



## Rencontre avec Philippe LALLEMAND, CEO et Président du Comité de direction d'ETHIAS

Nous avons proposé à Philippe LALLEMAND de choisir lui-même la thématique qui serait au cœur de notre entretien et en constituerait le fil rouge. Il n'a pas hésité longtemps : son choix s'est porté sur la « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* » (RSE) ! Trois mots et un acronyme derrière lesquels s'abritent à la fois un outil de gestion et une vision humaniste de l'entreprise, une philosophie. Démonstration !

**Q :** M. Lallemand, voudriez-vous, avant toute chose, nous présenter en quelques mots l'entreprise que vous dirigez ?

**R:**

En synthèse, ETHIAS est une compagnie d'assurances qui a été créée en 1919 par les Collectivités publiques. Aujourd'hui, son actionariat est majoritairement et paritairement détenu par trois régions du pays. ETHIAS est l'assureur n° 1 du secteur public et de ses agents (Etat Fédéral, Pouvoirs locaux, entreprises publiques, écoles, etc.), mais aussi n° 1 de l'assurance directe (sans intermédiaires) et du « *digital* » (souscription de produits d'assurances « *en ligne* »). Au 31 décembre 2018, nous comptons plus de 1.800 collaborateurs tandis que nous assurons plus de 1.200.000 personnes.

A l'égard de nos clients, notre philosophie s'articule sur les mots « *proximité* », « *simplicité* », « *efficacité* » et « *humanité* ».

Au niveau interne, nous avons entrepris, dès 2017, un programme de transformation et de modernisation impliquant le renforcement de la gouvernance, la mise sur pied d'un nouveau modèle organisationnel et la mise à jour de nos stratégies d'entreprise, avec, comme objectif, non seulement de stimuler nos équipes en interne, mais aussi d'entretenir la confiance de nos clients.

Sans entrer dans le détail fastidieux des chiffres et résultats financiers – même s'ils ont une importance – voilà comment je peux rapidement brosser le portrait actualisé d'ETHIAS.

**Q : Oublions donc les chiffres et venons-en à une préoccupation qui, pour vous, semble centrale : la « RSE ». Voudriez-vous me rappeler succinctement quelle réalité ces trois lettres désignent ?**

**R :**

La « RSE », si vous voulez une réponse académique, c'est un processus d'amélioration dans le cadre duquel une entreprise intègre de manière volontaire, systématique et cohérente, des considérations d'ordre social, éthique et environnemental et cela en concertation avec celles et ceux qui y travaillent, avec les parties prenantes de l'entreprise. En d'autres mots, la « RSE » c'est ajouter au critère de la performance économique des critères de performance ayant trait à d'autres domaines, comme celui de l'environnement. Comment ? Par exemple, en évaluant l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise et en s'efforçant ensuite d'en réduire les effets néfastes, telle que l'empreinte carbone.

Je suis particulièrement sensible à cette « *responsabilité* » et suis d'avis qu'une entreprise, aujourd'hui, au-delà de ses résultats financiers, sur lesquels tout le monde porte le regard, a une obligation d'« *exemplarité* » à l'égard de la société dans laquelle elle insère son action et son activité. C'est cela aussi la « RSE » qui, bien entendu, ne doit pas rester qu'un concept, mais doit se traduire dans les faits.

**Q : Je vous prends donc au mot : comment, chez ETHIAS, la « RSE » se traduit-elle dans les faits ?**

**R :**

Sur le plan environnemental, de multiples manières ! Et ce n'est pas par hasard que je parlais tout à l'heure de l'impact de l'activité et de l'empreinte carbone.

Même si les activités d'une compagnie d'assurances ne sont guère polluantes, ETHIAS et ses collaborateurs, comme dans toute entreprise, représentent quand même un impact environnemental, ne fût-ce qu'en raison de leurs déplacements et de leur consommation énergétique. A ce sujet, nous avons des initiatives et, afin de réduire cet impact, de nombreuses actions de terrain ont été menées, par exemple : la mise en place d'une politique intelligente de gestion des déchets, afin d'en réduire la production ; la modernisation de certains équipements, afin de réduire leur consommation d'énergie et leurs productions néfastes pour l'environnement ; la sélection de fournisseurs eux-mêmes sensibilisés aux questions environnementales, l'achat de produits de proximité (ainsi, nos restaurants d'entreprise privilégient les produits locaux et de saison) ; et, ne l'oublions pas : une campagne de reforestation en Afrique afin de neutraliser nos émissions en CO2 (projet 2020).

Nous sommes, par ailleurs, particulièrement attentifs aux problèmes de la mobilité. A ce sujet, nous avons multiplié les initiatives tant à l'égard de nos clients qu'à l'égard de nos collaborateurs et je crois pouvoir dire que nous sommes les précurseurs.

Ainsi, nous avons conçu des produits d'assurances « *éco-responsables* » : l'idée est d'offrir des conditions tarifaires préférentielles et/ou des services avantageux à nos assurés qui favorisent l'utilisation de moyens de transport moins préjudiciables pour l'environnement plutôt que les moyens classiques. Par exemple, les conducteurs de voitures électriques ou de véhicules à motorisation hybride bénéficient de tarifs réduits ; autre exemple : pour les engins à mobilité « *douce* », comme les vélos classiques et les vélos électriques, ETHIAS offre un choix de garantie à la carte aussi large que pour une voiture ordinaire (dégâts matériels, assurance corporelle conducteur et passager, assistance dépannage, etc.).

Mais cela n'est rien à côté des initiatives que nous avons prises en interne afin d'influer sur le comportement de nos collaborateurs et leurs modes de déplacement. L'idée, globalement, est de favoriser la mobilité partagée et/ou l'utilisation d'engins à mobilité douce. Ainsi, très concrètement : on incite au covoiturage en offrant aux véhicules partagés un accès prioritaire à nos parkings ; si le trajet aller a été partagé, mais que le retour ne peut l'être (quel qu'en soit le motif), l'entreprise offre au collaborateur sans voiture son trajet retour en taxi ; elle peut aussi rembourser intégralement l'abonnement de bus de ses employés ou proposer des « *Rail Pass* » pour encourager des déplacements professionnels en train ; ETHIAS, par ailleurs, met gratuitement à disposition de son personnel non seulement des vélos, mais aussi des douches et des vestiaires pour les plus assidus.

Résultat des courses, si j'ose dire : aujourd'hui, 219 employés d'ETHIAS utilisent très régulièrement un vélo pour se rendre au travail, roulant en moyenne 18 km par jour aller-retour. En 2018, plus de 84.000 km (mesurés durant l'été) ont ainsi été parcourus, ce qui représente symboliquement environ 17 tonnes de CO2 épargnées !

**Q : Ces pratiques écologiquement responsables sont-elles, pour vous, la manière de remplir l'obligation d'« *exemplarité* » dont vous parliez tout à l'heure ?**

**R :**

Absolument ! Et vous ne pouviez en parler plus à propos. Figurez-vous que le 4 mai dernier, le journal « *La Libre* » a fait paraître un article<sup>(1)</sup> consacré à la mobilité en Belgique (jugée « *catastrophique* »). L'article mettait en avant les initiatives prises par trois entreprises « *inventives* » afin de se démarquer face à cette situation. ETHIAS était l'une d'entre elles et l'article mettait précisément en avant les mesures dont je viens de vous parler en matière de mobilité douce et d'incitation à l'utilisation de moyens de transport non polluants.

Et bien, dans les jours qui ont suivi la publication de cet article, nous avons été contactés par plusieurs entreprises ou organismes, dont la SOGEPa, ainsi que par la Direction générale de la Communauté germanophone, toutes sensibilisées par notre démarche et désireuses de bénéficier de notre expérience. Je crois donc pouvoir vous confirmer qu'en nous « *démarquant* » (c'est ainsi que « *La Libre* » qualifie notre démarche) de la sorte, nous donnons l'exemple.

---

<sup>1</sup> <https://www.lalibre.be/economie/auto/face-aux-problemes-de-mobilite-en-belgique-ces-trois-entreprises-se-montrent-inventives-5cc852759978e25347c90be6>

**Q :** Voilà qui est parfaitement clair en ce qui concerne les aspects environnementaux de la RSE. M. LALLEMAND pourriez-vous, à présent, nous dire comment un employeur « *sociétalement responsable* » s'y prend pour assurer, au quotidien, la cohésion sociale au sein de son entreprise et, dans la mesure du possible, le bien-être de ses collaborateurs ?

**R :**

Avant toute chose, je me permets de souligner que cette cohésion et ce bien-être ont toujours été des priorités au sein de l'entreprise. Encore une fois, je crois pouvoir dire que ce ne sont pas que des mots. Au contraire, nous multiplions, depuis plus de dix ans, les actions concrètes afin d'y parvenir.

Je ne peux toutes vous les détailler, mais je peux vous renvoyer vers le rapport non financier 2018 de la société, qui est public et qui est disponible en ligne<sup>[2]</sup>. Vous savez que, depuis 2017, certaines entreprises (d'une certaine taille) ont l'obligation de publier des informations à caractère non financier concernant, non seulement les questions environnementales dont nous avons déjà parlé, mais aussi les questions sociales et éthiques<sup>[3]</sup>.

Vous pouvez vous référer à ce rapport et vous y trouverez la liste des initiatives qui ont été prises pour assurer la durabilité sociale de l'entreprise.

Je vous donne quelques exemples qui ont trait à notre souci de respecter, en interne, la diversité, qui est un facteur de cohésion sociale. Je parle ici non seulement de la diversité homme-femme, mais aussi la diversité intergénérationnelle ou encore et peut-être surtout éthique et culturelle.

A cet égard, comme vous le devinez, nous avons, au sein de notre personnel, des personnes d'origines ethniques et nationales diverses. Cela induit potentiellement une grande variété de comportements et d'habitudes sociales et culturelles. Au-delà de la langue, il y a aussi, par exemple, la manière de se vêtir et de se nourrir.

Et bien, depuis plus de vingt ans, des initiatives ont été prises, tantôt par la Direction, tantôt par le personnel lui-même, afin que ces différences soient respectées et coexistent harmonieusement. Nous lançons cette année un projet « Diversity Bridges » sur le thème de l'origine, du partage, du respect de l'autre, du bien vivre ensemble. Nous avons cependant construit de tels « *bridges* » entre collègues et entre cultures, mais nous avons aussi veillé à ce que les personnes de même origine et de même culture puissent se retrouver et partager des moments ensemble.

---

<sup>2</sup>[https://www.ethias.be/corp/content/dam/ethias-corporate/docs/rapports-annuels/fr/2018/Ethias\\_Rapport\\_Non\\_Financier\\_2017\\_FR.pdf](https://www.ethias.be/corp/content/dam/ethias-corporate/docs/rapports-annuels/fr/2018/Ethias_Rapport_Non_Financier_2017_FR.pdf)

<sup>3</sup> NDLR : obligations imposées par la Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la Directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises, transposées en droit belge par la Loi du 3 septembre 2017 (art.96 C. Soc., devenu l'article 3 : 6 CSA).

Ainsi, dans nos restaurants d'entreprise, nous veillons au respect de la diversité alimentaire, ce qui, non seulement permet à chacun de manger selon ses coutumes et sa culture, mais permet aussi à chacun de découvrir la culture de l'autre.

Nous envisageons aussi d'organiser des tables de discussion où, par exemple, les italophones peuvent se retrouver ; pas seulement les Italiens ou les personnes d'origine italienne mais tout qui souhaite parler leur langue.

Nous disposons même d'une base de données de compétences linguistiques, Babel. Les personnes qui parlent d'autres langues que le français, le néerlandais ou l'allemand proposent d'aider leurs collègues dans certaines circonstances particulières (déclaration de sinistre survenu en Italie ou en Turquie...).

Nous avons par ailleurs adhéré au projet « *Duo for a job* »<sup>(4)</sup> qui met en contact des jeunes chercheurs d'emplois issus de l'immigration avec des personnes de plus de cinquante ans, expérimentées, du même secteur professionnel, afin que ces dernières les accompagnent dans leur recherche d'emploi.

Une fois mis en duo, le jeune chercheur d'emploi et son « *mentor* » se rencontrent régulièrement pendant une certaine période. ETHIAS permet à ses collaborateurs de jouer le rôle de « *mentor* » durant leur temps de travail. La dimension interculturelle et intergénérationnelle de ce type de mentoring fait évidemment sa richesse.

Voilà, ce sont donc des manières de jeter des ponts et de créer un climat communautaire (au sens large) et social aussi positif que pacifique. La volonté de le maintenir et les moyens qui nous mettons en œuvre pour y parvenir font vraiment partie de l'ADN d'ETHIAS.

**Q : Précisément, à propos d'ADN, j'imagine que toutes ces initiatives, qu'elles concernent la préservation de l'environnement, la diversité ou le « *vivre ensemble* », ne sont pas concevables sans une culture d'entreprise fondée sur des valeurs et une éthique fortes ?**

**R :**

C'est évident ! L'activité de notre entreprise s'appuie sur des valeurs au premier rang desquelles figurent l'humain et l'engagement. Nos valeurs fondamentales sont intégrées à un code d'éthique sociale au respect duquel nous veillons scrupuleusement.

Laissez-moi vous parler, à ce sujet, du Comité d'éthique institué en 2003 au sein de l'entreprise.

---

<sup>4</sup> <https://www.duoforajob.be/fr/blog/rapport-experience/>

Il s'agit d'un organe paritaire, composé d'autant de représentants de l'employeur que des travailleurs. Il a pour mission, précisément, de concevoir et d'assurer la mise en place de la « RSE », qui est au cœur de notre conversation, au sein de l'entreprise et de veiller au respect des règles d'éthique sociale. Il assure le suivi, procède à des évaluations et, le cas échéant, à des corrections.

Toujours à propos d'éthique, je voudrais souligner également qu'elle s'applique aussi à nos investissements. Nous avons élaboré en 2005 un code d'investissement éthique en vertu duquel nous interdisons d'investir dans certains pays (en raison de critères sociaux, environnementaux ou de gouvernance) et dans certaines entreprises (non respectueuses de l'environnement ou des droits humains, tout simplement). A l'inverse, nous croyons à l'économie sociale et détenons des participations financières dans ce secteur et soutenons financièrement des projets à impact environnemental positif. Bref, nous nous efforçons d'agir en investisseur responsable.

**Q : Et en fin de compte, M. LALLEMAND, quel est le résultat de tout cela ? De la « RSE » et de sa mise en œuvre ? En percevez-vous les effets ?**

**R :**

D'une part, en interne, on s'aperçoit que ces pratiques, qu'elles soient environnementales, sociales ou éthiques, améliorent le climat, en raison de leur caractère participatif. Par ailleurs, des thématiques comme celle de mobilité, par exemple, intéressent tout le monde aujourd'hui et nos collaborateurs peuvent, au quotidien, apprécier les effets bénéfiques des mesures que nous prenons à cet égard. Pas seulement en ayant la possibilité d'enfourcher un vélo d'entreprise et de prendre une douche en arrivant au bureau, mais aussi parce qu'ils ont le sentiment d'appartenir à une entreprise responsable, qui se différencie des autres et dont on parle et qui sert d'exemple.

D'autre part, je pense que toutes ces initiatives sont utiles et efficaces d'un point de vue économique car régulièrement, lorsque nous devons vendre nos produits, nous nous trouvons face à des clients qui, dans le secteur public en particulier, exigent de nous des critères de performance qui dépassent le cœur de notre métier d'assurances, mais portent précisément sur la « RSE » et ses implications. En d'autres mots, et pour dire les choses de manière simplifiée, il ne suffit pas, pour être choisi, d'être l'assureur le moins cher, il faut aussi être socialement le plus performant.

Et grâce à cette politique, nous avons construit, je crois, une entreprise qui a une histoire derrière elle, qui est performante, certes, mais un peu différente des autres entreprises performantes.

**Q : M. LALLEMAND, vous nous avez décrit de manière très claire ce qu'était la « RSE » et comment, chez ETHIAS, elle était mise en œuvre. A travers cette description, nous avons clairement perçu votre vision de l'entreprise et, derrière ses valeurs, nous devinons ce que doivent être les vôtres. A cet égard, pour clore notre entretien et lui donner un peu de légèreté, je vous propose, si vous le voulez bien, de vous soumettre au questionnaire de Bernard PIVOT.**

**R :**

Avec grand plaisir !

**Q : Quel est votre mot préféré ?**

**R :** Demain.

**Q : Quel est le mot ou les mots que vous détestez le plus ?**

**R :** « *Ce n'est pas possible* ».

**Q : Quelle est votre drogue favorite ?**

**R :** Le rire.

**Q : Quel est le son, le bruit que vous aimez le plus ?**

**R :** Le bruit du vent.

**Q : Quel est le son, le bruit que vous détestez ?**

**R :** Tout ce qui est aigu, strident et qui fait mal aux oreilles.

**Q : Quel est votre juron, gros mot ou blasphème favori ?**

**R :** Caramba !

**Q : Quel est l'homme ou la femme que vous choisiriez pour illustrer un nouveau billet de banque ?**

**R :** Quelqu'un qui symboliserait la paix.

**Q : Quel est le métier que vous n'auriez pas aimé faire ?**

**R :** Je n'ai à cet égard aucun *a priori*. Il y a plus de sagesse qu'on le croit derrière l'expression « *Il n'y a pas de sot métier* ».

**Q : Quelle est la plante, l'arbre ou l'animal dans lequel vous aimeriez être réincarné ?**

**R :** Un chêne. C'est un bel arbre, robuste et il dure longtemps.

**Q : Si Dieu existe, qu'aimeriez-vous, après votre mort, l'entendre vous dire ?**

**R :** Voilà une bien belle rencontre !

**M. LALLEMAND, la nôtre, en tout cas, le fut ! Merci beaucoup pour vos réponses.**

\*\*\*

**Daniel Pricken – Avocat au Barreau de Liège  
actéo Cabinet d'avocats**

