien-être et pour élaborer une vision à long terme, ou pour obtenir des solutions concrètes en matière de bien-être adaptées à leurs collaborateurs. **Christophe Hamal, CEO de Baloise en Belgique** : "Investir dans une politique de bien-être structurelle et durable influe positivement sur le bonheur et la motivation des travailleurs. Et cela se traduit en fin de compte par un impact positif sur la productivité des entreprises, sur la satisfaction des clients et sur la société dans son ensemble. Avec B-Tonic, nous sommes fiers de pouvoir être un partenaire inspirant pour nos clients."

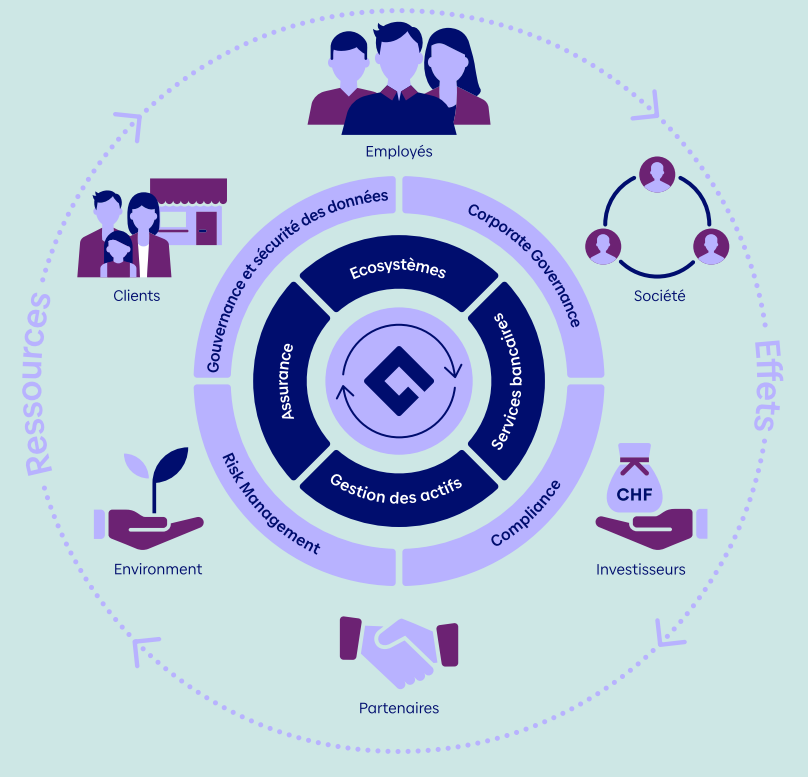


Vous voulez en savoir plus ? Scannez le code QR ou surfez sur le site : <https://www.wellbeingworks.be/fr/participationbeneficiairebaloise/>



### Six engagements durables

Baloise s'engage à atteindre six objectifs durables liés à tous les domaines de son modèle de création de valeur: collaborateurs, clients, société, environnement, partenaires et investisseurs. Nous visons ainsi:



Vous trouverez de plus amples informations sur la politique d'assurance durable de Baloise sur [www.baloise.be/fr/a-propos-de-nous/durabilite.html](http://www.baloise.be/fr/a-propos-de-nous/durabilite.html) ou scannez le code QR ci-dessous



### Bien-être et durabilité vont de pair

La start-up B-Tonic aide les entreprises à mettre en œuvre les ODD 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 collaborateurs.

Les 10 Good work goals suivent le point de vue des Nations Unies selon lequel un bon travail constitue une condition préalable essentielle à la réalisation de nombreux ODD. Avec sa plateforme de bien-être en ligne [wellbeingworks.be](http://wellbeingworks.be), B-Tonic utilise les Good work goals comme cadre de référence pour les programmes de bien-être qu'elle crée sur mesure.

Avec les 10 Good work goals, nous conseillons les entreprises dans la création d'environnements de travail qui valorisent adéquatement les collaborateurs et qui soutiennent de bonnes sociétés. 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, du changement climatique et des tensions géopolitiques.

## Quels sont les Good work goals?





# TENDANCES

## Comment les ODD d'aujourd'hui colorent notre avenir

### ODD 3 – SANTÉ

La crise d'infection virale de ces dernières années a aiguïté l'attention et les attentes d'un nombre croissant de personnes pour notre bien le plus précieux : de plus en plus de personnes soucieuses de leur santé veulent un environnement propice à la santé dans le cadre de la prochaine normalité. La santé préventive se niche dans la conscience frontale de l'homo consommateurs.

#### Airpocalypse

En Belgique, au moins une personne meurt toutes les heures des suites de la pollution atmosphérique, soit treize fois plus qu'en raison des accidents de la route. Il s'agit donc de plus de 12.000 décès prématurés par an. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS) des Nations unies, le smog tue plus de 430.000 personnes par an en Europe et 6,5 millions dans le monde, soit près de deux fois plus que le sida. Selon le Health Effects Institute, organisme de recherche indépendant basé à Boston, la pollution atmosphérique constitue la quatrième menace pour notre santé, après l'hypertension artérielle, les mauvaises habitudes alimentaires et le tabagisme. Parmi les conséquences les plus fréquentes de la pollution de l'air figurent les maladies cardiovasculaires, la diminution de la capacité pulmonaire, le cancer

(du poumon), mais aussi les troubles de la concentration et même la démence.

Afin de mesurer le degré de pollution atmosphérique dans toute la Flandre, la Vlaamse Milieumaatschappij a lancé au printemps 2018, en collaboration avec la cellule Développement durable de l'Université d'Anvers et le journal De Standaard, un projet de crowdsourcing à grande échelle dans lequel 20.000 Flamands étaient disposés à mesurer pendant un mois la concentration de dioxyde d'azote dans leur maison. Le projet est une image agrandie d'une initiative de la plateforme citoyenne anversoise Ringland, qui a pu, grâce à deux mille volontaires anversois, sonder l'état de la qualité de l'air dans pratiquement tous les quartiers

de la ville en 2016 sous le nom de Curieuzeneuzen. Pour le nouveau projet en 2018, on a utilisé la même méthodologie (panneaux de mesure simplement fixés à la façade avant) et le même nom de projet. L'exposition des gens à la pollution atmosphérique n'a jamais été répertoriée dans une zone aussi vaste.

Selon l'OMS, les limites de la pureté de l'air sont dépassées de plus de 50 % dans la plupart des métropoles européennes. Sadiq Aman Khan, maire de Londres, ose évoquer la crise de la qualité de l'air, parle sans tabou d'une "situation illégale" et prend un paquet de mesures, allant de zones à faibles émissions à des équipements de confort pour piétons, cyclistes et usagers des transports publics (de plus en plus électriques).



Les bancs purificateurs d'air de Airlabs à Bird Street.

Photo © Wouter Van Vaerenbergh



En 2018, à Bird Street, une rue latérale d'Oxford Street, à deux pas de l'emblématique grand magasin Selfridges, il a été démontré que le thème de la qualité de l'air offre un nouveau potentiel. Bird Street était une smart street temporaire et durable, la première du genre. L'agence pop-up Appear Here et l'association de commerçants locale ont notamment appelé le pionnier de la clean tech Airlabs et l'agence de design Harry Dobbs Design à présenter leurs dernières innovations comme vitrine. Le résultat consistait non seulement en une série de boutiques pop-up joliment façonnées, mais aussi en des lanternes à énergie cinétique générée par les pas des commerçants et des stations d'épuration d'air intégrées dans des banquettes.

Bird Street a été un premier pilote et un Blueprint pour l'ensemble du centre commercial West End. Pour Sophie Power, cofondatrice d'Airlabs, les bancs purificateurs d'air sont surtout une démonstration de ce que la technologie est vraiment capable de faire. Elle s'attend dans un avenir proche à un intérêt croissant pour les technologies de purification de l'air. En collaboration avec The Body Shop et JC Decaux, elle a développé trois abribus purificateurs d'air à Londres, qui neutralisent les polluants urbains les plus problématiques: les oxydes d'azote, les particules fines et l'ozone. Non seulement les sociétés de transport en commun, mais aussi les autorités communales, les écoles, les bureaux, les commerçants et l'horeca manifestent de l'intérêt, parce qu'ils savent que la qualité de l'air devient un facteur essentiel.



Génération Babyboomers  
nés entre 1945 et 1964



Génération X  
nés entre 1965 et 1979



Génération Y  
nés entre 1980 et 1994



Génération Z  
nés entre 1995 et 2009

## FUD

Le rapport des tendances annuel du constructeur Ford<sup>20</sup>, qui met en lumière et explique les tendances sociétales mondiales, s'est longuement penché sur l'épidémie appelée "solitude" qui touche surtout les jeunes adultes. Ford a interrogé à l'été 2019, avant même l'année du coronavirus, 13.003 personnes issues de 14 pays (4 continents) sur la base d'un échantillon stratifié aléatoire. 40 % des Nord-Américains et 37 % des Européens ont pu se reconnaître dans l'affirmation "Je me sens régulièrement – au moins une fois par semaine – seul(e)". En les répartissant sur les quatre générations, nous avons constaté de grandes différences:

- Génération Z (18-25 ans): 62 %
- Génération Y (26-40 ans): 56 %
- Génération X (41-55 ans): 43 %
- Génération Babyboomers (56-60 ans): 29 %

Il faut toutefois s'interroger quant à la sincérité des réponses des quadragénaires. Pour les générations plus âgées (y compris d'après-guerre), il n'est toujours pas facile de parler franchement lorsqu'il s'agit de confidences. Et pourtant, nous pouvons/devons maintenir l'hypothèse que les personnes dans la vingtaine sont les plus touchées par des sentiments de solitude. Sur la Génération Z, 50 % des personnes interrogées déclarent se sentir seules même lorsqu'elles sont entourées d'autres personnes. L'étude de Ford a également sondé le rôle des réseaux sociaux dans le sentiment de solitude: pas moins de 43 % des personnes dans la vingtaine et les trentenaires se sont ralliés à l'affirmation "Les réseaux sociaux me font souvent me sentir seul(e)". Plus fort encore: selon une étude de l'American Journal of Preventive Medicine (2017), les personnes dans la vingtaine qui passent plus de 2 heures par jour sur les réseaux sociaux rapportent deux fois plus souvent des sentiments de solitude par rapport à d'autres personnes qui utilisent les réseaux sociaux au maximum trente minutes par jour.

Bien sûr, il y a l'influence de la technologie sur la façon dont nous nouons et entretenons des relations sociales. Les réseaux sociaux visuels ont cette merveilleuse capacité de rendre l'herbe plus verte ailleurs, ce qui rend beaucoup de gens incertains, hésitants et solitaires: "Pourquoi n'ai-je pas une vie sociale aussi joyeuse, aboutie, palpitante?" Mais quelle que soit la cause de la solitude, non seulement elle nous procure un mauvais sentiment, mais elle nuit aussi à notre santé. Selon l'Organisation mondiale de la santé, les conséquences de la solitude sur la santé physique sont comparables à l'obésité ou au fait de fumer quinze cigarettes par jour.

Voilà pour les observations "non contaminées" antérieures à la maudite maladie infectieuse virale. Sans surprise, le COVID-19 a ravivé chez les jeunes des sentiments d'anxiété, d'incertitude, de malaise et de solitude. Dans la tranche d'âge de 10 à 19 ans, pas moins d'un jeune sur sept dans le monde souffre d'un trouble psychique diagnostiqué. En Belgique, ce chiffre est de 16,3 %. Et ce nombre est en hausse. Une étude notamment de la KU Leuven laisse entendre que le nombre de jeunes<sup>21</sup> souffrant de problèmes psychiques a augmenté d'un cinquième en raison des restrictions, des inconnues et des craintes liées au COVID-19. Ce sont surtout les restrictions sociales résultant des confinements imposés qui ont largement contribué à une augmentation significative du "FUD" chez les jeunes: Fear, Uncertainty & Doubt!

**16,3 %**  
des jeunes de 10 à 19 ans  
en Belgique souffrent  
d'un trouble psychique.



La Génération Z et les Millennials sont pour ainsi dire les premières générations à s'informer de nombreux incendies mondiaux en pleine ampleur, en temps réel, à tous les moments de la journée, souvent sans filtre, en haute résolution et sur des écrans personnels. Ajoutez à cela la réalité sociodémographique de n'avoir plus qu'un(e) seul(e) frère ou sœur, voire aucun(e), de parents plus souvent séparés et de parents travaillant plus souvent et plus longtemps à l'extérieur, et vous obtenez suffisamment d'ingrédients pour enregistrer plus souvent chez les enfants et adolescents des sentiments de solitude, d'incertitude et d'anxiété.



## ODD 4 – Éducation

Avec notamment la mondialisation et la numérisation, notre connaissance du monde et de la manière dont nous traitons les informations évolue. La connaissance perd son caractère élitiste et devient de plus en plus commune. De nouvelles formes coopératives d'acquisition et de partage des connaissances déplacent également l'attention vers la collecte de connaissance pluridisciplinaire, l'apprentissage tout au long de la vie et l'apprentissage de "soft skills".

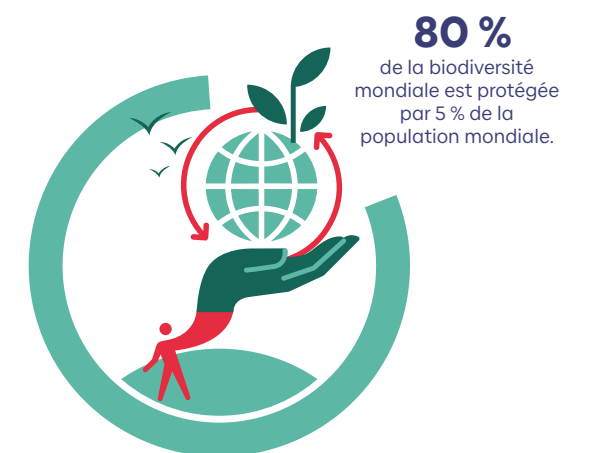
### Pensée mixte

Il est également attendu de l'enseignement qu'il rejoigne dans le cortège des mégatendances dynamiques. Nous sommes sur un bulldozer qui ne s'arrêtera pas; nous devons donc sans cesse nous demander quels nouveaux défis, quelles nouvelles technologies et quelles nouvelles compétences nous attendent. Il y a l'(in)alphabétisation des données, qui sera tout aussi importante à l'avenir que la manipulation d'un PC aujourd'hui. Dans le même temps – selon McKinsey & Co – la demande en compétences cognitives plus élevées, telles que la créativité et la pensée critique, augmentera de 14 % en Europe d'ici 2030 et sera déterminante pour résoudre des défis sociétaux complexes. On peut donc attendre des hautes écoles et des universités qu'elles préparent les gens à cet avenir. En se concentrant sur "l'apprentissage axé sur les problèmes", les étudiants travaillent sur des problématiques sociétales en temps réel, comme le gaspillage alimentaire mondial et le réchauffement climatique, avec des enseignants comme des philosophes, des artistes et des spécialistes du comportement pour encourager la "pensée mixte".

Alors que de nombreuses universités conventionnelles encouragent des parcours d'apprentissage spécialisé, la London Interdisciplinary School (LIS) promeut l'enseignement transsectoriel. L'école invite chacun à participer à "une expédition rapide, intense et amusante pour construire une nouvelle université" et adopte une approche peu orthodoxe pour préparer ses étudiants aux questions du monde réel. L'équipe de collaborateurs est notamment composée d'anthropologues, d'épidémiologistes et de dirigeants d'entreprise, mais aussi d'artistes du cirque et de reporters de guerre. Selon le site web

de l'école, son ambition est de "créer un nouveau style de diplômés, plus abouti et capable de résoudre les problèmes".

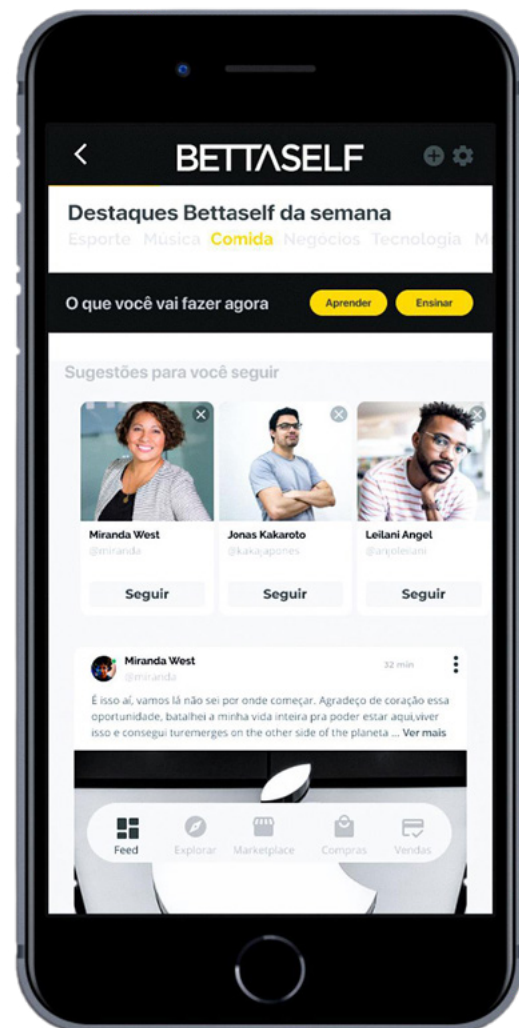
Il est également très important de permettre et de comprendre les connaissances et compétences autochtones. Bien que la population indigène représente moins de 5 % de la population mondiale, elle protège 80 % de la biodiversité mondiale<sup>22</sup>. Le partage des connaissances est essentiel pour ne pas perdre les enseignements tirés de la nature et de la problématique environnementale actuelle. Le Canada Coast Mountain College ancre l'inclusion culturelle dans les nouveaux foyers étudiants sur le campus pour y parvenir. Le studio d'architecture HCMA a conçu le centre résidentiel sur les terres ancestrales pour faciliter le partage des pratiques culturelles.



Le hall central de la résidence pour étudiants de Coast Mountain College

photo © HCMA





© Bettaself

## Réseaux sociaux

À travers les réseaux sociaux d'apprentissage, l'enseignement se transforme en un échange égal entre étudiants et enseignants: intuitif, peer-to-peer, conversationnel et interactif. Depuis plus de 10 ans, l'Amérique latine est reconnue comme un haut lieu de l'innovation dans le domaine des technologies éducatives (edtech). Afin de proposer un apprentissage en fonction du mode de vie/ des besoins des jeunes et des adultes, l'edtech évolue à présent vers des "réseaux sociaux d'apprentissage", où les connaissances et les enseignements sont transmis par tous les biais, de WhatsApp à des forums de type Reddit.

L'application edtech brésilienne **Bettaself** est un bel exemple de forum implanté sur les réseaux sociaux. Les utilisateurs peuvent publier du contenu sur des sujets qui leur sont familiers ou dans lesquels ils ont été formés, ce qui leur offre la possibilité d'échanger des connaissances ou des enseignements avec d'autres utilisateurs. À mi-chemin entre les tutoriels YouTube et l'enseignement formel, l'application Bettaself est née de la conviction que chacun a quelque chose à apprendre et à enseigner. L'Europe, Israël et les États-Unis ont depuis manifesté leur intérêt pour le lancement de versions de l'application dans leur région.

**HackU** est pour sa part une start-up edtech colombienne dont la mission est de renforcer l'enseignement en entreprise, afin que l'apprentissage et le développement personnel deviennent une habitude, et non une obligation pour les collaborateurs. HackU se concentre sur les personnes n'ayant pas la pratique du numérique sur le lieu de travail et utilise le microlearning comme méthodologie, proposant du contenu éducatif, prêt à l'emploi et maniable, en petits morceaux. HackU peut ainsi atteindre des milliers de personnes désireuses de mettre à jour leurs connaissances ou compétences professionnelles sans affecter leur charge de travail quotidienne. Pour ce faire, l'entreprise utilise WhatsApp pour permettre aux utilisateurs d'accéder aux différents modules d'étude; il est également possible d'organiser un one-on-one avec un coach d'apprentissage.

Également originaire de Colombie, **Platzi** diffuse des séminaires préenregistrés, sur tout ce qui peut être enseigné à distance, de la technique au journalisme, toujours sous la direction d'experts du secteur. Les sessions sont prises en charge par une plateforme de type Reddit qui encourage le débat et la conversation entre étudiants. Platzi veut également créer une communauté pour maintenir les étudiants impliqués. À l'aide d'algorithmes, ils peuvent identifier leurs

membres, les étudiants, et les rassembler en ligne comme hors ligne sur la base de leurs intérêts, de leur lieu de résidence et de leur rythme d'apprentissage. Ce qui est partagé dans ces communautés en termes de connaissances, d'expériences et de réflexions peut devenir un nouveau tutoriel, intégrable dans la matière développée par un professionnel.

En déployant le monde entier, nous voyons émerger une vague de plateformes en ligne pour élargir l'accès aux connaissances. De la croissance d'environnements d'apprentissage virtuels dans le metaverse sur des forums de jeu comme Minecraft à l'émergence de sessions d'étude en streaming sur **Bilibili**, les entreprises technologiques saisissent de manière proactive l'occasion d'intervenir là où les systèmes éducatifs traditionnels font défaut.

L'apprentissage numérique comporte assurément aussi des inconvénients: le manque d'interactions personnelles, individuelles dans un contexte réel peut affecter les soft skills et l'intelligence émotionnelle des jeunes. Cela dit, l'enseignement par le biais d'applications et de forums, inspiré des réseaux sociaux, met à mal la hiérarchie intellectuelle que l'apprentissage traditionnel a favorisée. Reste à voir si cela sonne le glas de l'apprentissage classique: le fait est que les méthodes d'apprentissage reçoivent les nouvelles impulsions nécessaires.

## Paradoctine

Il nous reste à remettre en question les anciens modes éducatifs et à laisser la place à un nouveau type de "contenant", une nouvelle doctrine: la paradoctine.

La paradoctine est la doctrine paradoxale consistant à désapprendre ce que l'on a appris jusqu'à présent. La pensée des gens fonctionne comme des algorithmes qui produisent du sens. Nous aimons diviser le monde en petites cases claires. L'innovation laissant place à des combinaisons surprenantes et à de grands contrastes est particulièrement appréciée par les jeunes générations. On sait depuis longtemps que la Génération Z et les Millennials souffrent de "thaasophobie" (peur de l'ennui et de la prévisibilité) et apprécient donc les initiatives qui dépassent les cadres classiques. La Génération Z est pratiquement la première génération qui semble mettre un terme à la planification des causes et conséquences dans les chaînes traditionnelles.

Par définition, la paradoctine n'a pas de définition précise ni de réglementation fixe. Les points de la doctrine<sup>23</sup> sont probablement les suivants:

- Mettez un terme à la planification des causes et des conséquences dans les chaînes traditionnelles et commencez par la planification des scénarios sur la sécurité de l'incertitude; oubliez donc la planification sur plusieurs années.
- Absorbent les paradoxes, approchez les collaborateurs, les stagiaires et les étudiants tels qu'ils sont en 2022: des personnes qui manifestent de moins en moins un comportement prévisible et de plus en plus de pratiques contraires.
- Recueillez constamment des informations et des expériences, de préférence l'information par l'expérience.
- Appliquez la désobéissance intellectuelle: transgressez les règles, non pas pour faire une différence, mais pour induire le changement.



© Bilibili



## ODD 8 – Travail décent pour tous

"Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie", faisait remarquer Confucius. 25 siècles plus tard, les paroles du philosophe chinois sont encore sages et manifestement difficiles à concrétiser. Il y a encore du pain sur la planche!

### Égoïsation

L'égoïsation ("verikking")<sup>24</sup> – l'effritement du tissu social – commence à stagner, d'autant plus que la compétition et la consommation ont aussi été muselées par la pandémie. Peu à peu est venue la prise de conscience qu'une vie "épanouie" (qui a du sens) ne dépend pas du nombre de biens de consommation que l'on possède, mais qu'elle est aussi liée à un nouveau niveau de solidarité – d'autant plus à l'heure où d'autres crises tiennent le monde.

En règle générale, les gens optent pour les marques ou les entreprises qui correspondent le mieux à leurs objectifs. Il s'agit d'objectifs fonctionnels (le produit doit répondre directement à mes attentes, besoins et nécessités), mais aussi d'objectifs émotionnels subconscients, liés à notre personnalité et à nos motivations et aspirations plus profondes. En raison de la crise infectieuse de 2020 et 2021 (et de l'exil dans son propre cocon qui en découle), nous avons vu les gens adopter une attitude plus consciente d'eux-mêmes, avec un besoin croissant de dissocier un peu plus la consommation de l'utilisateur. Autrement dit, la "culture imposée de l'aspiration" – ce que vous achetez en dit long sur qui vous êtes et sur votre réussite dans la vie – est mise en balance avec des préoccupations sociétales plus larges telles que la dégradation de l'environnement, les maladies liées au bien-être, la précarité, la discrimination, etc.

En temps de crise, le monde affectif et le rapport de l' homo consumens se rapprochent. Nous savons à quel point nous sommes vulnérables en tant qu'individu et en tant que communauté. Nous devons donc faire tout ce qui est en notre pouvoir pour être mieux équipés face à un nouveau grand malheur à l'avenir. Nous allons (devoir) fournir davantage d'efforts nous-mêmes et attendons des pouvoirs publics qu'ils agissent plus rapidement, plus adéquatement et qu'ils soient mieux préparés, mais nous attendons également des entreprises privées qu'elles

assument plus souvent leurs responsabilités sociales et environnementales, tant vis-à-vis de leurs propres collaborateurs que du reste du monde.

L'Edelman Trust Barometer 2022 sort le chiffre "86": le pourcentage (d'un échantillon représentatif) de citoyens dans 28 pays qui attendent des CEO d'entreprises commerciales qu'ils s'expriment publiquement sur des défis sociétaux urgents, tels que la robotisation, la crise du pouvoir d'achat et le changement climatique.



Un nombre croissant d'entreprises en sont parfaitement conscientes et ont commencé à reformuler les critères de réussite pour reconnaître qu'il est bon d'aspirer aux bénéfices et d'avoir de l'ambition, pour autant qu'elles atténuent l'impact de leur activité au moyen de contraintes qu'elles s'imposent à elles-mêmes.

Prada a contracté un prêt de 50 millions d'euros sur cinq ans auprès de la banque d'investissement française



photo © Pexels



## TENDANCES: ODD 8 - Travail décent

Crédit Agricole. Les conditions de remboursement dépendent de l'atteinte des principaux objectifs en matière de protection de l'environnement et de politique sociale. Les taux d'intérêt seront également réduits à l'atteinte de ces objectifs. La marque néo-zélandaise de chaussures Allbirds a lancé un fonds carbone et s'est fixé une limite carbone pour s'assurer que le succès commercial n'entrave pas les initiatives écologiques. The North Face peut également être ajouté à la liste montante d'exemples, avec le lancement en 2020 de l'initiative Reset en faveur de la diversité et de l'Explore Fund qui y est associé, avec pour punchline "des activités de plein air pour créer un environnement accueillant pour tous". La marque américaine de vêtements et d'équipements pour sportifs aventureux réunit des experts en matière de culture migratoire, de divertissement, de vie en plein air et du monde académique pour discuter des moyens de dépenser le fonds de 6 millions de dollars.

### Betterverse

Le metaverse recrée virtuellement pratiquement tous les aspects de la vie, et il n'en va pas autrement pour le recrutement. Pour continuer à attirer des collaborateurs et des consommateurs ainsi que leur mode de pensée en constante évolution au cours des prochaines décennies, les entreprises doivent chercher – comme l'appelle le penseur britannique de l'avenir Martin Raymond (The Future Laboratory) – à construire le "Betterverse", un metaverse qui prône l'égalité, l'inclusion, la représentation, l'accessibilité, la transformation et l'amélioration personnelle et planétaire. Betterverse est aussi une application, qui convertit vos dons de charité en un unique arbre NFT, qui grandit au fur et à mesure que votre don absorbe plus de CO<sub>2</sub>.

Dans les années à venir, les organisations et entreprises de presque tous les secteurs se concentreront de plus en plus sur le "travail phygital", modèle hybride entre travail, production, vente et communication virtuels et physiques. En octobre 2021, Nike a déposé sept demandes de marques, incluant l'utilisation de "produits virtuels téléchargeables" et de "services de détail avec des biens virtuels". Le même mois, l'entreprise s'est mise à recruter des concepteurs de matériaux virtuels pour son équipe de création de produits numériques. Selon la description de l'offre d'emploi, le rôle consistait à aider à "construire l'avenir des matériaux Nike Footwear" et amorcer ainsi la révolution numérique et virtuelle chez Nike.

Dans son ouvrage retentissant *Snow Crash* (1992), l'auteur de science-fiction Neal Stephenson utilise pour la première fois le terme "metaverse", désignant un futur monde virtuel dans lequel les gens peuvent nouer des liens sociaux et vivre comme des avatars – alter ego numériques.

Trente ans plus tard, la définition reste légitime mais continue à évoluer. Le metaverse promet d'être captivant, coopératif et palpitant, avec l'idée que les citoyens existeront "dans" Internet plutôt que d'y être connectés.

L'éminent bureau de conseil et de recherche en technologie Gartner Research prévoit que d'ici 2026, un quart des personnes passeront au moins une heure par jour dans le metaverse pour y travailler, faire du shopping, aller à l'école, nouer des liens sociaux ou se divertir. PWC estime également que les services dans les mondes virtuels ajouteront environ 1,5 milliard d'euros à l'économie mondiale d'ici la fin de la décennie.

Malgré la possibilité et même la probabilité du metaverse, la question est de savoir s'il améliore ou aggrave les problèmes auxquels la société est actuellement confrontée. Il faut encourager les gens et les organisations à réfléchir à ce que pourrait être le metaverse: un espace d'aide, d'activisme fondé sur des valeurs, d'accès démocratique à des services.

Le monde des entreprises doit également être conscient de l'importance de directives morales, humanistes et (même) écoresponsables: pour réduire les émissions de carbone de notre consommation en ligne, les concepteurs étudient des moyens de concevoir des paysages numériques plus économes en énergie<sup>25</sup>.

Il ressort d'une étude du Forum économique mondial (2021) que près de la moitié des citoyens du monde doivent se recycler d'ici 2025. Grâce à la métatechnologie, de nombreuses entreprises technologiques sont aujourd'hui aptes et prêtes à servir cet objectif plus profond: former les citoyens et les préparer à un avenir de connaissances autodirigées et d'apprentissage tout au long de la vie. L'avenir de l'éducation est censé être intégré dans le flux de travail et non plus lié aux classes. Ainsi, les collaborateurs (potentiels) remplissent un quiz en ligne pour évaluer leurs compétences et leurs intérêts avant d'examiner des suggestions pour toutes sortes de formations et d'emplois ultérieurs, soutenus par des étapes concrètes, des bonnes pratiques et du matériel pédagogique.

Le caractère fascinant du metaverse est également utilisé pour améliorer les compétences de la population active actuelle. Une étude récente de PWC prévoit que d'ici 2030, plus de 23 millions d'emplois utiliseront la réalité augmentée (augmented reality – AR) et la réalité virtuelle (virtual reality – VR) pour des formations, des réunions ou un service clientèle. La même étude révèle que les apprenants en VR sont quatre fois plus concentrés que les apprenants en e-learning et ont 275 % plus confiance dans l'application de nouvelles compétences à l'issue de la formation.



Carbon removed  
21.77 kg

Organisation  
More:Trees

Location  
Madagascar

Betterverse est aussi une application, qui convertit vos dons de charité en un unique arbre NFT, qui grandit au fur et à mesure que votre don absorbe plus de CO<sub>2</sub>.

photo © Betterverse





photo © Shutterstock

## ODD 9 – Encouragez l'innovation

Une bonne innovation passe par l'expérimentation continue, le rapidtesting, la collaboration et l'acceptation que l'échec est inévitable. Le fait que l'innovation soit synonyme de progrès technologique est cependant un malentendu tenace. L'innovation consiste à développer des produits et services plus intelligents, qui ne représentent pas nécessairement les plus grands, les meilleurs ou les plus raffinés, mais qui sont les plus adaptés aux circonstances, aux besoins et aux nécessités du moment. La technologie n'est ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante!

### Clusterf\*ck

Une maladie infectieuse respiratoire en mode veille, une guerre tendue en Europe centrale, une crise énergétique hallucinante, un glitch inopportun de l'emploi, une paralysie aiguë du pouvoir d'achat, de longues listes d'attente dans les soins de santé mentale, la sécheresse, les incendies de forêt et autres calamités climatiques... et d'autres conditions alimentant le pessimisme dont nous avons été victimes sans appel et sans défense. Au tout début du printemps 2022, on nous avait encore promis les Roaring Twenties. Aujourd'hui, nous regardons le monstre droit dans la gueule et nous gardons nos bonnes résolutions post-coronavirus concernant un mode de vie plus durable, plus sain et plus humain sous le toit ouvrant de l'"abordabilité". Aujourd'hui, le consommateur moyen regarde

d'abord l'étiquette de prix, puis seulement (ou ne regarde plus) les conséquences sociales, sanitaires ou environnementales d'un achat en magasin. Alors que les producteurs de viande de substitution végétale voyaient encore leur chiffre d'affaires exploser en 2020 et en 2021, la courbe de croissance s'est maintenant inversée et l'on rationalise pleinement. 200 grammes de hachis d'origine végétale coûtent deux fois plus cher que le produit de référence au rayon boucherie...

Le monstre, donc. Plusieurs vagues de malheur imprévues qui inondent en même temps notre vie à tous. Epic fail! La tempête parfaite! Ou encore – le plus beau, à mes yeux – un clusterf\*ck! Cette onomatopée a été utilisée pour la première fois pendant la guerre du Vietnam, qui

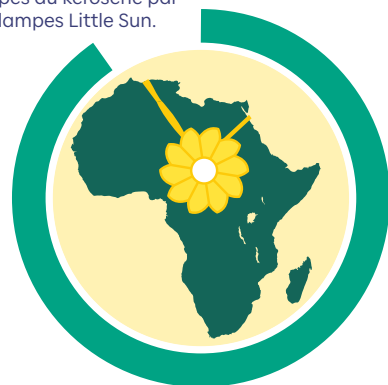
ne s'est pas bien déroulée pour les Américains malgré leur supériorité militaire écrasante. Définition de Wiktionnaire: "clusterfuck" (Vulgaire) (Argot) Situation chaotique dans laquelle tout semble aller dans la mauvaise direction..."

La caractéristique d'un cf est qu'il provoque des crampes violentes: toutes les fibres du système musculaire de notre vie socio-économique et aspirative<sup>26</sup> se contractent soudain involontairement et mettent tout progrès (temporairement) à l'arrêt. La meilleure façon de remédier aux crampes est de s'étirer. Dans le monde organique des civilisations et des marchés, l'innovation et le "flip-thinking"<sup>27</sup> sont un remède infaillible contre les crampes cf.



90 %

de coût d'éclairage en moins en deux ans en remplaçant les lampes au kérosène par des lampes Little Sun.



### Jugaad

"Jugaad" est un mot hindi que l'on peut traduire par "poser des actes intelligents avec des moyens limités". Wikipedia définit le "jugaad" comme un synonyme de "créativité": faire mieux ou aussi bien, tout en monopolisant moins de ressources.

La lampe **Little Sun** de l'ingénieur danois Frederik Ottesen et du concepteur danois-islandais Olafur Eliasson fonctionne à l'énergie solaire, fournit une lumière stable et puissante, et coûte à peine quelques dollars. Le concepteur n'a pas dû aller chercher loin sa motivation. Il a imaginé les quelque 1,6 milliard de personnes, pour qui l'électricité n'est pas une option. La belle lumière ne devait pas coûter plus que quelques pièces.

La lampe Little Sun est le successeur idéal des lampes au gaz de kérosène de moindre valeur à tous les égards, qui sont incontestablement plus chères, moins sûres, moins pratiques et plus mauvaises pour la santé. L'organisation Little Sun a calculé que les familles africaines qui remplacent les lampes au kérosène par des lampes Little Sun auront économisé 90 % de leurs dépenses en éclairage au bout de deux ans, ce qui représenterait une économie annuelle de 7,2 milliards d'euros.

Dans les pays aux revenus et patrimoines les plus faibles, les pouvoirs publics et les initiateurs commerciaux parviennent à répondre aux besoins des plus modestes en concevant des solutions très abordables différentes des alternatives courantes dans des segments de marché typiques. "Et les entreprises occidentales peuvent en tirer beaucoup d'enseignements", explique Jaideep Prabhu, professeur indien de commerce et d'entrepreneuriat à la Cambridge Judge Business School et co-auteur de *Jugaad Innovation* (2012). "Cette approche de l'innovation d'entreprise", poursuit Prabhu, "peut non seulement aider les entreprises occidentales à accéder aux marchés émergents et à leur grande population rurale pauvre qui a besoin de produits plus simples et plus abordables. Il peut également s'agir d'une source d'inspiration pour de nouveaux produits destinés aux marchés occidentaux".



Jugaad Innovation



## La façon dont le jugaad gère l'innovation repose sur six principes

1. Rechercher des opportunités dans l'adversité
2. Faire plus avec moins
3. Penser et agir de manière flexible
4. Viser la simplicité
5. Intégrer les marges et les exclus
6. Suivre son cœur

### 1. RECHERCHER DES OPPORTUNITÉS DANS L'ADVERSITÉ

Chez nous aussi, de nombreuses initiatives réussies naissent de nos propres échecs et problèmes, que les entrepreneurs veulent résoudre. Mais dans notre société luxueuse et avec nos problèmes futiles, nous ne pouvons pas faire face aux manquements des pays économiquement moins développés.

**Innovation jugaad:** L'UTEC, l'Université technique de Lima (Pérou), a mis au point la première borne publicitaire au monde qui transforme l'air à fort taux d'humidité en eau. Ce "générateur d'eau potable" est idéal pour les villes désertiques, où il pleut rarement, mais où le taux d'humidité dans l'air dépasse les 90 %. Le projet fournit à la population locale de l'eau potable pure, stockée dans des réservoirs de 96 litres et fournie par un robinet au pied de la borne publicitaire.

### 2. FAIRE PLUS AVEC MOINS

Une bonne innovation jugaad demande en R&D et en frais de production beaucoup moins de moyens que les produits plus classiques qui éliminent un problème similaire. De ce fait, elle est disponible à une fraction du prix des solutions existantes, et directement accessible à beaucoup plus de personnes.

**Innovation jugaad:** l'Embrace Infant Warmer est une invention d'étudiants en MBA de l'Université de Stanford et a été développée en Inde. Chaque année, 15 millions de prématurés naissent dans le monde, dont plus de 4 millions meurent dans les premiers mois de leur vie, en raison de l'absence de couveuses et d'électricité dans de nombreux hôpitaux et maternités dans le monde. L'Embrace résout ce problème. Il s'agit d'un sac de couchage muni d'une enveloppe de gel permettant de garder les bébés prématurés au chaud. Simple d'utilisation, portatif



**L'Embrace Infant Warmer :** un sac de couchage muni de poches de paraffine qui permettent de maintenir la température corporelle des bébés prématurés. (photo : © Embrace Global)

et sûr, le produit tient la mère et l'enfant ensemble et surtout: il ne coûte que 150 euros, soit à peine 1 % du coût habituel d'une couveuse occidentale. Embrace compte ainsi pouvoir sauver 30.000 jeunes vies par an et prévenir un million de maladies infantiles d'ici 2020.

### 3. PENSER ET AGIR DE MANIÈRE FLEXIBLE

Penser en marge est la norme dans l'innovation jugaad. Agir de manière flexible demande plus qu'on ne le penserait à première vue. De mauvaises infrastructures et de longues distances privent ainsi de nombreux patients de soins sur mesure. Sauf si l'on pense de manière créative.

**Innovation jugaad:** Après la Chine, l'Inde compte le plus de diabétiques au monde, avec plus de 62 millions de patients (en chiffres absolus). Le docteur Viswanathan Mohan dirige un cabinet mobile pour pouvoir aider les patients diabétiques dans des villages reculés. En ne laissant ni les médecins ni les patients parcourir de longues distances, on peut utiliser le temps précieux de manière optimale pour le diagnostic et le traitement. Après avoir mis au point des techniques de diagnostic à distance, le docteur Mohan n'avait plus les moyens de financer des techniciens et une assistance médicale proche. Il a finalement réussi à convaincre plusieurs infirmiers et bénévoles habiles de travailler pour lui de manière désintéressée quelques heures par semaine. À sa demande expresse, le Service public des infrastructures indien lui a offert un satellite permettant d'optimiser le diagnostic et les soins à distance.

### 4. VISER LA SIMPLICITÉ

Plus un produit est simple, plus on le récupérera vite. Surtout dans les pays où les moyens de communication et les médias ne sont pas omniprésents.

**Innovation jugaad:** Dacia et Datsun sont deux marques automobiles qui rendent très visible chez nous l'esprit jugaad. Cinq ans après la reprise de la marque roumaine Dacia en 1999, le groupe Renault a exporté cette voiture meilleur marché en Europe occidentale. Une voiture sans luxe (superflu), qui ne demandait pas de R&D nouvelle et coûteuse. Manifestement, chez nous, de nombreux consommateurs en ont assez des options chères et gadgets superflus, le nombre de Dacia vendues en Belgique étant passé de 100 en 2005 à 18.000 durant l'année de coronavirus 2020. Le succès n'a pas non plus échappé à la concurrence. Le groupe Nissan a relancé en 2014 la marque Datsun, née dans les années 1980, en Indonésie, en Afrique du Sud, en Inde et en Russie, avec des prix de vente compris entre (l'équivalent local de) 2.500 et 4.000 euros.

### 5. INTÉGRER LES MARGES ET LES EXCLUS

Si vous voulez aussi commercialiser un produit bon marché, vous avez tout intérêt à avoir des ambassadeurs, des bénévoles ou des vendeurs locaux qui prennent la route pour vous, même dans des endroits difficiles d'accès.



**Mitticool:** ce réfrigérateur entièrement conçu en argile est équipé d'un réservoir que l'on remplit d'eau fraîche. Avec la chaleur ambiante, l'eau s'évapore puis se condense pour s'écouler sur les parois extérieures, permettant ainsi de conserver les aliments au frais. (photo : © Mitticool)

**Innovation jugaad:** Le projet Shakti d'Unilever en Inde est un exemple de vente de biens par le biais de petites entrepreneures locales. Elles ont tiré leur épingle du jeu en vendant des produits Unilever à bas prix dans de petits emballages dans les régions reculées d'Inde, à domicile ou dans leurs propres magasins de salon. Le mot indien "shakti" signifie "force" et "puissance". La légion shakti d'Unilever compte environ 50.000 femmes, couvrant plus de 100.000 villages.

### 6. SUIVRE SON CŒUR

Les entrepreneurs jugaad utilisent rarement des groupes de réflexion (exploratoires) pour décider quels produits présenter à qui.

**Innovation jugaad:** En 2001, un tremblement de terre a frappé Ramakrishna Nagar, un village désert du nord-ouest de l'Inde. L'un des habitants de ce malheureux village, nommé Mansukh Prajapati, a également été touché, par une photo d'un récipient de conservation d'argile cassé dans le journal local. Ce n'est pas tant la photo que la légende – "le frigo cassé d'un pauvre homme" – qui a amené Mansukh à une idée jugaad. Pourquoi ne pas utiliser de l'argile pour créer un véritable frigo pour les villageois? Un réfrigérateur qui ressemble à un modèle électrique de l'Occident, mais qui ne consomme pas d'électricité, qui est biodégradable, qui fonctionne de manière optimale et qui coûte moins de 35 euros?

Un peu plus tard, Mansukh a offert au monde le Mitticool. Le Mitticool est ridiculement simple. Depuis le haut du frigo en argile, l'eau s'infiltré dans la paroi des parties inférieures, où les aliments sont stockés au frais grâce à l'évaporation. Après quelques améliorations du design, le Mitticool est devenu un succès fulgurant dans toute l'Inde et peu après dans d'autres parties du monde. Mansukh ne pouvait pas suivre la demande et a donc fait de sa poterie une unité de production de masse industrielle. Il a développé de nouvelles méthodes plus efficaces pour traiter l'argile et a commencé à former des femmes du village aux techniques d'argile industrielle de haute qualité. Très vite, une mini-révolution industrielle s'est produite à Ramakrishna Nagar, et Mansukh s'est mis à produire d'autres objets utiles, comme une friteuse non adhésive sans revêtement chimique, ce qui permet de conserver la chaleur plus longtemps. Coût: 1,5 euro, certifié ISO!

Les inventions de Mansukh Prajapati sont des exemples d'innovation jugaad réussie, ce qui n'a pas non plus échappé au magazine Forbes. En 2018, la revue d'affaires l'a qualifié d'un des entrepreneurs les plus inspirants d'Inde.



## ODD 17 – Partenariat

Des connexions uniques entre les personnes – partage d'expérience, d'idéaux, de capacités et de talents – peuvent conduire à des innovations qui ont le sang chaud et à des écosystèmes inspirants. Entre-temps, notre hôte, la Terre, compte huit milliards de résidents humains et on commence à comprendre que plus nous partageons, plus nous avons.

### World We Web

Lorsque l'on parle de l'économie collaborative avec la génération Baby-boom d'après-guerre, on a souvent l'impression qu'elle n'est pas neuve du tout. "On faisait de l'autostop et on partageait tout aussi", ricanent-ils alors. Pendant le Summer of Love de 1968, les hippies ont en effet partagé des trajets et des lits à profusion, comme c'est le cas aujourd'hui avec Uber et Airbnb. L'économie collaborative est-elle donc une question de "rétro revisité"? Les jeunes générations de 1968 et 2022 ne sont-elles pas si différentes? Ou y a-t-il autre chose?

Rogier De Langhe, philosophe économique à l'Université de Gand, affirme que le contexte économique et social dans lequel se manifeste aujourd'hui le comportement collaboratif est totalement différent de celui de la fin des années 1960. Il y avait alors un boom économique. C'était une période de grande abondance, on n'allait donc pas garder des choses pour soi? Toutes les formes de possession matérielle et relationnelle ont été dénoncées par les plus jeunes adultes. Aujourd'hui, le contexte est totalement différent. Les prix de l'immobilier sont élevés et tout le travail que nous emmenons chez nous le soir – si nous ne travail-

lons pas déjà à domicile – effrite notre temps libre disponible. Le partage de voiture paie, car les routes sont bondées. Parmi les personnes dans la vingtaine et les trentenaires (la Génération Z et les Millénials), la prise de conscience de la pénurie et des limites écologiques grandit.

Rogier De Langhe va encore plus loin en évoquant le penchant pour les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives comme une réaction à l'hyperindividualisation amorcée lors des Golden Sixties. Les jeunes d'aujourd'hui cherchent à nouveau un sentiment de communauté. Les grandes puissances MAMAA<sup>28</sup>-de la Silicon Valley procurent aux Générations Z et Y un sentiment d'ancrage dans une communauté virtuelle et globale. Des entreprises telles que Facebook, Uber et Airbnb se sont autrefois érigées comme des courtiers dans la cohésion sociale et des libératrices du statu quo. Aujourd'hui, nous constatons que la sauce hippique californienne sur ces plateformes en ligne s'est sérieusement dégradée. En effet, nous sommes de plus en plus confrontés aux effets secondaires. Uber et Deliveroo saperaient les principes de solidarité, Airbnb semble affecter

le tissu social de districts urbains entiers en transformant des quartiers entiers en quartiers dormants, et Facebook doit répondre de graves phénomènes de dépendance numérique et aussi, ironiquement, d'un grand isolement social. En revanche, ces powerhouses californiennes nous ont appris à monter dans la voiture de chauffeurs non professionnels ou à remettre la clé de notre porte d'entrée à des étrangers. Nous employons nos réseaux sociaux pour rassembler les gens et donner plus de sens à des moments analogiques. La seule chose que ces entreprises technologiques ne semblent pas (vouloir) apprendre à partager, c'est leur profit. Celui-ci, souvent à l'abri des impôts et exempt de cotisations de solidarité, va en direction de la Silicon Valley...

L'espoir est que des milliers de nouveaux venus s'inspirent de la logique de plateforme de l'économie collaborative. Ils évoquent des niches sur le marché, apportent des réponses à de réels problèmes sociétaux ou proposent une alternative moralement justifiée à la "plutonomie": l'économie où la croissance comme les récoltes vont à une minorité riche.



photo © Stocksy





**Seva** est un nouveau moteur de recherche indépendant permettant de donner à des œuvres de bienfaisance en surfant simplement sur Internet. Contrairement aux moteurs de recherche traditionnels, Seva promet une transparence totale sur les revenus, ne stocke pas de données de recherche des utilisateurs et utilise un "minimum décent" d'informations pour cibler des publicités. Le site de recherche, qui utilise les fonctionnalités de Microsoft Bing, tire de l'argent de publicités ciblées afin de financer les projets du Programme alimentaire mondial des Nations Unies. Seva est née de l'incompréhension et de la honte accablante de savoir que 5,6 millions d'enfants meurent encore de faim et de malnutrition chaque année. À l'époque du techslash – se poser à voix haute de grandes questions sur les conséquences néfastes pour la société de la technologie et sur la soif de pouvoir insatiable des géants technologiques –, les initiateurs croient sincèrement aux forces positives des bits et octets en créant un moyen permettant à chacun de s'engager sans peine dans la bienfaisance : la recherche sur internet.

La Belgique aussi a son moteur de recherche caritatif. **Trooper** est une plateforme numérique de shopping en ligne. Pour chaque commande passée sur le site, un pourcentage du montant de l'achat est reversé à un mouvement local de sport amateur ou de jeunesse. Même pour de simples recherches, une petite contribution est reversée à un projet communautaire.

## Community

Alors que nos priorités collectives passent des préoccupations immédiates liées à COVID-19 à de plus grandes inégalités socio-économiques, planétaires et technologiques, les individus commencent à échanger des attentes, souhaits et exigences individuels contre un consensus de groupe plus large (transfrontalier).

Nous associons généralement les groupes de population – notamment grâce aux réseaux sociaux – à une identité clairement définie et à un sentiment de soi bien défini, mais les jeunes membres de la Génération Z, voire plus jeunes<sup>29</sup>, réfutent ce mythe et reconnaissent que la collaboration internationale et transculturelle est essentielle à un avenir meilleur. Selon une étude de 2021 de l'Institute of Economic Affairs britannique, 67 % des jeunes en Grande-Bretagne souhaiteraient vivre sous un système économique (plutôt) socialiste.



En ligne, des alliances autour d'intérêts communs, allant de l'observation des oiseaux à la vente de vêtements circulaires, sont devenues de puissantes armées sur des plateformes comme Discord – qui compte 250 millions d'utilisateurs – et le site chinois Bilibili. Elles changent la façon dont nous établissons des contacts, collaborons et développons des liens communautaires avec des étrangers. Aux Pays-Bas, Konnect – qui a notamment développé l'application OuderApp – a récemment découvert que les membres de la Génération Z ont en moyenne six amis qu'ils n'ont jamais rencontrés en personne.

La communauté est aussi une bouée de sauvetage pour des groupes historiquement exclus de la société régulière, comme les personnes LGBTQ+ et les personnes de la majorité globale. Maintenant que les Générations Z et Alpha seront les plus diversifiées de tous les temps – depuis 2018, une ville comme Anvers compte plus d'habitants issus de l'immigration que non, et un jeune<sup>30</sup> sur six aux États-Unis s'identifie désormais comme membre de la communauté LGBTQ+ –, nous pouvons nous attendre à ce que les valeurs communautaires jouent un rôle central dans notre société future.

## Now-Topia

La résistance aux manquements indéniables du capitalisme (ancien) va de pair avec des appels à un "now-topia": un dévouement conscient du temps et de la conscience à la consommation et à la création intelligentes. COVID-19 ayant mis en lumière notre culture occidentale typique de l'hypercompétition et des dépenses de statut, les gens ont de moins en moins de raisons de contribuer à des industries ou des entreprises ayant pour valeur centrale l'hyperaccélération. La Grande Pause (due aux confinements prolongés) a invité beaucoup d'entre nous à réfléchir à notre façon de vivre.

"Jusqu'à ce qu'elles trouvent une autre porte vers le succès, les entreprises continueront à fonctionner comme si nous avions une infinité d'énergie physique et de ressources matérielles. Un mouvement de décroissance est inévitable", écrit Georgina Johnson, critique d'art, dans son ouvrage *The Slow Grind* (2020).

Il est évident que la croissance extrême de l'économie mondiale est à l'origine du climat social et sanitaire difficile dans lequel nous nous trouvons. Si la croissance de la prospérité est inversement corrélée au bien-être mental et à la bonne condition écologique, pourquoi donc résiste-t-elle comme objectif principal dans le monde industrialisé? Citons une entreprise qui a déjà refaçonné la politique des affaires en cherchant collectivement des solutions: la marque de vêtements de sport Nike, qui a lancé en 2020 la plateforme open-source Circular Design, se base sur l'affirmation selon laquelle "un monde plus durable est un effort collectif".

Les jeunes de la génération Z n'ont jamais rencontré **6** de leurs amis en personne.



Georgina Johnson  
*The Slow Grind* (2020)







## Notes de bas de page

- <sup>1</sup> Extrait de *Ik zie ongelooflijke golven van innovatie op ons afkomen, De baas heeft de plaats ingenomen van de priester*, interview Wayne Visser, Trends, 12 novembre 2020
- <sup>2</sup> CapGemini World Life & Health Insurance Report (2022).
- <sup>3</sup> "Official List of Proposed SDG Indicators.pdf", voir <https://www.sdgs.be/fr/sdgs>  
Sustainable Development Goal indicators website: <https://unstats.un.org/sdgs>
- <sup>4</sup> <https://www.sdgs.be/fr/news/ou-en-sont-les-pays-de-lonu-dans-la-mise-en-oeuvre-des-sdg-selon-le-2021-sustainable>
- <sup>5</sup> <https://www.plan.be/aboutus/overview.php?lang=fr&TM=41>
- <sup>6</sup> <https://dashboards.sdginde.org/rankings>
- <sup>7</sup> Fin 2021, B-Tonic a publié son premier rapport des tendances "Bien-être et connectivité". Vous pouvez le télécharger sur <https://www.wellbeingworks.be/fr/rapport-tendances-bien-etre-et-connectivite>
- <sup>8</sup> Rapport de la Business and Sustainable Development Commission, Forum économique mondial, janvier 2017
- <sup>9</sup> <https://happiness-conference.world/>
- <sup>10</sup> Deloitte Employer and C-suite well-being survey, 2022: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html>
- <sup>11</sup> Randstad, "Workmonitor 2022, the #howweworkrevolution": <https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022>
- <sup>12</sup> "Distributed Work's Five Levels of Autonomy": <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/>
- <sup>13</sup> Andrew Winston (@andrewwinston) est un expert mondialement reconnu dans la construction d'entreprises résilientes et rentables plaçant au centre l'humain et la planète. Lisez sa chronique sur <https://sloanreview.mit.edu/article/whats-lost-when-we-talk-esg-and-not-sustainability/>
- <sup>14</sup> Communiquer sur une vision louable sans la mettre en pratique.
- <sup>15</sup> Doumen, Kristien, Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas, Master thesis recommended for obtaining the degree of Master Business Engineering: Financial Engineering, Faculty of Business and Economics, UAntwerp, 2020-2021
- <sup>16</sup> AGION (2019), *Een evaluatie van het DBFM-programma Scholen van Morgen*, Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs
- <sup>17</sup> Rapport de durabilité BDO Belgium – exercice fiscal 2021: <https://www.bdo.be/fr-be/publications/rapports/2021/sustainability-report-2021>
- <sup>18</sup> *To The Point-magazine 2/2022 – BDO Belgium – copyright BDO Belgium*
- <sup>19</sup> Inspiré par les trucs et astuces de "DuurzaamKantoor" – [www.duurzaamkantoor.be](http://www.duurzaamkantoor.be)
- <sup>20</sup> <https://media.ford.com/content/dam/fordmedia/North%20America/US/2019/12/11/2020-Ford-Trends.pdf>
- <sup>21</sup> Dans cette étude, il s'agit de jeunes de 15 à 25 ans.
- <sup>22</sup> National Geographic (2022).
- <sup>23</sup> Ces quatre points de doctrine sont tirés des enseignements du livre *The Visionary's Handbook – A Toolbox for Paradox* (2000) du futuriste américain Watts Wacker (décédé en 2017).
- <sup>24</sup> Le terme néerlandais "verikking" (littéralement: "égoïsation") est du psychiatre Dirk De Wachter et fait référence à une individualisation croissante, plus précisément dans le domaine de la consommation et de la performance.
- <sup>25</sup> La taille moyenne d'une page web est actuellement d'environ 3,5 Mo, soit près de 30 fois plus qu'en 2000. Selon les estimations, 400 millions de sites web représentent 1 % de la consommation électrique totale en Belgique [source: [serving.green](http://serving.green)].
- <sup>26</sup> La recherche des objectifs de vie et du sens de l'existence par l'homme.
- <sup>27</sup> Le "flip-thinking" est l'art de penser en termes d'opportunités, et non en termes de problèmes.
- <sup>28</sup> Microsoft, Apple, Meta, Alphabet et Amazon.
- <sup>29</sup> Les enfants nés en 2010 ou après font partie de la "Génération Alpha".
- <sup>30</sup> Étude de marché représentative menée auprès de plus de 20.000 Américains par *Gallup USA* en 2020. Dans certains pays européens, dont la Grande-Bretagne et la Pologne, on trouve des chiffres similaires dans des études sociologiques. Le fait qu'un nombre significativement plus élevé de membres (adultes) de la Génération Z s'expriment en tant que membres de la communauté LGBTQ+ signifierait surtout qu'il existe chez les plus de 40 ans beaucoup d'angoisse de coming out et que les personnes dans la vingtaine sont moins gênées de parler ouvertement et sans filtre de leurs sentiments. La Génération Z est aussi appelée "génération WYHIWYG": *what you hear is what you get!*

## Sources et liste des références

- BDO Belgium, *Rapport de durabilité – exercice fiscal 2021*, décembre 2021
- FEB, *Générons des bénéfiques durables*, magazine REFLECT 14, automne 2017
- Bordeaux Colleen, Fisher Jen, Phillips Anh Nguyen, *Why reporting workplace well-being metrics is a good idea*, Deloitte Insights 30, été 2022
- MVO Vlaanderen, <https://mvovlaanderen.be/>
- [www.sdgs.be](http://www.sdgs.be)
- Institut fédéral pour le développement durable, *Objectifs de développement durable – Transformer notre monde*, octobre 2016
- The Inter-Agency and Expert Group on SDG Indicators, *Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators*, rapport E/CN.3/2016/2/Rév.1, juin 2016
- BDO Belgium, *Tenants et aboutissants de la CSRD. La déclaration des informations non financières deviendra bientôt la norme pour les entreprises*, To The Point, octobre 2022
- Blommaert C., Devriendt S., Borgo E., Michielsen K., *Het bepalen van de te behalen doelstellingen in het kader van de uitvoering van de Agenda 2030*, Rapport. Instituut voor Duurzame Ontwikkeling vzw, Brugge, 2021
- Van Praet Johan, *Meer dan winst alleen. Public Private Sustainable Partnership*, white paper VBO & Ageas, juin 2022
- Doumen Kristien, *Impact and impact measurement. An application to three initiatives of Ageas*, Master thesis recommended for obtaining the degree of Master Business Engineering: Financial Engineering, Faculty of Business and Economics, UAntwerp, 2020-2021
- World Economic Forum, *The Global Risks Report 2022 – 17th edition*
- Nations Unies, *The lazy person's guide to saving the world*, brochure
- Carpentier Nathalie, *De baas heeft de plaats ingenomen van de priester*, interview Esther Perel, De Standaard Weekblad, 17 septembre 2022
- Vangronsvelt, Kathleen en De Vos, Ans, *Impact COVID-19 op menselijke kapitaal in organisaties*, Next Generation Work, Antwerp Management School en coll. avec Ugent, enquête 2022
- Baloise Group, *Annual review, 2021*
- Baloise Group, *Annual review - Sustainable business management, 2020*, pp. 36-76
- FEB, *Outils pour un marché du travail pérenne*, magazine REFLECT 28, septembre 2022
- Deloitte, *Well-being: A new cornerstone for ESG strategy and reporting. Part one*, janvier 2022
- Deloitte, *Well-being: Moving from effort to effect, Part two*, 2022
- Accenture, *Fjord Trends 2022: The New Fabric of Live*, 2021
- De Wachter Dirk, *De Kunst van het Ongelukkig Zijn*, Uitgeverij Lannoo Campus, 2019
- Ford Automotive Corporate, *Forward, Upward and Into The future*, 2021
- Johnson Georgina, *The Slow Grind*, Ed. Georgina Johnson, 2020
- Konings Herman & Vandist Stefaan, *Gap The Mind: De Impact van Mindblowing Gebeurtenissen op Mens, Markt en Maatschappij*, Uitgeverij Lannoo, 2018
- Konings Herman, *We, Myself & A.I.: Close Harmony tussen Intermenselijke, Innermenselijke en Uitermenselijke Intelligentie*, Uitgeverij Lannoo, 2021
- Radjou Navi, Prabhu Jaideep & Ahuja Simone, *Jugaad Innovation: A Frugal and Flexible Approach to Innovation for the 21st Century*, Ed. John Wiley & Sons Inc., 2012
- Salzman Marian, *Rethinking Disruption: Innovating for Better in an Era of Division*, white-paper, Philip Morris International, 2022
- Saxo Bank International, *Outrageous Predictions 2022*, 2021
- The Future Laboratory, *Sustainability Futures*, LSN report, 2017
- The Future Laboratory, *Betterverse Report*, LSN report, 2022
- The Future Laboratory, *Innovation Debrief*, LSN report, 2022
- The Future Laboratory, *Neo-collectivism*, LSN report, 2022
- Zukunftsinstitut, *Progressive Provinz. Die Zukunft Des Landes*, 2021
- Zukunftsinstitut, *Zukunftsreport 2022*, 2021
- Zukunftsinstitut, *Health Report 2022*, 2021

## Rédaction

Un rapport de tendances de B-Tonic ©2023, B-Tonic

### Recherche et rédaction

Johan Van Praet en Herman Konings

### Éditeur responsable

Siviglia Berto, Managing Director  
B-Tonic

### Mise en page

Studio Beshart

### Photos

Pexels, Shutterstock, Stocksy, Studio Beshart, Wouter Van Vaerenbergh, HCMA, Betterverse, Mersha Merkit

### Illustrations

Peter Willems (Vec-star)

### Impression

Group Joos

### Date de publication

decembre 2022

ISBN 978946466846

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

Aucun élément de ce rapport des tendances 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.