



Références

DOSSIER WELLBEING / BIEN-ÊTRE

THE WELLBEING SUMMIT

Comment faire du bien-être une valeur universelle ?

Durant deux jours, à Bruxelles, le Wellbeing Summit a rassemblé plus de 300 personnes, dont des leaders économiques et politiques, belges ou non. Les échanges ont porté sur les pratiques à adopter ou encourager pour lutter contre le mal-être, de la sphère privée à l'échelle globale. Sachant qu'il y a urgence à tous les étages.



Deux jours d'immersion intensive dans une thématique toujours plus d'actualité. © THEMERODE.



Ce « sommet » a pris des formes très variées, jusqu'à des séances de yoga. © THEMERODE.

THIERRY FIORILLI

Vingt conférences-débats, une cinquantaine d'intervenant(e)s venu(e)s de partout dans le monde et plus de 300 participant(e)s. La première édition bruxelloise du Wellbeing Summit, les 16 et 17 novembre derniers au social club The Merode, a proposé deux jours d'immersion intensive, et sous formes très variées, dans une thématique toujours plus d'actualité : la préservation et le développement du bien-être tant individuel que collectif, tant dans la sphère privée que sociale et professionnelle, et tant à l'échelle locale que planétaire.

Economistes, scientifiques, chef(fe)s d'entreprises, représentant(e)s politiques, membres d'organisations ou fondations, consultant(e)s, expert(e)s en ressources et relations humaines, activistes du climat et militant(e)s pour la paix y ont partagé pratiques et convictions en la matière. Au final, une large palette de pistes et solutions. Indispensables, puisque l'ère est aux burn-out, dépressions, éco-anxiété et crises climatiques, sanitaires, sociales et économiques, sur fond de guerres en Ukraine et au Proche-Orient, de remontées des extrémismes et de tsuna-



Le bien-être est devenu un but partagé qu'on n'atteindra que collectivement, ce qui inclut nos institutions, politiques et financières, et les « business leaders »

Sandrine Woitrin
cofondatrice du Wellbeing Project



mis technologiques.

« Une seule bougie permet d'en allumer mille », a insisté lors de la cérémonie d'ouverture Denis Knoop, président du conseil consultatif de The Merode, définissant ainsi l'objectif principal de l'événement. Ce fut le cas : au fil des témoignages et échanges, et à travers des approches et des objectifs différant parfois selon les fonctions, les générations, les genres, les crédos et les parcours, c'est une vision de société apaisée, éclairée qui s'est dessinée, deux jours durant. Une vision que beaucoup de celles et ceux y ayant pris la parole ont déjà transformée en réalité, depuis plus ou moins longtemps. Elle consiste à établir et garantir des relations respectueuses avec soi-même, avec l'entourage proche, avec ses collègues ou ses employé(e)s, avec l'ensemble de la société et du globe. Ce qui exige d'autres modèles de pensée, de comportements, d'aspirations, de management. Et d'économie, comme ont plaidé avec humour, gravité, fougue ou douceur certaines personnalités qu'on peut qualifier, toutes, à leur niveau, d'actrices du changement.

Sandrine Woitrin, cofondatrice du Wellbeing Project, qui regroupe 200 organisations internationales se consacrant au changement social global et qui organise tous les deux ans aux Etats-Unis le Wellbeing Summit mondial, a ainsi affirmé que « le bien-être

est devenu un but partagé » et qu'on ne l'atteindra « que collectivement, ce qui inclut nos institutions, politiques et financières, et les *business leaders* ».

En écho, Robin de Carteret, enseignant au Schumacher College (Devon, Grande-Bretagne), a prôné la modification de nos encore trop généralisées façons de réfléchir et de fonctionner lorsqu'on évolue au sein d'un groupe, d'une communauté ou d'une entreprise : « Il faut agir de façon holistique, et non plus pyramidale », pour accéder à une sorte d'harmonie, chorale, dans quelque écosystème que ce soit. Démonstration à la clé, via l'exercice de l'applaudissement d'une foule : au départ, on frappe à son propre rythme, ce qui peut tourner à la cacophonie, mais plus on applaudit, plus on s'accorde aux autres et plus on finit sur une même et unique cadence.

Tania Singer, psychologue et directrice scientifique du laboratoire de neurosciences sociales de la Max Planck Society (Berlin), a, elle, exposé les conclusions de ses recherches sur « le système humain » versus « le système économique » qui est le nôtre : avantages flagrants du premier puisque, souvent, il « génère empathie, chaleur, affect, compassion », là où le second nous cause généralement

« stress, peur (de perdre son poste, son argent, son pouvoir), pression, agressivité ». Concrètement, plus on évolue dans un environnement bienveillant, plus grandes sont l'attention consacrée à une tâche, la collaboration avec les autres, l'écoute et l'absence de conflits au long cours.

Pour sa part, Satish Kumar, défenseur indien d'une écologie holistique, a exhorté (comme il l'avait fait dans son interview accordée au *Soir* le 6 novembre dernier) à « remplacer notre obsession de croissance économique par la priorité à la croissance du bien-être des individus, des populations et de la planète. En partant de la base, des gens, de la culture. »

Sandrine Dixon-Declève, docteure en sciences de l'environnement, conseillère en transition économique et environnementale, présidente du Club de Rome et responsable du projet Earth for All, n'a pas dit autre chose, rappelant les cinq conditions de survie de cette planète : « La fin des inégalités, la fin de la pauvreté, l'autonomie des peuples, l'autonomie énergétique et l'autonomie alimentaire. » Soit un bien-être individuel puis collectif, à instaurer d'abord au niveau local, avant de gagner les échelons régional, national, continental et enfin global. Comme une bougie en allume mille autres. La parole tenue dans notre dossier spécial par plusieurs intervenant(e)s du Wellbeing Summit de Bruxelles l'illustre également.



Il faut remplacer notre obsession de croissance économique par la priorité à la croissance du bien-être des individus, des populations et de la planète

Satish Kumar
activiste pacifiste,
ancien moine jain,
cofondateur du Schumacher
College (Royaume Uni)



Où une seule bougie peut en

Plusieurs CEO ayant pris la parole au Wellbeing Summit de Bruxelles ont souligné que l'instauration de ces politiques relève d'un processus qui ne se boucle pas du jour au lendemain.

© THEMERODE.



Bien-être professionnel : l'approche des CEO

Le Wellbeing Summit de Bruxelles a convié plusieurs patron(ne)s pour partager leurs pratiques et opinions en matière de bien-être au travail. Essentiel, pour tout le monde. Mais chemins empruntés assez différents.

THIERRY FIORILLI

Le taux d'absentéisme en Belgique tourne autour de 7%, dont un tiers pour burn-out ou troubles dépressifs. Liés aux conditions de travail, affirment la plupart : pression, culture du résultat, management toxique, surcharge de boulot et horaire, impossibilité de déconnexion, etc. Ces absences de longue durée ont aussi un coût, qu'on évalue à 2,5 millions d'euros par an. Le bien-être au travail est donc, plus que jamais, un enjeu majeur. Que la plupart des organisations ont bien compris, déployant différentes stratégies pour l'intégrer et l'améliorer.

Pour autant, plusieurs des CEO ayant pris la parole au Wellbeing Summit de Bruxelles ont souligné que l'instauration de ces politiques relève d'un processus qui ne se boucle pas du jour au lendemain. Qui varie aussi selon la culture d'entreprise, sa taille, ses objectifs et son niveau d'exigence. L'un d'eux confiait ainsi que « si, durant la crise covid, aussi choquant que ça paraisse, on a réalisé de très hautes performances, je pense qu'elles s'expliquent par la culture qu'on a réussi à intégrer, depuis des années, à l'organisation. »

Du coaching à l'entreprise libérée

Lorsqu'Hugues Karemera est devenu directeur général adjoint d'Euroclear, les 600 personnes sous sa responsabilité, éparpillées dans plusieurs pays, « étaient perdues, recherchaient davantage de sens dans leur travail », se souvient-il. « On a fait appel à des coachs, des professionnels, qui nous ont fait comprendre qu'entre managers, on était dans la compétition, on jouait aux super-héros, et que si on

voulait vraiment que les gens se sentent mieux, il fallait d'abord qu'on change, nous. On a beaucoup parlé, on s'est reconnecté, on a mis en place des programmes basés sur l'intelligence collective et le modèle participatif, on a fait des expériences comme laisser décider les gens, durant un mois, de leurs horaires tout en atteignant les objectifs. C'était difficile, pour moi, parce que je n'arrivais pas à faire confiance. Mais ça a été concluant ; on a donc instauré ce système. Les un(e)s et les autres se concertent, se répartissent les tâches, se comportent en adultes, en fait. Et se sentent mieux, avec aussi des coachings individuels et collectifs, et la possibilité de travailler sur leurs propres problèmes. »

Ce concept d'entreprise libérée semble moins adapté à l'ensemble d'un groupe multinational, où les processus de fonctionnement sont très différents ; il est appliqué ou expérimenté plutôt à l'échelle de certains départements ou pour certaines fonctions. D'autant, rappelait un patron, que « tout le monde n'y adhère pas : il y a des gens qui ne veulent pas de responsabilités ou d'autonomie, mais juste exécuter. Chez nous, on fonctionne donc plutôt avec des *people managers*, des forums, des formations, des activités censées améliorer le bien-être. »

La clarté, la déconnexion, le compliqué et le complexe

Grégoire Dallemagne, CEO de Luminus, estime qu'il faut plutôt prendre en compte « la clarté des objectifs du travail et de son impact : c'est ça, mon rôle d'entrepreneur et de leader. Convaincre les gens que leur boulot sert à quelque chose, contribue à préserver l'environnement, et qu'ils peuvent le constater. Les mobiliser, en



Il faut prendre en compte la clarté des objectifs du travail et de son impact : c'est ça, mon rôle d'entrepreneur et de leader

Grégoire Dallemagne
CEO de Luminus



Entre managers, on était dans la compétition, on jouait aux super-héros. Si on voulait vraiment que les gens se sentent mieux, il fallait d'abord qu'on change, nous

Hugues Karemera
directeur général adjoint
d'Euroclear



On vit dans un monde où tout est toujours moins compliqué, mais beaucoup plus complexe

Jean-Christophe Tellier
CEO d'UCB



On doit enseigner aux enfants que quand on mange en famille, on abandonne smartphone et console

Thierry Geerts
CEO de Google Belgique & Luxembourg



les respectant, avec empathie et pour des performances toujours meilleures, parce que ce n'est pas contradictoire. »

Jean-Christophe Tellier, CEO d'UCB, croit davantage à « l'énergie positive qu'il faut insuffler. Ça signifie ne pas réduire quelqu'un à la réussite ou non d'un projet, à la qualité d'une idée. Ne pas s'ériger en seul détenteur de toutes les solutions à tous les problèmes, mais demander à celui ou celle qui vient vous les soumettre ce qu'il/elle propose pour les résoudre, même si on a la solution, nous. Ne pas oublier non plus qu'on ne peut pas toujours tout régler tout de suite, dans la vie. C'est la différence entre ce qui est compliqué et complexe : pour ce qui est compliqué, il y a des solutions, simples ; pour ce qui est complexe, il n'y a pas de solutions simples. Et on vit dans un

monde où tout est toujours moins compliqué mais beaucoup plus complexe. »

Enfin, Thierry Geerts, CEO de Google Belgique & Luxembourg, insiste sur l'approche éduquée, respectueuse et éclairée tant des collègues que des collaborateurs/trices : « A l'image de l'utilisation de la technologie, qui doit faciliter les choses, au travail aussi, et ne pas envahir votre vie au point de la ruiner. Il faut donc mettre des limites : comme on doit enseigner aux enfants que quand on mange en famille, on abandonne smartphone et console, on ne fait pas entrer le travail dans les week-ends, par exemple, sauf réelle urgence. On doit pouvoir déconnecter, et on doit laisser les autres déconnecter aussi. »

allumer mille autres

les jeunes

La force et le privilège du long terme

T.H.F.

Parmi les orateurs/trices et participant(e)s aux deux jours de sommet, les jeunes n'étaient pas les moins nombreux/ses. Logique, dès lors que le but de l'événement était de croiser les pratiques et les approches du bien-être individuel et collectif, et que la mobilisation pour sauver la planète est largement incarnée par les moins de 30 ans. Un rapport de Sciensano, l'Institut belge de Santé, rappelait en septembre que « la prévalence des troubles anxieux et dépressifs est plus élevée chez les 18-29 ans (20 % et 17 %) que chez les 65 ans ou plus (7 % et 6 %) ».

Logique aussi que soit présente, malgré son blocus – elle suit un master en politiques et gouvernance européennes au Collège d'Europe, à Bruges –, Adélaïde Charlier (23 ans), cofondatrice en Belgique du mouvement Youth for Climate et l'une des figures des grèves scolaires et marches pour le climat en 2018. « Ce qui était vraiment fort au Summit », témoigne-t-elle, « c'est qu'entre jeunes, on a tout de suite trouvé une conscience de groupe pour partager ce qu'on ressentait. Quand j'ai abordé les raisons pour lesquelles je me suis engagée dans des causes environnementales et sociales, je l'ai fait comme tous l'ont fait : avec nos tripes, notre cœur et nos émotions. Je pense que c'est ça qui nous permet de continuer sur le long terme, plus que des faits scientifiques ou des rapports, essentiels mais qui ne nous touchent peut-être pas au plus profond. Chacun(e) a vraiment partagé son histoire. »

Et son trajet aussi, puisqu'« on a parlé des liens entre les luttes sociales et environnementales, de ce qui nous a permis de comprendre pourquoi on est parfois touché(e)s plutôt par un aspect social qui nous mène vers l'environnement, parce que c'est lié, ou inversement. Moi, ça a plutôt été l'inverse. Outre que, quand j'analyse le début de mon activisme, je comprends que ce ne sont pas forcément les faits qui l'ont déclenché, mais les rencontres, l'entourage. Je pense que c'est à partir du moment où on se sent appartenir à un groupe, à une communauté qu'on s'engage. Et c'est cette inclusion qui permet de contribuer de manière active, sur la longueur, au changement qu'on veut voir advenir. D'autres construisent et renforcent leur activisme sur la base d'une relation plutôt avec la nature, mais c'est le même processus. »



Je pense que c'est à partir du moment où on se sent appartenir à un groupe, à une communauté qu'on s'engage

Adélaïde Charlier
cofondatrice en Belgique
du mouvement Youth for Climate



Nous, les effets de nos actions, pour la planète et les gens, on ne les verra pas. Et on doit le considérer comme un privilège : faire quelque chose de bien et qui nous dépasse

Shadille Estepan
membre de la Born This Way
Foundation, créée par Lady Gaga



Cette nécessité relationnelle, Shadille Estepan (30 ans), de la Born This Way Foundation, créée par Lady Gaga pour encourager l'individu dans l'expression et l'affirmation de soi, la confirme : « On doit ressentir cette appartenance à une communauté pour pouvoir changer les choses : on comprend alors que le courage, la bonté, l'empathie sont des pratiques auxquelles on peut s'entraîner et qui sont communicatives. Pour les jeunes, c'est essentiel. Ils/elles doivent voir que ces pratiques sont institutionnalisées. » Et admettre que « nous ne constaterons pas de notre vivant l'impact de nos engagements. Alors que les générations précédentes sont guidées par le résultat immédiat, le bénéfice à court terme, nous, les effets de nos actions, pour la planète et les gens, on ne les verra pas. Et on doit le considérer comme un privilège : faire quelque chose de bien et qui nous dépasse. »

actions

Des pistes du Bhoutan à la Wallonie

T.H.F.

Fin juin dernier, la Commission européenne publiait le Rapport de prospective stratégique 2022, dans lequel elle dégage dix domaines d'actions clés pour mener « des transitions verte et numérique justes » et atteindre les 17 objectifs de développement durable des Nations unies, luttant contre la pauvreté, les inégalités, le dérèglement climatique, la dégradation de l'environnement et visant à la prospérité, la paix et la justice pour toutes et tous d'ici à 2030.

Parmi les domaines d'action, « les cadres de suivi pour mesurer le bien-être au-delà du produit intérieur brut, en tenant compte des générations actuelles et futures, dans l'UE et au-delà », a rappelé Dimitri Lorenzani, du cabinet de Maros Sefcovic, vice-président exécutif de la Commission européenne chargé du Pacte vert (Green Deal) pour l'Europe et de la prospective. Preuve de « l'évolution en cours vers un nouveau modèle économique », qui nécessite une approche intégrant « l'équité, la durabilité environnementale, la stabilité économique et la productivité », et tenant compte « à la fois des synergies et des tensions ».

En 2010 déjà, la panoplie des indicateurs économiques européens s'était ouverte à un indice de pression environnementale, parce que, justifiait le commissaire alors en charge de l'Environnement, Stavros Dimas, « c'est problématique lorsque le PIB est considéré comme le critère unique de progrès et qu'il ne prend pas en compte des questions essentielles pour la qualité de vie, comme l'environnement, la cohésion sociale ou le bonheur des gens ». Ce que fait la Nouvelle-Zélande depuis 2019, avec son « budget bien-être » : 1,1 milliard d'euros pour la santé mentale, 177 millions contre les violences familiales (outre les congés payés aux victimes de relations conjugales toxiques) et 553 millions pour réduire la pauvreté des enfants. Parallèlement, toute décision du gouvernement doit impérativement faire progresser au moins un de ces dossiers, et non plus se focaliser sur les objectifs de croissance et de productivité.

Au Bhoutan, l'indice du Bonheur national brut a été imaginé dès 1972, puis inscrit dans la Constitution en 2008, a rappelé Kinzang Lhendup, qui y est philosophe à l'Université royale : « Qu'on l'appelle "bien-être", comme ici, ou "bonheur", comme chez nous, il est au cœur de l'économie du XXI^e siècle. Parce qu'il n'y a qu'à travers lui qu'on peut atteindre le vrai développement d'une société. Notre indice repose sur quatre piliers, autour desquels s'arti-



Notre « indice du bonheur » repose sur quatre piliers, duplicables partout car universels

Kinzang Lhendup
professeur et philosophe
à l'Université royale du Bhoutan



L'accès aux droits fondamentaux est un bon biais pour jauger le niveau de développement d'une société et de la satisfaction que les gens peuvent y éprouver

Christie Morreale
ministre wallonne de l'Emploi, de la Santé et de l'Égalité des chances



culent toutes les actions gouvernementales : la sauvegarde de l'environnement (nos forêts ne peuvent couvrir moins de 60 % du territoire et notre bilan carbone est négatif), un développement économique et social durable et équitable (les touristes paient une taxe "durable"), la préservation de nos traditions culturelles (dont les intangibles : gentillesse, compassion, considération pour autrui...) et une bonne gouvernance (services publics, assistance sociale, accès des femmes aux fonctions à responsabilités et égalité salariale...). On peut les dupliquer partout, parce qu'ils sont universels. »

Christie Morreale, ministre wallonne de l'Emploi, de la Santé et de l'Égalité des chances, dit s'en être inspirée lorsque, conseillère dans un cabinet ministériel, elle a réformé les plans de prévention de proximité, devenus des plans de cohésion sociale dans les 262 communes de Wallonie. « Pour transposer ça », explique la socialiste, « on a regardé à l'échelle de chaque territoire l'accès aux droits fondamentaux : à la culture, au logement, etc., ce qui permet d'avoir une photographie de la situation qui peut amener au bonheur et à la satisfaction des citoyen(ne)s. On a établi des moyennes, des curseurs, pour que les collectivités locales puissent identifier quelles sont les mesures à mettre en place pour permettre ce bonheur, cette cohésion sociale. Ce prisme de l'accès aux droits fondamentaux, consacrés par le droit international, est un bon biais pour jauger le niveau de développement d'une société et de la satisfaction que les gens peuvent y éprouver. »



C'est problématique lorsque le PIB est considéré comme le critère unique de progrès et qu'il ne prend pas en compte des questions essentielles pour la qualité de vie

Dimitri Lorenzani
du cabinet du vice-président exécutif
de la Commission européenne,
chargé du Pacte vert pour l'Europe



remèdes Sept tuyaux anti mal-être au travail

Méditation, yoga, sport, promenade, lecture, alimentation saine... Différents « trucs » pour affronter le stress et se préserver de l'implosion au travail. En voici sept autres, cumulables et livrés au sommet par des participants : managers, employé(e)s ou indépendant(e)s.

1 Jean-Christophe Tellier, CEO d'UCB
« Pour échapper à la pression, je me réserve notamment du temps. Donc, je ne surcharge pas l'agenda et je n'enchaîne jamais les réunions sans me laisser au moins dix minutes entre chacune, pour fermer l'une avant d'ouvrir l'autre et prendre ne fût-ce que deux minutes juste pour moi. »

2 Magali Bodeux, senior manager chez Bain & Co et cofondatrice de l'ASBL Cohesion Belgium, vouée à la diversité, l'équité et l'inclusion en entreprise

« Je pense à ce qui est bon ou non pour moi. J'essaie d'être honnête avec moi-même, sur ce que je veux vraiment et ce que je ne veux pas. Je m'efforce de ne pas être une autre personne au travail que celle que je suis en dehors. »

3 Katrien Herdewyn, fondatrice d'Elegnano, start-up de chaussures alliant design et nanotechnologies
« Je me forge des plages où je ne fais rien, je me crée de nouvelles cadences, le week-end notamment, plus lentes, pour ne pas être tout le temps dans l'action. Je m'entraîne à la pause et au bien-être, en ayant appris à rester toujours

moi-même là où les autres attendent que je joue un rôle, de leader, de CEO. Et j'essaie de développer des capteurs capables de déceler les signaux d'alerte par rapport à moi-même. »

4 Miha Angelova, de Corporate ReGeneration, incitateur à une gouvernance régénérative en entreprises

« Je tiens un journal intime et je m'astreins à rédiger trois pages chaque jour. Ça m'aide à structurer mes idées, canaliser mes émotions, prendre de la distance, me sentir mieux. À évoluer plus positivement au milieu des autres. »

5 Cédric Etienne, architecte d'intérieur au Studio Corkinho
« On a créé une *still room*, un sanctuaire du silence, au bureau, où on peut

se réunir ou s'isoler, pour identifier ce que les Japonais appellent le "ma", qui est l'intervalle, l'espace entre deux notes, entre le lever et le petit-déjeuner, entre deux réunions... La pièce s'inspire de lieux calmes, beaux, et permet une pause, une déconnexion du boulot. On se sent rechargé(e) quand on en ressort, avec une énergie positive, une bienveillance. Peut-être même qu'on est alors inspirant(e). »

6 Julie Vandermeulen, marketing strategist à Story Flow
« Avant, c'étaient des journées de quinze ou seize heures. Depuis trois ans et demi, je n'accepte plus jamais une réunion, un entretien ou une préparation entre 13 et 16 heures. Cette tranche horaire là est pour moi : une sieste, du yoga, mon chien, lire, faire du bénévolat, ce que j'ai envie de faire. Ça me rend heureuse et pleine d'énergie, inspirée et

hyper efficace quand je retourne travailler. Ça a changé la donne pour moi. Tout le monde ne le peut pas, pas trois heures, pas à ce moment-là de la journée, mais on peut organiser ses journées de travail en fonction de son rythme biologique quotidien. Pour ne pas mener une vie de machine. »

7 Lothar De Keyne, cofondateur de Bevoy, qui promeut un environnement de travail sain et agréable
« Au début de chaque réunion hebdomadaire, chacun(e) raconte, de façon spontanée, quelque chose qui lui est arrivé, qu'il/elle a vécu récemment, de bien ou pas, sans qu'on l'interrompe. Ça permet de partager quelque chose d'extérieur au boulot, d'éprouver de l'empathie, de voir les autres différemment, et ça installe un climat plus constructif pour la réunion de travail. »



Il y a aujourd'hui plus de personnes en absence longue durée, pour maladie, que de chômeurs. La crise du mal-être au travail est historique

Barney Jordaán
professeur à la Vlerick Business School



« Le Soir » et « Références » ont organisé le débat
« La résilience des individus, des organisations
et de la planète est-elle une réponse
à l'absentéisme de longue durée ? » © THEMERODE

La résilience, remède à l'absentéisme ?

Le débat organisé par « Le Soir » et « Références » lors du Wellbeing Summit posait la question : la résilience, individuelle, collective et planétaire, est-elle une réponse à l'absentéisme de longue durée ? Réponse de celles et ceux qui y ont pris part : oui, mais pas que...

ENTRETIEN
LUCE BARJAL

Selon la dernière étude de Secu-
rex, spécialiste des ressources
humaines, publiée en avril der-
nier, l'absentéisme de longue durée
(plus d'un an) touchait en 2022, en
Belgique, 3,18 % des travailleurs/euses.
Soit un peu moins qu'en 2021 (3,29 %),
mais toujours plus qu'avant le covid
(3,01 % en 2019). Surtout, les absences
dues à des problèmes de santé mentale,
dont le burn-out, ont augmenté de
18,5 % au cours des trois dernières an-
nées, représentant 32,7 % de l'absenté-
isme au long cours en 2022 contre
27,6 % en 2019.

Barney Jordaán, avocat belgo-sud-
africain, enseigne la médiation et la né-
gociation à la Vlerick Business School,
à Bruxelles. C'est lui qui a ouvert, au
Wellbeing Summit des 16 et 17 no-
vembre, le débat organisé par *Le Soir*
et *Références*, intitulé « La résilience

des individus, des organisations et de
la planète est-elle une réponse à l'ab-
sentéisme de longue durée ? » et au-
quel participaient aussi Sandrine Antio-
niou (Human Richness Developer chez
Realco), Mieke Vanderwaetere (Talent
Development Manager chez Accent),
Benoit Greindl (CEO du Resilience
Institute Global) et Christie Morreale
(ministre wallonne de l'Emploi, de la
Santé et de l'Égalité des chances).

L'analyse de la situation avec Barney
Jordaán.

**Le mal-être au travail est-il l'explica-
tion majeure de l'absentéisme de
longue durée ?**

Le problème est majeur, complexe et
systémique, donc ses raisons sont mul-
tiples. Les chiffres sont terrifiants :
un(e) salarié(e) sur trois est sur le
point de faire un burn-out en Belgique,
et il y a aujourd'hui plus de personnes
en absence longue durée, pour mala-
die, que de chômeurs. La crise du mal-
être au travail est historique. Il me
semble que l'on doit mettre en exergue
deux causes principales : l'absence de
confiance entre les salariés et leur en-
treprise, et surtout, un système de ma-
nagement toxique. Le modèle en place
est dépassé, démodé, absolument plus
en adéquation avec ce que les gens
vivent aujourd'hui, et, en particulier,
les femmes. Sur les personnes en très
long congé maladie, 70 % sont des
femmes.

A quoi l'attribuez-vous ?

A ce qu'on appelle aujourd'hui la
« masculinité toxique », c'est-à-dire
une caricature des « valeurs » tradi-
tionnellement attribuées aux hommes.
Les managers sont dans la compétition
et dans la course au profit. Ils man-
quent d'empathie et de capacités
communicationnelles. Il y a un réel
problème de manque de respect envers
les salariées femmes, qui portent pour-
tant un plus gros fardeau que les
hommes, devant souvent s'occuper

seules de leur famille, en enchaînant
avec une deuxième journée de travail,
une fois rentrées chez elles. Or, au bou-
lot, les femmes sont souvent rabaissées,
elles subissent des commentaires sur
leur physique, on ne leur donne pas les
responsabilités ou les promotions qui
devraient découler de la qualité de leur
travail. On vit dans une société censée
donner les mêmes droits et le même
respect à tous, quel que soit le sexe. En
réalité, c'est un échec global.

Vous évoquiez également le manque

de confiance...

Cela va de pair. Si le patron ou l'équipe
managériale est toxique, le ou la sala-
rié(e) n'évolue pas dans un climat de
confiance. Il faut de toute urgence
changer la donne. On ne peut se sentir
bien au travail que si l'on a confiance
en son manager, si on peut lui parler
sans crainte et si on adhère aux valeurs
et aux décisions prises par ledit mana-
ger. Souvent, quand une personne dé-
cide de ne plus reprendre son emploi,
ce n'est pas son job qu'elle quitte : c'est
son boss.

« Il faut créer une entreprise qui fasse du bien et où on se sent bien »



« Nous estimons qu'il
est temps de changer
les textes de loi afin
de permettre, en toute
légalité, aux entreprises
d'être dans une dyna-
mique de création de
valeurs partagées. » © DR.

Benoît Greindl est CEO
du Resilience Institute
Global, basé en Suisse et
au cœur duquel figure la
résilience, parce qu'« il
existe un lien très fort et
très intime entre la rési-
lience personnelle, celle
des entreprises et celle
de la planète », explique-
t-il. « La résilience des

personnes permet celle
de l'entreprise, puis celle
de la planète. Nous tra-
villons avec les plus
grandes organisations
pour développer les
compétences qui vont
permettre aux dirigeants
et à leurs équipes de
prosperer, malgré les
écueils, défis et incerti-
tudes propres à notre
époque. Nous mesurons
et analysons la résilience
humaine à l'échelle pla-
nétaire, ce qui nous
indique comment rési-
lience, performances
professionnelles élevées
et bien-être sont liés.
Ainsi, les personnes qui
passent plus de deux
heures par semaine dans
la nature ont une rési-
lience plus élevée que les
autres, une meilleure
santé mentale, et sont
donc mieux équipées
face aux changements et
au stress. Ce qui montre
l'urgence à nous recon-
necter à la nature, donc à
notre planète. »

Comment concilier cela
avec le monde de l'entre-
prise ?

Elle doit être mise au
service du bien commun.
Nous estimons qu'il est
temps de changer les
textes de loi afin de
permettre, en toute
légalité, aux entreprises
d'être dans une dyna-
mique de création de
valeurs partagées. Toutes
les parties prenantes
doivent s'y retrouver, pas
seulement les investis-
seurs, les actionnaires et
les patrons, mais aussi
les fournisseurs, les
collaborateurs, les
clients, la communauté,
la société et l'environne-
ment. Aujourd'hui, si une
entreprise décide de
devenir moins polluante,
par exemple, ses action-
naires pourraient se
retourner contre elle,
parce qu'elle écorne les
profits *stricto sensu*.
L'entreprise doit devenir
à 100 % humaine. On ne
peut plus attendre

qu'elle fonctionne sans
prendre en compte le
fonctionnement des
humains et leurs besoins,
dans toutes leurs dimen-
sions : mentale, phy-
sique, émotionnelle et
même spirituelle. D'où
l'importance de la rési-
lience.

Il faut donc « un humain
sain dans une entreprise
saine » ?

Oui. Il faut accorder de
l'importance aux rela-
tions entre toutes les
parties prenantes, l'en-
vironnement compris. Une
personne sera plus heu-
reuse de travailler pour
une entreprise qui s'é-
veille en faveur du déve-
loppement durable, qui
lutte contre le dérègle-
ment climatique ou la
déforestation : elle trou-
vera que son travail a du
sens, et son bien-être en
sera accru. Il faut arriver
à créer une entreprise
qui fasse du bien et dans
laquelle on se sent bien.

L. BL

chez Accent « Il faut juste donner aux gens ce dont ils ont réellement besoin pour concilier vies professionnelle et personnelle »

ENTRETIEN

L.BL

Chez Accent, spécialiste du recrutement, Mieke Vandewaetere est « manager de développement de talents », et pas « directrice des ressources humaines ». Parce que, dit-elle, « je me désolidarise totalement de la Gestion des Ressources Humaines telle qu'elle est comprise et appliquée de façon classique dans la plupart des entreprises. Pour moi, il s'agit de méthodes dépassées qui ne fonctionnent absolument pas. Il suffit de regarder les chiffres. A l'évidence, il y a un immense problème de mal-être au travail, lié à la GRH dans notre société. Je fais tout ce qui est en mon pouvoir, pour que dans "GRH", la lettre H soit la plus importante... H comme dans "humain" et "humanité". »

Selon un rapport 2021 de l'Inami, les femmes représentent 59 % des invalidités, toutes causes confondues, et 68 % lorsqu'il s'agit des invalidités pour

burn-out ou dépression. D'aucuns l'expliquent par la « masculinité toxique » qui régnerait dans les entreprises. Comment gérez-vous cela ?

Eh bien, 93 % de notre force de travail est féminine. Quant à notre équipe managériale, elle compte treize femmes et seulement deux hommes.

Que suggérez-vous pour améliorer le bien-être des salariés ?

Je suis une scientifique de formation, donc je travaille en me basant sur des données et des faits vérifiés. La première chose que j'ai mise en place quand j'ai commencé chez Accent, il y a un peu moins de deux ans, c'est de mener une enquête de grande ampleur auprès de nos 1.300 salarié(e)s. A la question « Qu'est-ce qui pourrait améliorer considérablement votre bien-être au travail ? », la réponse a été unanime : les gens veulent plus de flexibilité horaire. On la leur a donnée et les résultats sont là. Avant mon arrivée, Accent dépensait une fortune en invitant régulièrement des coachs venus de l'extérieur. Mais au-



On peut amener un cheval à l'abreuvoir, mais pas le forcer à boire

Mieke Vandewaetere
Talent Development Manager
chez Accent

”

cune session de yoga, aucune promenade dans le parc, aucun coaching en résilience ne va donner ses fruits si on ne donne pas aux gens ce dont ils ont réellement besoin pour concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Ce genre de programme n'existe plus dans votre entreprise...

On a fait des ajustements. Nous n'avons ni supprimé ce poste, ni ce budget-là. Nous avons décidé de redistribuer le budget en faisant « autrement ». Par exemple, nous avons mis en place un système innovant pour créer du lien entre les salariés. Ainsi, si quelqu'un a un hobby ou une passion, il/elle peut la faire partager à ses collaborateurs. Imaginons qu'un(e) de nos salarié(e)s adore monter à cheval. Il/elle va inviter ses collaborateurs/trices à partager cette expérience pendant une journée de travail. L'entreprise rémunère les salarié(e)s comme s'ils/elles effectuaient une journée travaillée, et elle paie aussi pour la journée de formation en question.

Quid de la résilience et du coaching ?

Nous avons désigné une de nos propres managers comme « coach » interne, ce qui nous a fait économiser la moitié de notre budget tout en obtenant de bien meilleurs résultats. Les salarié(e)s peuvent aller la consulter, en toute confiance, lorsqu'ils/elles rencontrent des problèmes, que ce soit dans leur vie privée ou professionnelle. Notre coach est bienveillante, et a elle-même vécu un burn-out. Elle met donc à profit son expérience personnelle pour aider nos salarié(e)s en période de désarroi.

Jusqu'où doit aller l'aide apportée par l'entreprise à une personne en situation de mal-être ?

Le plus loin possible. Mais on ne peut pas aider quelqu'un qui n'y met pas du sien et ne donne rien en retour. Comme je dis toujours, on peut amener un cheval à l'abreuvoir, mais pas le forcer à boire.

chez Realco « On applique le concept de perma-entreprise, et les gens restent »

ENTRETIEN

TH.F.

Sandrine Antoniou est Human Richness Developer chez Realco, biotech de chimie verte à Louvain-la-Neuve. Pas directrice des ressources humaines, donc, « parce que l'humain n'est pas une ressource, mais une richesse ». Et adepte du concept de perma-entreprise : « Il consiste à appliquer le principe de la permaculture à l'humain. C'est ce qui m'a permis de sortir de mon propre burn-out. Et qui me permet de garder aujourd'hui, avec beaucoup de vigilance, l'équilibre. Parce que tout est une question d'équilibre. La permaculture s'applique autant à nos écosystèmes intérieurs qu'aux écosystèmes d'ensemble, donc les groupes, les équipes, une entreprise, une communauté, en se basant sur trois principes éthiques : prendre soin de l'humain, prendre soin de la terre et créer l'abondance en en partageant les surplus équitablement. C'est ce qu'on fait chez Real-

co : on est dans une démarche de durabilité très engagée. On a revu notre vision de l'entreprise collectivement et elle reprend le mot "transition écologique". »

Pourquoi est-ce important dans le cas du bien-être ?

Parce qu'il y a un alignement et une cohérence. Quand on vient travailler chez Realco, on sait que c'est pour travailler à quelque chose de plus grand que soi. Il y a un engagement citoyen. C'est un élément super important du bien-être. Parce que travailler pour uniquement enrichir des actionnaires, pour des produits dont les gens n'ont, au fond, pas besoin et qui ont un impact sur l'environnement, ça contribue au mal-être. Le salaire est important, mais nous, on n'est pas les meilleurs payeurs – on n'a pas encore le chiffre d'affaires et les résultats pour ça –, et pourtant, les gens restent. Pour le « prendre soin de l'humain ». Ça veut dire qu'on essaie de les impliquer un maximum depuis leur rôle

et sur base de qui ils sont. C'est le principe de l'intelligence collective, de la gouvernance partagée : faire confiance et ne pas avoir de structure pyramidale absolue. On transforme le rôle du manager en porte-parole, qui prend soin de l'équipe, représente l'entreprise pour les orientations stratégiques, les problématiques opérationnelles, etc., et a plus des qualités de coaching, d'empathie, d'écoute. Mais il faut se donner le temps... Un autre paramètre important est la réduction de l'écart salarial (moins de 3,5, chez nous, entre le plus bas et le plus haut salaire) et le fait de donner des responsabilités et de l'autonomie, qui consiste à être capable de dire stop, de dire non, de prendre de la hauteur et de mettre des priorités qui sont dans l'intérêt du collectif.

Est-ce transposable à des entreprises qui emploient bien plus que cinquante personnes ?

C'est plus compliqué dans des multinationales, qui ont d'autres probléma-

tiques, dynamiques et systémiques. Et puis, ce n'est pas demain que prendre soin de l'humain y sera au même niveau que générer des bénéfices. Pour pouvoir vraiment prendre soin de l'humain, il faut que l'entreprise ait intrinsèquement un objectif social autant qu'économique.

Quid de la résilience ?

Seul(e), on ne peut pas être résilient(e) à tout. En groupe, on peut, en comptant les uns sur les autres, sur les moments de force et de faiblesse de chacun(e), les compétences différentes... Au travail, c'est moins miser sur les caractéristiques du yang, de la masculinité (résultat, action, décision, force), et davantage sur celles du yin, de la féminité (vulnérabilité, douceur, bienveillance, écoute, chaos), indispensables pour faire émerger et structurer. Il faut ce retour à l'équilibre féminin/masculin.



Le principe de l'intelligence collective, de la gouvernance partagée : faire confiance et ne pas avoir de structure pyramidale absolue

Sandrine Antoniou
Human Richness Developer
chez Realco

”

la ministre « Les entreprises d'économie sociale peuvent être un modèle »

ENTRETIEN

TH.F.

Christie Morreale est ministre wallonne de l'Emploi, de la Santé et de l'Égalité des chances. Pour elle, le politique doit agir tant pour la prévention du mal-être au travail que pour sa prise en charge. Et, dit-elle, c'est toujours plus le cas : « En Belgique, 600.000 personnes déclarent un problème de santé dans le cadre de leur travail, plus de 25 % évoquent le stress, la dépression ou l'anxiété, et pour un cinquième, le problème vient de la contrainte horaire et de la surcharge de travail. La pénibilité constitue donc un enjeu majeur, notamment dans le secteur des aides à domicile où on a pris des mesures d'aménagement du temps de travail, principalement pour les plus âgé(e)s. Comme on le voit dans le secteur hospi-

talier, les augmentations salariales ne suffisent pas. On a aussi renforcé le secteur de la santé mentale, au fédéral et à la Région, pour que les personnes en mal-être soient prises en charge plus rapidement, qu'on puisse le détecter, qu'elles puissent l'exprimer. En aval, on a signé un accord en juin 2022 avec Frank Vandenbroucke, ministre fédéral de la Santé, pour élargir l'approche de réintégration sur le marché des personnes en incapacité ou invalidité : 3.500 trajets de soins en 2023 et 5.000 en 2024. Avec une porte unique au Forem, coaching personnalisé, conseillers spécifiques pour les aider à établir leur bilan de compétences... En fonction de ce qui a conduit à l'incapacité, burn-out compris. »

L'absentéisme pour raisons de santé mentale touche surtout les femmes.

Pourquoi ?

En moyenne, par jour, elles consacrent une heure et demie de plus que les hommes, en dehors de leur travail, à des charges domestiques et à l'éducation des enfants. Leur charge mentale reste plus lourde, affectant leur travail, leur sommeil, leur temps de loisir. Enfin, dans beaucoup d'entreprises, le sexisme n'est pas reconnu, alors que la mixité du management, c'est moins de burn-out, une responsabilité sociale et environnementale plus grande, de meilleures performances, un réseau social des gens plus important. Mais, comme dit Melinda Gates, « nous envoyons nos filles dans des entreprises créées pour nos pères ».

Y a-t-il un modèle d'entreprise à suivre ?

Oui, les entreprises d'économie sociale

(un travailleur sur huit en Belgique), qui favorisent une forme de participation plus horizontale et de prise en compte de l'humain avant les bénéfices. Elles sont plus vertueuses, et l'Observatoire d'économie sociale le prouve : entre 2018 et 2022, le nombre d'entreprises classiques créées est de -0,7 dans le secteur de l'économie classique et aux alentours de 2 dans celui de l'économie sociale, où le nombre d'emplois créés est trois fois plus important, le nombre de faillites étant deux fois moins important, la durée de vie des entreprises et le temps qu'y reste un travailleur étant plus longs aussi. C'est un modèle qui considère l'humain, qui le respecte, le met au centre des décisions et où les conditions de travail sont un outil central dans le développement de son activité.

« Nos valeurs doivent correspondre au

L'Office de la Naissance et de l'Enfance (en abrégé ONE), organisme administratif public de référence en Fédération Wallonie-Bruxelles pour toutes les questions relatives à l'enfance, œuvre au bien-être et pour la santé de la population et des enfants en particulier. Le bien-être de ses collaboratrices et collaborateurs est une de ses priorités.



Notre volonté, c'est véritablement que chacun puisse travailler dans le meilleur environnement possible afin d'assurer le meilleur service auprès des bénéficiaires de nos services.

Cécile Denis,
Responsable de la Direction
du Développement des
Ressources Humaines de
l'ONE.



L'Office de la Naissance et de l'Enfance, ce ne sont pas moins de 1.850 professionnel/les contractuel/le/s ou statutaires, quelques 1.000 médecins indépendants et plus de 4.000 bénévoles. Comment faire en sorte que tout ce petit monde se sente bien au travail ? Le bien-être et la satisfaction professionnelle des collaborateurs/trices de l'ONE reposent sur divers éléments que nous avons voulu analyser. Ils passent d'abord par ce qu'on appelle l'intelligence collective, largement actionnée au niveau de l'institution. « Chacun/e peut initier des projets. Il y a des échanges constants entre les managers et le terrain. C'est une boucle vertueuse : le terrain fait remonter les constats et les collaborateurs/trices se sentent réellement écoutés », note Cécile Denis, responsable de la Direction du Développement des Ressources Humaines de l'ONE.

« Notre volonté, c'est véritablement que chacun puisse travailler dans le meilleur environnement possible afin d'assurer le meilleur service auprès des bénéficiaires de nos services. Il y a quelques années, l'ONE a réfléchi à ses valeurs, réflexion à large échelle, tous métiers confondus, et la volonté est que ces valeurs correspondent au vécu des professionnel/le/s et des bénéficiaires : qualité, bientraitance, équité, continuité et éthique ». Cette année, l'ONE a entamé une réflexion sur son orientation usagers en utilisant aussi la méthode d'intelligence collective. « Les résultats de ces travaux ont été partagés en instances et l'objectif est de s'approprier concrètement cette dimension dans notre travail, nos tâches, nos procédures, tous services et toutes directions confondus. En 2023, nous avons aussi initié et réalisé plusieurs actions de soutien aux managers de l'ONE : formations « one day » dédiées à certains sujets spécifiques, ateliers de midi sous forme de conférences, newsletters, journées des managers... ».

Proximité avec le management
L'idée étant d'échanger, de

soutenir, de partager entre managers, de susciter une émulation, de renforcer les liens, de développer une culture managériale. Tous ces dispositifs renforcent ceux qui étaient déjà existants comme les trajets de formation des managers. « Cette proximité avec le management se renforce par ailleurs grâce à l'équipe des HR Business Partners, interlocuteurs privilégiés de la Direction du Développement des Ressources Humaines auprès des managers. L'activation de l'intervention des experts RH (gestionnaires et conseillers RH) est d'autant plus facilitée et efficace grâce à la mise en place de cette équipe ».

En termes de bien-être au travail en tant que tel, l'ONE dispose de ressources internes et externes prêtes à intervenir en cas de besoin : service interne de prévention et de protection au travail, service externe de prévention et de protection au travail, personnes de confiance, conseillère RH bien-être, conseillère RH inclu-

sion, référents maltraitance en soutien aux professionnel/le/s au contact des familles... Les organisations syndicales sont aussi des relais importants, de même que le service social, les consultants et coaches externes.

Formations spécifiques

« L'approche des situations présentant des difficultés particulières est souvent multidisciplinaire et les réponses apportées, multifactorielles. En première ligne de prévention, chaque collaborateur/trice, chaque membre de la ligne hiérarchique peut agir : des formations spécifiques sont proposées sur la gestion des émotions, du stress ou de l'agressivité, la prévention psychosociale (prévention du burn-out), l'inclusion et la diversité, le management (feedback, évaluation, gestion de projets, dynamique d'équipe...), ajoute, pour sa part, Charlotte Hermant, Partenaire Enfants-Parents (PEP's) à la consultation pour enfants de Molenbeek.



Travailler dans le meilleur environnement possible afin d'assurer le meilleur service auprès des bénéficiaires

A l'entrée en service des nouveaux agents, le trajet « onboarding » leur permet de faire connaissance avec l'institution, de s'immerger dans sa culture organisationnelle, de bénéficier d'un parrainage et tutorat et de savoir que ces ressources sont à disposition. Les services support sont là aussi pour rappeler ces possibi-

lités. « On le remarque, par exemple, quand de nouvelles personnes intègrent l'ONE. Elles sont prises en charge, de bonnes formations sont proposées et il y a un système de tutorat. La personne rentre véritablement dans une équipe », poursuit-elle. « Il y a, on l'a dit, différentes fonctions support à qui on peut faire

appel, des référents avec qui on est en contact au moins une fois par semaine, notamment si on doit parler de situations qui posent problème. Cela aide à prendre du recul et à faire le lien avec le réseau ».

On sait aussi que le rapport au travail des jeunes générations a changé. Si le sens de l'activité est central, l'équilibre

Un engagement fort des collaborateurs

Si on parle souvent des métiers de première ligne liés à la petite enfance, l'ONE, c'est bien plus que des médecins, des assistants sociaux ou encore des sages-femmes. « Plusieurs métiers sont effectivement dits « de première ligne ». Ce sont ceux auxquels le grand public peut penser, comme les PEP's, les partenaires enfants-parents (présents dans les consultations ONE, dans les services hospitaliers, auprès des familles (visites à domicile) ou ce que nous appelons les CAL, des coordinateurs/trices accueil, c'est-à-dire des professionnel/le/s qui sont chargés des visites en milieu d'accueil (crèches) pour s'assurer de la qualité de l'accueil des tout-petits, sous toutes ses dimensions.. Ils ou elles préparent aussi les dossiers en cas d'ouverture/ suspension/ fermeture de milieu d'accueil », explique Cécile Denis, responsable de la Direction du Développement des Ressources Humaines de l'ONE. « Nous avons également des collaborateurs ATL (accueil temps libre) car l'ONE est en effet chargé de s'assurer de la qualité des services organisés pour les enfants et jeunes en extrascolaire (stages, centres de vacances, scouts,

école des devoirs...). Nous comptons aussi de nombreux autres métiers qui ont vocation à soutenir les parents et les enfants : professionnel/le/s chargés du volet « santé » (Promotion de la Santé à l'école, médecine scolaire, vaccination des enfants... où l'ONE agit comme organisme « coupole » ou en direct (vaccination lors des consultations ONE)), sans oublier plusieurs services gérés en direct par l'ONE comme, par exemple, l'ONE Adoption, le Service d'Accueil Spécialisé pour la Petite Enfance de La Hulpe qui héberge une soixantaine d'enfants... », ajoute-t-elle.

Métiers de première ligne et métiers support

À côté de ces métiers de première ligne, s'ajoutent de nombreux services support. « Certains sont « classiques » comme les finances et la comptabilité, la direction des ressources humaines, la logistique et les infrastructures, la communication externe, le juridique, l'informatique... D'autres sont plus spécialisés en fonction des missions de l'ONE comme les postes de gestionnaires qui calculent les subventions, traitent les

agréments, les autorisations... des collaborateurs de la direction santé, de la direction Recherche et Développement, de la direction psychopédagogique, de la direction des relations internationales ou encore des services de l'administration générale ».

Comme d'autres employeurs l'ONE est confrontée à des pénuries quand il s'agit de recruter. « Nous comptons environ 900 Partenaires Enfants-Parents qui sont, par exemple, assistants sociaux, sages-femmes... et présentent donc des profils variés. Compte tenu du nombre de PEP's qu'il faut occuper à l'ONE pour assurer nos missions, il s'agit d'organiser des grandes campagnes de recrutement. D'autres profils ne sont pas évident à recruter, que ce soit en Wallonie ou à Bruxelles car, comme d'autres secteurs, nous sommes face à des pénuries pour trouver du personnel informatique, des juristes, des communicants, des conseillers RH et finances... Les jeunes travailleurs qui arrivent sur le marché de l'emploi ne pensent pas, de manière systématique, à postuler à l'ONE. Il nous reste du travail pour nous faire connaître et pour faire connaître la diversité des

profils que nous recherchons », note encore Cécile Denis qui épingle un élément qui pourrait en séduire plus d'un : l'engagement du personnel de l'ONE.

Missions de soutien

« Ce qui est caractéristique de l'ONE, c'est véritablement un fort engagement de chaque collaboratrice et collaborateur, de chaque prestataire. Nous avons en effet beaucoup de médecins indépendants qui travaillent dans les consultations ainsi que de nombreux volontaires et qui sont tous impliqués, dans la lignée des missions de l'ONE. Le travail auprès des bénéficiaires de nos services est porteur de sens, d'autant qu'en Wallonie et à Bruxelles (francophone), l'ONE est le seul organisme assurant ces missions de soutien aux familles et aux enfants dans les champs qui lui sont confiés. Chaque personne qui travaille pour l'ONE ressent cet engagement et le vit réellement. Pour les personnes qui cherchent à donner un sens à leur travail, l'ONE peut leur apporter ce souffle », note encore la responsable de la Direction du Développement des Ressources Humaines.

L.B.

« vécu des collaborateurs et des usagers »



de nos services © DR.

« Chacun va trouver un sens à son travail et contribuer à la réalisation de nos missions »

On le sait, de plus en plus de travailleurs cherchent du sens dans leur vie professionnelle. « A l'ONE, le bien-être des professionnels est alimenté par des éléments inhérents à l'organisation elle-même. Pensons au sens de notre action : il s'agit de soutenir les familles et de les accompagner. La famille est un des atomes constitutifs de la société. Notre objet social fait sens par lui-même : nos jeunes recrues citent cet objet social comme moteur de leur choix pour l'ONE. Travailler dans un secteur qui fait sens est un facteur de bien-être. Des jeunes et de moins jeunes nous rejoignent souvent avec dans leur bagage une expérience professionnelle insensée. Ils savent que, chez nous, le sens sera présent », explique la responsable de la Direction du Développement des Ressources Humaines. « Les personnes qui vont postuler chez

nous savent pourquoi elles le font car nos missions sont connues. Chacun va trouver un sens à son travail et contribuer à la réalisation de nos missions ».

Un riche terreau historique

Si les missions de l'ONE suscitent un fort engagement de ses collaboratrices et collaborateurs (lire par ailleurs), ceux-ci ont, en retour, une belle autonomie de travail. Pour rappel, l'ONE prend racine dans un riche terreau historique : il est né d'initiatives citoyennes durant la première Guerre mondiale. Il s'agissait ni plus ni moins que de « sauver l'enfance » en l'alimentant.

« Même si nous nous sommes évidemment professionnalisés au cours de notre histoire, l'autonomie d'action est dans notre ADN. Le travail des professionnel/le/s de première ligne, au contact des

familles, repose aujourd'hui encore sur une forme d'autonomie collective. Chaque consultation développe son projet au plus près des besoins des familles. Chacune peut choisir parmi une série d'objectifs stratégiques ceux qui collent le mieux aux réalités de leurs usagers. On sait combien cette autonomie est importante pour les travailleuses et les travailleurs aujourd'hui. A l'ONE, cette autonomie est favorisée et encadrée par un management de proximité », note Charlotte Hermant, Partenaire Enfants-Parents (PEP's) à la consultation pour enfants de Molenbeek.

« La population et le travail que nous réalisons nous valorisent mais cette équité va dans les deux sens. Nous donnons beaucoup mais la population nous le rend évidemment aussi », précise Charlotte Hermant.

L.B.

vie privée/vie professionnelle est aujourd'hui prioritaire dans le choix d'un emploi. A l'ONE, dont l'objet social a trait à tout ce qui touche à la famille, cet équilibre est valorisé. « Il y a une vraie flexibilité des managers par rapport à ça ».

Management humain

La question du bien-être est d'ailleurs intrinsèquement liée à la question du management. « Nous faisons vivre – par différentes actions de formation et d'information, par l'invitation à des conférences, par des workshops... – une communauté managériale où se co-construit progressivement un modèle de leadership. On pourrait dire de

ce modèle qu'il tend vers ce que Laurent Taskin, Professeur de management à l'UCLouvain, appelle un « management humain », gage de bienveillance et de reconnaissance. Nous ne croyons pas au manager gourou ou au manager omnipotent. Nous pensons qu'il faut d'abord respecter un collectif, le soutenir, lui faire confiance, le laisser respirer, l'encourager, en partageant une expertise », poursuit Cécile Denis.

« Il y a quelques années, nous avons demandé aux collaboratrices et aux collaborateurs de mettre en exergue puis de définir les valeurs de l'ONE. Les 5 valeurs qui ont émergé des

ateliers irriguent aujourd'hui encore les pratiques. Elles servent de phare, de repère, notamment en cas de problème. On peut s'y rattacher. Ce ne sont pas les valeurs de la Direction, ce sont vraiment les valeurs des collaboratrices et des collaborateurs. Nous prônons, lorsque cela est possible, une participation des collaboratrices et des collaborateurs

aux politiques de l'ONE. Par exemple, nous travaillons en 2023 et 2024 sur l'orientation usagers de l'ONE. La participation aux politiques transversales qui percoleront dans les actions est également synonyme de bien-être. Les coordinatrices, n+1 des PEP's, ont été PEP's elles-mêmes. La connaissance du métier, le fait de gérer des équipes à taille humaine, leur

permettent d'être plus disponibles, d'organiser des réunions mensuelles de suivi... », confirme Charlotte Hermant.

Les acteurs du bien-être sont à la disposition des équipes qui en ont besoin. « Qu'ils soient conseillers en prévention, conseillers RH, personnes de confiance ou partenaires sociaux, ils vont à la rencontre des équipes, distribuent des bro-

chures, pour nouer du lien et permettre aux travailleurs de connaître les ressources à activer le moment venu... On va renforcer la campagne avec, notamment, un focus sur le burn-out l'année prochaine », conclut Cécile Denis.

Laurence BRIQUET



© DR.

Si le sens de l'activité est central, l'équilibre vie privée/vie professionnelle est aujourd'hui prioritaire dans le choix d'un emploi. À l'ONE, dont l'objet social a trait à tout ce qui touche à la famille, cet équilibre est valorisé.

Charlotte Hermant,
Partenaire Enfants-Parents (PEP's) à la consultation pour enfants

”



Participation des collaboratrices et des collaborateurs aux politiques de l'ONE © DR.



Durant une heure trente, à huis clos, la Reine a échangé avec des expert(e)s du bien-être au travail ou résolu(e)s à le développer et le garantir.

© FRANÇOIS DE RIBAUCCOURT.

« Le bien-être au travail doit être un objectif sociétal »

Début novembre, la reine Mathilde participait à une table ronde sur le bien-être au travail. Preuve de l'importance de la problématique et de la mesure qu'en ont prise certaines entreprises, actions lumineuses à la clé. Mais il y a encore du boulot, comme l'expose la jeune génération.

THIERRY FIORILLI

Le 7 novembre dernier, la reine Mathilde a participé à une table ronde organisée à Louvain-la-Neuve, dont la thématique était le bien-être et la santé mentale en entreprise. Thématique très chère à la souveraine. Cet événement était coordonné par The Shift, réseau de 589 entreprises (25 secteurs différents), associations, institutions académiques et publiques belges, dédié à une économie et à une société plus durables. Et s'est déroulé dans un lieu emblématique : Realco, biotech spécialisée dans les solutions d'hygiène issues de la chimie verte et où l'attention portée au bien-être des 50 employé(e)s est telle que le taux d'absentéisme y est de moins de 4 %, contre 7 % de moyenne en Belgique.

Durant une heure trente, à huis clos, la Reine a échangé avec Magali Frankl, directrice de The Shift, Tim Van den Bossche, CEO de Carmeuse Europe et administrateur de The Shift, George Blackman et Sandrine Antoniou, respectivement CEO et responsable des richesses humaines de Realco, Paul Verhaeghe, professeur de psychologie clinique à l'UGent, Denis Knoops, président du social club TheMerode (qui accueillait le Wellbeing Summit les 16 et 17 novembre à Bruxelles), Olivier Bouche, directeur de 4P Institute et cofondateur de Corporate ReGeneration, Christine Thioux, directrice de A-Th & Associates, Miha Angelova, productrice de podcast et membre de Corporate ReGeneration, Gretel Schrijvers, CEO de Mensura Group, et Anne Rousseau, professeure de management organisationnel et humain à l'Ichec. Toutes et tous expert(e)s du bien-être au travail ou résolu(e)s à le développer et le garantir - The Shift l'a d'ailleurs mis en haut de son agenda 2024.

Objectif, résume Magali Frankl : « Mettre en avant cette préoccupation fondamentale, mais sous-estimée : la santé mentale, notamment au travail

puisque un quart des absences de longue durée sont dues, en Belgique, au burn-out ou à la dépression. Le problème est donc systémique, avec cette course à la croissance, permanente, qui cause des ravages à l'échelle planétaire et individuelle. Le lien entre la santé mentale et le développement durable est donc évident : il faut protéger tant l'humain que la Terre. Les entreprises doivent donc être plus inclusives, donner du sens au travail, garantir la qualité des conditions dans lesquelles il est effectué, augmenter la flexibilité. Bref, favoriser le bien-être des employé(e)s. »



Le lien entre santé mentale et développement durable est évident : il faut protéger tant l'humain que la Terre

Magali Frankl
directrice de The Shift



Les jeunes générations mentionnées par la directrice de The Shift, Miha Angelova (27 ans) les représentait autour de la table royale. « Les discussions ont été très riches », confie la facilitatrice de groupe en entreprise et réalisatrice de podcasts dédiés au bien-être personnel et collectif durable. « On a vu qu'il y avait des ponts à faire entre les travaux des un(e)s et des autres. Avec une vraie vision plutôt holistique sur le sujet, qui se construisait. »

Pour que le bien-être au travail ne serve pas qu'à la performance

Membre de Corporate ReGeneration, qui entend porter la voix des jeunes au niveau des entreprises et au-delà, pour faire entendre leurs perceptions sur le futur, leur vision du monde et celui dans lequel ils aimeraient vivre, Miha estime « être audible et que majoritairement, quand on nous invite, c'est qu'on a envie de nous entendre et qu'on nous laisse l'opportunité de nous exprimer. Mais j'ai l'impression qu'on reste chacun(e) dans nos filtres, notre perception différente de la réalité. Du coup, j'ai l'impression qu'on a envie d'avancer vers le même objectif, mais que nos réalités respectives nous empêchent de mettre en place les bonnes actions. »

« J'ai donc le sentiment », poursuit-elle « que pour les générations antérieures, c'est "OK pour le bien-être, mais au service de la performance, ou



Les générations qui contrôlent le système sont encore ancrées dans un paradigme de profit financier à tout prix. Le shift ne se fera que par les générations futures

Miha Angelova
membre de Corporate
ReGeneration



pour que l'employé, le travailleur, le jeune veuille rester". Tout reste fait pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise, alors que de mon point de vue, et de celui de celles et ceux de ma génération que je représente peut-être, c'est pour arriver à une société plus épanouie et équilibrée, harmonieuse et dans le bien-être, pas que pour soi mais général. Il faudrait peut-être complètement revoir la notion de bien-être. Je me demande à quel moment on pourra simplement se dire : "Je vais octroyer un ou deux jours en plus à mes employé(e)s, pas pour qu'ils soient plus productifs, mais pour qu'ils/elles puissent en profiter pour se régénérer, pour s'en inspirer, pour faire des activités qui leur font du bien." Le jour où on arrivera à ce système, qui privilégie au même niveau les bienfaits économiques que les bienfaits sur les individus, la planète et l'environnement, sans calcul pour le chiffre d'affaires en fin d'année, on aura trouvé une certaine harmonie qui sera bien plus intentionnelle, bien plus sincère, donc bien plus efficace. Et pas un leurre. Pas un moyen, un outil de management, mais un vrai objectif sociétal. »

Bref, « il faut revoir tout le système, notre rapport au travail et la raison d'être des entreprises, petites ou grandes », plaide Miha. « Mais les générations qui contrôlent ce système sont encore ancrées dans un paradigme de profit financier à tout prix. Le shift ne se fera que par les générations futures. »

« Mieux vaut parler de soutenabilité que de bien-être »

Anne Rousseau codirige la chaire en pratiques managériales innovantes et responsables au sein de l'Ichec et a participé à la table ronde consacrée au bien-être au travail, en présence de la reine Mathilde. « Une présence, à ses yeux, qui démontre l'importance de la question et vise à encourager tout le monde à y réfléchir, ce qui est déjà un acte politique en soi », estime la docteure en sciences de gestion et professeure de management organisationnel et humain.

Anne Rousseau aborde évidemment la question dans le cadre du système de management de l'entreprise, des pratiques et dispositifs, « mais la problématique est plus large, puisqu'on a des systèmes de production qui sont concernés et des phénomènes d'intensification du travail. Or, les questions liées au travail sont intrinsèquement liées aussi aux valeurs d'une société et à ses systèmes d'éducation, à comment on prépare les jeunes aujourd'hui à être les travailleurs de demain dans des contextes qui changent. »

Pour elle, aujourd'hui, « dans nos économies européennes, aucune entreprise ne peut se permettre de dire que le bien-être n'est pas une préoccupation. Mais on en a soit une vision très instrumentale, où le bien-être est considéré comme un moyen pour être plus performant économiquement et financièrement. Donc, c'est une manière de mieux asservir la personne au travail à des finalités qui ne font pas sens pour elle. Soit on est dans un type de management qui se veut durable et qui considère le bien-être comme une finalité en soi. »



« Les questions liées au travail sont intrinsèquement liées aussi aux valeurs d'une société et à ses systèmes d'éducation, à comment on prépare les jeunes aujourd'hui à être les travailleurs de demain dans des contextes qui changent. » © DR.

Et là, « il y a de grandes entreprises qui s'y convertissent autant qu'il y a des structures du non-marchand qui ne s'y mettent pas », déplore-t-elle. « Ce qu'on défend dans les travaux de la chaire, c'est l'idée qu'il y a des alternatives en matière de management. Qu'on peut se préoccuper de la soutenabilité du travail, terme que je préfère à celui de bien-être. Parce que le bien-être, on l'utilise souvent, en entreprise, comme la cerise sur le gâteau, donc dont on va s'occuper si on en a les moyens ; la

soutenabilité, elle, c'est le gâteau, donc dont le management doit se préoccuper s'il veut que son organisation ou son entreprise perdure dans le temps. C'est la prise en compte du rythme et de l'intensité du travail - aujourd'hui, on fait plus de choses sur moins de temps. Du soutien de la hiérarchie, aussi, qui passe par la disponibilité, l'accompagnement et la reconnaissance de la personne, de ses efforts et de ses résultats. » TH.F.

« Nous cherchons à développer l'équilibre entre la performance, le bien-être et une forme de robustesse pour faire face aux enjeux du monde actuel »

Depuis plus de 100 ans, de la même manière qu'elle le fait vis-à-vis de son engagement sociétal, la compagnie d'assurances Ethias accompagne ses collaborateurs (aujourd'hui, un peu moins de 2000 collègues) avec l'Humain au cœur de ses préoccupations. Cela passe par la recherche constante des meilleures conditions de travail, mais aussi par une culture de la concertation ainsi que par le support et la formation pour tous.



© D.R.

Nous partons du principe qu'en prenant soin de nos collaborateurs, nous prenons soin de l'entreprise et de ses clients !

Julien Balistreri,
Chief People & Organization
Officer chez Ethias



Il y a déjà 20 ans que l'assureur Ethias a choisi de se lancer dans un plan de responsabilité sociétale qui impacte bien évidemment la manière dont l'entreprise prend soin de ses collaborateurs. « Les carrières sont de plus en plus longues et nous devons en tenir compte dans l'ensemble de nos politiques RH afin de veiller à garder nos collaborateurs en forme et engagés », note Julien Balistreri, Chief People & Organization Officer. « Dans un environnement marqué par des crises permanentes, la situation est compliquée pour les organisations et leurs collaborateurs et il est primordial, pour nous, d'accompagner ceux-ci de la façon la plus adéquate possible ».

« Nous avons la chance, chez Ethias, de pouvoir compter sur une direction et des collègues très attentifs au volet Humain et qui, avec une ancienneté moyenne relativement importante, contribuent à une culture d'entreprise qui conserve un côté familial. », évoque Julien Detry, Head of Wellbeing chez Ethias. « Depuis plusieurs années, nous avons développé et renforcé un grand nombre d'actions en matière de bien-être au travail. Nous accordons une attention particulière à la promotion de la santé tant physique que mentale et notre stratégie est résolument préventive et proactive. Nous partons du principe qu'en prenant soin de nos collaborateurs, nous prenons soin de l'entreprise et

de ses clients ! » La promesse d'Ethias « Nous sommes là pour vous » se décline là aussi en interne.

C'est pourquoi l'un des services du Wellbeing, centré sur le support, revendique le nom « Human Care ». En tant qu'entreprise d'assurance, Ethias s'appuie sur la solidarité pour couvrir un risque. La volonté propre à Ethias, c'est vraiment d'impacter positivement la société belge. « Pour ça, nous avons pris 24 engagements pour 2024 (énergie verte, jeunesse, sport, santé et innovation...) et poursuivi des actions concrètes comme la réduction de nos émissions carbone, d'autres façons de se déplacer, de nouveaux bâtiments, ce qui, à mon sens, représente un atout pour attirer et garder les talents ainsi que pour réaffirmer notre responsabilité sociétale », poursuit Julien Balistreri.

Dans ce contexte, l'assureur entend aussi aborder l'ensemble des sphères qui impactent le bien-être et agit également contre la baisse du pouvoir d'achat et la pauvreté. « Pour nos collaborateurs, nous avons conclu des accords sociaux tandis que nous soutenons l'ensemble de la société au travers d'initiatives qui luttent contre la pauvreté et la précarité, avec une attention toute particulière pour la jeunesse. Le programme « Youth Start », par exemple, identifie des jeunes en décrochage scolaire qui sont suivis, pendant un an, par des



Accompagner chacun de manière préventive et proactive. © D.R.



© D.R.

Nous avons décidé ensemble d'un accompagnement personnalisé sur plusieurs semaines qui m'a permis de comprendre les axes sur lesquels concentrer mon énergie.

Valentina Cruciani,
Head of Qualitative Risk
Management chez Ethias



collaborateurs motivés. Nous avons également un partenariat avec BeCode, une école de codage privée qui aide des jeunes en difficulté et qui leur permet, par les compétences qu'ils acquièrent, d'envisager des stages voire des engagements dans une de nos filiales informatiques ».

Se renouveler et se challenger

Comment cultiver le bien-être au travail ? « Il y a d'abord un climat de confiance et de concertation qui libère la parole. Nous sommes à l'écoute des collaborateurs ; tant vis-à-vis de leur vécu que de leurs idées et propositions », poursuit Julien Detry. « Le monde change vite et réclame de nous adapter tout aussi rapidement. À nous de nous renouveler et d'adapter nos procédures, nos outils pour rencontrer les besoins qui évoluent, d'autant que les attentes des uns et des autres sont toujours spécifiques. Avec l'avènement du travail hybride et les évolutions du travail qui continueront de nous impacter (dont les progrès fulgurants de l'intelligence artificielle), l'écoute et la concertation qui nous est chère restent possibles grâce à la conscience éclairée et la responsabilisation de chacun ; les collègues et le management. Une force d'Ethias est également que la Direction est accessible et abordable pour entendre et faire évoluer l'ensemble des politiques ».

Au-delà des actions en amont, un travail est également fait pour ne laisser personne de côté et essayer d'endiguer les situations de stress chronique et de burn-out aussi vite que possible. Julien Detry évoque l'image de plusieurs niveaux de prévention et de protection pour agir au plus tôt dans un processus et éviter d'en arriver au burn-out, car nous sommes tous concernés. Il est donc important d'identifier les signaux qui pourraient y mener. Écouter, apporter de la reconnaissance, de l'autonomie ou encore d'autres ressources, en concertation avec le collaborateur. Qu'il garde également un travail qui ait du sens et qu'il puisse identifier son rôle de manière claire. « À titre d'exemple, nous développons et organisons des trajets de formation spécifiques pour les mana-

« L'accompagnement m'a permis de comprendre les axes sur lesquels concentrer mon énergie pour avancer »

Via l'équipe wellbeing Valentina Cruciani, Head of Qualitative Risk Management, a pu bénéficier de l'accompagnement de l'équipe dédiée au bien-être au travail. « Il y a parfois des moments plus difficiles dans une carrière. Pour ma part, lors d'une prise de fonction managériale qui a été un moment de challenge intense, j'ai ressenti un besoin d'accompagnement autre que ce que je pouvais puiser en moi. J'ai trouvé l'équipe Wellbeing accessible et grâce à la communication permanente sur les points de contact, j'ai pu facilement les joindre. Nous avons décidé ensemble d'un accompagnement personnalisé sur plusieurs semaines qui m'a permis de comprendre les axes sur lesquels concentrer mon énergie pour avancer et agir à mon niveau, dans ma zone d'influence », poursuit-elle. « Le programme qui m'a été proposé s'appuie sur plusieurs axes avec, entre autres, un soutien psychologique et physique avec nos partenaires ainsi qu'un suivi soutenu en interne via l'équipe Human Care. Personnellement, le suivi m'a vraiment été utile. Cela a généré en moi une vraie prise de recul pour pouvoir comprendre la situation et mettre en place le bon plan d'action face à des situations qui pouvaient se reproduire. Cela permet de voir les choses différemment et de mieux rebondir », ajoute Valentina.

L.B.

gers dans ce cadre. Les enjeux sont importants et, pour Ethias, il est important de se remettre toujours en question pour détecter et anticiper », note le Chief People & Organization Officer. « Pour moi, il s'agit de sortir d'une dualité entre performance et bien-être ajoute le Head of Wellbeing. Nous souhaitons que chacun se sente le mieux possible, délivre la meilleure perfor-

mance en intégrant dorénavant les enjeux liés à la capacité de faire preuve de résilience par rapport aux différentes crises que nous traversons. Visons l'optimum plus que le maximum. C'est à nous également de développer les outils, les services et le support qui vont aider nos collègues à s'inscrire à la fois dans le bien-être, la performance et la robustesse », conclut-il.

Laurence BRIQUET



© D.R.

Nous sommes à l'écoute des collaborateurs ; tant vis-à-vis de leur vécu que de leurs idées et propositions.

Julien Detry,
Head of Wellbeing chez
Ethias



Ethias développe les outils, les services et le support qui vont aider les collègues à s'inscrire à la fois dans le bien-être, la performance et la robustesse. © D.R.

« Il faut que ce que nous prônons soit ce que le collaborateur vit au quotidien »

Première mutualité francophone libre et indépendante, Partenamut a fait du bien-être de ses clients une priorité. Ce qui ne va pas sans une attention toute particulière pour son personnel...



© D.R.

Notre objectif étant d'attirer les talents et de les retenir au travers de trajets de carrière et de développement des compétences.

Manuel Magnette,
Directeur des Relations Humaines chez Partenamut.



Quand on prône des valeurs d'inclusion, de satisfaction mais aussi de dépassement et d'engagement auprès des clients, il est bienvenu que ces valeurs se retrouvent également dans l'engagement quotidien vis-à-vis de son personnel. « On peut parler de réversibilité des intentions », poursuit Manuel Magnette, directeur des relations humaines chez Partenamut. « Ce que nous prônons pour nos clients, nous le prônons également, en interne, pour nos collaborateurs. Il est essentiel, pour nous, de mener des actions pour que nos collaborateurs se sentent bien dans leur travail et dans la culture de l'entreprise et qu'ils aient la possibilité de développer leurs talents. Notre objectif étant d'attirer les talents et de les fidéliser au travers de trajets de carrière et de développement des compétences », ajoute-t-il.

Pour cela, Partenamut a notamment mis en place des initiatives qui aident à avoir un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle. « Cet équilibre a beaucoup d'importance pour nous, ce qui fait qu'au travers de projets RH, nous avons organisé la flexibilité du temps de travail sur une année civile et non sur une semaine. Même chose pour le lieu de travail. Nous permettons un maximum de 60 % de télétravail, répartis également

sur une année, en fonction des réalités du service, de la charge de travail et de l'organisation personnelle. Par exemple, un collaborateur ayant la garde alternée de ses enfants peut décider de travailler plus quand il n'a pas ses enfants et moins quand il s'en occupe. C'est une organisation que chacun peut avoir tant qu'il ou elle s'engage dans une équipe via une charte. C'est une responsabilité qu'on donne aux collaborateurs », ajoute Hela Askri, Brand manager.

Autonomie et responsabilisation

Le secret des collaborateurs épanouis réside aussi dans l'autonomie laissée au travail. « Donner de l'autonomie justement, de la confiance et de la responsabilisation par rapport à l'atteinte des objectifs. C'est toute l'importance du bottom-up. Nous sommes sensibles à faire émerger les bonnes idées pour être dans un principe d'amélioration continue, avec un impact sur les collaborateurs. La formation et l'accompagnement des managers et responsables d'équipe, par exemple dans la prévention des risques psycho-sociaux et du burn-out, sont cruciaux car ils sont les plus proches des équipes. Ce que nous voulons, c'est que ce que nous prônons soit ce que le collaborateur vit au quotidien et



Partenamut est la première mutualité à obtenir la certification Top Employer en Belgique. © D.R.

ce qu'un candidat découvrira en arrivant chez nous », note encore le DRH.

Du côté de sa réputation, la mutualité a la chance d'avoir bonne presse auprès des futurs candidats. « Nous avons effectivement une image très positive et une notoriété forte en tant qu'acteur de la santé et notamment par rapport au bien-être de nos clients.

Le secret des collaborateurs épanouis réside aussi dans l'autonomie laissée au travail

Ce qu'on a envie de dire à un futur candidat, c'est qu'il trouvera, chez nous, un cadre de travail dynamique dans un secteur qui, s'il est parfois perçu comme statique, est en fait en pleine transformation tant digitale qu'organisationnelle depuis de nombreuses années. Le rôle des mutualités change et va désormais au-delà du simple remboursement de soins pour aller vers de vrais parcours de santé ».

Quant aux nouveaux venus, une attention particulière leur est portée. « Un nouveau travail peut générer de l'anxiété et c'est bien normal. C'est la raison pour laquelle nous travaillons vraiment à essayer de réduire ce stress. Avant le premier jour de travail, le candidat aura une idée

très claire de ce qui l'attend. Cela passe notamment par des capsules vidéos qui expliquent le fonctionnement de Partenamut pour réduire son stress. On essaye vraiment de se mettre à sa place », précise encore Hela Askri, Brand manager.

Vocation sociétale

Des améliorations, il est évidemment possible d'en apporter souvent. « On monitorise en continu. Une mutualité est une entreprise à vocation sociale et sociétale avec des valeurs de solidarité importantes pour les clients mais aussi pour les collaborateurs et les candidats qui veulent donner du sens à leur travail. C'est clair que nous ne pouvons pas espérer concurrencer le privé avec un package salarial démesuré (même s'il peut être attractif) mais nous attirerons plutôt celles et ceux qui cherchent un autre sens à leur vie professionnelle et qui cherchent de la valeur. Nos meilleurs ambassadeurs sont les collaborateurs qui arrivent de grosses entreprises belges ou internationales, qui ont vécu beaucoup de choses dans leur parcours professionnel et qui parviennent encore à être agréablement surpris de ce qu'ils découvrent chez Partenamut. C'est l'effet Wouah », précise Manuel Magnette. « Nous n'avons pas la prétention d'être dans un monde idéal mais nous

sommes perpétuellement dans des principes d'amélioration continue. Nous avons d'ailleurs reçu la certification Top Employer avec plus de 70 % de taux de satisfaction sur nos process RH. Nous sommes la première mutualité à l'obtenir en Belgique ».

L'engagement des collaborateurs s'en ressent. « En effet, dans notre baromètre d'entreprise, leur taux d'engagement atteint 91 % et nous place au même rang des entreprises à haute performance. C'est une vraie satisfaction et une fierté pour nous. Ce sont eux qui deviennent nos premiers ambassadeurs dans le privé et sur les réseaux sociaux et c'est ça aussi qui nous aide à attirer de nouveaux talents. Comme le dit souvent notre CEO, il est important de garder un équilibre permanent et équivalent dans un triangle entre la satisfaction du client qui est le corps de notre métier, la pérennité de l'entreprise et la satisfaction de nos collaborateurs ».

L'individu au bénéfice du collectif

Enfin, la notion d'humain prend évidemment tout son sens dans une telle politique RH. « Nous proposons, par exemple, des conférences et des webinaires sur le bien-être et sur des thématiques liées à la prévention des risques psycho-sociaux. Nous avons mis en place des parcours d'accompagnement pour les collaborateurs en incapacité de travail, quelle que soit la raison, pour maintenir le contact et que la personne se sent soutenue dans son incapacité ». Des événements rythment aussi la vie de l'entreprise. « Il y a pas mal d'événements afterwork ainsi que la possibilité de se mobiliser avec des associations. On vise le travail en co-construction et co-participation, avec des équipes pluridisciplinaires et transversales ainsi que l'autonomie des équipes. Et on voit que les résultats sont meilleurs tout comme les synergies entre collaborateurs », conclut la Brand manager.

Laurence BRIQUET

« Nous voulons simplifier leur vie mais avec empathie, digitaliser mais en gardant le côté humain »



© D.R.

On vise le travail en co-construction et co-participation, avec des équipes pluridisciplinaires et transversales ainsi que l'autonomie des équipes.

Hela Askri,
Brand manager chez Partenamut.



© D.R.

Partenamut, c'est 1,35 million de clients, quelque 1.450 collaborateurs et un engagement fort pour sa clientèle. « Nous avons un engagement social, sociétal et environnemental quotidien pour protéger et améliorer la santé de nos clients », explique Hela Askri, Brand manager. « Ce ne sont pas juste des mots. C'est notre travail au quotidien et ça passe, par exemple, par un trajet de retour à l'emploi pour les personnes qui ont connu un congé de longue durée et qui reviennent au travail ou encore par un programme post-cancer pour celles et ceux qui ont été touché(e)s par la maladie. Nous visons la santé et le bien-être de nos clients. Pour cela, nous nous adaptons à leurs besoins. Il est important, pour nous, de travailler en amont pour prévenir tandis que celles et ceux qui ont un parcours de santé plus difficile bénéficient d'un accompagnement digne de ce nom. Nous voulons simplifier leur vie mais avec empathie, digitaliser mais en gardant le côté humain », poursuit-elle.

Les valeurs de Partenamut se retrouvent également dans les engagements de la mutualité qui soutient divers projets inclusifs dont « Générations solidaires » ainsi que le handisport, à travers Joachim Gérard, le joueur de tennis en chaise roulante. Elle est aussi partenaire, depuis 4 ans, d'une chaire RH à l'UC Louvain, avec une dizaine d'autres entreprises pour travailler sur les tendances RH importantes et impactantes.

L.B.

« Notre mission est de créer un environnement sécurisant et stimulant pour tous nos employés »

Producteur d'électricité et fournisseur d'énergie et de solutions énergétiques, Luminus entend contribuer à un avenir énergétique neutre en CO2. La majorité des collaborateurs dédie son temps au développement des services d'efficacité énergétique et des énergies renouvelables. Pour la onzième année consécutive, l'entreprise se classe parmi les 87 entreprises belges élues Top Employer. L'occasion de sonder les initiatives qu'elle met en place pour le bien-être au travail...

En production d'électricité, le Groupe Luminus (2.537 collaborateurs) est numéro 1 en éolien terrestre et en énergie hydro-électrique, en Belgique. « Notre mission est de contribuer à un monde qui devient neutre en CO2. Pour permettre à nos collaborateurs d'y participer, nous voulons créer un environnement sécurisant et stimulant pour tous nos employés afin qu'ils puissent développer pleinement leur potentiel et être nos meilleurs ambassadeurs. Cela englobe différents types de bien-être », explique Véronique Vansteelandt, Chief Human Resources Officer.

Chez Luminus, la priorité, c'est la sécurité pour tous. « Nous voulons que tous nos collaborateurs puissent rentrer chez eux le soir sans avoir eu d'accidents. La sécurité est notre top priorité. C'est la base de tout. Nous travaillons également à l'instauration d'une approche globale du bien-être, sous la forme de quatre batteries. Ces batteries sont activées dans le cadre de notre programme Light-Up. Ce programme englobe une variété d'actions que nous proposons sur base de 4 piliers (qui sont basés sur les 4 batteries) et les 3 niveaux (individuel, équipe et organisation) », ajoute-t-elle.

Environnement sûr et ergonomique

Ainsi, la batterie physique met l'accent sur une alimentation saine, un bon sommeil, l'activité physique. « Cela passe aussi par un environnement de travail sûr et ergonomique, que ce soit dans nos unités de production, nos bureaux ou le travail à domicile ». La batterie mentale ensuite, avec les accents sur l'équilibre entre priorités et déconnexion et des formations pour renforcer les compétences professionnelles.

La batterie relationnelle part du principe que c'est tous

ensemble que l'entreprise fait la différence. « Il est important d'avoir des bons contacts entre collègues et de célébrer nos succès, d'être ouverts au feedback des autres et d'être positifs et constructifs ». Enfin, il y a la batterie spirituelle, qui fait référence au sens. « Il est important que ce que nous faisons dans nos métiers ait du sens. D'un côté, pour moi comme individu, mais également pour la mission de Luminus qui est de construire un avenir énergétique durable, conciliant la préservation de la planète, le bien-être humain et le développement économique. Cette batterie couvre aussi le bien-être professionnel (opportunités de carrière) et le bien-être lié à la sécurité de l'emploi (entreprise stable) », poursuit Véronique Vansteelandt.

La sécurité est, on l'a dit, une priorité. « La sécurité de notre personnel se traduit, par exemple, dans une forte attention à la prévention des accidents, pour nos propres travailleurs (seulement deux accidents de travail avec ITT sur la période de 5 dernières années) et pour les travailleurs des contractants. Nous constatons que c'est surtout chez les contractants qu'on a encore des accidents et des incidents que nous voulons prévenir, et donc tout un programme de Contract Management a été lancé pour assurer que nos contractants adoptent les mêmes standards que nous ». L'entreprise dispose aussi d'un réseau de 7 personnes de confiance interne et d'un conseiller en prévention des aspects psycho-sociaux interne.

Faire la différence

Enfin, le concept « all together » – une des trois valeurs de l'entreprise – fait, lui aussi, partie intégrante du travail autour du bien-être dans l'entreprise. « Nous sommes convaincus que nous faisons la différence ensemble, tous



Le concept « all together » – une des trois valeurs de Luminus – fait, lui aussi, partie intégrante du travail autour du bien-être.

© NP PHOTOGRAPHY



© NP PHOTOGRAPHY

Luminus a investi plus de 6.000 heures de formation sur le bien-être au travail (y inclus santé et sécurité), avec des thèmes comme le stress, le capital mental, la résilience...

Ben Aelbrecht, HSE (Health, Safety & Environment) Manager chez Luminus

”

ensemble. Parce que nous atteignons tout simplement mieux nos objectifs lorsque nous sommes tous là et que nous nous sentons bien. Nous sommes convaincus qu'une politique de santé contribue à réduire l'absentéisme, à améliorer la productivité, à créer une atmosphère plus positive et à rendre les collègues plus résistants au stress. Enfin, nous pensons que nos actions contribuent à plusieurs objectifs de développement durable des Nations-Unies, nous confirmant dans notre politique », ajoute-t-elle.

Par ailleurs, toujours dans le

même objectif, Luminus a lancé un programme de sensibilisation à la diversité et l'inclusion : l'entreprise a beaucoup de postes très différents à pourvoir et compte engager encore beaucoup de personnes les années à venir, en garantissant l'accès sans distinction d'âge, de sexe, d'origine, d'orientation sexuelle ou d'état de santé. « Nous sommes convaincus de la force de la diversité et surtout de l'inclusion par rapport à la performance, la créativité et l'innovation de Luminus », conclut-elle.

Laurence BRIQUET

« Let's ride & bike », une centaine de collaboratrices au sommet du Mont Ventoux. © D.R.

Un cadre de travail chaleureux et accueillant

Les actions concrètes en faveur d'un meilleur bien-être au travail ne manquent pas chez Luminus. « Cela passe d'abord par des bureaux accueillants », explique Ben Aelbrecht, HSE (Health, Safety & Environment) Manager chez Luminus. « Les bureaux ont été transformés ces dernières années, notamment avec des couleurs plus chaleureuses, des matériaux agréables et durables comme le bois... On n'a plus non plus de position fixe, on s'installe où on veut. Nous faisons en sorte que nos bureaux soient organisés sur la base de l'activité et offrons la possibilité de faire du télétravail sans oublier l'importance des connexions sociales entre collègues. La règle est que les collègues concernés soient au moins 2 jours par semaine au bureau. Il y a également une mise à disposition de matériel ergonomique pour le travail à domicile, avec notamment un budget disponible pour les travailleurs afin d'investir dans un home office ergonomique et nous offrons les outils IT (clavier, souris, un/deux écrans) », ajoute-t-il.

L'entreprise a également veillé à ce que ses installations soient à proximité des transports publics et favorise une mobilité douce et durable, sans oublier l'aspect formation. « Nous avons développé un programme, Light-Up, autour des 4 batteries (lire par ailleurs) avec des formations et du coaching autour du bien-être. En 2022, Luminus a investi plus de 6.000 heures de formation sur le bien-être au travail (y inclus santé et sécurité), avec des thèmes comme le stress, le capital mental, la résilience... ».

Absence de longue durée

En ce qui concerne les absences de longue durée, Luminus travaille activement à une réintégration positive. « On a vraiment la philosophie de dire aux personnes qui sont absentes « Venez vers nous pour parler quand vous serez prêts ». Nous, de notre côté, travaillons pour voir quelles adaptations ou changements temporaires peuvent être envisagés. L'idée étant toujours que la personne revienne dans sa position d'avant et son équipe. Si l'origine ou la cause de l'absence est liée au travail, on est également conscient que des choses doivent changer si on veut éviter une rechute. On est très ouvert et on essaye, en tout cas, de garder le contact car la personne absente fait toujours partie de l'équipe même si on sait que plus l'absence est longue, plus ce sera compliqué de revenir », ajoute Ben Aelbrecht.



© D.R.

”

Nous voulons créer un environnement sécurisant et stimulant pour tous nos employés afin qu'ils puissent développer pleinement leur potentiel et être nos meilleurs ambassadeurs.

Véronique Vansteelandt, Chief Human Resources Officer chez Luminus

Là où le respect fait la différence

Taux d'absentéisme et de départs volontaires très faibles, satisfaction des collaborateurs très haute, résistance et adaptabilité aux crises successives très fortes... En termes de bien-être au travail aussi, les résultats de Nestlé sont positifs. Question de valeurs, de culture d'entreprise, d'approche de la question et de stratégie très réfléchie.

« Le bien-être sur les lieux de travail, c'est une préoccupation majeure, pour nous, depuis des années. » Michel Mersch, CEO de Nestlé Belgium & Luxembourg depuis 2018, l'affirme sans forfanterie ni autosatisfaction. Plutôt avec conviction, en avançant la culture et les valeurs de son entreprise, la stratégie qui y est déployée en faveur de ce bien-être, les initiatives mises en place et sa vision plus globale de la problématique : « Elle concerne en fait tout le monde, au-delà de quelque organisation que ce soit : le bien être garanti au travail, c'est un triple win pour les collaborateurs, pour l'entreprise et pour l'ensemble de la société. Les collaborateurs sont épanouis, se sentent dans un environnement propice à l'expression du plein potentiel de leurs capacités et prennent du plaisir dans ce qu'ils font, avec qui ils le font et pourquoi ils le font ; l'entreprise enregistre dès lors moins d'absentéisme ; et donc le coût de cet absentéisme, à charge de l'ensemble de la société, diminue. Veiller au bien-être sur le lieu de travail produit ainsi des effets positifs en cascade. Dès lors, la responsabilité est collective et, à travers notre philosophie et la stratégie mise en œuvre, nous espérons humblement pouvoir être une force motrice, une force d'entraînement. »

D'autant, enchaîne Olivier Blanc, responsable des ressources humaines de Nestlé en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, que « si on a décidé de développer une stratégie santé et bien-être, c'est bien entendu parce que chaque collaborateur est important mais aussi car ce n'est pas uniquement parce qu'on veut être gentils avec tout le monde : au fil des évolutions mondiales, toutes les organisations sont confrontées à des changements permanents et de plus en plus rapides, qui créent des perturbations pour ces organisations et par conséquent aussi pour les gens qui y vivent. Et ça, ça génère du stress. C'est le point de départ : un environnement évolutif, donc des facteurs externes qui créent une situation potentiellement et légitime-

ment stressante. La deuxième chose à prendre en compte, c'est que les attentes du monde du travail ont évolué. Et la meilleure façon d'être stressé et malheureux, de voir sa motivation s'éteindre, c'est quand vos attentes et votre réalité ne se rencontrent pas. C'est l'une des définitions de base du burnout. Et c'est la réflexion qu'on a menée : de quoi nos 700 collaborateurs ont le plus besoin pour fonctionner au sein de l'organisation ? On discute régulièrement, on les écoute, et il apparaît qu'ils attendent de la flexibilité, de la transparence, de pouvoir donner du sens à leur travail et de contribuer à des engagements citoyens ».

« Le bien-être influence tous les aspects de la performance »

La stratégie imaginée par le géant de l'agroalimentaire mondial repose donc sur le croisement des attentes des collaborateurs avec celles du management. « Qui attend de leur part une capacité de résilience, une capacité à gérer l'ambiguïté, de l'agilité et de la

Nos collaborateurs attendent de la flexibilité, de la transparence, de pouvoir donner du sens à leur travail et de contribuer à des engagements citoyens

créativité. Ça exige de veiller à la qualité des managers, qui suivent des formations et des parcours pour, notamment, que la bienveillance et le respect demeurent les valeurs centrales de l'organisation. »

Voilà pour le leadership. Pour les valeurs, après avoir participé à des ateliers d'échanges et de réflexions, « et en partant du principe que le wellbeing influence tous les aspects de la performance, chaque leader sait qu'une équipe est performante au sein de Nestlé BeNeLux et BelgiëLux à partir du moment où on a de la connexion, de la confiance et de l'inspiration. Et cela passe par montrer de l'empathie, demander du feedback,



Nestlé, c'est un endroit où le respect fait la différence. © DR

promouvoir la diversité, permettre aux autres de s'exprimer sans craintes de conséquences négatives, ... »

Alors, après un jeu d'équipes destiné à proposer toute solution permettant d'abord de se situer par rapport à ces conditions de bien-être et de performance, puis de s'améliorer pour les remplir au maximum, différentes actions sont nées : « Une réunion mensuelle sur l'état d'esprit dans le département, une page Workplace sur laquelle on partage les informations du département, s'assurer qu'on fête l'anniversaire de chaque collaborateur... Autant de petites choses qui, mises bout à bout, font des comportements différents. Parallèlement, on a lancé le People Manager Forum, soit un orateur extérieur qui vient apporter des éléments de réflexion aux managers sur leurs pratiques par rapport aux trois piliers que sont la connexion, la confiance et l'inspiration. » Et toujours pour réunir les éléments fondamentaux au bien-être individuel et collectif : trouver du sens dans le travail et dans l'entreprise, avec un management bienveillant.

La palette d'actions anti-burnout

Au-delà, Nestlé a développé un Employee Assistance Programme (EAP) qui donne accès, par un numéro de téléphone, « à une boîte à outils, à du support : conseils juridiques, soutien psychologique – cinq séances

avec un psychologue, payées par l'entreprise –, sessions d'ergonomie ou tout autre élément facilitant la vie des collaborateurs. On a aussi les 18 semaines de congé parental payé par l'entreprise à 100 %, le jour de congé payé dédié à aider une association, la possibilité d'emmener son animal de compagnie au travail, un check-up médical tous les trois ans offert à tous dès 45 ans. Et un programme de promotion de la santé : activités de découverte de sport ou d'activité physique, formations sur le sommeil, salle de repos au bureau, ateliers stress et résilience, politique de télétravail, guide de la déconnexion, repas sains à la cantine

avec menu végétarien tous les jours, eau disponible non-stop, workshop pour apprendre à cuisiner veggie... »

Enfin, il y a toute la partie prévention du burnout et détection de ses signes annonciateurs. « Les employés peuvent contacter une personne de confiance et utiliser un numéro anonyme pour la moindre chose qui les inquiéterait sans passer par un manager, un HR ou un syndicat. C'est aussi une manière de s'assurer que notre système fonctionne. Outre l'enquête 'Nestlé and I', qu'on mène tous les deux ans et qui a pour but d'évaluer le niveau de satisfaction de nos collaborateurs, sur un certain nombre de sujets. Enquêtes

anonymes qui permettent de mesurer leur engagement et leur niveau de bien-être et de nous donner un feedback sur la qualité du leadership. De vérifier donc si des attentes ne sont pas complètement rencontrées. » Autrement dit, si les actions portent ou non leurs fruits.

Verdict ? « Taux de participation extrêmement élevés et résultats réellement très positifs. »

La force de la culture d'entreprise et de ses valeurs

De quoi autoriser Michel Mersch à affirmer que « cette vision et cette stratégie du bien-être s'inscrivent presque naturellement dans la culture de l'entreprise, qui est toujours la somme des habitudes et des comportements d'une organisation ». Et que chez Nestlé, cette culture « produit des effets vertueux : les taux de départ volontaires et taux d'absentéisme de longue durée pour cause de burnout ou dépression sont très faibles. Malgré l'enchaînement de crises, ces dernières années. »

Olivier Blanc confirme, en partant de la valeur première, au cœur-même de l'entreprise : « Le respect. Notre conviction, c'est que si on respecte ce qu'on est et si on respecte les gens, les communautés, nos employés et la planète, ça ne peut que marcher. Voilà pourquoi j'ai coutume de dire que, Nestlé, c'est un endroit où le respect fait la différence. »

Martin Loreau



© DR

C'est un triple win pour les collaborateurs, pour l'entreprise et pour l'ensemble de la société. Les collaborateurs sont épanouis, se sentent dans un environnement propice à l'expression du plein potentiel de leurs capacités et prennent du plaisir dans ce qu'ils font, avec qui ils le font et pourquoi ils le font.

Michel Mersch,
CEO de Nestlé Belgium & Luxembourg



© DR

Une équipe est performante à partir du moment où on a de la connexion, de la confiance et de l'inspiration. Cela passe par montrer de l'empathie, demander du feedback, promouvoir la diversité, permettre aux autres de s'exprimer sans craintes de conséquences négatives, ...

Olivier Blanc,
responsable des ressources humaines de Nestlé Benelux

