

# Bien-être et Durabilité

Le poids social de l'ESG dans l'entreprise durable



## Rapport des tendances 2024

# Table des matières

## Avant-propos

- Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic
- Stefaan Vandist, Hands-on sustainability expert

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

- Vers un modèle de croissance viable
- 17 objectifs principaux
- L'intérêt sociétal devient l'intérêt de l'entreprise... et inversement
- Bénéfice, bien-être, prospérité
- L'ESG rend les ODD concrets
- Le « S » de ESG et bien-être
- 'War for wellbeing'
- Le reporting ESG, faites-le ! Qu'il soit obligatoire ou non

## 27 L'IMPACT DES ODD ET DU REPORTING ESG 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 vers la durabilité
- 'Sustainable insurance'
- Bien-être et durabilité vont de pair
- Puratos – « Du wellbeing au welldoing »





**" Le bien-être des employés devient une priorité stratégique et un élément central du business model durable "**

Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic



## TENDANCES

### 39 ODD 3 Santé et bien-être

- Forme émotionnelle
- La nature sur ordonnance
- La forêt d'entreprise

### 43 ODD 4 Éducation de qualité

- Travailler et apprendre vont de pair
- L'apprentissage en classe inversée
- Micro-apprentissage

### 47 ODD 5 Égalité entre les sexes

- De l'idéal au difficile à réaliser
- Rendre à César ce qui est à César
- Sans étiquette
- Jeune enfant m/f/x
- Travailler gratuitement
- Faites preuve de sagesse

### 51 ODD 8 Travail décent pour tous et croissance économique

- Les entreprises inclusives sont plus performantes sur le plan financier
- L'ESG comme catalyseur
- 'New collar workers'
- Menace climatique sur le travail
- Pionniers belges du développement durable
- Inclusion dans la technologie

### 55 ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure

- De l'entrepreneuriat dégénératif à régénératif
- Opposer la nature de l'avenir à l'avenir de la nature
- La vache à la rescousse
- Tapis verts

### 59 ODD 17 Partenariat pour atteindre les objectifs

- Collaboration open source
- Et si ...
- Un vaccin pour tout un chacun
- Chocolat disruptif

## B-Tonic Avant-propos

SIVIGLIA BERTO,  
Managing Director B-Tonic

# Le bien-être avec le « S » d'ESG

« À la lumière des différents profils et de la grande diversité au sein des organisations et des entreprises, la recherche d'une politique efficace et durable en matière de bien-être n'est pas une sinécure. Jusqu'à récemment, il était généralement admis que bien-être et performance étaient antinomiques », explique Fran Longstaff<sup>1</sup>, psychologue britannique spécialiste de la performance. Celles et ceux qui voulaient être performants devaient sacrifier leur bien-être, et inversement. La manière dont les entreprises abordaient la performance et le bien-être (burn-out, problèmes de résilience, compatibilité entre vie professionnelle et vie privée...) comme des stratégies binaires est la meilleure preuve de cette règle empirique. Aujourd'hui, cette « logique » est plus que jamais remise en cause. Les deux concepts sont en effet les deux faces d'une même pièce, l'un ne peut exister sans l'autre, ils sont liés comme le yin et le yang. La question de savoir laquelle des deux faces est la cause ou l'effet de l'autre n'est pas pertinente. Le véritable défi consiste à créer des environnements qui encouragent les performances durables, en se concentrant à la fois sur les résultats et le bien-être.

Nous constatons que les employeurs, leurs parties prenantes - y compris les collaborateurs - et les décideurs politiques sont toujours plus nombreux à ne plus considérer le bien-être et le profit comme des vases communicants, mais comme des forces durables et complémentaires. **Le bien-être des employés devient une priorité stratégique et un élément central du business model durable.** Cependant, la manière dont ce modèle s'intègre à une stratégie ESG (Environnement, Social, Gouvernance) est loin d'être claire pour tout le monde.

Ce rapport sur les tendances approfondit la question. Nous sommes d'ores et déjà convaincus que la santé mentale et le bien-être des collaborateurs devraient constituer la base mesurable du « S » dans ESG. Le bien-être est le résultat d'un certain nombre de leviers appliqués de manière cohérente et à l'échelle de l'entreprise. Le bien-être dépasse donc (largement !) une stratégie ponctuée de belles paroles, d'un petit geste occasionnel, d'un cours de yoga, d'une corbeille de fruits ou d'un café gratuit. Il s'agit d'une valeur, d'un objectif, d'une culture que l'entreprise et ses dirigeants diffusent et appliquent jour après jour pour faire de l'environnement de travail un espace agréable où les collaborateurs sont écoutés et se sentent en sécurité, valorisés et en confiance. Ce n'est que lorsque le bien-être, le « S », atteint un équilibre sain que le taux de réussite des initiatives en termes de « E » et de « G » augmente également.

Bien entendu, la transition vers un business model ne se fait pas en un claquement de doigts. Il s'agit d'une évolution culturelle à laquelle chaque collaborateur/trice doit participer. Chaque membre du personnel doit comprendre s'il peut contribuer à la mise en œuvre de la stratégie qui est portée et déployée par les cadres et le conseil d'administration.



photo © Marco Mertens



## Voorwoord Expert

STEFAAN VANDIST,

Hands-on sustainability expert

# Qu'est-ce qui vous retient encore ?

Un nombre sans cesse croissant d'entreprises considèrent que la réussite sociale est au moins aussi importante que le rendement financier, et prennent dès lors des mesures remarquables qui s'inscrivent dans le prolongement de cette vision. Certaines donnent à la nature et aux minorités une voix officielle dans la salle du conseil d'administration. D'autres expérimentent le « stewardship », autrement dit une forme d'actionnariat actif, en confiant leur entreprise à une fondation pour s'assurer que tous les bénéfices seront distribués sous forme de dividendes à la Société.

Dans le même temps, leur communication sur la durabilité et le bien-être devient – enfin ! – moins formelle et moins convenue. Ils expérimentent à tout-va et avec créativité l'honnêteté impitoyable, l'humour et l'exposition ironique du statu quo. Outre les challengers de cet immobilisme, les entreprises établies ont également de plus en plus recours à la mise en récit contrastée marquer leur transformation du sceau de la durabilité.

Ma conclusion ? Il ne suffit plus de se concentrer exclusivement sur la destination finale en matière de durabilité et de bien-être. Le cheminement en amont s'avère tout aussi précieux.

C'est la raison pour laquelle les grands challengers du secteur de l'énergie ne parlent plus du « système énergétique de l'avenir » (parce qu'ils parlent alors d'une solution pour laquelle nous pouvons encore attendre 25 ans), mais d'un « système énergétique pour l'avenir », qu'ils ont commencé à façonner hier. Dans ce contexte, le citoyen se voit confier un rôle à part entière. Bolt Energie, par exemple, est une plateforme belge qui met en relation les consommateurs d'énergie avec les producteurs locaux d'énergie renouvelable, en s'affranchissant des intermédiaires. De son côté, l'Allemand Sonnen, entité du holding Engie, ambitionne de devenir la plus grande centrale électrique virtuelle d'Europe. En connectant 100 000 batteries domestiques pour former un réseau intelligent, elle vise à gérer à distance les pics de demande d'énergie. Les propriétaires des batteries domestiques participent aux bénéfices.

**"Il ne suffit plus de se concentrer exclusivement sur la destination finale en matière de durabilité et de bien-être. Le cheminement en amont s'avère tout aussi précieux"**

B-Tonic est également heureuse de contribuer à votre histoire future. Elle organise des séances de provotyping pour ses clients. Contraction de « provocative prototyping », il vise à forger des images de l'avenir à la fois stimulantes et fédératrices, puis à les rendre visibles et tangibles sur le lieu de travail afin de susciter un engagement maximal. Alors, qu'est-ce qui vous retient encore ?

photo © Patrick Bongartz



"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  $\geq$  intérêt de l'entreprise*
- *Le bien-être devient une histoire de bénéfice*
- *Dans quelle mesure votre politique de bien-être est-elle attrayante ?*
- *ESG, le moteur du bien-être*
- *Le reporting ESG, faites-le ! Qu'il soit obligatoire ou non*

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.

# 17 objectifs principaux

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

# 'Il n'y a pas d'objectifs prioritaires, mais bien des actions prioritaires.'

Les 17 objectifs universels s'appuient sur 169 sous-objectifs et un éventail d'indicateurs concrets<sup>2</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.

Le Bureau fédéral du Plan<sup>3</sup> (BFP) suit de près l'évolution des ODD en Belgique. Son site web vous informe des dernières informations sur les progrès de notre pays. Pour seulement 20 des 51 indicateurs examinés, notre pays est en bonne voie pour atteindre les objectifs de durabilité. Certains indicateurs évoluent dans la bonne direction, tandis que l'inverse est vrai pour d'autres. Dans le classement des 193 membres des Nations Unies (2023)<sup>4</sup> notre pays occupe la dix-neuvième place avec un indice ODD de 79,5 (en 2000, il était de 73,8). Notre pays perd ainsi une place par rapport à 2022. L'évolution du bien-être des jeunes est particulièrement préoccupante pour le PFB<sup>5</sup>. Le recul présent depuis plusieurs années expose la société et l'économie à des risques, car les jeunes constituent la main-d'œuvre la plus importante pour l'avenir. Si rien ne change, le bien-être des générations futures se détériorera, une évolution qui impactera négativement le développement social et économique de notre pays.



Source : [dashboards.sdgindex.org/rankings](https://dashboards.sdgindex.org/rankings)

### 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 deviendrons si intelligents que nous nous préparerons 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 la 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 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 19<sup>e</sup> 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."

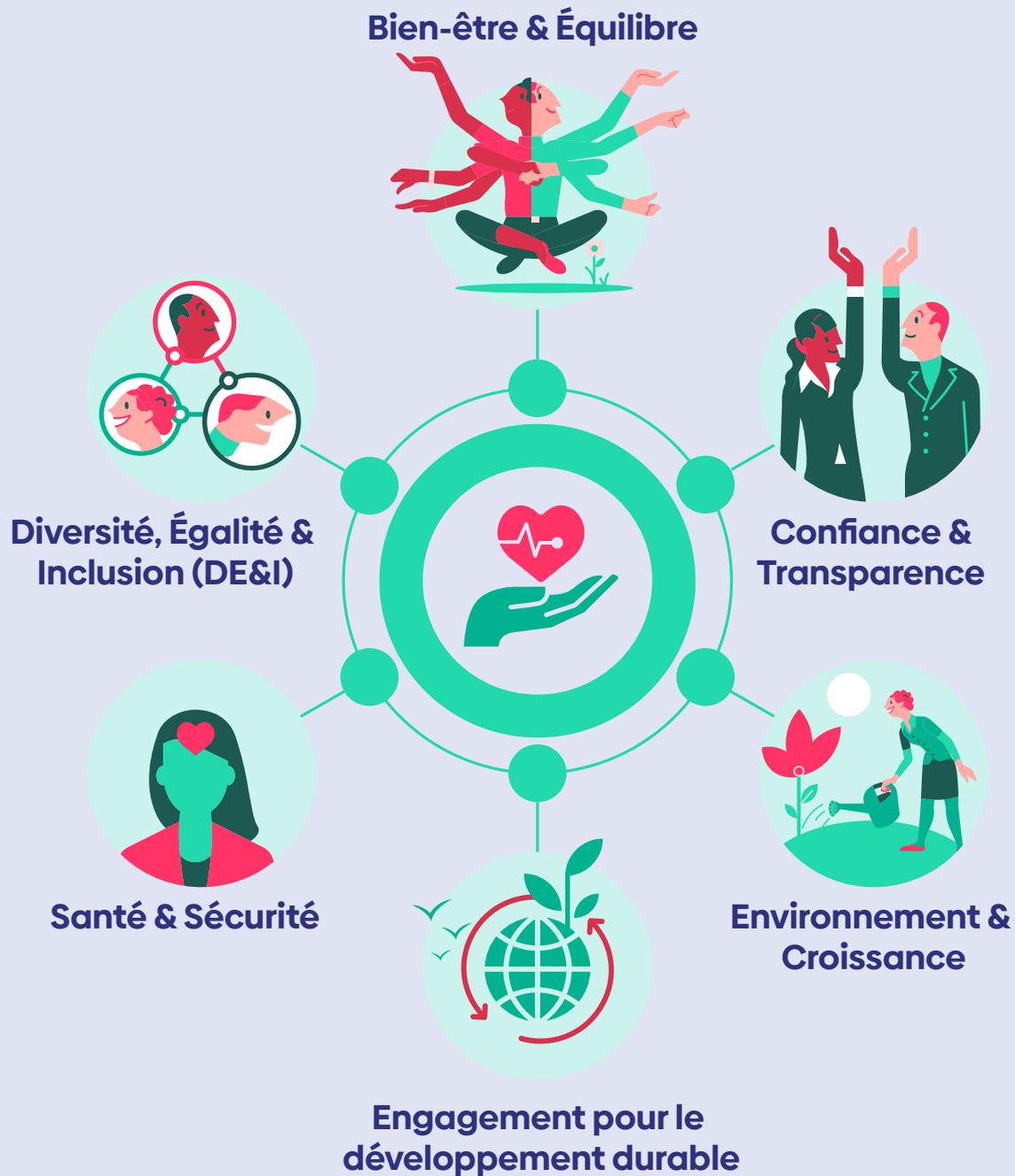
### Bénéfice, bien-être, prospérité

Dans ce troisième rapport des tendances de B-Tonic, nous nous concentrons sur six 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'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.

Fortes d'une approche centrée sur l'humain, les organisations et les entreprises sont plus résilientes, plus capables, plus innovantes et plus motivées pour atteindre des objectifs communs de développement durable. C'est ce que nous appelons la People Sustainability ou durabilité humaine. Ce nouveau concept, qui figurait en bonne place de l'ordre du jour du Forum économique mondial 2023, se définit comme le traitement éthique et équitable des personnes au sein d'une entreprise. Plus précisément, le développement durable des personnes se situe à l'intersection du développement durable de l'entreprise, de la promotion du bien-être et de l'autonomisation des collaborateurs. Il agit comme un levier pour obtenir de meilleures notes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), des résultats commerciaux plus performants et une politique de bien-être plus durable. Ce dernier s'articule autour de trois éléments: le bien-être mental, physique, financier et social, la santé et la sécurité et un environnement de travail inspirant et agréable.

## Les six piliers de la People Sustainability



Source : WEF/SAP<sup>6</sup>

## Top 6 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 bénéfice, bien-être et prospérité.



 <p><b>3</b> BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</p>	<b>Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges.</b>
 <p><b>4</b> ÉDUCATION DE QUALITÉ</p>	<b>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.</b>
 <p><b>5</b> ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<b>Atteindre l'égalité des sexes et émancipation de toutes les femmes et les filles.</b>
 <p><b>8</b> TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	<b>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.</b>
 <p><b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p>	<b>Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.</b>
 <p><b>17</b> PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</p>	<b>Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable.</b>

### 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>7</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.

En ces temps d'incertitude et de turbulences, l'attention portée au bien-être des collaborateurs présente des avantages considérables en matière de productivité, de collaboration et de motivation. C'est ce qu'il ressort d'une étude récente menée par l'éditeur de logiciels SAP qui montre que plus de 86 % des cadres estiment qu'investir dans la durabilité humaine peut avoir des effets positifs sur la durabilité économique et environnementale<sup>8</sup>. Pour sa part, le cabinet de conseil McKinsey note que 83 % des cadres supérieurs s'attendent à ce que les programmes de développement durable (ESG) contribuent davantage à la valeur actionnariale dans un avenir proche qu'ils ne le font aujourd'hui<sup>9</sup>.

Bref, centrer la stratégie d'entreprise sur l'humain améliore l'innovation, la résilience et la collaboration, et accélère les performances et les progrès. On peut donc dire que la People Sustainability est au cœur du « S » de l'ESG. Et inversement, l'entrepreneuriat durable ou ESG est un moteur de la politique en matière de bien-être (lire « ESG, le moteur de la culture du bien-être », p. 18).

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 "de prévention et de protection", des formations et de l'administration, mais comme on l'a déjà dit, 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.

Le bien-être de vos collaborateurs consiste à renforcer la résilience, la culture et les performances, et non à prévenir les accidents. Cela ne signifie pas autant que la prévention ne soit pas utile au bien-être, mais en lui donnant une place au sein du service « Protection et prévention au travail »<sup>10</sup>, vous passez à côté des éléments clés qui conduisent au bien-être des collaborateurs. De ce point de vue, le bien-être est le principal fondement du « S » de la stratégie ESG d'une entreprise<sup>11</sup> (cf. ci-dessous « Le « S » d'ESG et bien-être », p. 16).

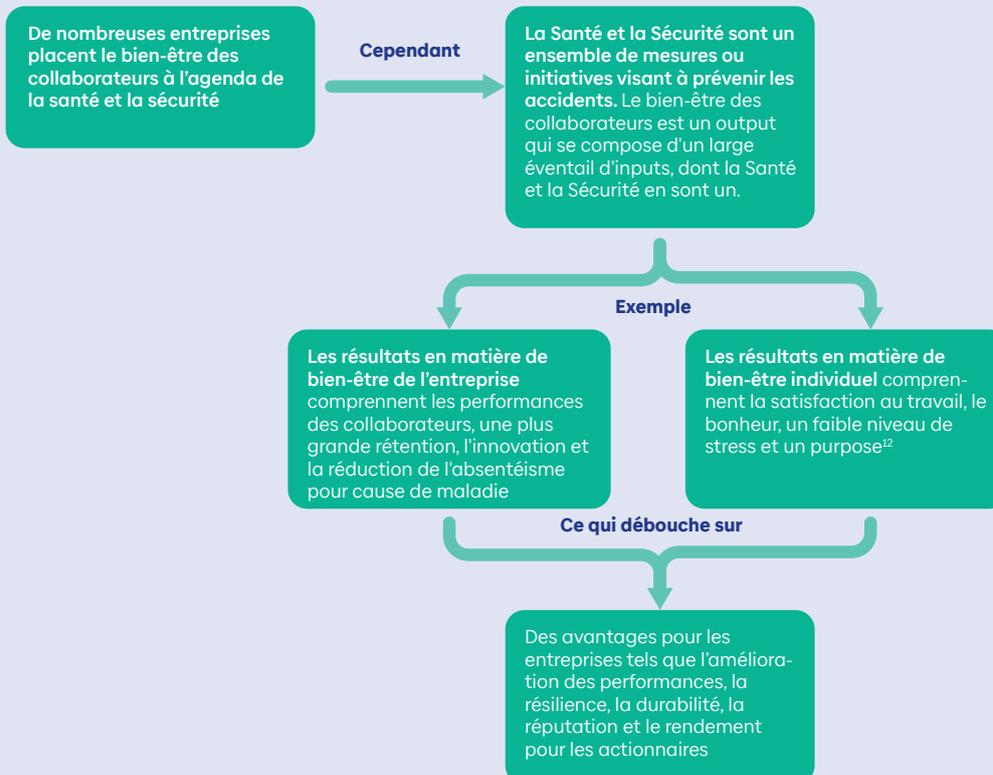
Les organisations qui ignorent cette vision d'ensemble et qui se limitent aux aspects et procédures purement légaux risquent une plus grande perte de collaborateurs, plus de rotation et des performances inférieures. Mais le collaborateur qui n'investit pas lui-même dans son développement, qui ne fait 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 physiquement ou mentalement sur une voie de garage.

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'**

# Le bien-être va au-delà de 'la Prévention et la Protection'

ENVIRONNEMENT Votre impact sur le monde	SOCIAL Votre contribution à votre communauté	GOVERNANCE Comment vous vous comportez
Changement climatique	Conditions de travail, y compris l'esclavage et le travail des enfants	Rémunération de la direction
Gaz à effet de serre	Impact sur les communautés locales	Pots-de-vin et corruption
Épuisement des ressources naturelles	Zones de conflit	Lobby politique et donations
Déchets et pollution	<b>Santé et sécurité</b>	Diversité et structure de la direction
Déforestation	Relations entre collaborateurs et diversité	Stratégie fiscale
Substances dangereuses	Vente abusive de produits	Violations de données
Biodiversité	Production de données	



Source : MindForward Alliance

## L'ESG rend les ODD concrets

On peut considérer les ODD comme la structure sous-jacente, le cadre sociétal mondial et l'objectif stratégique final. Les critères ESG, quant à eux, sont les balises, les indicateurs clés de performance (KPI) permettant de déterminer la performance de l'organisation ou de l'entreprise sur la voie des ODD aux niveaux environnemental (« E »), social (« S ») et de la gouvernance (« G »). En d'autres termes, la performance ESG d'une entreprise rend son impact sur les ODD concret et mesurable (voir l'infographie ci-dessous). Grâce aux critères ESG, la responsabilité des entreprises, des organisations et de toutes leurs parties prenantes (en amont et en aval) en matière d'environnement, de politique sociale et de gouvernance peut être structurée et évaluée (lire également « Matérialisez vos ODD », p. 28).

## Les ODD exprimés en ESG

Le tableau ci-dessous présente une liste non exhaustive d'actions durables qu'une entreprise peut entreprendre. Elles sont réparties par critères ESG et liées aux ODD.



### CRITÈRE ÉCOLOGIQUE

- Gestion des déchets
- Impact et réduction des émissions de gaz à effet de serre
- Prévention des risques environnementaux
- Efficacité énergétique
- Pollution de l'air et de l'eau
- Perte et restauration de la biodiversité



### CRITÈRE SOCIAL

- Respect des droits de l'homme et du travail
- Conditions de travail
- Prévention des accidents
- Relations avec les collaborateurs
- Dialogue social
- Équité en matière d'emploi
- Diversité des genres
- Écart de rémunération
- Lutte contre la corruption
- Formation du personnel
- Chaîne de sous-traitance



### CRITÈRE DE GOUVERNANCE

- Transparence de l'actionnariat et des structures
- Droits des actionnaires
- Indépendance du conseil d'administration
- Supervision du conseil d'administration
- Diversité de la direction
- Transparence des données
- Éthique de l'entreprise (code de conduite)
- Équité de la rémunération des directeurs exécutifs
- Rémunération basée sur la durabilité
- Présence d'un comité de contrôle de la comptabilité



Source : Institut des Réviseurs d'Entreprises

# « Social is the new green »

## Le « S » de ESG et bien-être

Aujourd'hui, l'accent est principalement mis sur le « E » d'ESG, mais, dans un avenir prévisible, la responsabilité sociale (« S ») et la bonne gouvernance (« G ») auront le même poids dans la durabilité ou la performance ESG d'une entreprise. En effet, selon Siviglia Berto (Managing Director de B-Tonic), « social is the new green ». Parallèlement aux considérations environnementales et de la bonne gouvernance, le pilier social de l'ESG s'est développé pour devenir un fondement indéniable de l'entreprise durable. Il est essentiel que les entreprises intègrent l'ESG dans leurs stratégies et leurs opérations, en vue de forger un avenir durable et prospère. En outre, l'Union européenne exige de plus en plus des entreprises qu'elles rendent compte de leurs performances non financières ou durables (pour en savoir plus sur la directive européenne CSRD, voir p. 25).

La question est de savoir comment intégrer au mieux le « S » dans votre stratégie d'entreprise et quels en sont les avantages.

### 1. Promouvoir le bien-être et la diversité des collaborateurs

Un aspect déterminant du pilier social de l'ESG est la garantie d'un environnement de travail sûr et inclusif pour tous les collaborateurs. En outre, il est essentiel d'encourager la diversité et l'inclusion afin que tous les collaborateurs aient les mêmes chances de se développer et de prospérer au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

### 2. Mettre en place des chaînes d'approvisionnement durables

Les entreprises peuvent s'assurer que leurs fournisseurs effectuent leurs activités de manière éthique, et garantissent des conditions de travail équitables, respectent les droits de l'homme et minimisent l'impact négatif sur l'environnement. Le déploiement de chaînes d'approvisionnement transparentes et la réalisation d'audits pour s'assurer du respect des règles sont des étapes essentielles sur cette voie.

### 3. Faire preuve d'engagement social

Les entreprises peuvent renforcer le pilier social de l'ESG en participant activement aux communautés au sein desquelles elles œuvrent. Cette participation se doit d'être cohérente avec leur activité principale et apporter une valeur ajoutée à la société.

### 4. Être orienté client et protéger les consommateurs

Les entreprises doivent adopter des pratiques de marketing éthiques, promouvoir la transparence et fournir des produits et des services qui répondent aux attentes et aux besoins des clients. Cela renforce la réputation et la confiance des consommateurs.





## 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 à la page 22). Autant de raisons de mieux comprendre le bien-être des collaborateurs et de communiquer à ce sujet avec les parties prenantes.

## Pourquoi se concentrer sur le « S » ?

Il ressort d'une analyse de la littérature<sup>13</sup> qu'un certain nombre d'arguments expliquent pourquoi il est important de mettre l'accent sur l'aspect social.

- **Talent et rétention.** Les personnes qui ont le sentiment qu'une entreprise défend les questions sociales et éthiques sont plus susceptibles de rester en son sein.
- **Marque, réputation et image publique.** Au niveau mondial, les cadres attribuent 63 % de la valeur marchande de leur entreprise à sa réputation globale.
- **Expérience humaine inclusive.** Les organisations qui s'identifient à la diversité et à l'intégration sont 35 % plus susceptibles de prendre l'ascendant sur leurs concurrents.
- **Productivité et rendement.** 90 % des collaborateurs à pied d'œuvre au sein d'organisations ayant un fort impact social déclarent se sentir plus inspirés, motivés et engagés dans leur travail.
- **Un lieu de travail heureux et sain.** La responsabilité sociale exerce un impact positif sur le bien-être des collaborateurs grâce à un comportement responsable et éthique.
- **Droits de l'homme et normes du travail.** Les entreprises qui font des droits de l'homme un principe fondamental gèrent plus efficacement la résilience.

## L'ESG, moteur de la culture du bien-être

L'Organisation mondiale de la santé définit la santé comme la résultante d'un bien-être physique, mental, social et financier 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



### TRAVAIL

Intégrer le bien-être dans la conception du travail.

#### Exemple

- 1 Planification flexible et/ou prévisible
- 2 Systèmes de collecte et de communication des commentaires
- 3 Utiliser la technologie pour favoriser la collaboration
- 4 Donner plus d'autonomie aux collaborateurs dans leur façon de faire leur travail
- 5 Eviter une pénurie de personnel



### COLLABORATEURS

Offrir la bonne combinaison d'avantages, de programmes et de politiques qui soutiennent le bien-être des employés.

#### Exemple

- 1 Programme d'assistance aux collaborateurs et aux familles
- 2 Assurance santé
- 3 Prestations d'assistance psychologique
- 4 Objectif commercial
- 5 Initiatives d'égalité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance
- 6 Programmes améliorés pour le retour au travail
- 7 Amélioration de l'organisation des congés
- 8 Programmes de formation professionnelle



### LIEU DE TRAVAIL

Offrir un accès à des espaces physiques et une politique de travail à distance conçue en mettant l'accent sur le bien-être des personnes.

#### Exemple

- 1 Espaces physiques axés sur les comportements et les améliorations de conception :
  - a. La qualité de l'air
  - b. La qualité d'eau
  - c. La lumière
  - d. Le son
  - e. Le mouvement et l'ergonomie
  - f. Le confort thermique
  - g. La communauté
  - h. L'alimentation
  - i. L'esprit
  - j. Les matériaux
  - k. L'accessibilité
- 2 Politique et soutien au travail à distance

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 une "employer brand" attrayante. Tant pour attirer de nouveaux talents que pour lier les collaborateurs actuels. Surtout à destination des jeunes générations qui optent pour des employeurs se préoccupant réellement de la manière dont se sentent leurs collaborateurs. Une récente étude du consultant Deloitte<sup>14</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".

C'est ce que confirme une récente enquête de l'Antwerp Management School, dont il ressort que le bien-être des collaborateurs fait l'objet d'une plus grande attention aujourd'hui qu'avant 2020, date à laquelle la crise du coronavirus a commencé. Ainsi, 53 % des employeurs disposent d'une politique de bien-être ou 35 % envisagent d'en créer une<sup>15</sup>. Par ailleurs, une étude réalisée par HP auprès de plus de 15 000 travailleurs du savoir dans 12 pays montre que 83 % de ces collaborateurs sont prêts à gagner moins avec un employeur qui accorde de l'importance à des facteurs de bonheur au travail tels que l'intelligence émotionnelle, la confiance et la liberté de choix<sup>16</sup>. L'indice de bien-être britannique Bupa<sup>17</sup> arrive à la même conclusion : les salariés accepteraient une baisse de salaire de 19 % s'ils pouvaient travailler pour une organisation éthiquement responsable ou respectueuse de l'environnement. Ce pourcentage atteint 23 % chez la génération Z, qui représente une part croissante de la main-d'œuvre (voir la figure ci-dessous).

### Quel pourcentage de salaire les collaborateurs sont-ils prêts à sacrifier pour pouvoir rejoindre une entreprise plus durable ?



Source: Bupa Wellbeing Index 2023



**53%**

des employeurs ont une politique de bien-être



**83%**

des travailleurs de la connaissance se satisfont d'un salaire inférieur chez un employeur qui accorde de l'importance au bonheur au travail



Enfin, Peggy De Prins, professeur de GRH (durable) et directrice académique du Master en Strategic HRM à l'Antwerp Management School, met en exergue souligne l'impact négatif des parts d'ombre tels que le stress et la charge de travail sur la fidélisation des collaborateurs et l'attraction des talents de demain. « Les collaborateurs quittent le navire quand ils doivent garder trop de choses pour eux. C'est particulièrement regrettable, surtout dans le contexte de la guerre des talents. Nous devons investir dans l'écoute permanente. Ainsi, en tant que dirigeant, vous ne serez pas pris au dépourvu si vos bons éléments partent soudainement. Les collaborateurs sont de plus en plus critiques, surtout lorsqu'il s'agit de leur bien-être personnel. »<sup>18</sup>

**En résumé :** les gens veulent travailler pour des organisations où les collaborateurs se sentent 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>19</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 donc plus qu'une stratégie qui repose sur des mots et un petit geste'

Le bien-être est donc (beaucoup !) plus qu'une stratégie qui repose sur des mots et un petit geste, un cours de yoga, une corbeille de fruits ou un café gratuit de temps en temps. C'est une valeur, le purpose, la culture que vous défendez en tant qu'organisation et que vous appliquez jour après jour. Et elle 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>20</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.

**59 %**

des collaborateurs changent d'emploi si les conditions de travail sont meilleures ailleurs.



**68 %**

des collaborateurs et 81 % de la C-suite préfèrent un meilleur bien-être à une progression sur l'échelle de leur carrière.



### Le reporting CSRD, faites-le ! Qu'il soit obligatoire ou non

Dans une chronique de la MIT Sloan Management Review, Andrew Winston<sup>21</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 et sur les critères ESG – provient de tous les segments de la société, comme nous l'avons déjà expliqué ci-dessus. Même du secteur de la politique.

C'est ainsi qu'en janvier 2023, la directive de l'Union européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) est entrée en vigueur. Les États membres européens, dont notre pays, ont jusqu'au 6 juillet 2024 pour transposer la directive dans leur législation nationale.

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, qui doit se prononcer sur ce que l'on appelle 'l'assurance limitée' ou limited assurance du reporting.

Cette nouvelle directive constitue une extension à la directive existante sur le reporting non financier (Non-Financial 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 (un rapport de durabilité).

La nouvelle directive CSRD élargit désormais le champ d'application des entreprises qui doivent publier un rapport de durabilité ou un rapport ESG. 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 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 (aussi appelés extra-financiers) afin que les informations soient pertinentes, comparables, fiables, facilement accessibles et utilisables pour tout le monde. 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. Et pour les ajuster si nécessaire. Dernier point et non des moindres, il fournit aux investisseurs ou aux autres partenaires commerciaux des informations précises, qu'à leur tour ils peuvent – et de plus en plus souvent doivent – utiliser pour étayer leurs décisions. Enfin, il limite le risque de greenwashing<sup>22</sup>.

Une étude récente de la société d'études de marché Ipsos montre que la grande majorité (89 % !) des entreprises belges ne sont pas (encore) prêtes pour le reporting obligatoire.<sup>23</sup> Dans le même temps, les entreprises qui ne sont pas (encore) tenues de faire rapport doivent être conscientes qu'elles subiront irrémédiablement la pression de leurs parties prenantes pour commencer à dresser des rapports dès maintenant. C'est ce que nous appelons l'effet de ruissellement ou la pression exercée par les clients, les collaborateurs, les fournisseurs, les investisseurs, les financiers... qui considèrent que l'entreprise durable est essentielle à la création d'une valeur durable. Enfin, ces PME représentent une grande partie du bilan des banques et pèsent donc dans leur gestion des risques.

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

La gestion de l'ESG ne s'arrête donc pas aux portes de l'entreprise : elle doit englober toute la chaîne de valeur, tant en aval qu'en amont. Cela signifie que l'entreprise tenue de dresser un rapport doit assumer sa responsabilité depuis la chaîne d'approvisionnement jusqu'à l'utilisation et la fin de vie de ses produits ou services. Elle exigera ainsi de ses fournisseurs et de ses clients, par exemple, qu'ils exercent eux aussi leurs activités de manière durable et qu'ils puissent l'étayer par des données.

## Avantages du reporting ESG

En substance, le reporting ESG garantit qu'une entreprise peut communiquer de manière efficace et transparente sur l'incidence sociale et environnementale de ses activités, et sur la manière dont elle est gérée. Il peut aider à :

- se conformer aux réglementations régionales, nationales et supranationales ;
- améliorer son attrait pour les investisseurs, les prêteurs et les autorités qui accordent des subventions ;
- rendre tangible et souligner son engagement en faveur de l'entreprise durable (mise en place d'une réputation et d'une image) ;
- attirer les investisseurs et les clients ;
- réduire le risque d'atteinte à la réputation ;
- mobiliser les talents attirés par la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- se comparer à ses « concurrencés » ou à des homologues de son secteur d'activité ;
- mieux appréhender sa propre compétitivité ;
- découvrir des opportunités de croissance interne (telles que la réduction des coûts, la circularisation) ;
- promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise ;
- promouvoir la durabilité de l'ensemble de sa chaîne de valeur (en amont et en aval) ;
- ...

## Établir des rapports sur une base volontaire pour les PME ?

La Commission européenne a lancé des normes pour les rapports ESG à la fin du mois de juillet 2023. Ces normes de reporting de durabilité (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) servent de cadre obligatoire pour les entreprises qui doivent se conformer à la directive CSRD<sup>24</sup>. Il y aura donc des normes obligatoires spécifiquement pour les PME cotées en bourse.

En outre, des normes sont en cours d'élaboration pour les PME qui souhaitent établir des rapports sur leurs performances ESG sur une base volontaire. Les normes « volontaires » sont élaborées de manière à ce que les rapports n'alourdissent pas la charge de travail des PME. Une fois adoptées, les PME peuvent les utiliser comme référence.

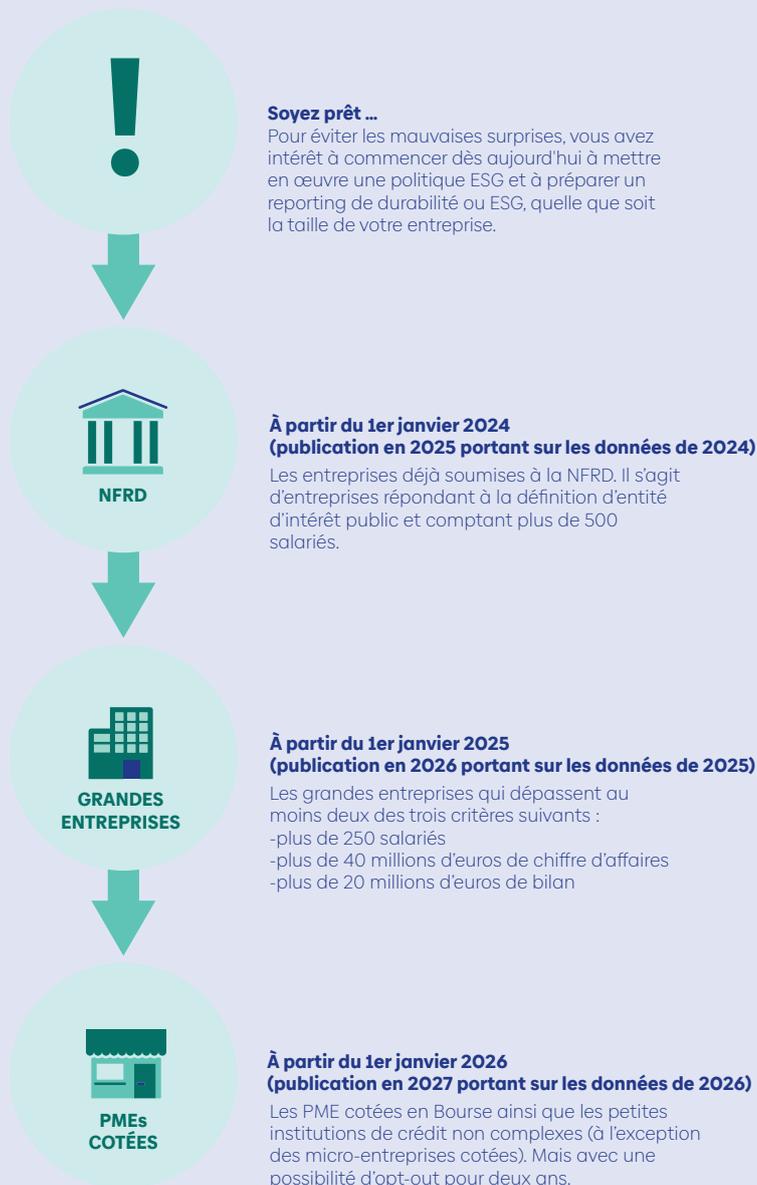


## CSRD, qui doit rapporter quand ?

La mise en œuvre de la CSRD se déroule en trois phases. La taille de votre entreprise détermine l'année d'application de la directive. Le graphique à droite qui devra être en règle et quand dès que la Belgique l'aura transposée en droit national en 2024.

Pour les entreprises non européennes, l'obligation de soumettre un rapport sur la durabilité s'applique à toutes les entreprises réalisant un chiffre d'affaires net de 150 millions d'euros dans l'UE et ayant au moins une filiale ou succursale dans l'UE.

En Belgique, les entreprises qui doivent se conformer à la directive CSRD sont celles qui sont régies par les dispositions du Code des sociétés et des associations. En principe, les associations ou le secteur public ne doivent pas s'y conformer.



**À partir de 2028 (publication en 2029 portant sur les données de 2028)**  
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 des odd et du reporting esg 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 qu'ils soient perçus 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 bénéfice 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.

## L'impact des odd sur votre entreprise

### Matérialiser 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.

Comme nous l'avons déjà brièvement décrit ci-dessus, 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,

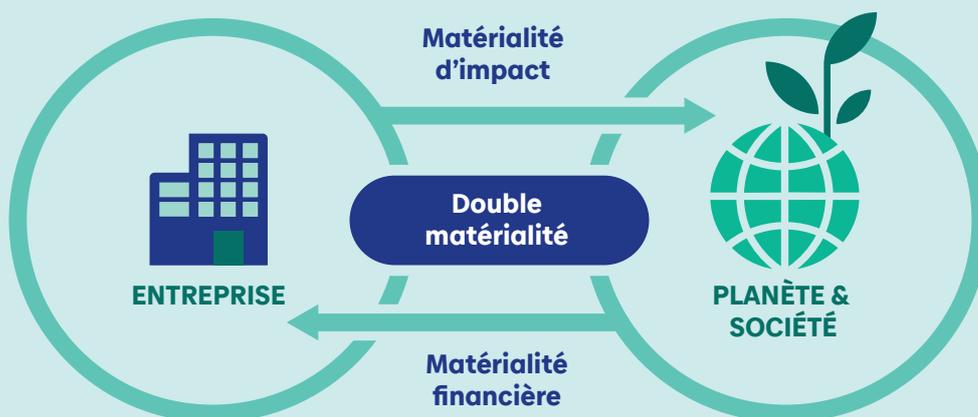
pratiques et stratégies fiscales, corruption et grande diversité et structure.

Par ailleurs, une entreprise doit également démontrer qu'elle est tournée vers l'avenir et rendre compte des moyens qu'elle associe à son engagement et à ses actions : quels sont vos objectifs en matière d'ESG pour les horizons 2025, 2030 ou 2050, et comment les atteindrez-vous ? Comment vous préparez-vous à survivre dans l'économie climatiquement neutre de demain ? Cependant, avec les critères actuels il est particulièrement difficile d'anticiper 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.

À titre de cadre de référence, l'Europe prépare une liste complète d'indicateurs ESG sur lesquels les entreprises sont tenues d'établir un rapport, les European Sustainability Reporting Standards ou normes ESRS<sup>25</sup>. Ces informations, ainsi que les données financières pertinentes, doivent être regroupées dans un rapport intégré sur le développement durable.

### Double matérialité

La matérialité renvoie à la mesure dans laquelle l'information est pertinente et peut influencer les décisions des utilisateurs de cette information. Dans le contexte des rapports ESG, la matérialité signifie que les informations rapportées sont suffisamment significatives pour influencer les décisions des parties prenantes, telles que les investisseurs, les clients, les collaborateurs et les autres parties prenantes de l'entreprise.

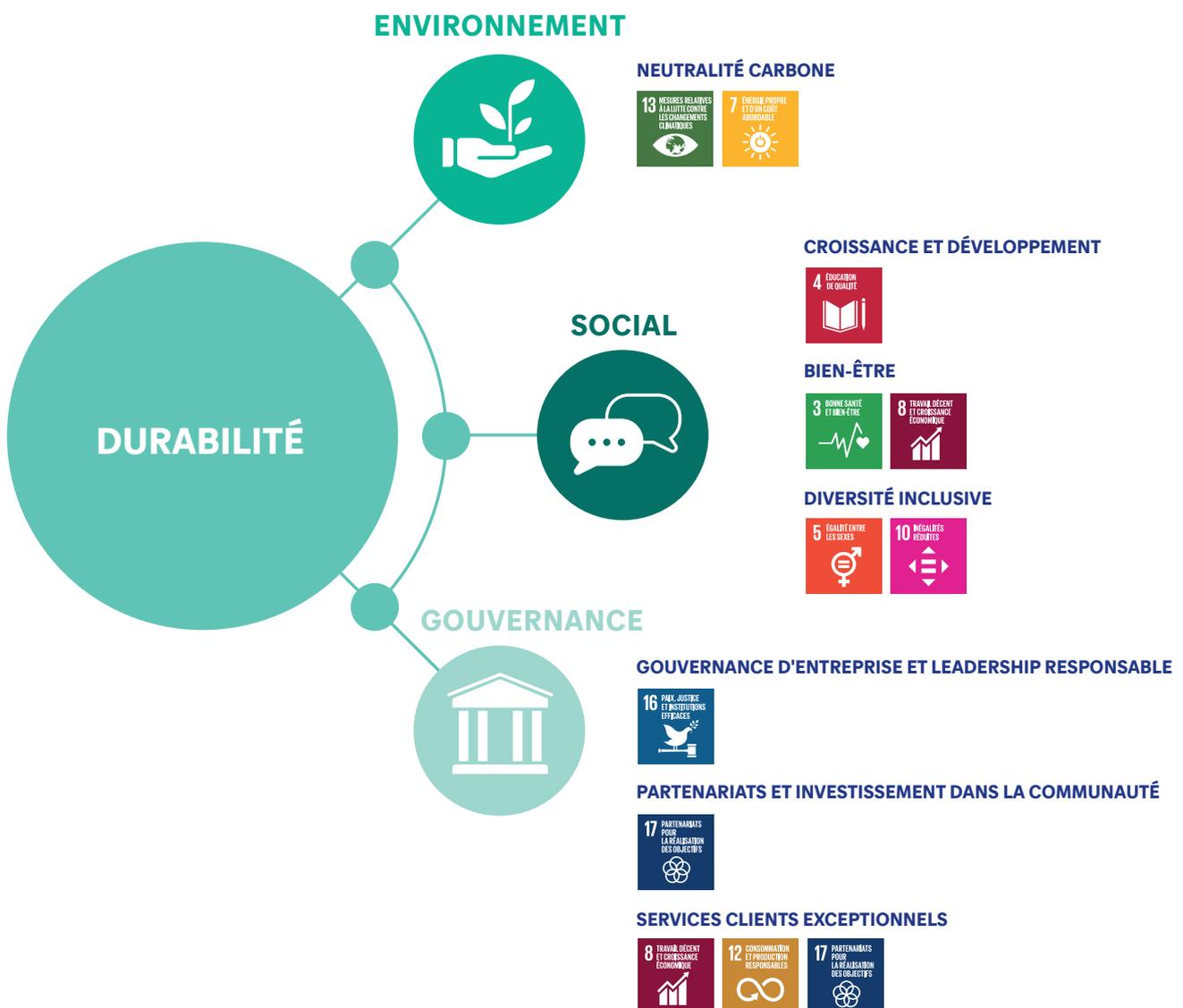


La directive CSRD impose aux entreprises d'établir leurs rapports selon le principe de la « double matérialité ». D'une part, elles doivent dresser un rapport sur l'impact financier des facteurs environnementaux ou sociaux qui représentent un risque pour l'entreprise, ce que l'on appelle la « matérialité financière ». En langage de tous les jours, il s'agit de rendre compte de la manière dont les facteurs de durabilité externes influencent leurs performances, leur position et leur développement « de l'extérieur vers l'intérieur ». D'autre part, elles doivent établir un rapport sur l'impact de leurs propres activités sur la société, les personnes et l'environnement (de l'intérieur vers l'extérieur), c'est ce qu'on entend par la « matérialité d'impact ».

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

L'exemple ci-dessous d'une telle analyse de matérialité<sup>26</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 cas. Il en a résulté sept domaines centraux: neutralité carbone,

croissance et développement, bien-être des collaborateurs, diversité inclusive, gouvernance d'entreprise et leadership responsable, partenariats et investissements sociétaux, et pour finir un service exceptionnel à la clientèle. 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 2022 – © 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 (cf. p. 35) 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



#### 5 Traiter tout le monde sur un pied d'égalité

1. Apprendre et partager des manières de mettre fin au sexisme
2. Élever les enfants dans l'attente de l'égalité
3. Respecter les hommes et les femmes qui s'occupent de leur famille
4. Défendre les droits reproductifs des femmes
5. Combattre la violence à l'encontre des femmes et des filles



#### 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

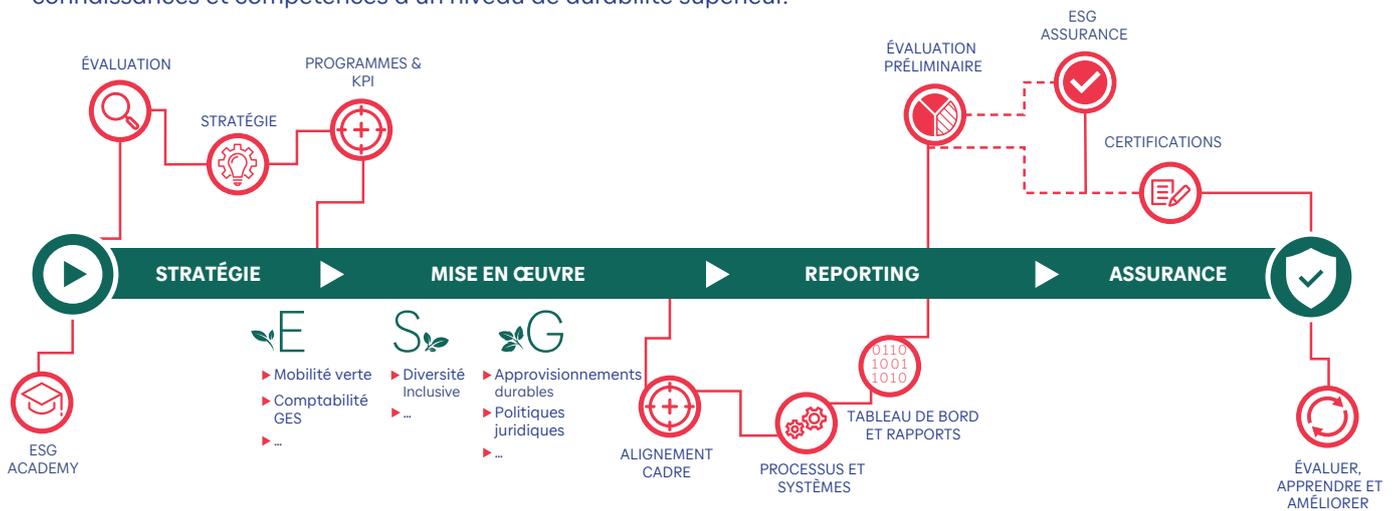


#### 17 Se rassembler

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

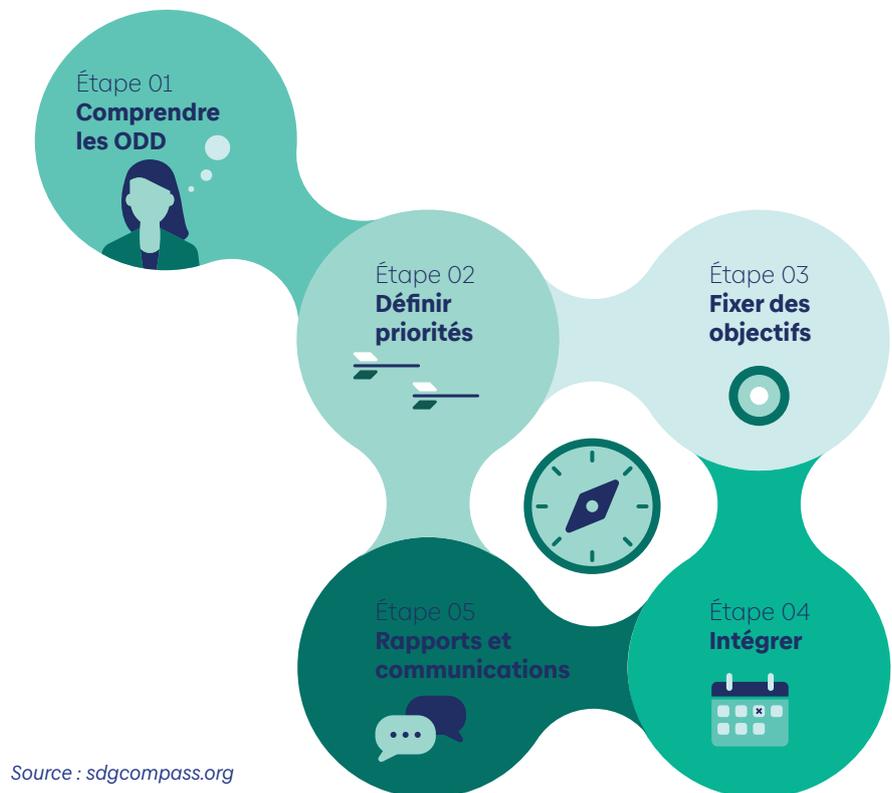
## Faites le voyage vers la durabilité

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 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 3/2023 - BDO Belgium - © BDO Belgium

Vous trouverez un plan par étapes similaire 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 : sdgcompass.org

## L'impact des odd sur votre entreprise

### 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 cinq 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-crédation 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.

**Passwerk** ([www.passwerk.be](http://www.passwerk.be)) déploie les qualités des personnes présentant un profil autistique avec un talent normal à élevé dans divers domaines d'expertise sur le marché du travail régulier. Forts d'un accompagnement professionnel, les talents uniques des collaborateurs se révèlent.

**Give a Day** ([www.giveaday.be](http://www.giveaday.be)) est le nouveau site web de mise en relation de bénévoles et d'organisations/entreprises. Outre ce site web, l'équipe de Give a Day s'est engagée à faire des objectifs de développement durable une réalité en incitant les organisations caritatives, les bénévoles, les entreprises, les écoles et les communes à collaborer dans le cadre de projets de bénévolat concrets et de projets de participation à la vie de quartier.

**Onbeperkt jobstudent** ([www.onbeperktjobstudent.be](http://www.onbeperktjobstudent.be)) met en relation des étudiants talentueux atteints d'un handicap ou d'une maladie chronique avec des entreprises prometteuses. De cette manière, l'entreprise à impact contribue activement à une plus grande égalité des chances et à un marché du travail plus inclusif.



### Un lieu de travail durable commence... ici<sup>27</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 trie(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.



Christophe Hamal, CEO Baloise Belgium

### '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'entreprise. 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, tant en matière de réputation que sur le plan financier. Sur cette base, nous considérons 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."*

Pour tout complément d'information sur la politique de Baloise en matière d'assurance durable, scannez le code QR ou suivez le lien [www.baloise.be/fr/a-propos-de-nous/durabilite.html](http://www.baloise.be/fr/a-propos-de-nous/durabilite.html)



### 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.

Le bien-être des collaborateurs devient une priorité stratégique et un élément central du business model durable. Cependant, la manière dont ce modèle s'intègre à une stratégie ESG (Environnement, Social, Gouvernance) est loin d'être claire pour tout le monde.

Nous sommes d'ores et déjà convaincus que la santé mentale et le bien-être des collaborateurs devraient constituer la base mesurable du « S » dans ESG. Le bien-être est le résultat d'un certain nombre de leviers appliqués de manière cohérente et à l'échelle de l'entreprise.

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, 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, elle conseille les entreprises dans la création d'environnements de travail qui valorisent adéquatement les collaborateurs et qui soutiennent de bonnes sociétés. Sivia Bertolotto, Managing Director de B-Tonic : *'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 du changement climatique, de la crise énergétique et des tensions géopolitiques.'*

### Faites le People Sustainability Scan

Le People Sustainability Scan permet d'inventorier tous les efforts de votre entreprise en matière de ressources humaines et de bien-être, et de les relier aux 17 ODD. Le résultat ? Une vue d'ensemble claire, éventuellement associée à des conseils d'optimisation, qui fait parfaitement office d'outil de reporting pour les rapports ESG. Dans les rapports ESG, le bien-être fait partie du pilier Social (S), aux côtés des deux autres piliers que sont l'Environnement et la Gouvernance.

Vous voulez faire mieux qu'aujourd'hui pour être prêt pour demain ? Dans ce cas, nos experts élaboreront, en collaboration avec les membres de votre personnel, un plan d'action à long terme adapté à votre entreprise ou à votre organisation.

Vous saurez ainsi rapidement où vous investissez trop, pas assez ou même pas du tout. Le champ d'action est très étendu : du bien-être, de la santé et de la sécurité à la diversité, l'égalité et l'inclusion, en passant par l'apprentissage et le développement, la responsabilité sociale de l'entreprise et la transparence. En cartographiant tout cela, les collaborateurs ont également une meilleure idée de ce qu'il se passe.



Info? [www.b-tonic.be](http://www.b-tonic.be)







### **Puratos – « Du wellbeing au welldoing »**

L'attention portée au bien-être est un risque que l'entreprise alimentaire Puratos peut maîtriser avec brio. C'est en partie grâce à son intense collaboration avec Bâloise et B-Tonic. Pour la deuxième année consécutive, Puratos utilise un remboursement de prime<sup>28</sup> pour aiguiller sa politique de bien-être sur la bonne voie. « *L'année dernière, nous avons demandé à B-Tonic d'inventorier toutes les actions menées au sein de Puratos en matière de bien-être, de formation et de développement personnel à l'aide du People Sustainability Scan* », explique Joost Strubbe, HR Director chez Puratos. « *Après une série de séances d'inspiration et d'ateliers, nous avons échafaudé ensemble un plan d'action avec des projets qui s'articulent autour de différents thèmes : une alimentation saine pour nos collaborateurs, un environnement de travail sûr et une meilleure assistance des cadres* ».

Le bien-être des collaborateurs ne concerne pas seulement le bien-être mental ou émotionnel, mais aussi le bien-être physique et financier. Ils sont tous indissociablement liés et nécessitent une vision à long terme et une approche dans la durée. Selon Joost Strubbe, le bien-être chez Puratos fait partie intégrante de l'agenda des ressources humaines. « *Notre entreprise est active dans de très nombreux pays. Nous avons donc défini une politique de bien-être à l'échelle mondiale. C'est important non seulement pour nos collaborateurs, mais aussi pour Puratos en tant qu'employeur. Nous constatons l'importance d'avoir des collaborateurs forts, productifs et résolument engagés. Après tout, nous sommes convaincus que, in fine, le wellbeing mène au welldoing.* »



photo © Shutterstock

# TENDANCES

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

### SDG 3 – Santé et bien-être

Une enquête mondiale (2023) menée par la marque de sport lululemon<sup>29</sup> a révélé que pour une personne interrogée sur trois, le bien-être n'a jamais été aussi bas. Dans une étude réalisée par l'agence de tendances Foresight Factory, 35 % des répondants ont déclaré qu'elles se tournaient vers la nature pour améliorer leur bien-être<sup>30</sup>. De plus en plus de personnes qui ont pris conscience de l'importance de la santé se tournent vers la nature pour améliorer leur bien-être. Elles s'attachent à intégrer la nature à leur vie et à leur travail, et d'exercer leurs activités professionnelles à l'extérieur.

#### Forme émotionnelle

Dans le sillage de la pandémie de COVID-19, la dépression et le burnout sont apparus comme les nouvelles épidémies qui ont frappé les entreprises. C'est la raison pour laquelle l'expression « forme émotionnelle » gagne toujours plus de terrain. Elle est la capacité à s'épanouir socialement, à se concentrer cognitivement, à gérer la pression, à se connecter aux autres et à s'auto-réguler sur le plan émotionnel. Selon Fran Longstaff<sup>31</sup>, psychologue spécialiste des performances, qui a élaboré ce concept à l'université Brunel de Londres, cette forme émotionnelle s'appuie sur sept compétences, à savoir la pensée positive, l'auto-motivation, la gestion du stress, la confiance en soi, l'établissement de priorités, la concentration et l'établissement de liens.

Quid si nous tentons de traiter le mauvais problème ? Et si la crise de la santé mentale n'était pas seulement une crise de troubles appelant des traitements médicaux et cliniques, mais aussi une crise culturelle ? Une crise née d'un manque d'éducation, de langage et de sensibilisation à nos « compétences émotionnelles » ?

Convaincue que l'éducation et le coaching autour de ces compétences feraient une différence significative, Fran Longstaff a développé l'application smart en collaboration avec Nick Bennet. Cette application permet d'accompagner au quotidien les élèves à l'aide de techniques corroborées par la science pour renforcer leur forme émotionnelle.

### La nature sur ordonnance

Un « sentiment transcendant de connexion ». Tel a dû être le ressenti de la jeune chercheuse Kristin Engemann à l'université d'Aarhus, au Danemark, à la fin de l'année 2018<sup>32</sup>. À la faveur de plus de 20 ans d'images satellites de villes danoises, d'une quantité astronomique de chiffres sur la santé d'un million de Danois et de la puissance de l'intelligence artificielle, elle s'est mise à la recherche de modèles et de liens croisés entre la santé (mentale) de la population et la présence disponible de la nature dans l'environnement de vie. Le résultat est très parlant : les personnes ayant grandi à proximité de la nature dans leur enfance avaient 55 % de risques en moins de souffrir de 16 des troubles mentaux les plus courants à l'âge adulte.

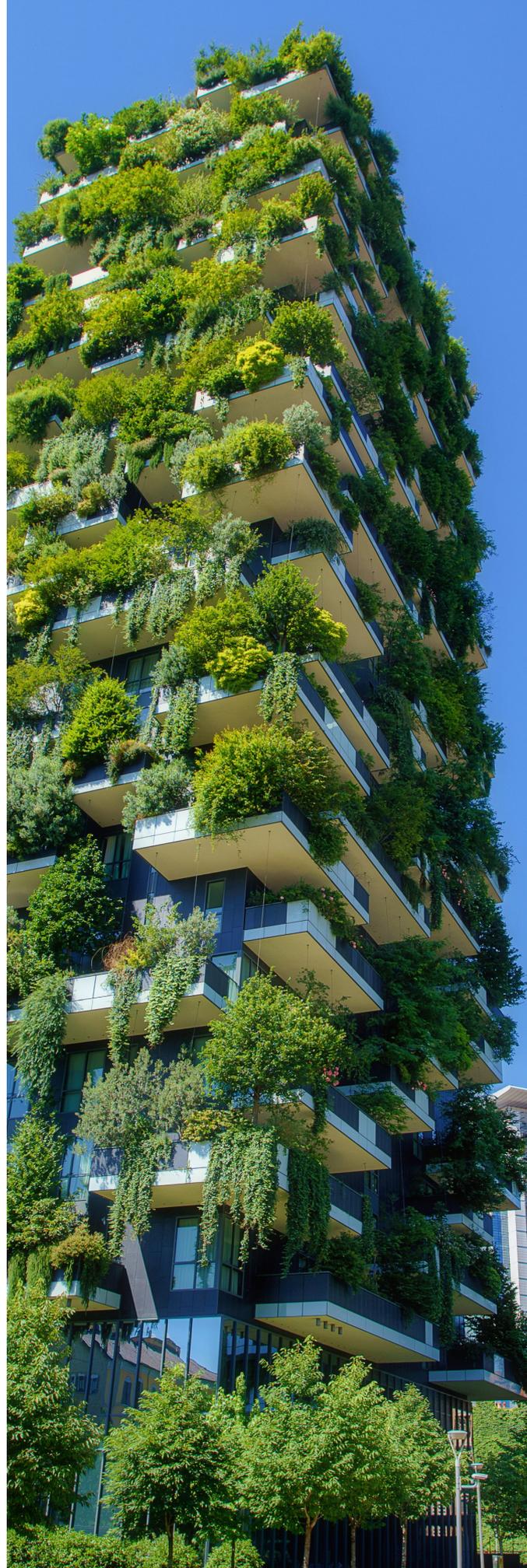
S'il est vrai que cette découverte a dû susciter un effet eurêka, elle n'en est pas moins conforme à ce que l'on sait depuis longtemps. Les preuves empiriques du lien entre la santé publique et la proximité de la nature s'accumulent depuis que le chercheur américain Roger Ulrich a élaboré sa théorie de la réduction du stress en 1983<sup>33</sup>. Il a été le premier à constater que les patients hospitalisés se rétablissaient plus rapidement lorsqu'ils se trouvaient dans une chambre avec vue sur la verdure.

En Écosse, la pratique est entrée depuis longtemps dans les mœurs. Au Canada, c'est aussi le cas. Les médecins généralistes peuvent depuis peu prescrire des abonnements annuels aux parcs nationaux. Dans notre pays, le professeur Hans Keune, de l'Université d'Anvers (UA), prône également la nature sur prescription médicale. Les preuves scientifiques de l'effet positif d'un environnement naturel sur notre santé mentale et physique ne sont donc plus à démontrer.

En outre, de plus en plus de créateurs de bureaux et d'architectes ont assimilé ce constat et intègrent des éléments naturels à leurs bâtiments. Cette architecture dite *biophilique* ramène des éléments du monde naturel dans notre environnement de vie et de travail.

Lecture conseillée :  
Terrapinbrightgreen.com:  
14 patterns of biophilic design

([www.terrabinbrightgreen.com/report/14-patterns/](http://www.terrabinbrightgreen.com/report/14-patterns/))



Bosco Verticale, Milan  
photo © Shutterstock

## La forêt d'entreprise

L'association belge Forest Fwd recherche, pour le compte d'entreprises, des sites à proximité desquels des forêts d'entreprise peuvent être créées ([forestfwd.be](http://forestfwd.be)). Il ne s'agit pas seulement de compenser une partie de l'empreinte écologique, mais surtout de faire participer les collaborateurs et leurs familles à un projet vert qui favorise l'esprit de groupe. Les journées « Plantons une forêt » sont toujours un moment fort. En outre, la forêt de l'entreprise est un lieu où l'on peut se réunir, se détendre, et qui est bien sûr aussi un endroit idéal pour des réunions de marche inspirantes. L'entreprise sociale belge Go Forest - ([goforest.be](http://goforest.be)) plante des arbres au nom des entreprises et propose en outre une période d'entretien et de suivi plus longue au moyen d'un tableau de bord de l'impact avec un certificat blockchain avec horodatage qui enregistre la plantation d'arbres et son moment.



photo © ifaw



photo © Stocksy



## ODD 4 – Éducation de qualité

L'évolution démographique, ainsi que l'avènement de la robotique, des technologies cognitives et de l'IA (intelligence artificielle), nous obligent à repenser qui fait quoi et comment, quand et où nous travaillons et avec quel bagage de connaissances et de compétences. La digitalisation, les transitions énergétiques et les avancées technologiques font de l'apprentissage tout au long de la vie une nécessité pour rester en phase avec son temps, tant pour l'employeur que pour le collaborateur. Pourtant, les possibilités d'amélioration sont encore légion. En termes de culture de l'apprentissage, mais aussi en termes d'anticipation en temps utile des compétences nécessaires et de la manière de les mettre en œuvre. Dans le même temps, nous évitons que des personnes soient laissées pour compte parce que leur emploi ou leur rôle ne serait plus pertinent, et nous pouvons leur offrir une formation et un recyclage appropriés en temps utile

### **Travailler et apprendre vont de pair**

Sous l'impulsion de la numérisation, de la robotisation et du changement climatique, le marché du travail subit actuellement un bouleversement majeur. Tout enfant entrant cette année à l'école pour la première fois exercera probablement plus tard une profession qui n'existe pas encore aujourd'hui. Gestionnaire du microbiome personnel, par exemple (spécialiste du « microbiote », nos bactéries personnelles), ou revivaliste (personne qui ramène des espèces disparues dans leur habitat naturel). Et il est probable qu'il/elle/x deviendra les deux, car, d'ici 25 ans, personne n'aura une seule carrière...

Autrement dit, l'apprentissage tout au long de la vie est en train de passer d'un terme creux de RH à une nécessité absolue pour s'adapter en permanence à un monde en constante mutation et pour renforcer et garantir sa propre employabilité. C'est précisément cette capacité d'adaptation (« AQ ») qui pourrait bientôt devenir l'argument décisif de votre CV.

De plus en plus de modèles d'avenir reposent sur le principe de la permission de « vivre 100 ans », selon lequel nous devons facilement (ou pourrons, à vous de voir) travailler pendant 60 ans. La digitalisation et la robotique aidant, nous n'aurons plus besoin que de deux ou trois jours pour notre travail actuel, au lieu de cinq ou plus. Nous pourrons alors parfaitement consacrer le temps ainsi libéré pendant la semaine de travail à des formations supplémentaires ou à un second emploi. Car il s'agit là aussi d'une réalité à laquelle notre système éducatif devra progressivement s'adapter. Le mur entre la formation/l'apprentissage et le travail a déjà cessé d'exister dans les faits et sera très certainement rasé demain.

Logique dès lors que les formes d'éducation, de formation et d'apprentissage se diversifient de plus en plus et qu'elles ne puissent plus être séparées du travail, mais qu'elles y soient au contraire complètement imbriquées.

### **L'apprentissage en classe inversée**

À l'université, nous assistions tous les jours aux cours de notre professeur, puis nous allions dans notre kot d'étudiant pour rédiger un travail de fin d'études en solo. Et si nous inversions cette logique ?

Les entreprises peuvent s'adresser à la société gantoise T-shaped Academy ([T-shapedacademy.com](https://www.t-shapedacademy.com)) pour une immersion dans le marketing numérique. Mais l'approche préconisée est diamétralement opposée à la formation traditionnelle. Les jeunes qui quittent l'école ou les jeunes spécialistes du marketing peuvent venir y suivre 15 semaines d'« apprentissage en classe inversée » (flipped classroom learning). Les étudiants assimilent le contenu du cours en visionnant des vidéos en ligne et se rencontrent physiquement tous les quinze jours pour une réflexion, une intervision et un coaching. Au terme des 15 semaines, ils doivent élaborer un plan de marketing numérique pour leur organisation, qui doit être prêt à être déployé. Les entreprises et organisations bénéficient ainsi d'un contenu éducatif, d'un plan de marketing et d'un collègue recyclé.

## Micro-apprentissage

Est-il possible d'exploiter les heures passées sur les réseaux sociaux comme temps d'apprentissage ? De plus en plus de plateformes numériques vendent en gros du contenu éducatif pour aider les collaborateurs à rester au fait des tendances dans leur domaine ou à affiner leurs compétences professionnelles. Le temps d'écran quotidien est utilisé comme levier.

Basée à Genk, MobieTrain (mobietrain.com) répond s'inscrit exactement dans cette logique. L'entreprise propose une plateforme de micro-apprentissage ou microlearning, dans laquelle de courtes sessions d'apprentissage sont optimisées pour être utilisées sur des appareils mobiles. Un exemple percutant est le partenariat entre MobieTrain et Decathlon (<https://www.mobietrain.com/fr/successstories/decathlon-case-study/>). Les collaborateurs de la chaîne de magasins française ont accès à des modules de formation spécifiquement adaptés à leur domaine d'expertise via leurs appareils mobiles. Ces modules permettent d'utiliser le temps qui aurait autrement été consacré aux réseaux sociaux.

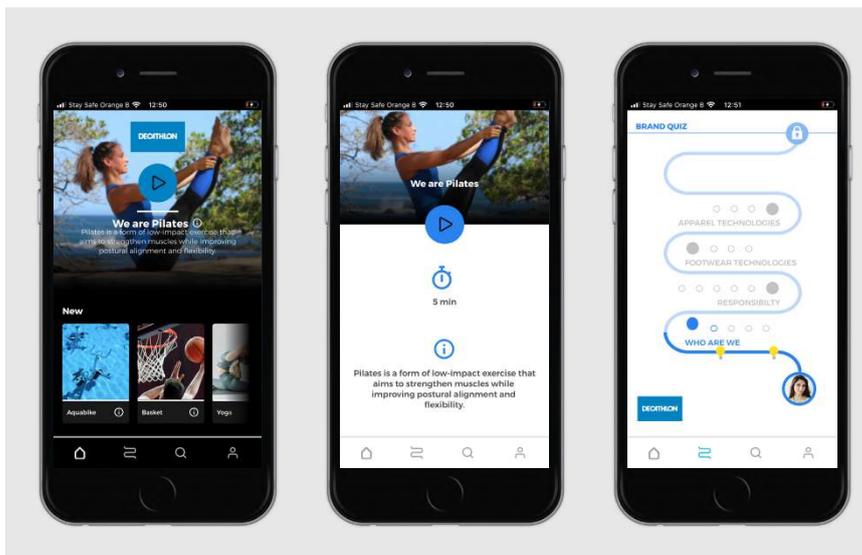


photo © MobieTrain



photo © Stocksy

## ODD 5 – Égalité entre les sexes

« *Il n'existe pas de lutte portant sur un seul front, car nous ne vivons pas nos vies sur un seul front* », a proclamé la féministe Audre Lorde dans son célèbre discours de 1982 sur le mouvement des droits civiques en Amérique. En 2024, ce principe s'applique également au concept de changement climatique. Officiellement, il n'est plus considéré comme un problème isolé, mais plutôt comme un multiplicateur de menaces. Plus concrètement, il aggrave les inégalités dans les sociétés. L'une de ces inégalités historiques concerne les droits des femmes. Les faits prouvent encore et toujours l'interconnexion entre l'inégalité des sexes et la crise climatique.

### De l'idéal au difficile à réaliser

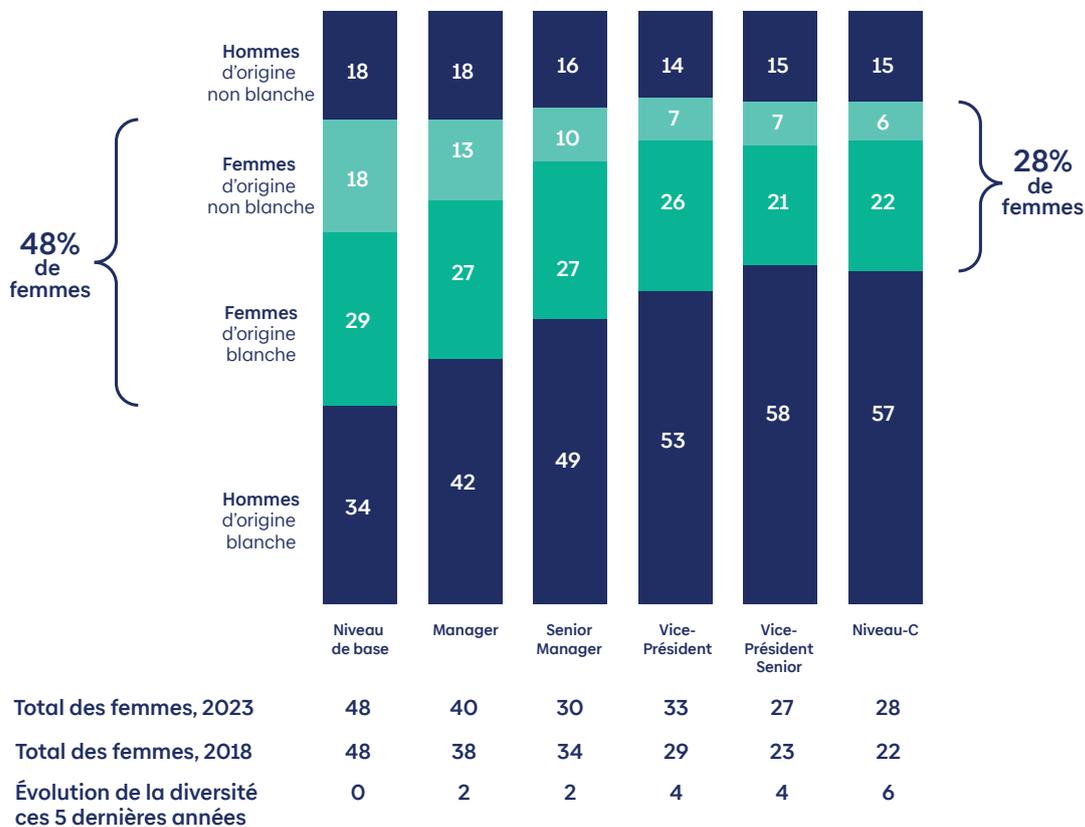
Chaque année, le cabinet d'études McKinsey publie le rapport intitulé « Women in the Workplace »<sup>34</sup>, sur la situation des femmes sur le lieu de travail. Le graphique 2023 ci-dessous donne une image très claire de cette situation aujourd'hui et indique clairement les actions clés qui se dessinent en termes de diversité, d'égalité et d'inclusion (DEI). Ces informations peuvent servir de guide aux dirigeants senior dans la planification de l'avenir de leur organisation ou entreprise.

### Rendre à César ce qui est à César

En parcourant l'ensemble des textes historiques et scientifiques de la planète, on pourrait être tenté de croire que le monde est majoritairement peuplé d'hommes. La trend-spotter Marian Salzman<sup>35</sup> vous pardonne, car depuis la nuit des temps, presque tous les documents ont été attribués au sexe masculin. Les choses sont toutefois en train de changer, même si c'est avec une lenteur glaciale. Les tentatives ne cessent de se multiplier pour donner aux femmes le crédit qui leur revient. Par exemple, des études montrent que la contribution des femmes à la recherche scientifique est sous-évaluée.<sup>36</sup>

### La représentation des femmes a enregistré une progression modeste dans l'ensemble de la hiérarchie de l'entreprise, mais les femmes d'origine non blanche restent sous-représentées.

Représentation dans les postes d'entreprise, par sexe et par origine ethnique, 2023, % des salariés (n = 276)



Attention : Comme les chiffres ont été arrondis, les totaux peuvent ne pas atteindre 100 %. Le pourcentage total de femmes par niveau peut ne pas correspondre aux chiffres totaux pour l'ensemble de la hiérarchie de l'entreprise, car le chiffre total n'inclut pas les collaborateurs dont les données raciales n'ont pas fait l'objet d'un rapport.

Source: *Women in the Workplace 2023*, McKinsey & Company and Leanin.Org

En outre, les travaux des femmes scientifiques sont beaucoup moins souvent cités. Aujourd'hui, heureusement, il existe un outil d'évaluation de l'équilibre entre les sexes (Gender Balance Assessment Tool<sup>37</sup>) que les scientifiques peuvent utiliser pour aider à combler la disparité criante entre les sexes en matière de citations. Wikipédia suit la même voie. La physicienne britannique Jane Wade a ajouté plus de 1 750 pages Wikipédia au cours des dernières années afin d'enregistrer les réalisations des femmes et des minorités scientifiques qui avaient été exclues de l'encyclopédie en ligne.

Soutenu par la maison de couture Chanel, un groupe d'historiennes de l'art féministes baptisé AWARE (Archives of Women Artists, Research and Exhibitions<sup>38</sup>) a créé pour la foire d'art londonienne Frieze Masters une nouvelle section consacrée aux femmes artistes, dont la plupart sont restées pratiquement inconnues en dépit de la maîtrise de leur œuvre. For the Culture, un magazine biennal et un livre, rend hommage aux femmes de couleur méconnues qui ont marqué le monde de la gastronomie et du vin de leur empreinte. Et à Brooklyn, New York, des milliers de livres écrits exclusivement par des femmes de couleur se retrouvent à la Free Black Women's Library<sup>39</sup>.



photo © Alexander Grey

### Sans étiquette

Après qu'une étude de marché a montré que 30 % des fans de Levi's de la génération Z faisaient leurs achats indifféremment dans les rayons hommes et femmes, la marque de vêtements (Levi.com) a décidé d'adopter une stratégie dégenrée. Pour promouvoir la collection « Unlabeled », elle a mis au point une campagne de marketing spéciale non genrée. La collection a connu un succès considérable.

### Jeune enfant m/f/x

Depuis 2021, l'école maternelle innovante De Springplank a intégré l'enseignement en équipe dans son travail préscolaire avec des enfants âgés de 2,5 à 5 ans (<https://sdgs.be/fr/gender-neutrale-kleuterwerking>). L'école met l'accent sur la neutralité de genre et la diversité et remplace les coins stéréotypés, tels que le « coin poupée » ou le « coin voiture », par des espaces abstraits et créatifs. Le vestiaire ne fait pas l'objet d'une distinction sur la base du sexe, les enseignants s'adressent aux enfants par leur nom - et en utilisant les « garçons » ou les « filles » - et les groupes sont mélangés pour éviter les stéréotypes de genre. Inspirée du modèle suédois, cette approche favorise un développement sain et l'égalité des chances pour tous les enfants. L'équipe de l'école croit fermement en cette approche, qui s'intègre parfaitement dans le projet pédagogique GO! (enseignement de la Communauté flamande).

### Travailler gratuitement

Selon les dernières statistiques disponibles, 21 % séparent la rémunération des hommes de celle des femmes sur une base annuelle. Baptisée Equal Pay Day, la Journée de l'égalité salariale est une campagne nationale en Belgique qui braque les projecteurs sur l'écart salarial entre les hommes et les femmes ([equal-payday.be](http://equal-payday.be)). Cette journée symbolique met en évidence le temps que les femmes doivent travailler pour gagner le même salaire que leurs homologues masculins au cours de l'année précédente. En 2023, ce jour est le 16 octobre. Concrètement, les femmes travaillent gratuitement de ce jour à la fin de l'année pour combler leur écart salarial.

### Faites preuve de sagesse

Le réseau belge BeWiSe s'engage en faveur de l'égalité entre les genres dans les sciences ([bewise.be](http://bewise.be)). L'association à but non lucratif soutient les femmes dans les sciences par le biais d'événements, de programmes de mentorat et de diffusion d'informations. En tant qu'organisation, BeWiSe s'efforce d'assurer l'égalité des chances dans la communauté scientifique. Ses objectifs ? Soutenir les femmes, promouvoir la communication au sein de la science belge et européenne, et œuvrer à une participation égale à tous les niveaux.



photo © Pexels

## ODD 8 – Travail décent pour tous et croissance économique

*« Nous sommes la première génération à vivre dans un monde socio-économique d'envergure planétaire. Aujourd'hui plus que jamais, nous sommes connectés à tout, à tous et toutes et dépendons de l'activité et des ressources de tout un chacun à l'échelle du globe. Nous vivons et travaillons comme une seule communauté planétaire. Cependant, notre modèle actuel de croissance économique survalorise le capital de production, sous-évalue le capital humain, et va jusqu'à quasiment ignorer le capital naturel. Ce modèle ne conduira pas à terme à un progrès économique, social et planétaire en équilibre. »*

C'est en ces termes que s'exprime l'économiste slovène Dr Janez Potočnik, également considéré comme l'« architecte de l'économie circulaire ». En principe, il n'est pas opposé à la croissance économique, mais à la manière dont nous la définissons. *« Nous devons le plus rapidement possible prendre nos distances du PIB comme unique mesure de la croissance. Nous avons besoin de toute urgence d'autres instruments de mesure basés sur le bien-être, ou de points de repère plus corrects et mieux adaptés à l'économie de l'avenir. Nous ne pouvons plus fermer les yeux sur l'impact environnemental et les dégâts climatiques. Le bien-être de notre planète devient le moteur essentiel du développement à long terme de l'économie et de la prospérité mondiales »*

### **Les entreprises inclusives sont plus performantes sur le plan financier**

Il est essentiel de cultiver une culture d'entreprise valorisant et respectant chaque collaborateur, sans distinction de sexe, d'origine ethnique, d'âge ou d'antécédents. L'étude de McKinsey<sup>40</sup> montre clairement que les entreprises dont le conseil d'administration est plus diversifié sont plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats financiers. En 2023, cette corrélation était pour la première fois statistiquement significative, tant pour le sexe que pour l'origine ethnique. Les entreprises se situant dans le quartile le plus élevé en termes de diversité des conseils d'administration pour ce qui est du sexe sont 27 % plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats financiers que celles se situant dans le quartile le plus bas. Même constat pour les entreprises se situant dans le quartile supérieur pour la diversité ethnique de leurs conseils d'administration : elles sont 13 %

## TENDANCES: ODD 8 - Travail

plus susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats que les entreprises se situant dans le quartile inférieur. Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les avantages de la diversité s'étendent du sommet de l'entreprise aux conseils d'administration, où des décisions en matière de politique de DEI sont souvent prises pour tous les échelons de l'entreprise.

### L'ESG comme catalyseur

La durabilité – la seule voie possible – peut être définie comme l'ensemble des activités que vous déployez aujourd'hui pour répondre à vos besoins, mais de manière à permettre aux générations futures de répondre à leurs besoins. L'enjeu n'est donc plus seulement écologique, mais porte aussi sur la responsabilité sociale et sociétale. Les rapports d'ESG, qui deviendront obligatoires pour toutes les entreprises dans les années à venir, constituent un excellent guide sur la voie du profit dans un cadre durable. Plus vite les entreprises déploieront et propageront un politique cohérente en matière de politiques ESG, plus vite elles pérenniseront leur croissance économique.

### New collar workers

Le fossé entre les universitaires et ceux qui n'ont pas diplôme universitaire se réduit. Il semble que d'ici 2024, un nombre sans cesse croissant d'employeurs n'exigeront plus de diplôme de l'enseignement supérieur<sup>41</sup> et que les étudiants du secondaire abandonneront l'université au profit de programmes de certification et de stages liés à leur discipline. Illustration de ce qui précède, la moitié des postes vacants chez IBM aux États-Unis n'exigent pas un diplôme de quatre ans, et le consultant mondial Accenture a annoncé qu'il pourvoirait 20 % de ses postes de débutant aux États-Unis avec des diplômés de son programme de stages plutôt qu'avec des diplômés universitaires. Google embraye sur la tendance (et l'accélère) et considère, dans le cadre de ses candidatures, ses programmes de certificats en ligne comme des équivalents à un diplôme universitaire de quatre ans.

Selon Marian Salzman, la trendspotter, de plus en plus d'entreprises devraient embaucher des personnes sur la base de leur capacité à résoudre des problèmes (« merci l'IA ») plutôt que sur la base de leur diplôme universitaire, et mettre de plus en plus l'accent sur les programmes d'amélioration des compétences et de recyclage afin de retenir les talents.



photo © Fruit At Work



## Menace climatique sur le travail

Les vagues de chaleur paralysantes de 2023 placent les risques climatiques au centre des grèves organisées et des négociations contractuelles dans le monde entier. Ce fut le cas chez les travailleurs d'UPS aux États-Unis, les travailleurs du secteur du tourisme en Grèce et les chauffeurs de bus en Italie. À ce jour, les grèves liées au climat concernaient principalement des secteurs tels que la construction, les services de messagerie et la préparation des aliments, où les collaborateurs travaillent à l'extérieur ou dans des environnements non climatisés. Cette situation est toutefois en train de changer. Effectivement, les vagues de chaleur sont désormais - littéralement - ressenties dans de nombreux autres aspects du travail et de la vie. Le bureau de conseils Forrester prévoit que les collaborateurs non syndiqués utiliseront le modèle des collègues organisés pour garantir des conditions de travail sûres et saines, et pour forcer les entreprises à s'adapter aux effets structurels du changement climatique. Un homme averti en vaut deux : il convient dès lors d'examiner l'impact des risques climatiques sur le bien-être des collaborateurs et d'intégrer les risques climatiques dans votre gestion des risques.

## Pionniers belges du développement durable

À la fin de 2023, quatre entreprises belges ont obtenu le label de durabilité le plus élevé des Nations Unies. Il s'agit du fournisseur de fruits Fruit At Work, du fabricant d'enveloppes et d'étiquettes Elep, de la société d'investissement LRM et de DNS Belgium, responsable de la gestion et de l'enregistrement des noms de domaine. Elles deviennent ainsi les toutes premières ambassadrices officielles des ODD et devraient inciter leurs collègues entrepreneurs à tirer aussi la carte du développement durable. Le projet « SDG Ambassador », en collaboration avec CIFAL Flanders-UNITAR<sup>42</sup>, est le point culminant de la Charte Voka pour l'entrepreneuriat durable.

## Inclusion dans la technologie

Agoria, la fédération de l'industrie technologique belge, promeut activement la diversité et l'inclusion dans le secteur technologique depuis des années. Elle a, par exemple, lancé le site web Inclusionatwork.be, en collaboration avec la haute-école Arteveldehogeschool. Cet outil propose un plan pratique, étape par étape, que les entreprises peuvent utiliser pour augmenter le caractère inclusif de leur culture d'entreprise et la diversité de leur main-d'œuvre. En collaboration avec d'autres fédérations sectorielles, Agoria soutient également le projet « Business Uniting Talents 2030 » de CSR Europe. Il a permis de mettre au point un outil d'évaluation des performances en matière d'inclusion et de diversité multiculturelles.

Image créée à l'aide de l'IA (Midjourney).  
*Prompt: a realistic photograph of the year 2035 showing construction workers with AI enhanced tools working on a green housing project in the suburbs*



## ODD 9 – Industrie, innovation et infrastructure

L'avènement de ChatGPT a été le « moment iPhone » du monde de l'intelligence artificielle (IA). Selon les manchettes de la presse (spécialisée), ce fut un moment décisif dans l'histoire de l'IA. Le grand public s'est empressé d'embrayer, amplifiant ainsi sa dynamique en soulignant sa pertinence. À peine cinq jours après son lancement, le nombre d'inscriptions dépassait le cap magique du million d'utilisateurs. Facebook a mis 10 mois, Instagram 10 semaines. ChatGPT a-t-il ainsi écrit une page d'histoire ? Il y a de fortes chances. Chaque avancée dans l'IA estompe encore un peu plus les frontières entre l'activité humaine et les actions basées sur la machine. S'il est vrai que Chat Generative Pre-trained Transformer semble annoncer un autre monde, effrayant, il n'en reste pas moins une fenêtre sur un avenir inéluctable : l'activité humaine sera de plus en plus soutenue par des outils numériques, qu'ils soient artificiellement intelligents ou non.

*« En matière de numérisation des entreprises et de la société, l'IA constitue le nouveau saut quantique tant attendu », constate Peter Van Laer, CEO de BDO Belgium dans un billet de blog<sup>43</sup>. Il s'agit d'une numérisation intelligente, menée par et pour les personnes, qui soutient notre productivité et notre vie. Elle offre l'occasion idéale de briser ce que l'on appelle le paradoxe de la productivité<sup>44</sup> Sans l'IA, notre cerveau humain ne pourrait pas traiter la croissance exponentielle des données disponibles de manière efficace et rentable. Notre cerveau ne dispose pas d'une puissance de traitement aussi rapide. Néanmoins, l'intervention de l'homme sera toujours nécessaire pour filtrer les résultats des connaissances qui sont réellement pertinentes et significatives..*

### **De l'entrepreneuriat dégénératif à régénératif**

*« Oubliez l'intelligence artificielle (IA). Ce dont le monde a besoin aujourd'hui, c'est d'une intel-*

*ligence naturelle (IN) », peut-on lire dans les travaux de Leen Gorissen<sup>45</sup>, biologiste de l'innovation. Dans le domaine de l'innovation, un changement de mentalité s'impose. Nous devons passer du concept de « durabilité », qui consiste à mettre un terme à la destruction de notre planète et de notre habitat, à celui de « régénération ». Il s'agit de rechercher de nouvelles voies de rétablissement, à la fois sur les plans économique, environnemental et humain.*

L'innovation nous a largement facilité la vie. Cependant, nous semblons encore souvent oublier que cette évolution s'accompagne inextricablement d'un prix élevé pour mère Nature. L'agriculture industrielle, par exemple, nous permet de produire à grande échelle, mais, aux dires des experts, réduit le nombre de récoltes de notre terre agricole à 60. On dit de ce type d'innovation qu'il est dégénératif : il érode complètement la vie et le système de soutien de la vie.

## TENDANCES: ODD 9 - Innovation

Dans le même temps, de nombreux organismes et systèmes naturels ont réussi à survivre pendant des milliards d'années en dépit des évolutions, des perturbations et des changements climatiques. Par rapport à la nature, notre science de l'innovation peut donc être qualifiée de primitive. Pour Gorissen, l'« intelligence naturelle » sous-tend ces millions d'années de succès. Pour innover efficacement, nous devons apprendre de ces champions de la survie et trouver comment imiter leurs stratégies..

### Opposer la nature de l'avenir à l'avenir de la nature

Le problème réside dans la manière dont nous innovons. En observant les success-stories de la nature, nous constatons que la stratégie n'est pas dégénérative, mais régénérative. Il s'agit d'un processus biologique de renouvellement qui conduit à un niveau supérieur de santé, de richesse, de vitalité et de viabilité. Ce dont nous avons le plus besoin aujourd'hui, c'est de l'intelligence nécessaire pour passer d'un modèle d'innovation dégénératif à un modèle régénératif.

Selon Gorissen, l'« innovation habituelle » consiste encore trop à inventer une solution dans le vide. Mais alors qu'elle résout un problème d'un côté, elle en crée d'autres de l'autre. Il est donc grand temps d'apprendre à développer des solutions qui génèrent d'autres solutions. C'est l'essence même de l'intelligence naturelle (IN).

En théorie, la régénération est très simple : le principe de base est de « laisser les choses en meilleur état qu'on les a trouvées ». Le plancton crée des nuages lorsque le soleil brille trop fort, les termites empêchent la désertification, les renards arctiques verdissent la toundra et les baleines régulent le climat. Tous laissent la planète en meilleur état qu'ils ne l'ont trouvée. C'est la recette d'une évolution pérenne et nous, en tant qu'êtres humains, avons beaucoup à apprendre d'elle. La création de valeur régénérative est possible, mais elle nécessite vision, courage et persévérance. Et contrairement à une croyance largement répandue, ce n'est pas pour la nature que nous devons changer, mais pour nous en tant qu'humains. Il est impossible de détruire la nature. Elle continuera, même après la destruction causée par l'homme, à innover jusqu'à ce qu'elle trouve une voie pour poursuivre sur sa voie. Si nous, êtres humains, ne voulons pas faire partie des 99,9 % d'autres organismes qui ont autrefois habité la terre et qui ont disparu, nous devons oser abandonner l'ancien modèle de création de valeur dégénérative et nous lancer sans compter dans la création de valeur régénérative.

Guibert del Marmol, un penseur qui partage cette vue, décrit l'économie régénérative comme une économie

qui transcende l'entreprise durable, parce qu'il est déjà trop tard pour la seule durabilité. Notre impact sur la biosphère et nos écosystèmes est déjà trop important pour cela. Nous avons besoin d'un modèle économique qui produit plus de valeur qu'il n'en consomme. Personne ne veut revenir à l'âge de pierre, mais la poursuite aveugle d'une économie de croissance est une erreur. Elle va à l'encontre des lois de la nature : les arbres ne poussent pas jusqu'au ciel et tout dans l'univers se produit par cycles. Selon l'ancien chef d'entreprise, les solutions pratiques et technologiques pour passer à une économie régénératrice existent. Quelle est la clé pour y accéder ? Un saut de conscience d'une minorité active qui incarne les nouvelles règles du jeu. Il s'agit d'entrepreneurs plus « éclairés » qui réalisent que tout est interconnecté et que les entreprises pourront aller de l'avant si la situation de tout un chacun s'améliore. Ces personnes inspirées comprennent le rôle qui leur est dévolu aujourd'hui, créent une vision pour elles-mêmes et pour le collectif. Le jour où elles osent appliquer leurs valeurs humanistes dans leur vie quotidienne, elles passent du statut de simples inspirés à celui d'inspirantes.

### La vache à la rescousse

L'entreprise néerlandaise biomimicryNL (biomimicrynl.org) facilite l'innovation inspirée par la nature et a notamment élaboré un projet dans le cadre duquel elle aide les producteurs laitiers à apprendre de la nature comment obtenir des vaches plus saines et des pâturages plus sains, tout en respectant le climat. En effet, les herbivores ne mangent pas naturellement des céréales comme le maïs ou le soja, mais, en plus de l'herbe, une multitude d'herbes, d'arbustes, de feuilles et de rameaux d'arbres. Un pionnier de l'agriculture en Amérique a transformé ses pâturages en une culture combinée d'herbes, de plantes, d'arbustes et d'arbres. Ses vaches sont non seulement en meilleure santé, mais il retire également du carbone de l'air. De plus, les sols de sa ferme s'enrichissent chaque année, au lieu de s'appauvrir comme c'est le cas dans les systèmes agricoles conventionnels.

### Tapis verts

Ray Anderson, ancien CEO de la multinationale Interface (Interface.com), un fabricant de tapis, a fait tabula rase de son modèle de production et de son business model en s'inspirant de la nature. Le résultat ? Ses émissions de CO<sub>2</sub> ont chuté de 96 % au niveau mondial, tandis que les déchets ont diminué de 91 % et que la consommation d'eau a baissé de 88 %. Cerise sur le gâteau : entre-temps, Interface a mis au point un tapis qui stocke le CO<sub>2</sub>. En d'autres termes, après la production du tapis, il y a moins de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère qu'avant.



photo © Stocksy



photo © Stocksy

## ODD 17 – Partenariat pour atteindre les objectifs

Souffrez-vous du syndrome « not invented here » ? Ce que vous n'avez pas inventé et développé vous-même serait, par définition, moins bon. Ce n'est plus du tout le cas au 21<sup>e</sup> siècle. Le monde (des affaires) est devenu si complexe et évolue si rapidement que la coopération est nécessaire pour créer une véritable valeur ajoutée. Le centre de recherche belge de renommée internationale imec explique un tel modèle d'innovation coopérative à l'aide de citrouilles. Supposons que l'entreprise A propose une solution pour le diabète et l'entreprise B pour l'obésité. Les deux solutions utilisent un composant différent du même fruit, la citrouille. A utilise les graines, B l'écorce. Cependant, les deux entreprises veulent dominer le monde et exigent des droits exclusifs sur l'ensemble de la citrouille. Une exigence inutile. Non ? Pourquoi payer pour la citrouille entière alors que vous n'avez besoin que de l'écorce. En outre, de cette manière, vous empêchez l'entreprise A d'utiliser les graines. Et le producteur de la citrouille (entreprise C) de vendre la chair. La coopération entre A et B permettra d'innover plus rapidement, y compris pour des tiers.

### Collaboration open source

À une époque où la transparence est incontournable, une question se pose : et si nous appliquions le concept d'open source à nos business model, à nos stratégies d'innovation et à nos plans de marketing ? Autrement dit, utiliser le pouvoir de la collaboration comme catalyseur de la croissance et du progrès. Dans le domaine de l'innovation, le concept d'open source signifie que les idées peuvent circuler librement. Que se passerait-il si les entreprises collaboraient dans une approche collective pour résoudre des problèmes intersectoriels ? L'innovation collective peut déboucher sur des avancées décisives et des progrès plus rapides dans des secteurs allant de la technologie au développement durable. L'idée d'une collaboration open source, ancrée dans une économie de partage transparente, offre une perspective fascinante sur la manière dont les organisations peuvent prospérer et améliorer la société dans son ensemble.

### Et si ... nous étions vraiment transparents ?

Le mode de pensée open source commence par la transparence. Et si les entreprises partageaient leurs processus internes, leurs prises de décision et même leurs données financières avec d'autres entreprises ou organisations ? En adoptant une culture de la transparence, les entreprises peuvent créer un environnement de confiance mutuelle, propice à la collaboration et à l'innovation.

### ... nous échangeons des ressources ?

Imaginez que les entreprises ne monopolisent plus leurs ressources, mais qu'elles les échangent avec d'autres entreprises, y compris des concurrents. Cet échange de ressources pourrait déboucher sur une utilisation plus efficace des talents, des technologies et des capitaux. Les entreprises pourraient tirer parti de leurs atouts respectifs et compléter leurs faiblesses, créant ainsi un environnement commercial plus résistant et plus compétitif.

### ... nous collaborons avec nos concurrents ?

S'il est vrai que l'idée de collaborer avec des concurrents peut sembler étrange, mais que se passerait-il si nous transformions la rivalité traditionnelle en synergie ? Ce concept est à la base du modèle de R&D d'imec, par exemple : les parties investissent ensemble dans la R&D jusqu'au moment où elles entrent dans le périmètre concurrentiel de l'autre. En travaillant conjointement sur des projets innovants, les entreprises peuvent exploiter de nouveaux marchés et accélérer les innovations. L'ensemble du secteur peut ainsi atteindre de nouveaux sommets. Tout le monde y est gagnant. Et ce n'est pas tout, car les avantages ne se limitent pas aux entreprises ou au secteur participants. En partageant leurs connaissances, leurs technologies et leurs ressources, les entreprises peuvent contribuer à résoudre des problèmes sociétaux plus étendus. Cette approche peut se traduire par une société plus inclusive et plus durable.

### ... nous visions une prospérité commune ?

Les avantages potentiels de la collaboration open source sont considérables tant pour les entreprises que pour la société dans son ensemble. Elle nécessite un changement de paradigme, mais la capacité d'innover et de croître collectivement promet une voie très prometteuse vers un succès durable.



photo © DALL\_E

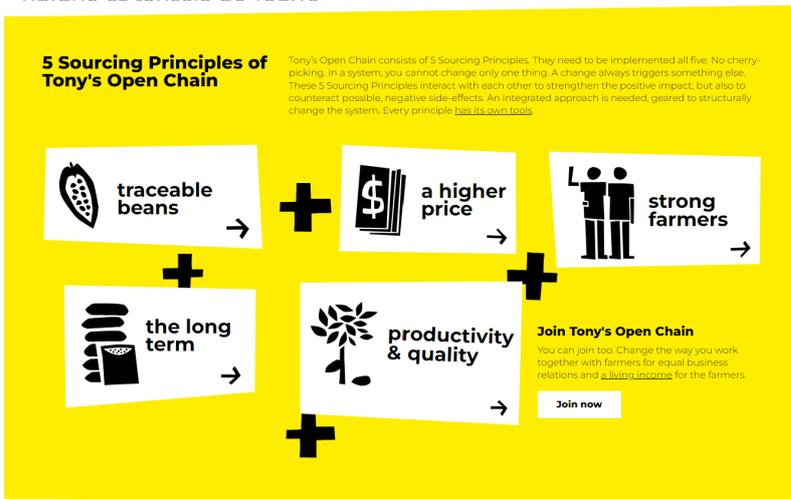


## Un vaccin pour tout un chacun

Le géant pharmaceutique Moderna ([www.modernatx.com](http://www.modernatx.com)) a mis son brevet pour le vaccin « COVID-19 » à la disposition de tous en 2022 afin de produire des vaccins pour les pays à faibles et moyens revenus. Ce faisant, les connaissances ont pu être partagées et la production, accélérée. Résultat ? Des vaccins moins chers pour les milliards de personnes qui étaient laissées pour compte à l'époque.

## Chocolat disruptif

Lors de la création de son atelier, le chocolatier Tony's Chocolonely ([www.tonysopenchain.com](http://www.tonysopenchain.com)) a été véritablement révolutionnaire. En produisant du chocolat 100 % sans esclavage, l'entreprise néerlandaise a déclenché une dynamique qui a induit un changement dans l'ensemble du secteur. Mais elle n'a pas gardé pour elle ses secrets commerciaux très fructueux. Bien au contraire. Grâce à la plateforme « Open Chain », d'autres entreprises (du secteur et au-delà) peuvent bénéficier de l'approche de transformation unique et réussie de Tony's



© tonysopenchain.com

## Rédaction

Un rapport de tendances de B-Tonic ©2024, B-Tonic

### Recherche et rédaction

Johan Van Praet et Famke Robberechts  
Avec la précieuse collaboration de Herman Konings, Stefaan Vandist, Siviglia Berto et Aaltje van der Zee

### Éditeur responsable

Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic

### Illustrations et infographie

Peter Willems (Vec-star)

### Mise en page

Studio Beshart

### Photos

Pexels, Shutterstock, Stocksy, Midjourney, DALL\_E, Studio Beshart

### Impression

Group Joos

### Date de publication

Janvier 2024

ISBN 9789464981230

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

Aucun élément de ce rapport de 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.

# Notes de bas de page

- <sup>1</sup> [www.linkedin.com/posts/fran-longstaff-phd-32601b180\\_sustainableperformance-mentalfitness-performance-activity-7084166910489030657-lyvP/](https://www.linkedin.com/posts/fran-longstaff-phd-32601b180_sustainableperformance-mentalfitness-performance-activity-7084166910489030657-lyvP/)
- <sup>2</sup> 'Official List of Proposed SDG Indicators.pdf', cf. : <https://www.sdgs.be/fr/sdgs> - Site web des indicateurs SDG : <https://unstats.un.org/sdgs>
- <sup>3</sup> <https://www.plan.be/aboutus/overview.php?lang=fr&TM=41>
- <sup>4</sup> [dashboards.sdgindex.org/rankings](https://dashboards.sdgindex.org/rankings)
- <sup>5</sup> [www.plan.be/uploaded/documents/202302070646540.20230207\\_CP\\_Indicateurs\\_DD.pdf](https://www.plan.be/uploaded/documents/202302070646540.20230207_CP_Indicateurs_DD.pdf)
- <sup>6</sup> [www.weforum.org/agenda/2023/01/how-your-business-benefit-people-sustainability-davos2023/](https://www.weforum.org/agenda/2023/01/how-your-business-benefit-people-sustainability-davos2023/)
- <sup>7</sup> Rapport de la Business and Sustainable Development Commission, Forum économique mondial, janvier 2017
- <sup>8</sup> [news.sap.com/2022/10/people-sustainability-investment-sap-research/](https://news.sap.com/2022/10/people-sustainability-investment-sap-research/)
- <sup>9</sup> [www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance#/](https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance#/)
- <sup>10</sup> L'article 40 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail prévoit la création de services externes pour la prévention et la protection au travail.
- <sup>11</sup> Jowitt, Henrietta, *Putting the wellbeing of employees into the 'S' of your ESG strategy*, MindForward Alliance, [www.youtube.com/watch?v=jW-EziiGAXI](https://www.youtube.com/watch?v=jW-EziiGAXI)
- <sup>12</sup> Le *purpose* est-il un levier du bien-être ou une variable de sortie ? Les données du Centre de recherche sur le bien-être de l'Université d'Oxford corroborent la thèse selon laquelle le « *purpose* » est un résultat, au même titre que la satisfaction au travail, le bonheur et la réduction du stress. Ensemble, ces éléments constituent quatre indicateurs déterminants du bien-être et du bonheur au travail.
- <sup>13</sup> B-Tonic, *Beginnen bouwen aan de toekomst*, Keynote, 2023
- <sup>14</sup> Deloitte Employer and C-suite well-being survey, 2022: [www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html)
- <sup>15</sup> Vangronsveld, Kathleen, PhD, Eva Geluk, *Slechts 4 op 10 werknemers vindt werkdruk redelijk*, Antwerp Management School, 4 septembre 2023
- <sup>16</sup> Peper, Gea, *Zo investeer je in meer werkgeeluk en een gezonde relatie met werk*, trendsinhr.nl, 20 novembre 2023
- <sup>17</sup> [www.bupa.co.uk/~media/Files/MMS/MMS-hosting/bins-12786.pdf](https://www.bupa.co.uk/~media/Files/MMS/MMS-hosting/bins-12786.pdf)
- <sup>18</sup> [www.antwerpmanagementschool.be/nl/blog/dark-sides-leren-op-de-werkvloer](https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/blog/dark-sides-leren-op-de-werkvloer)
- <sup>19</sup> Randstad, *Workmonitor 2022, the#howweworkrevolution: workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022*
- <sup>20</sup> 'Distributed Work's Five Levels of Autonomy': [ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/](https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/)
- <sup>21</sup> Andrew Winston (@andrewwinston) est un expert mondialement reconnu dans la construction d'entreprises résilientes et rentables qui placent l'humain et la planète au centre. Lisez sa chronique sur [sloanreview.mit.edu/article/whats-lost-when-we-talk-esg-and-not-sustainability/](https://sloanreview.mit.edu/article/whats-lost-when-we-talk-esg-and-not-sustainability/)
- <sup>22</sup> Communiquer sur une vision louable sans la mettre en pratique.
- <sup>23</sup> Schneider Electric, *La grande majorité des entreprises belges ne sont pas prêtes face à l'obligation européenne d'établir des rapports de durabilité*, 20 novembre 2023 - [www.wiztopic.com/download-pdf/655b3662794eccbc270d890](https://www.wiztopic.com/download-pdf/655b3662794eccbc270d890)
- <sup>24</sup> [ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-Normes-europeennes-dinformation-en-matiere-de-durabilite-premier-ensemble-de-normes\\_fr](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-Normes-europeennes-dinformation-en-matiere-de-durabilite-premier-ensemble-de-normes_fr)
- <sup>25</sup> [efrag.org/lab6](https://efrag.org/lab6)
- <sup>26</sup> 'Rapport de durabilité BDO Belgium – exercice fiscal 2023' - [www.bdo.be/fr-be/publications/rapports/2023/sustainability-report-2022](https://www.bdo.be/fr-be/publications/rapports/2023/sustainability-report-2022)
- <sup>27</sup> Inspiré par les trucs et astuces de 'Duurzaam Kantoor' - [www.duurzaamkantoor.be](https://www.duurzaamkantoor.be)
- <sup>28</sup> Les entreprises qui ont souscrit une assurance accidents du travail auprès de la Bâloise et dont le solde des sinistres est positif peuvent convertir leur participation aux bénéfices en solutions de bien-être pour leurs collaborateurs.
- <sup>29</sup> [corporate.lululemon.com/~media/Files/L/Lululemon/investors/annual-reports/lululemon-2023-global-wellbeing-report.pdf](https://corporate.lululemon.com/~media/Files/L/Lululemon/investors/annual-reports/lululemon-2023-global-wellbeing-report.pdf)
- <sup>30</sup> [2024.foresightfactory.co/trends/humanity](https://2024.foresightfactory.co/trends/humanity)
- <sup>31</sup> [www.fika.community/insight/the-science-behind-fikas-proprietary-mental-fitness-scale-and-its-predictive-qualities](https://www.fika.community/insight/the-science-behind-fikas-proprietary-mental-fitness-scale-and-its-predictive-qualities)
- <sup>32</sup> Engemann Kristine, Pedersen Carsten Bøcker, Arge Lars, Svenning Jens-Christian, *Residential green space in childhood is associated with lower risk of psychiatric disorders from adolescence into adulthood*, edited by Hartig Terry, Uppsala University, Uppsala, Sweden, and accepted by Editorial Board Member Susan T. Fiske January 14, 2019 (received for review May 2, 2018)
- <sup>33</sup> Ulrich Roger S \*, Simons Robert F. †, Losito Barbara D. †, Fiorito Evelyn †, Miles Mark A. †, Zelson Michael †, *Stress Recovery During Exposure to Natural and Urban Environments*, *Journal of Environmental Psychology*. 11: 201-230
- <sup>34</sup> [www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace](https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace)
- <sup>35</sup> [mariansalzman.com](https://mariansalzman.com)
- <sup>36</sup> [www.science.org/content/article/women-researchers-cited-less-men-heres-why-what-can-done](https://www.science.org/content/article/women-researchers-cited-less-men-heres-why-what-can-done)
- <sup>37</sup> [jsumner.shinyapps.io/syllabustool/](https://jsumner.shinyapps.io/syllabustool/)
- <sup>38</sup> [awarewomenartists.com/](https://awarewomenartists.com/)
- <sup>39</sup> [www.thefreeblackwomenslibrary.com/](https://www.thefreeblackwomenslibrary.com/)
- <sup>40</sup> [www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/](https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/)
- <sup>41</sup> [www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/emerging\\_degree\\_reset\\_020922.pdf](https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/emerging_degree_reset_020922.pdf)
- <sup>42</sup> [cifal-flanders.org/unitar-certification/](https://cifal-flanders.org/unitar-certification/)

<sup>43</sup> Van Laer Peter, *L'IA : merveilleux ? Productif ? Effrayant ?*, BDO Belgium, To The Point 2/2023

<sup>44</sup> Selon le paradoxe de la productivité (formulé par l'économiste Robert Solow), le développement spectaculaire du numérique ne se traduit pas par une croissance (attendue) de la productivité.

<sup>45</sup> [www.naturalintelligence.info](https://www.naturalintelligence.info)

## Sources et liste des références

- BDO Belgium, *Sustainability Report fiscal year 2022*, 7 juin 2023
- FEB, *Générons des bénéfices 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](https://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/Rev.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., Michielsens K., *Het bepalen van de te behalen doelstellingen in het kader van de uitvoering van de Agenda 2030*, Rapport. Instituut vóór Duurzame Ontwikkeling vzw, Brugge, 2021
- Van Praet Johan, *Meer dan winst alleen. Public Private Sustainable Partnership*, white paper VBO & Ageas, juin 2022
- 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
- Vangronsveld 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
- Bureau fédéral du plan, Institut des Comptes Nationaux, *Indicateurs de développement durable*, février 2023
- Agoria, *Guide pratique en 7 étapes pour les rapports de développement durable*, 2023
- IBR-IRE, *Lignes d'orientation sur le rôle du réviseur d'entreprises par rapport aux informations de durabilité - Comment se préparer ?*, avril 2023
- Konings Herman, Van Praet Johan, *Wellbeing & Sustainability. Rapport des Tendances 2023*, B-Tonic
- White Julie, *How your business can benefit from 'people sustainability'*, Davos Agenda, 4 janvier 2023
- Antwerp Management School, Short Programs for Experienced Professionals, *Duurzaam hrm: vier straffe trends en inzichten*, webinar, 15 mai 2023
- Bupa Foundation, *Bupa Wellbeing Index 2023: Healthy Planet, healthy people*, juillet 2023
- Van Milders Matthias, *Verhoog het welzijn met de People Sustainability Scan*, Baanbrekende werkgever, 29 juin 2023
- B-Tonic, *Beginnen bouwen aan de toekomst*, Keynote, 2023
- Jowitt Henrietta, *Putting the wellbeing of employees into the 'S' of your ESG strategy*, MindForward Alliance, 2022
- FEB, Deloitte, Be The Change (une initiative d' Agoria), *The future of work is digital - Stratégies pour la transition numérique*, février 2023
- Del Marmol Guibert, *Sans plus attendre !*, Ker éditions, 2014
- Gorissen Leen, *Building the Future of Innovation on millions of years of Natural Intelligence*, Studio Transitio, 2020
- Van Praet Johan, *Business 4.0*, FEB, BDO, ING, 2018
- FEB, *Votre entreprise tourne-t-elle circulaire ?*, magazine REFLECT 26, janvier 2022
- Salzman Marian, *Trends for 2024 - On Hope's Edge*, décembre 2023
- Shadjanova Diyora, *Climate change and women's rights: a dual battle for a sustainable future*, LS:N Global, novembre 2023
- Tondeleir Filip, Coach en développement durable. *Ontdek de impact van duurzaam ondernemen binnen jouw organisatie*, Count us in, syllabus 2023 v. 1.4
- Field Emily, Krivkovich Alexis, Kügele Sandra, Robinson Nicole, Yee Lareina, *Women in the Workplace 2023*, McKinsey & Company, 5 octobre 2023
- Dixon-Fyle Sundiatu, Hunt Vivian, Huber Celia, Martinez Márquez Maria del Mar, Prince Sara, Thomas Ashley, *Diversity Matters Even More*, McKinsey & Company, novembre 2023
- Roelandt Amber, Innovatiebioloog Leen Gorissen: *"Onze manier van innoveren is degeneratief en holt het leven uit"*, Bloovi, 11 septembre 2019
- Forrester Research, *Predictions 2024*, 2023

