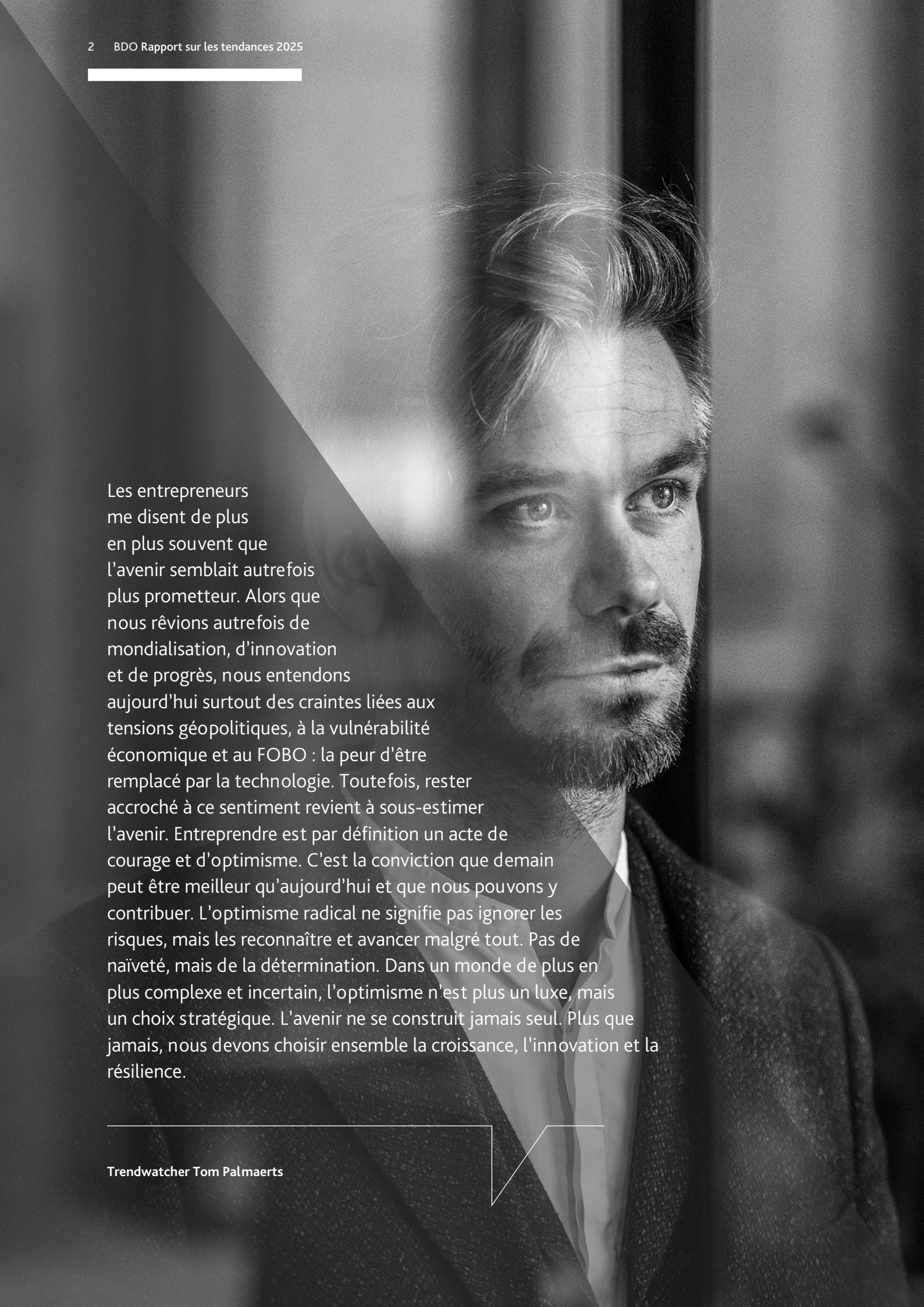




# Les entreprises En 2030

Par Tom Palmaerts, observateur de tendances, et BDO Belgium

**BDO**



Les entrepreneurs me disent de plus en plus souvent que l'avenir semblait autrefois plus prometteur. Alors que nous rêvions autrefois de mondialisation, d'innovation et de progrès, nous entendons aujourd'hui surtout des craintes liées aux tensions géopolitiques, à la vulnérabilité économique et au FOBO : la peur d'être remplacé par la technologie. Toutefois, rester accroché à ce sentiment revient à sous-estimer l'avenir. Entreprendre est par définition un acte de courage et d'optimisme. C'est la conviction que demain peut être meilleur qu'aujourd'hui et que nous pouvons y contribuer. L'optimisme radical ne signifie pas ignorer les risques, mais les reconnaître et avancer malgré tout. Pas de naïveté, mais de la détermination. Dans un monde de plus en plus complexe et incertain, l'optimisme n'est plus un luxe, mais un choix stratégique. L'avenir ne se construit jamais seul. Plus que jamais, nous devons choisir ensemble la croissance, l'innovation et la résilience.

# CONTENU

4	Autrefois, l'avenir semblait meilleur
6	Workforce de demain
8	AI efficiency trap
10	Les données sont une matière première
12	Structures organisationnelles en mutation
15	Climat et économie vont de pair
17	Résilience dans un monde instable
19	Cybersecurity : la confiance à l'ère digitale
21	Nouveaux business models et nouveaux modèles de valeur
23	Compétitivité de l'Europe et de la Belgique
25	La human-touch à l'ère de la technologie
27	L'avenir : pas moindre, mais différent

# Autrefois, l'avenir semblait meilleur



Autrefois, l'avenir semblait meilleur. En 1958, les Belges se rendaient à l'Exposition universelle à Bruxelles. Le pavillon Philips, conçu par Le Corbusier, immergeait les visiteurs dans le Poème électronique d'Edgar Varèse. C'était un monument d'optimisme et de progrès technologique. Trente ans plus tard, Back to the Future II nous faisait rêver de skateboards volants et de requins holographiques.

L'avenir semblait une promesse allant de soi. Aujourd'hui, nous l'expérimentons autrement. La certitude du progrès a laissé place au doute. Nous vivons dans une polycrise : non pas une série d'événements isolés, mais un ensemble imbriqué de tensions géopolitiques, de changement climatique, de numérisation, de pénuries de personnel, de polarisation, de désinformation et de cyberespionnage. Tous ces phénomènes se renforcent mutuellement et rendent la planification à long terme plus difficile que jamais.

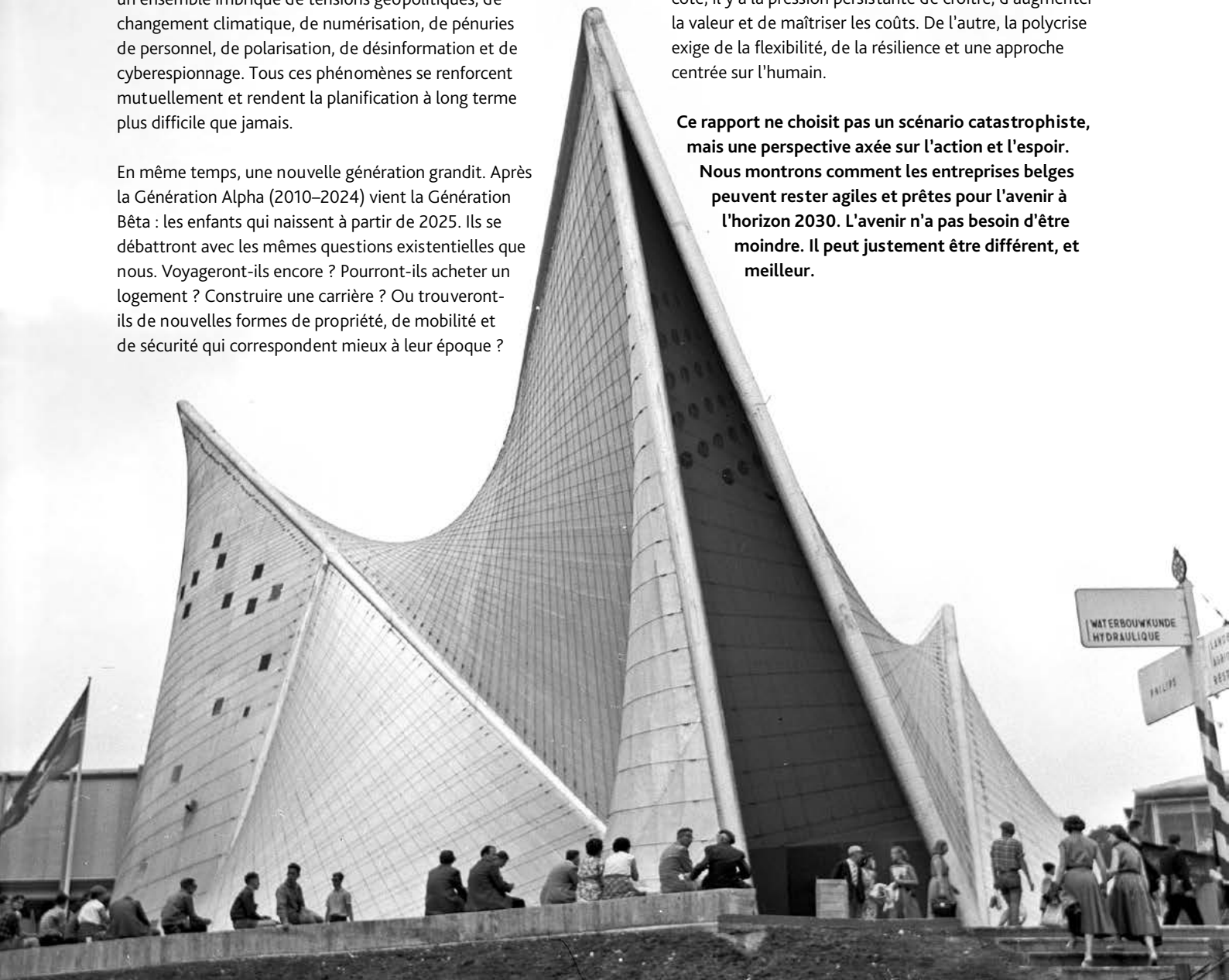
En même temps, une nouvelle génération grandit. Après la Génération Alpha (2010–2024) vient la Génération Bêta : les enfants qui naissent à partir de 2025. Ils se débattront avec les mêmes questions existentielles que nous. Voyageront-ils encore ? Pourront-ils acheter un logement ? Construire une carrière ? Ou trouveront-ils de nouvelles formes de propriété, de mobilité et de sécurité qui correspondent mieux à leur époque ?


Pendant ce temps, les consommateurs recherchent de la sécurité. Ce n'est pas un hasard si Pantone a désigné « Mocha Mousse » comme couleur de l'année : une teinte chaude qui représente le lien, la simplicité et le calme. Elle reflète un désir de familiarité dans un monde incertain.



Pour les entreprises, il en résulte une double mission. D'un côté, il y a la pression persistante de croître, d'augmenter la valeur et de maîtriser les coûts. De l'autre, la polycrise exige de la flexibilité, de la résilience et une approche centrée sur l'humain.

**Ce rapport ne choisit pas un scénario catastrophiste, mais une perspective axée sur l'action et l'espoir. Nous montrons comment les entreprises belges peuvent rester agiles et prêtes pour l'avenir à l'horizon 2030. L'avenir n'a pas besoin d'être moindre. Il peut justement être différent, et meilleur.**





Il est facile de se laisser freiner par autant d'incertitude, mais dans le contexte actuel, s'arrêter n'est toutefois pas une option. Les entreprises qui attendent ou évitent les risques se mettent, à terme, hors-jeu. Le progrès, aujourd'hui, ne consiste pas à éviter les risques, mais à les gérer de manière consciente. Qu'il s'agisse d'investissements, de marchés, de produits ou de partenaires, chaque choix stratégique demande le bon équilibre entre potentiel et vulnérabilité. L'avenir appartient aux organisations qui intègrent la résilience par la diversification, des chaînes agiles et une prise de décision réfléchie. À la base du succès durable se trouve la conscience. Avec ce rapport, nous voulons aider les entreprises à regarder vers l'avenir, à reconnaître les principales tendances et à s'y préparer de manière pragmatique.

# Workforce de demain



Le lieu de travail évolue rapidement. De nouveaux termes comme Bare Minimum Monday<sup>1</sup>, quiet quitting<sup>2</sup> ou mouse jigglings<sup>3</sup> font les gros titres et esquissent l'image d'une génération qui serait difficile à gérer. Pourtant, il ne s'agit pas uniquement de la Génération Z. Aujourd'hui, quatre générations travaillent côte à côte : les baby-boomers, la Génération X, les Millennials et la Génération Z. Bientôt, la Génération Alpha viendra s'y ajouter. Ce ne sont pas les âges, mais les attentes, les ambitions et les styles de travail qui s'entrechoquent tout en se complétant.

**« Une organisation n'exploite pleinement son potentiel que lorsque différentes générations collaborent. Mais cette collaboration n'a rien d'évident. Les collègues plus jeunes, par exemple, sont très familiers avec l'utilisation de l'IA, tandis que les générations plus âgées sont, quant à elles, très compétentes en matière de réflexion analytique. Ces différences peuvent provoquer des frictions, mais c'est précisément là que réside aussi la force des organisations. Dès que nous apprenons à gérer d'autres rythmes, d'autres styles de communication et d'autres attentes, nous construisons des équipes qui prennent de meilleures décisions que n'importe quelle génération prise isolément. Le mix générationnel nous rend plus créatifs, plus innovants et plus résilients. »**

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

## BABY-BOOMERS (1946-1964)

Les enfants du baby-boom d'après-guerre ont grandi dans la frugalité, mais ont accumulé au fil de leur carrière un patrimoine considérable. En Belgique, cela représente environ 800 milliards d'euros. De nombreux boomers approchent de la retraite, mais ils sont loin d'être tous prêts à arrêter complètement. Grâce au statut de flexi-job, de plus en plus de personnes de 65 ans choisissent de continuer à travailler à temps partiel : les « boomerang boomers<sup>4</sup> ». Grâce à leur expérience et à leur loyauté, ils sont des maillons précieux dans la nouvelle ère du flexitirement.

*Take-away : exploitez l'expérience des boomers par une mobilisation flexible, du mentoring et des missions à temps partiel.*

## GÉNÉRATION X (1965-1980)

La Génération X a grandi à l'ère MTV. Les membres de la Génération X sont connus pour leur discipline et leur engagement. Ils ont souvent fait le pont entre les boomers idéalistes et les Millennials pragmatiques. Aujourd'hui, ils occupent des postes clés dans le management des entreprises. Ils apprécient la structure et la hiérarchie, mais font en même temps preuve d'un pragmatisme terre-à-terre : les réunions doivent être courtes et ciblées. Cette génération constitue la colonne vertébrale de nombreuses organisations.

*Take-away : donnez à la Génération X des rôles clairs et des responsabilités, tout en reconnaissant leur besoin d'efficacité et de pragmatisme.*



<sup>1</sup> Une tendance où les travailleurs entament délibérément leur semaine lentement et avec un minimum d'efforts, afin de lutter contre le stress et le burn-out. <sup>2</sup> Ne pas démissionner au sens littéral, mais se limiter strictement à ce qui figure dans la description de fonction, sans tâches supplémentaires ni implication au-delà du minimum requis. <sup>3</sup> Une astuce numérique pour paraître actif en télétravail, par exemple en utilisant un logiciel qui fait bouger la souris automatiquement. <sup>4</sup> Des baby-boomers qui reprennent le travail pendant leur retraite.

## MILLENNIALS (1981–1996)

Les Millennials jonglent avec le travail, la famille et les obligations sociales, souvent encore complétés par des projets comme une rénovation. Ils ont grandi avec le message que tout est possible. Cela les rend optimistes, mais génère aussi du stress lié aux choix. Les Millennials aspirent à la liberté dans la manière d'organiser leur travail et recherchent en permanence l'équilibre entre ambition et bien-être. Leurs agendas chargés et leurs attentes élevées les rendent exigeants, mais aussi entreprenants et créatifs.

**Take-away :** offrez de la flexibilité dans l'organisation du travail et créez des possibilités de croissance et de développement personnel.

## GÉNÉRATION Z (1997–2012)

Les plus jeunes travailleurs combinent audace et innovation avec une forte inclination individualiste. Leurs parents, le plus souvent issus de la Génération X, leur ont transmis que le travail acharné paie, mais ils ont grandi dans un monde numérique et sensibilisé au climat. Cela explique leur paradoxe : d'un côté, ils font des choix durables comme la mode de seconde main, de l'autre, la tentation des paillettes et du luxe les attire via les réseaux sociaux. Sur le lieu de travail, les membres de la Génération Z communiquent de manière informelle, rapide et directe. Ils attendent de courtes boucles de feedback et interpellent leurs collègues sans détour. Cela peut sembler arrogant, mais c'est avant tout une autre manière de communiquer.

**Take-away :** offrez à la Génération Z un feedback fréquent et informel, et reconnaissez leur communication directe comme une force, non comme un manque de respect.

## LE MIX GÉNÉRATIONNEL COMME ATOUT

Bientôt, les premiers représentants de la Génération Alpha feront également leur entrée sur le marché du travail. Les entreprises qui misent sur un mix d'âges sont plus fortes. Le reverse mentoring donne aux jeunes l'occasion de partager leurs connaissances numériques, tandis que les travailleurs expérimentés leur rendent en retour du contexte et une vision stratégique. Des recherches montrent qu'un sexagénaire qui lance une start-up a trois fois plus de chances de réussir qu'un vingtenaire, surtout parce que

les entrepreneurs plus âgés s'entourent d'équipes d'âges variés.

**Take-away :** échangez activement des connaissances entre les générations au sein de votre organisation, dans les deux sens.

## WAR FOR TALENT : GLISSEMENT VERS LA CROISSANCE ET L'EXPERTISE

La guerre des talents n'est pas terminée, mais elle change de forme. Elle se concentre de plus en plus sur deux groupes : de jeunes high potentials qui font la différence avec ambition, et des experts mid-level qui, grâce à leur expérience, font avancer les entreprises. Pour les deux groupes, la croissance est cruciale. Les travailleurs ne quittent pas un emploi tant pour le salaire, mais surtout parce qu'ils ont le sentiment de ne plus rien apprendre. Investir dans la formation et le développement reste la clé de la rétention.

**Take-away :** placez l'apprentissage et le développement au cœur de votre politique RH, comme levier de rétention et de croissance.

« Dans un monde qui change plus vite que jamais, il est essentiel d'affiner continuellement ses connaissances et de continuer à développer ses compétences. Chez BDO, nous croyons donc que l'apprentissage est un processus constant. Et nous appliquons ce principe partout : sur le lieu de travail, via le feedback des collègues et des clients, à travers des plans de développement personnels et dans le cadre de formations et de workshops. Il n'existe pas de trajectoire standard ; chacun construit son parcours d'apprentissage sur mesure, en fonction de ses ambitions, de ses points forts et de ses projets d'avenir. C'est à cela que nous consacrons chaque jour, sous la devise « Let's grow together ». »

Wim Galbusera, HR Director  
BDO Belgium



**BABYBOOMERS**  
(1946–1964)



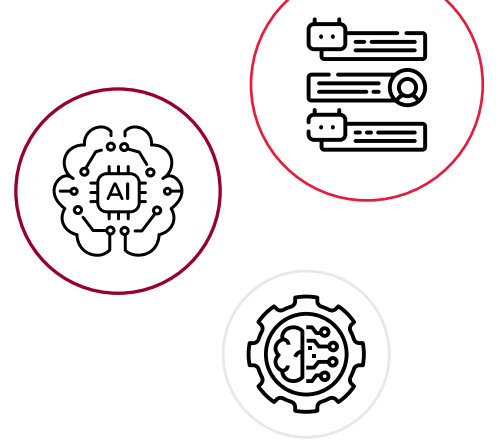
**GÉNÉRATION X**  
(1965–1980)



**MILLENNIALS**  
(1981–1996)



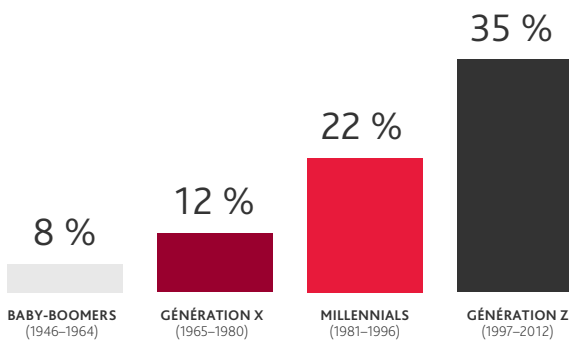
**GÉNÉRATION Z**  
(1997–2012)



# AI efficiency trap

La hype autour de l'IA ne ralentit pas, nous vivons une accélération sans précédent. Sam Altman, CEO d'OpenAI, prédit que le coût de l'utilisation de l'IA diminuera chaque année d'un facteur dix. Les entreprises espèrent que l'IA compensera leur pénurie de personnel, tandis que les travailleurs espèrent retrouver du souffle en automatisant les tâches répétitives.

L'inquiétude grandit également. Des recherches du World Economic Forum montrent que les préoccupations liées à la technologie diffèrent selon les générations : 35 % de la Génération Z se disent inquiétés, contre 22 % des Millennials, 12 % de la Génération X et à peine 8 % des baby-boomers. Les jeunes utilisent l'IA pour tout et ressentent peut-être plus fortement son impact, tandis que les plus âgés reportent ses effets dans le futur.



Une nouvelle génération d'étudiants obtient son diplôme avec des mémoires et travaux de fin d'études rédigés avec l'aide de l'intelligence artificielle. Qu'est-ce que cela signifie pour leur capacité analytique et leur pensée critique ? Nous pouvons tout confier à l'IA, mais nous pouvons aussi utiliser l'IA pour poser de meilleures questions et cerner plus clairement les défis. L'avenir montrera quel impact l'IA aura sur la qualité de notre travail.

Des exemples concrets montrent que les points d'interrogation ne sont pas infondés. KBC a annoncé que son assistant virtuel Kate accomplit déjà le travail de 300 collaborateurs. Klarna a remplacé 700 emplois par un chatbot. L'Oréal automatise les descriptions de produits pour 200 000 articles, ce qui représente 120 000 heures de travail humain économisées. Selon des recherches de Hult, 37 % des employeurs déclarent préférer investir dans l'IA plutôt que dans de jeunes travailleurs. Le patron de Salesforce, Marc Benioff, prédit même que la génération actuelle de CEO sera la dernière à diriger encore des équipes entièrement humaines. Le danger menace que nous conservions trop peu d'experts mid-level sur le lieu de travail pour qu'ils puissent ensuite évoluer vers des profils seniors.

Pourtant, le tableau n'est pas univoque. Des emplois sont menacés, mais 170 millions de nouveaux apparaissent également. La vraie question est : quand les anciens emplois disparaissent-ils, et quand créons-nous les nouveaux ? Une chose semble certaine : une grande partie de la population active devra se reconvertir.

L'accent mis sur l'efficacité est compréhensible. Ceux qui déploient l'IA gagnent aujourd'hui en rapidité. Mais dès que chaque entreprise le fait, la qualité reste le seul élément distinctif. La question passe alors de « combien de temps gagnes-tu ? » à « que fais-tu du temps libéré ? ». Si ces heures libérées sont remplies par encore plus de travail, les entreprises risquent des burn-outs et des désengagements. Si elles utilisent ce temps pour la formation, la connaissance client ou l'esprit d'équipe, l'IA peut justement devenir un levier pour le bien-être et la croissance. Une simple question hebdomadaire peut y aider : « Quelles 15 minutes de ta journée l'IA peut-elle prendre en charge ? »

L'IA ne se limite plus à l'aide à la rédaction ou à la gestion de la boîte mail. L'étape suivante est l'Agentic AI : des collègues virtuels qui exécutent des tâches de manière autonome, de l'envoi d'e-mails au traitement des paiements. De nouvelles applications radicalement différentes émergent également. Ainsi, Carlo Ratti Associati a développé AI Timber, un système qui lit des plans de construction et découpe les arbres de manière à ce qu'il y ait à peine de perte de bois. Pas de planches droites, mais des formes organiques qui utilisent au maximum les matières premières. Ici, l'IA ne remplace pas les humains, mais s'avère être un partenaire créatif qui rend possible l'impossible.



Pourtant, la technologie connaît aussi ses zones d'ombre. Boston Consulting Group avertit que les data centers belges consommeront cinq fois plus d'électricité d'ici 2035, principalement en raison de l'IA. Le réseau belge n'est pas encore surchargé. Cela rend notre pays attractif pour les investissements de grands acteurs technologiques comme Google et Microsoft, mais met en même temps la balance énergétique sous pression. L'IA tourne en effet jour et nuit, même lorsque nous ne l'utilisons pas. On pourrait dire que l'IA est toujours en train de rêver.



Un autre revers de l'intelligence artificielle est que les gens prennent trop rapidement les réponses des modèles de langage pour la vérité. Parce que la formulation semble convaincante, l'IA paraît supérieure au travail d'un conseiller. Mais est-ce vraiment le cas ? Une enquête de la BBC en février 2025 montre que plus de la moitié des réponses de l'IA à des questions d'actualité contiennent des erreurs. Lorsque des utilisateurs posent une question via Google, une réponse générée automatiquement par l'IA apparaît d'abord, mais à peine un pour cent clique ensuite vers la source originale. Les réponses de l'IA semblent fiables, mais le sont souvent peu. C'est pourquoi la pensée critique reste essentielle.

**« Chez BDO, nous ne croyons pas que l'IA doive reprendre notre travail de réflexion, mais qu'elle puisse renforcer notre capacité de réflexion. »**

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

Ce message résonne également dans la campagne « Keep Thinking » de Claude (Anthropic) de septembre 2025 : la technologie ne remplace pas la compréhension, elle est justement une invitation à continuer de réfléchir en profondeur.

## CINQ QUESTIONS QUE CHAQUE DIRIGEANT D'ENTREPRISE DOIT SE POSER À PROPOS DE L'IA

1

### Choisissons-nous l'efficacité ou la qualité ?

Utilisons-nous l'IA uniquement pour gagner du temps et réduire les coûts, ou aussi pour améliorer la qualité de nos services et de nos produits ?

2

### Que faisons-nous du temps libéré ?

Le remplissons-nous avec encore plus de travail, ou l'utilisons-nous pour investir dans la formation, les relations clients et l'innovation ?

3

### Sommes-nous préparés aux risques ?

Sommes-nous attentifs à l'éthique, à la sécurité des données, à la consommation d'énergie et au bien-être de nos collaborateurs dans un environnement fortement automatisé ?

4

### Donnons-nous de l'espace à l'expérimentation ?

Constituons une équipe qui puisse jouer et expérimenter avec l'IA, et qui partage ses expériences avec d'autres équipes. L'innovation naît souvent à des endroits inattendus.

5

### Communiquons-nous de manière transparente ?

Partagez ouvertement où et pourquoi vous testez l'IA. Dans un contexte où les Belges ont peu confiance dans des applications d'IA comme le screening de personnel ou l'analyse des émotions, la protection de la vie privée est le fondement pour renforcer la confiance.

**« Chez BDO, nous misons évidemment sur le gain d'efficacité que l'IA rend possible, mais nous gérons en même temps consciemment le temps qui se libère grâce à elle. Nous investissons ce temps dans la qualité. Lorsque les tâches routinières disparaissent, nous créons de l'espace pour réfléchir plus en profondeur et formuler des conseils sur la base des insights fournis par l'IA. En outre, l'accent est mis sur la valeur ajoutée humaine. Nous attendons des collègues qu'ils se consultent davantage entre eux et qu'ils fassent plus souvent appel à l'expertise des autres. Nous voulons également que nos collaborateurs utilisent le temps libéré pour renforcer davantage leurs propres connaissances et compétences, via des formations et des trainings. Et surtout, nous utilisons le temps libéré pour entrer encore davantage en contact avec nos clients et mettre encore plus en avant la personal touch de BDO comme valeur ajoutée, afin de pouvoir répondre encore plus proactivement aux besoins des clients. Toutes ces actions renforcent finalement la qualité de notre travail et nous rendent distinctifs, précisément à une époque où l'IA crée plutôt un level playing field. »**

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

# Les données sont une matière première

Les entreprises disposent aujourd'hui de montagnes de données, mais elles se demandent ce qu'elles doivent en faire. La question n'est plus de savoir combien de données vous possédez, mais à quel point ces données sont précieuses, fiables et utilisables de manière éthique.

« Le défi réside dans la détermination des données qui sont stratégiquement importantes. Celles qui contribuent à l'insight et à la création de valeur. Une stratégie de données solide ne commence pas par la technologie, mais par des choix. Vous devez d'abord définir clairement quelles données apportent réellement de la valeur, puis aligner vos processus et systèmes sur celles-ci. Mieux vaut des données pertinentes que des données nombreuses. Sans une base de données solide et une stratégie de données consciente, les ambitions numériques ou d'IA restent vulnérables. Il ne reste alors aucun progrès, mais du bruit au lieu de résultats. »

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

## DE L'OR À LA MATIÈRE PREMIÈRE

Les données ne sont pas le nouvel or, mais une nouvelle matière première. L'or a une valeur intrinsèque, les données non. Ce n'est que lorsqu'on analyse, interprète et place les données dans le bon contexte qu'une véritable valeur apparaît. De plus en plus d'analyses sont aujourd'hui effectuées par l'IA. Cela peut apporter de l'efficacité, mais cela rend aussi les organisations vulnérables. Car la qualité des insights dépend entièrement de la qualité des données en entrée : garbage in, garbage out. De mauvaises données mènent inévitablement à de mauvaises conclusions, sans parler des hallucinations que peuvent présenter les modèles d'IA.

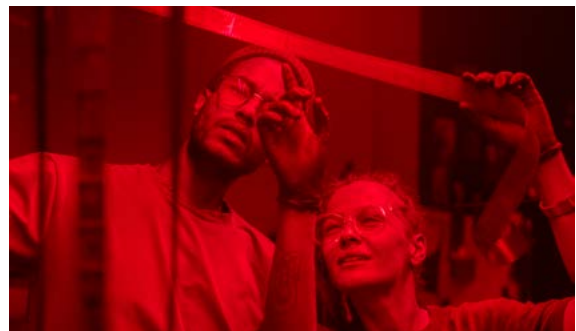
Un bon exemple d'utilisation réfléchie des données vient du géant américain **Walmart**. Leur "Assistent App" utilise des données opérationnelles pour aider les collaborateurs face aux questions quotidiennes des clients. Cinq ans après son lancement, l'application compte 900 000 utilisateurs hebdomadaires et traite plus de trois millions de questions par jour.



Les données y renforcent donc non seulement l'efficacité, mais aussi l'expérience sur le lieu de travail.

## DARK DATA

Les données que nous collectons mais n'utilisons jamais sont appelées dark data. Nous avons tous des dark data : d'anciennes photos sur votre smartphone, des documents dans le cloud dont vous ne savez plus pourquoi vous les conservez. Dans les entreprises, le même phénomène se produit à une échelle industrielle.



Ce stockage numérique n'est pas anodin. Chaque jour, on estime qu'1,3 billion de gigaoctets de dark data sont générés dans le monde. Ces données consomment des quantités massives d'énergie dans les data centers, souvent sans aucune utilité. Leur coût environnemental invisible est désormais plus élevé que celui de l'industrie aéronautique. C'est pourquoi l'appel au data-minimalisme grandit : ne collectez que ce dont vous avez besoin, utilisez ce que vous collectez, et supprimez les données qui n'ont plus de valeur.

## DONNÉES ÉTHIQUES

La pression augmente aussi sur le plan éthique. À l'été 2025, WeTransfer a été sous le feu des critiques après que des utilisateurs ont découvert que les nouvelles conditions d'utilisation permettaient à l'entreprise d'entraîner des modèles d'IA avec les fichiers que les utilisateurs partagent via la plateforme. Après de vives critiques, ce passage a été supprimé. L'incident a douloureusement montré à quel point la question de la propriété des données est sensible et à quelle vitesse la confiance peut s'évaporer.

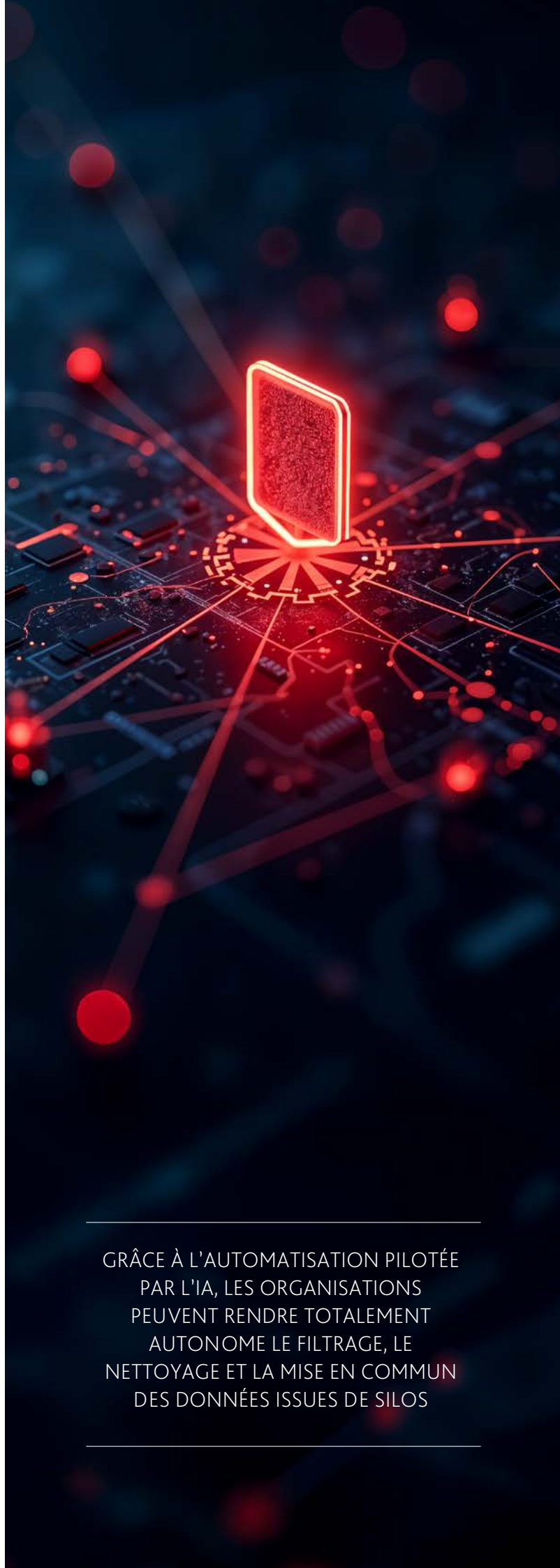
Les entreprises ont tout intérêt à bien réfléchir à ce que signifient les données qu'elles collectent sur les clients, les employés et les processus. Non seulement parce que la législation l'exige, mais parce que la transparence sur les données est aujourd'hui aussi importante que la fiabilité financière.

LES DONNÉES NE SONT DONC PAS  
UNE PÉPITE D'OR, MAIS UNE MATIÈRE  
PREMIÈRE QUE LES ENTREPRISES  
DOIVENT EXPLOITER AVEC SOIN.

L'entreprise belge **Robovision** montre comment cela peut se faire : leurs drones aident les agriculteurs à analyser les cultures, ce qui permet de réduire l'usage d'herbicides jusqu'à **80 %**. L'utilisation intelligente des données rend l'agriculture à la fois prête pour l'avenir et plus durable.



« Le problème n'est pas que les entreprises disposent de trop peu de données, mais que ces données sont souvent insuffisamment pertinentes. Beaucoup d'organisations collectent tout, sans objectif ou orientation clairs. C'est pourquoi de nombreuses organisations sont aujourd'hui confrontées au même point faible structurel : une qualité de données insuffisante. Les données sont réparties dans des silos, les systèmes ne sont pas alignés et les processus ne sont pas suffisamment standardisés. C'est pourquoi le concept d'entreprise autonome devient de plus en plus pertinent : grâce à l'automatisation pilotée par l'IA, les organisations peuvent rendre totalement autonome le filtrage, le nettoyage et la mise en commun des données issues de silos. Les systèmes détectent eux-mêmes quelles informations sont pertinentes, harmonisent les incohérences et intègrent les données en temps réel. Ainsi, le fondement de données qualitatives et fiables ne repose plus sur un processus manuel, mais sur un flux continu d'auto-amélioration. Cela rend les entreprises plus agiles, plus efficaces et beaucoup mieux préparées à tirer une véritable valeur de leurs initiatives digitales et liées à l'IA. »



GRÂCE À L'AUTOMATISATION PILOTÉE  
PAR L'IA, LES ORGANISATIONS  
PEUVENT RENDRE TOTALEMENT  
AUTONOME LE FILTRAGE, LE  
NETTOYAGE ET LA MISE EN COMMUN  
DES DONNÉES ISSUES DE SILOS

# Structures organisationnelles en mutation

La manière dont les organisations fonctionnent change de façon fondamentale. Là où la Génération X apprécie encore les structures claires et les descriptions de poste formelles, les Millennials et la Génération Z envisagent la hiérarchie de manière tout à fait différente. Ils s'attendent à du mentoring, du coaching et à une relation de partenariat. Pour les plus jeunes travailleurs, il va de soi de s'adresser directement au CEO ou à leur manager. La distance formelle disparaît de plus en plus.

## DE L'ÉQUILIBRE À LA FLEXIBILITÉ

Auparavant, la discussion sur le travail et la vie privée tournait autour de l'équilibre. Aujourd'hui, elle porte surtout sur l'autonomie. Les travailleurs veulent non seulement savoir combien d'heures ils travaillent, mais aussi quand et comment. L'équilibre s'est déplacé vers la flexibilité et la confiance. La plupart des employés restent loyaux et fiables, tant qu'ils ont la liberté d'organiser eux-mêmes leur travail.



## LA CULTURE COMME BOUSSELE

Les jeunes générations, en particulier, attachent beaucoup d'importance à la culture d'entreprise, à la pertinence sociétale et à l'inclusion. Le rôle des dirigeants n'est pas tant de diriger dans le détail, mais de donner une orientation claire et de préserver les valeurs. Les équipes demandent, en plus de la liberté, une boussole claire.

## ESPACES DE TRAVAIL HYBRIDES EN TRANSITION

La discussion sur le télétravail et le travail au bureau reste agitée. De grandes entreprises américaines comme Amazon, JPMorgan et Goldman Sachs ont rappelé leurs employés à temps plein au bureau. Cette mesure peut à court terme renforcer la culture d'équipe, mais conduit souvent à de la résistance et à du turnover. Sur un marché du travail tendu, la flexibilité reste un atout important.

Le bureau lui-même évolue avec les personnes qui l'occupent. Les open spaces des années 2000 étaient censés favoriser la collaboration, mais dans la pratique, ils ont souvent entraîné une communication orale réduite. Les jeunes générations sont en outre plus sensibles au bruit et aux stimuli. Le bureau du futur ressemble donc davantage à un lounge bar, avec beaucoup d'attention portée à l'acoustique, à un air sain, à l'ergonomie et à la collaboration hybride.



## FLEXIBILITÉ ET CONFIANCE

La recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée se déplace de plus en plus vers un besoin de flexibilité et de confiance. Les travailleurs veulent choisir eux-mêmes quand ils commencent, quand ils font une pause ou quand ils arrêtent de travailler. Cette autonomie ne les rend pas seulement plus heureux, elle augmente aussi leur engagement et leur productivité. La rémunération reste un facteur important, mais une étude d'Accent (Nieuwe werkrealiteit, 2024) montre qu'aujourd'hui, le respect est pour les travailleurs la caractéristique la plus importante d'un bon emploi. Ni le salaire, ni le titre, mais la manière dont les gens sont traités fait la différence.

Ce besoin de sécurité psychologique ne tombe pas du ciel. Une étude mondiale menée par Edelman pour Lululemon (Global Wellbeing Report, 2024) montre que le score mondial de bien-être est de nouveau au niveau des confinements. Une personne sur trois se sent plus mal que jamais auparavant. La Génération Z, en particulier, espère davantage d'ouverture sur le bien-être mental : trois quarts des Gen Z veulent en parler davantage, mais 45 % ne savent pas comment transmettre leurs émotions aux générations plus âgées.



**1/3**

se sent plus mal que jamais auparavant



**3/4**

veulent en parler davantage



**45 %**

ne savent pas comment transmettre leurs émotions

De nouvelles technologies peuvent aider à combler ce fossé. Elles offrent aux jeunes une manière accessible, parfois anonyme, de demander conseil, de partager des préoccupations et de rechercher de l'aide. Mais la technologie ne remplace pas une véritable attention. Les entreprises qui construisent une culture de respect, de proximité et d'humanité créent un environnement dans lequel les travailleurs restent et évoluent.

### DES ÉQUIPES PETITES ET AGILES

En parallèle des nouveaux lieux de travail, nous voyons également apparaître de nouvelles formes d'organisation. De plus en plus d'entreprises travaillent avec de petites équipes hyperproductives de cinq à dix personnes qui, grâce à la technologie, génèrent un impact important. Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, l'a appelée la règle des deux pizzas : si une équipe n'a pas assez de deux pizzas, alors elle est trop grande. Une petite équipe reste agile et efficace.



En février 2025, le terme **vibe coding** est apparu. C'est une nouvelle manière, pour une petite équipe, de construire très rapidement un prototype et de le tester en ligne. Le vibe coding ne se contente pas d'écrire les lignes techniques, mais capture aussi l'ambiance, l'interaction et l'expérience émotionnelle d'un produit dans du code. L'entreprise brésilienne EdTech Qconcurso a construit, grâce au logiciel Lovable, en à peine deux semaines, une application d'apprentissage premium grâce au vibe coding. Les 48 premières heures après le lancement, cette app a déjà rapporté trois millions de dollars. Ce type d'exemples montre comment de petites équipes sont en mesure, grâce à la technologie, d'expérimenter rapidement, de se développer et de surprendre les marchés.

Le CEO Dario Amodei, d'Anthropic, a même prédit en juin 2025 que bientôt apparaîtrait la première entreprise capable d'atteindre une valeur d'un milliard de dollars avec un seul employé (le fondateur lui-même). Nous voyons ce mouvement également chez les grands acteurs : chez Google, l'IA génère déjà un quart du nouveau code ; chez Coinbase, c'est même quarante pour cent du code quotidien.

## DO'S & DON'TS POUR LES DIRIGEANTS



### DO'S

- Donnez aux collaborateurs l'autonomie de choisir eux-mêmes comment et quand ils travaillent, dans des cadres clairs.
- Placez la culture et les valeurs au centre comme boussole pour des équipes auto-organisées.
- Concevez les bureaux comme des lieux de rencontre et des oasis de calme et d'expérience, et non comme des rangées interminables de bureaux.
- Stimulez les petites équipes multidisciplinaires à expérimenter et à apprendre rapidement.



### DON'TS

- Ne vous fiez pas à des modèles hiérarchiques dépassés, car ils entrent en collision avec les jeunes générations.
- N'obligez pas les collaborateurs à revenir massivement au bureau, c'est néfaste pour la rétention.
- Ne considérez pas la technologie uniquement comme un outil d'efficacité, mais comme un catalyseur de nouvelles structures.

« Une organisation prête pour l'avenir commence par la simplification, la standardisation et la qualité des données. Trop d'entreprises construisent de nouvelles technologies sur une complexité héritée du passé, ce qui crée un chaos numérique. Ce n'est que lorsque les processus sont clairs et rationalisés que l'automatisation ou l'IA peuvent créer une véritable valeur. Travailler lean & agile n'est pas un simple mot à la mode, mais une condition nécessaire pour une croissance durable. Nous voyons aujourd'hui une tendance claire : les entreprises qui ont le courage de simplifier et de faire des choix gagnent en rapidité, en agilité et en capacité décisionnelle. Les petites équipes prennent plus rapidement l'ownership, les hiérarchies deviennent plus plates et les décisions sont prises plus près du client. Les entreprises qui feront la différence demain ne seront pas les plus grandes ni les plus rapides, mais celles qui réduisent activement la complexité aujourd'hui. »

Ignace Robberechts, Chief AI Officer  
BDO Belgium

# Climat et économie vont de pair

L'urgence du changement climatique semble diminuer dans le débat public. Dans un sondage mondial d'Ipsos, la peur du climat n'arrive qu'à la neuvième place parmi toutes les préoccupations globales. La violence, l'inflation et la pauvreté obtiennent des scores bien plus élevés. Les différences générationnelles jouent également un rôle. Des recherches de Human8 montrent que les millennials et les baby-boomers évaluent le climat plus haut, tandis que la Génération Z désigne plus souvent l'inégalité sociale comme principale préoccupation.

Une même tendance se manifeste en politique. Le Green Deal européen était un signal fort, mais est sous pression en raison d'intérêts économiques. Les entreprises réduisent leurs grandes ambitions climatiques. Ainsi, ArcelorMittal a reporté l'investissement prévu d'un milliard d'euros dans l'acier vert à Gand. BASF a remis en question un projet de plusieurs milliards à Anvers. Les prix élevés de l'énergie rendent difficile pour l'industrie européenne d'être à la fois rentable et verte.

Pendant ce temps, la réalité du changement climatique se fait néanmoins fortement sentir. Les vagues de chaleur,

les sécheresses et les inondations qui ont touché l'Europe durant l'été 2025 ont causé une perte économique estimée à 43 milliards d'euros. Des recherches de l'université de Mannheim montrent que l'impact se fait ressentir encore un certain temps : deux ans après une vague de chaleur, une économie locale est en moyenne 1,5 % plus petite ; quatre ans après une sécheresse, même 3 %. Les inondations entraînent également un rétrécissement structurel.



« Les risques climatiques sont d'une part ressentis de manière générale et en même temps fortement spécifiques à chaque secteur. Dans la manufacturing et la logistique, cela signifie que les assets et les infrastructures doivent être installés dans des lieux sûrs. Dans le secteur alimentaire, il s'agit de diversifier les matières premières et les fournisseurs. En IT, la question porte sur des data centers sécurisés. Au sein de l'ESG, l'accent se déplace du reporting vers les risques physiques réels. Ceux qui gèrent activement ces risques construisent non seulement une protection, mais aussi un avantage concurrentiel. »

Peter Van Laer,  
CEO BDO Belgium



Les conséquences sociales sont tout aussi tangibles. La Banque mondiale prévoit qu'il pourrait y avoir 216 millions de réfugiés climatiques dans le monde d'ici 2050. Le panel climatique de l'ONU, le GIEC, parle de 150 millions. Le Portugal est sur le point de devenir le premier pays au monde à reconnaître officiellement les réfugiés climatiques et à leur accorder les mêmes droits qu'aux réfugiés de guerre. Cela illustre que le climat n'est plus seulement un thème environnemental, mais est également étroitement lié aux droits humains et à la géopolitique.

Il existe heureusement aussi des signaux de progrès. L'économiste Geert Noels souligne que la croissance économique mondiale devient de moins en moins intensive en CO<sub>2</sub>. Les entreprises trouvent des moyens de découpler la productivité des émissions. Dans le même temps, l'ESG évolue d'un exercice de conformité vers une nécessité stratégique. Les gouvernements, les investisseurs et les clients obligent les entreprises à intégrer la durabilité de manière structurelle. Non seulement pour des raisons éthiques, mais aussi parce que cela apporte des avantages démontrables : de meilleures performances, des risques plus faibles et des travailleurs en meilleure santé.

La lutte contre le réchauffement climatique ne concerne donc pas uniquement des restrictions. Elle est aussi un moteur d'innovation et d'entrepreneuriat. De l'efficacité énergétique aux modèles circulaires, des nouveaux matériaux aux sources d'énergie renouvelables : à chaque fois, l'être humain démontre sa capacité à imaginer des solutions. Le climat et l'économie ne s'opposent pas, ils sont inextricablement liés. Qui veut être prêt pour l'avenir doit embrasser cette réalité.

« L'ESG n'est depuis longtemps plus une formalité imposée. Les entreprises qui ancrent durablement la durabilité dans leur stratégie ne le font pas parce qu'elles y sont contraintes, mais parce que cela rapporte. Les organisations qui investissent aujourd'hui dans la résilience, la transparence et des opérations résistantes au climat construisent une avance difficile à rattraper. Nous le voyons dans tous les secteurs : les clients choisissent plus consciemment, les investisseurs sont plus stricts et les talents veulent faire partie d'une entreprise qui fait la différence. Cela fait de l'ESG non seulement une question de réputation, mais aussi un facteur déterminant dans la création de valeur. Les véritables gagnants sont les entreprises qui regardent au-delà du reporting seul. Elles utilisent l'ESG pour réduire les risques, mais surtout pour développer de nouveaux marchés, des processus plus efficaces et des modèles économiques plus durables. La durabilité ne devient ainsi pas un poste de coûts, mais un moteur d'innovation et de compétitivité. Ceux qui accélèrent aujourd'hui détermineront demain qui aura accès au capital, aux partenaires et au talent. L'ESG n'est pas un frein à la croissance, mais un avantage stratégique pour les organisations qui osent choisir le long terme. »

Aubry De Pauw, Sustainability Officer  
BDO Belgium

## WAKE-UP CALLS POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



### 1. 43 milliards d'euros de pertes

Les vagues de chaleur, les sécheresses et les inondations ont coûté à l'Europe, rien que durant l'été 2025, environ 43 milliards d'euros. Le climat, c'est de l'écologie, mais tout autant de l'économie pure et dure.

Recommandation : (ré)évaluez vos assurances, vos plans de continuité des activités et vos implantations locales en fonction de leurs risques climatiques.



### 2. Contraction structurelle

Après une vague de chaleur, une économie locale se contracte en moyenne de 1,5 %, et après une sécheresse même de 3 %.

Recommandation : diversifiez vos chaînes de production et d'approvisionnement pour ne pas dépendre de régions vulnérables.



### 3. Les réfugiés climatiques comme réalité

Le changement climatique pourrait pousser jusqu'à 216 millions de personnes à fuir dans le monde d'ici 2050. Le Portugal est le premier pays à reconnaître officiellement les réfugiés climatiques.

Recommandation : anticipez la migration et la démographie, réfléchissez en amont à votre future main-d'œuvre et à votre responsabilité sociale.



### 4. L'ESG comme nécessité stratégique

La durabilité n'est plus un exercice de conformité. Les investisseurs, la réglementation et les clients obligent les entreprises à intégrer l'ESG dans leur stratégie centrale.

Recommandation : intégrez les critères ESG dans vos modèles de valorisation et rendez la durabilité mesurable dans votre reporting.

# Résilience dans un monde instable

## POUVONS-NOUS ENCORE AUJOURD'HUI FAIRE DES PLANS POUR L'AVENIR ?

Le sentiment d'incertitude domine. Les consommateurs doutent de demain. Les entreprises sentent également que la réalité bouscule sans cesse leurs plans à cinq ans. Chaque jour, les déclarations des dirigeants politiques ont un impact sur les marchés, les chaînes d'approvisionnement et la confiance des consommateurs. Pourtant, les grandes évolutions sont les mêmes depuis des années : un vieillissement de la population, davantage de familles monoparentales, des réseaux sociaux qui relient et divisent à la fois, et une faim croissante pour des expériences authentiques et porteuses de sens.

**« Dans le contexte actuel, il est justement essentiel de pratiquer une gestion consciente des risques. Beaucoup trop d'entreprises ne commencent à réfléchir aux risques que lorsqu'elles y sont effectivement confrontées. Il manque une approche systématique dans laquelle les risques sont quantifiés, priorisés et liés à la création de valeur. Une gestion moderne des risques combine données, analyse de scénarios et prise de décision stratégique. Il ne s'agit pas d'éviter la peur, mais de faire des choix en connaissance de cause, et d'utiliser de manière flexible les forces de votre entreprise. »**

Koen Claessens, Managing Partner  
Advisory BDO Belgium

## LE RISK MANAGEMENT SOUS PRESSION

Tomorrowland a montré à l'été 2025 à quoi peut ressembler la résilience. Malgré un incendie qui a ravagé entièrement la mainstage, le festival est resté debout. La formule du succès : communication ouverte, marque forte et réseau robuste. Cela montre à quel point la préparation et la confiance sont cruciales. Les entreprises belges seront inévitablement confrontées à des catastrophes naturelles, des cyberattaques ou de la désinformation. La seule question est de savoir quand.

L'innovation peut jouer un rôle ici. L'entreprise belge Citymesh a testé en 2025 des drones avec pilotage à distance qui sont déjà sur place lors d'un incendie avant même que les pompiers ne partent. Cela donne immédiatement aux services de secours un aperçu des circonstances et leur permet de prendre plus rapidement



et plus sûrement des décisions. Pour les entreprises aussi, c'est l'essence même de la résilience : prévoir des scénarios alternatifs, diversifier les chaînes d'approvisionnement, préparer les collaborateurs et discuter des scénarios de crise.

Lors de grandes crises, nous voyons également l'impact énorme qu'une culture organisationnelle peut avoir. Un exemple parlant s'est illustré lors des grèves chez l'agent de manutention des bagages Aviapartner à l'automne 2023, lorsque TUI fly a déployé son propre personnel pour charger et décharger les bagages. Les vols ont pu continuer, les voyageurs n'ont pas vu leurs vacances tomber à l'eau. Ailleurs dans le secteur, cela s'est également produit : lors du chaos de pointe à Schiphol à l'été 2022, même des pilotes de Transavia ont transporté des bagages pour limiter les retards. Ces moments montrent que la résilience opérationnelle n'est pas seulement une question de systèmes et de planification, mais d'une culture dans laquelle les collaborateurs sont prêts à intervenir lorsque cela compte. Indépendamment de leur fonction ou de leur place dans la hiérarchie.



## BIEN-ÊTRE MENTAL ET SOCIAL

L'incertitude ne vient pas seulement de l'extérieur. En Belgique, de plus en plus de jeunes souffrent de burn-out ou de dépression. L'INAMI a enregistré en cinq ans une augmentation de 60 %. Plus de 14 000 jeunes de moins de 34 ans sont en incapacité de travail de longue durée. Quelles qu'en soient les causes, la réalité économique est que les entreprises perdent ainsi des personnes et de la capacité opérationnelle.



**↑60 %  
EN CINQ ANS  
BURN-OUT OU DÉPRESSION**

C'est pourquoi le bien-être mental et social devient un thème stratégique. Confiance, apprentissage continu, culture inclusive, diversité, célébration des succès : ce ne sont plus des « soft themes », mais des conditions strictes pour la continuité. Une étude de Human8 montre que les jeunes se mettent surtout eux-mêmes sous pression, en se comparant constamment aux autres. Des recherches d'Axa et de Trendwolves montrent que les jeunes femmes rapportent un niveau de confiance en soi sensiblement plus faible. La Génération Z est même trois fois plus seule que les baby-boomers. Le bureau devient dès lors un lieu de rencontre important. Si la Génération Z vient au bureau le vendredi et que le catering est supprimé ce jour-là pour économiser de l'argent, l'effet sur la motivation et la rétention est immédiatement perceptible.

La résilience demande donc plus que des plans. Elle demande une culture dans laquelle les personnes et les systèmes sont ensemble capables de résister aux chocs, dans laquelle les entreprises affrontent l'avenir à la fois préparées et connectées.

Chaque crise révèle, en plus des vulnérabilités, de nouvelles opportunités. De la crise pétrolière qui a accéléré l'efficacité énergétique à la pandémie qui a rendu le travail hybride possible : encore et toujours, la résilience se révèle être le terreau de l'innovation. Les entreprises qui considèrent la résilience comme un levier de renouveau découvrent plus rapidement de nouveaux marchés, modèles économiques et flux de talents que leurs concurrents. La résilience n'est pas un bouclier, c'est un tremplin.

**« La résilience devient un facteur déterminant du succès futur. Être préparé à l'imprévisibilité ne signifie pas pouvoir prévoir chaque scénario, mais disposer d'une organisation suffisamment agile pour réagir vite et de manière réfléchie. Cela demande de la diversification, des données robustes, des processus flexibles et un leadership capable de tolérer l'incertitude et de la transformer en action. Le plus grand atout de l'avenir, c'est l'agilité : la capacité de bouger sans perdre sa trajectoire. »**

Koen Claessens, Managing Partner  
Advisory BDO Belgium

INAMI (juin 2025)

## WAKE-UP CALLS POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



### Les plans quinquennaux perdent leur valeur prédictive

Les déclarations géopolitiques quotidiennes et les crises inattendues mettent les stratégies à mal.  
**Recommandation** : travaillez avec des scénarios flexibles plutôt qu'avec des plans rigides.



### Les dommages liés aux catastrophes ne sont pas un risque hypothétique

Tomorrowland n'a pu avoir lieu que grâce à une marque forte et une communication rapide. Chaque entreprise sera tôt ou tard confrontée à des catastrophes ou des cyberattaques.  
**Recommandation** : élaborer un plan de crise connu de tous, testez-le régulièrement et intégrez de la redondance dans votre chaîne d'approvisionnement.



### La nouvelle technologie renforce la résilience

Les drones de Citymesh montrent comment l'innovation aide à réagir plus rapidement dans les situations d'urgence.  
**Recommandation** : examinez comment la technologie peut aider à détecter les risques plus tôt et à accélérer les décisions.



### Le bien-être mental est un facteur économique

En cinq ans, le nombre de jeunes malades de longue durée a augmenté de 60 %. Les entreprises perdent ainsi du talent, de la continuité et de l'argent.  
**Recommandation** : investissez dans la santé mentale, l'apprentissage entre pairs et une culture d'entreprise inclusive comme stratégie structurelle, et non comme un extra RH.



# Cybersecurity : la confiance à l'ère digitale

La technologie apporte des possibilités inédites, mais rend en même temps les entreprises plus vulnérables que jamais. La cybercriminalité ne tient aucun compte des frontières nationales et est devenue une réalité quotidienne, y compris pour les entreprises belges. Les hackers ne visent pas uniquement les multinationales, mais aussi les PME qui sont souvent moins bien protégées. Les cyberattaques coûtent des milliards dans le monde, mais la plus grande perte est souvent invisible et impossible à chiffrer : la confiance.

« Les cyberrisques restent l'un des dangers les plus sous-estimés pour les entreprises. Malgré une prise de conscience croissante, de nombreuses organisations sous-estiment encore l'impact des fuites de données, des ransomwares et de la faible intégrité des données. Les dommages se limitent rarement aux pertes financières. La réputation, la confiance et la continuité sont en jeu. En outre, une mauvaise qualité des données constitue un risque insidieux. Des données erronées ou incohérentes conduisent inévitablement à de mauvaises décisions et sapent la confiance dans les systèmes et dans le leadership. »

Sam Nelen, Partner Risk Advisory  
BDO Belgium

## MÉSINFORMATION EN DÉSINFORMATION

Toutes les attaques ne sont pas techniques. Les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées à des campagnes de désinformation. Parfois, celles-ci proviennent de concurrents, parfois d'acteurs malveillants. Une telle campagne peut semer la confusion chez les clients et les collaborateurs. Un faux message sur les réseaux sociaux ou un document divulgué peut endommager la réputation d'une entreprise en quelques heures.



## TENDANCES EN MATIÈRE DE CYBERPIRATAGE

Les cyberattaques deviennent plus complexes et plus sophistiquées. Le ransomware reste la méthode la plus populaire : les systèmes sont verrouillés et ne sont libérés qu'après paiement. Mais les attaques via la chaîne d'approvisionnement augmentent également, où les hackers ne s'attaquent pas directement à une entreprise, mais à un fournisseur ou un freelance pour ainsi obtenir un accès. Cela montre à quel point les réseaux sont vulnérables : une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.



## DEEPPAKES : LA CONFIANCE COMME POINT FAIBLE

La cybercriminalité exploite notre confiance. Un exemple récent vient de Ferrari, où des criminels ont imité la voix d'un dirigeant afin de forcer un paiement urgent. Ce qui a stoppé l'attaque n'était pas une technologie complexe, mais un simple réflexe de bon sens : l'employé a posé une question à laquelle seul le véritable dirigeant pouvait répondre (« Quel livre m'as-tu recommandé hier ? »). L'incident montre que les deepfakes deviennent de plus en plus convaincants, mais aussi que la vigilance et les réflexes critiques restent notre première ligne de défense.



## L'ÈRE QUANTIQUE

Une menace supplémentaire se profile encore : le calcul quantique. Des ordinateurs capables de calculer des millions de fois plus vite rendraient inutiles bon nombre de nos méthodes de chiffrement actuelles. Bien que l'ère quantique relève encore de la musique d'avenir, les banques, les gouvernements et les entreprises technologiques s'y préparent déjà. Les entreprises belges ont elles aussi tout intérêt à suivre de près ces évolutions et à rendre progressivement leur sécurité « quantum safe ».

## EU CYBER RESILIENCE ACT

Le Cyber Resilience Act de l'UE oblige les entreprises à concevoir des produits et des logiciels plus sûrs et à assumer la responsabilité des vulnérabilités. Cela ressemble à une réglementation supplémentaire, mais cela crée aussi un avantage important : davantage de confiance de la part des clients, des fournisseurs et des investisseurs. Tout comme l'AI Act, cette loi vise à offrir des cadres et de la sécurité juridique. Le CRA n'est pas exhaustif, et sa force dépendra de l'application, de la collaboration et de l'innovation.

« Malgré la numérisation rapide, trop d'entreprises stagnent en matière de cybersécurité. Nous constatons que surtout les plus petits acteurs prennent du retard en raison d'un manque de connaissances et de culture de sécurité, et en raison de la perception erronée qu'ils ne constituent pas une proie intéressante pour les cybercriminels. C'est jouer avec le feu : un piratage ne coûte pas seulement une rançon, il sape le chiffre d'affaires, la continuité et la compétitivité. L'impact est de toute façon bien plus important que les investissements nécessaires. En plus des mesures de base comme les politiques de mots de passe et les pare-feu, nous recommandons aux entreprises de prévoir une analyse des risques, une feuille de route claire et des mesures de détection avancées. La meilleure défense reste une approche en couches. »

Sam Nelen, Partner Risk Advisory  
BDO Belgium

## DO'S ET DON'TS POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



### DO'S

- Do : planifier des exercices de crise afin que les équipes sachent quoi faire en cas de cyberattaque ou de fuite de données.
- Do : contrôler les mesures de cybersécurité des fournisseurs et des freelances.
- Do : investir dans la sensibilisation des collaborateurs, car le comportement humain est souvent le maillon le plus faible.
- Do : suivre les initiatives européennes comme le Cyber Resilience Act, qui offrent des points de repère et renforcent la confiance.



### DON'TS

- Don't : penser qu'en tant que PME vous n'êtes pas une cible. Les hackers savent que les petites entreprises sont souvent moins bien protégées.
- Don't : faire confiance aveuglément à la technologie. Les réflexes humains et le bon sens restent indispensables.



# Nouveaux business models et nouveaux modèles de valeur

L'évaluation des entreprises est en pleine transition. Là où auparavant les résultats financiers étaient la mesure ultime, le regard se porte de plus en plus sur des indicateurs plus larges qui reflètent la résilience future et l'adhésion sociétale. Les investisseurs, les clients et les collaborateurs veulent non seulement savoir ce qu'une entreprise vaut aujourd'hui, mais surtout pourquoi elle restera pertinente demain.

## LA VALEUR HUMAINE COMME LEVIER

L'un des changements les plus forts va vers l'employee experience. Les entreprises qui retiennent et motivent leurs collaborateurs construisent une marque qui exerce une attraction sur les investisseurs et les clients. Sans collaborateurs motivés, il n'existe tout simplement pas d'expérience client forte. Chez le détaillant britannique de cosmétiques Lush, les collaborateurs ont reçu la liberté de prendre eux-mêmes des décisions en magasin. Ils écrivent leur propre script. Cela crée de la fierté, un esprit d'entreprendre et des relations avec les clients qui vont au-delà des transactions.



## DE LA POSSESSION À L'ACCÈS

Les modèles économiques eux-mêmes basculent. Le prix d'une voiture a doublé en dix ans, la propriété devient de moins en moins évidente. En Flandre, près de 50 000 personnes utilisent désormais une voiture partagée, totalisant plus de 700 000 trajets par an. ARK Invest prévoit que les taxis autonomes réduiront le coût de la mobilité par mile de plus de moitié d'ici 2030. Une question fondamentale se pose : les consommateurs veulent-ils encore posséder, ou simplement avoir accès ? La réponse se dessine déjà dans d'autres secteurs, des services de streaming au SaaS : les entreprises créent de la valeur via des modèles de licences et de services.

## NOUVELLES RÈGLES DU JEU

Ce glissement de la propriété vers l'accès apporte des opportunités et de la complexité. Comment évaluer des revenus récurrents, des actifs numériques ou des chaînes circulaires sur un bilan qui comptabilisait autrefois uniquement le profit et la perte ? Les entreprises doivent redessiner leur comptabilité et leurs cadres d'évaluation. Dans le même temps, la géopolitique rend l'accès aux marchés de plus en plus difficile. Le protectionnisme, la réglementation et les tensions obligent les entreprises à montrer, en plus d'une robustesse financière, de l'agilité.

## LA TECHNOLOGIE COMME FACTEUR DE VALEUR

La technologie est un dernier gamechanger. L'intégration de la technologie dans les processus, la culture et la stratégie détermine de plus en plus la valeur d'une entreprise. Un tech assessment devient indispensable. Quelle est la maturité de l'infrastructure numérique ? À quel point les données sont-elles sûres ? Dans quelle mesure les applications d'IA sont-elles stratégiques ? Les entreprises qui apportent une réponse claire à ces questions convainquent plus rapidement les actionnaires et les partenaires.

« La technologie augmente la valeur d'une entreprise lorsqu'elle améliore les processus, approfondit les insights et accélère les décisions. Nous le voyons très concrètement dans des outils tels que AiGust, où l'analyse de données conduit à moins d'erreurs, des délais de traitement plus rapides et une qualité supérieure des rapports. Il ne s'agit donc pas seulement d'efficacité, mais aussi de renforcer les conseils, les services et la prise de décision. La technologie ne doit pas remplacer, mais améliorer ce que les gens font. C'est pourquoi la maturité technologique d'une organisation devient un facteur de plus en plus important dans l'évaluation. Surtout dans les secteurs où les données et l'automatisation sont stratégiques, le « facteur tech » devient décisif. Les investisseurs regardent aujourd'hui non seulement le profit, mais aussi la capacité d'une entreprise à innover, à s'améliorer et à s'adapter rapidement. Ceux qui utilisent la technologie de manière intelligente créent de la valeur à long terme et construisent un avantage difficile à rattraper. »

## NOUVEAUX CONCURRENTS

Les concurrents de demain ne sont pas toujours les acteurs traditionnels. La disruption numérique crée de nouveaux modèles commerciaux qui redessinent des marchés entiers. Dans des secteurs comme la technologie et les services, apparaissent non seulement des concurrents internationaux, mais aussi des start-up locales qui montent rapidement en puissance grâce aux données et à l'IA. Pour les entreprises, il est crucial d'analyser le paysage concurrentiel élargi : qui crée de la valeur d'une nouvelle manière, et quelles données ou technologies en forment la base ? Des collaborations comme celles entre BDO et des partenaires de consultance externes aident les organisations à détecter tôt ces risques et opportunités et à se positionner de manière stratégique.



La transition des modèles de valeur offre aux entreprises la possibilité de rendre visibles leurs véritables atouts. Là où la comptabilité classique se concentre souvent uniquement sur les chiffres, les organisations peuvent désormais aussi mobiliser leur culture, leur créativité et leur durabilité. Cela ouvre la porte à des entreprises qui commencent petites, mais qui, avec une raison d'être forte, une équipe agile et une technologie intelligente, peuvent devenir des acteurs mondiaux. La valeur de demain est multistratifiée, ce qui la rend à la fois plus réaliste et plus porteuse d'espoir.

**« La valeur des entreprises sera de moins en moins déterminée par les seuls chiffres financiers. Dans la due diligence, on accordera aussi de plus en plus d'attention à des facteurs non financiers tels que la durabilité, la rétention des talents, la capacité d'innovation, la qualité des données, la gouvernance et l'impact sociétal. Les organisations qui intègrent ces éléments de manière stratégique ne construisent pas seulement de la confiance, elles créent aussi un avantage concurrentiel structurel qui se traduit par une valorisation plus élevée à long terme. »**

Alexander Veithen, Managing Partner  
Advisory BDO Belgium

[www.vrt.be/vrtnws/nl/2025/02/19/deelmobiliteit-deelauto-s-deelfietsen-deelsteps-way-to-go/](http://www.vrt.be/vrtnws/nl/2025/02/19/deelmobiliteit-deelauto-s-deelfietsen-deelsteps-way-to-go/)

## WAKE-UP CALLS POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



### 1. Les chiffres financiers ne suffisent plus

L'expérience, le bien-être et l'impact sociétal deviennent des composantes de valeur mesurables.  
Recommandation : développez un ensemble de métriques internes autour du capital humain et social.



### 2. Du produit au service n'est pas une tendance, mais un basculement

L'industrie automobile montre à quelle vitesse la propriété cède la place à l'accès.

Recommandation : examinez si vous pouvez également proposer votre offre sous forme d'abonnements ou de modèles de service.



### 3. La valeur réside aussi dans l'agilité

La géopolitique et la réglementation peuvent soudain changer l'accès au marché.

Recommandation : construisez des scénarios alternatifs et entraînez votre capacité d'adaptation tout autant que vos chiffres de bénéfice.



### 4. La technologie détermine la valeur de marché

Une forte intégration de la technologie rend les entreprises plus robustes et plus attractives.

Recommandation : réalisez régulièrement un tech assessment afin de cartographier la maturité et les risques.

# Compétitivité de l'Europe et de la Belgique

L'Europe se trouve dans une zone de tension. D'un côté, nous investissons massivement dans la technologie, la durabilité et la transition verte. De l'autre, nous nous heurtons souvent à des limites d'échelle, de vitesse et de capacité d'exécution. Les États-Unis et la Chine façonnent les marchés à grande vitesse grâce à un hypercapital, une commercialisation agressive et une politique industrielle forte. L'Europe reste plus souvent coincée dans la concertation et la régulation. Les entreprises belges ressentent cette pression doublement : un petit marché intérieur, des coûts salariaux élevés et un cadre réglementaire complexe.

« La Belgique, et par extension l'Europe, disposent d'un talent exceptionnel et d'une innovation de classe mondiale, mais le climat entrepreneurial est trop souvent freinateur plutôt que stimulant. Les entreprises se heurtent à la réglementation, à des flux de capitaux limités et à une prise de décision lente. Entreprendre ici demande non seulement de la vision, mais aussi de la persévérance pour traverser les couches de complexité. »

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

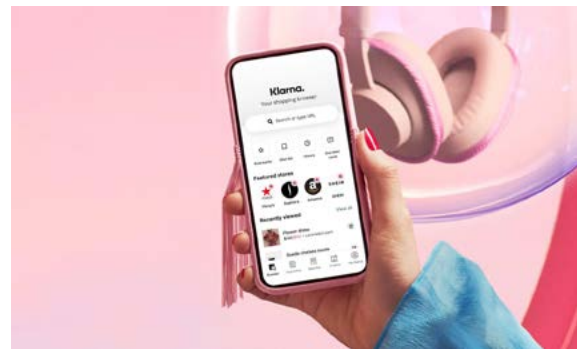
## LE MID-TECH TRAP

L'Europe tombe souvent dans ce qu'on pourrait appeler un mid-tech trap : une phase dans laquelle elle développe certes une technologie forte, mais où elle atteint rarement l'échelle et l'exécution commerciale des acteurs mondiaux. Les innovations restent bloquées dans des projets académiques ou des pilotes, tandis que la puissance commerciale fait défaut. Une cause importante en est le problème structurel de financement. Aux États-Unis, il existe beaucoup plus de private equity et de venture capital, ce qui permet aux entreprises de monter plus rapidement en puissance et de conquérir des parts de marché internationales. En Europe, les entreprises doivent souvent réaliser les mêmes ambitions avec des moyens plus limités. Des idées innovantes émergent, mais elles obtiennent plus difficilement de la traction internationale. Non pas par manque de talent ou de technologie, mais en raison d'une combinaison de capacité d'exécution limitée et de sous-financement.

## LA RENAISSANCE

Malgré ces lacunes, l'Europe connaît une renaissance silencieuse. Des entreprises comme Spotify, Vinted, Klarna

et Lovable montrent que les innovations européennes peuvent bel et bien devenir des marques mondiales. Nous ne réalisons pas toujours qu'il s'agit d'entreprises européennes, mais ensemble, elles forment un contrepoids convaincant à la domination de la Silicon Valley et de Shenzhen. Cela prouve que notre capacité d'innovation est bien vivante, et que le bon mélange de capital, de vision et de persévérance conduit effectivement à des success stories évolutives.



## DES PUCES AUX CELLULES

En plus des acteurs technologiques européens bien connus, on observe aussi tout près de chez nous de solides exemples d'innovation. La Belgique est un leader international dans deux domaines qui détermineront en partie l'avenir : **les microprocesseurs et la biotechnologie.**

IMEC, à Louvain, est considéré comme une référence mondiale en nano-électronique et en technologie numérique. Avec des milliers de chercheurs et des collaborations avec des centaines d'entreprises, le centre d'innovation pousse le développement européen de la prochaine génération de puces et d'applications IA. Celles-ci sont cruciales pour l'indépendance technologique de l'Europe et constituent un moteur pour des applications dans la santé, l'énergie et la mobilité.



En outre, la Belgique appartient au sommet absolu en biotechnologie. Notre pays compte plus de cent entreprises spécialisées qui représentent ensemble une grande partie du chiffre d'affaires et des investissements européens. Pensez à de nouveaux médicaments, à des recherches révolutionnaires et à une forte position d'exportation en biopharma. Le succès ne réside pas seulement dans la science, mais aussi dans la collaboration unique entre universités, spin-offs et industrie.



La Belgique est plus qu'un petit marché. Notre pays est un vivier d'innovation mondiale qui prouve qu'une renaissance européenne n'est pas une musique d'avenir, mais est déjà pleinement en cours aujourd'hui.

### STRUCTURE PLUTÔT QUE CHAOS

Dans l'approche de l'IA également, l'Europe choisit sa propre voie. L'AI Pact et l'AI Act imposent des limites et des obligations claires. Cette réglementation ressemble peut-être, à court terme, à un frein à l'innovation, mais elle crée en même temps confiance et prévisibilité. Les entreprises savent à quoi s'en tenir, les investisseurs obtiennent de la clarté et les utilisateurs reçoivent des garanties en matière de sécurité, de confidentialité et d'éthique. Dans un monde où la confiance devient de plus en plus un facteur de concurrence, le cadre plus strict mais cohérent de l'Europe peut être un avantage.

### L'INFLUENCE SILENCIEUSE DE L'ASIE

La compétitivité ne se limite pas uniquement à la technologie et au capital. L'Asie conquiert de plus en plus nettement notre espace culturel. Parmi les Européens dans la vingtaine, la popularité des courtes séries dramatiques pour écrans verticaux, souvent produites en Chine, est en plein essor. Ces soi-disant soap shorts n'apportent pas seulement du divertissement, mais aussi des valeurs et des récits subtils à des groupes cibles plus jeunes. Cela illustre comment l'Asie ne conquiert pas seulement des parts de marché, mais réécrit également les codes de l'expérience et du storytelling. Les marques européennes doivent rester vigilantes. La lutte concurrentielle ne se joue pas seulement dans l'usine ou la salle du conseil, mais aussi dans l'imaginaire du consommateur.



### QUESTIONS DE RÉFLEXION POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

- Comment éviter que votre innovation reste coincée dans la mid-tech trap ?
- Quelles opportunités voyez-vous pour utiliser la confiance comme avantage concurrentiel ?
- Comment adapter votre stratégie à un monde où la culture asiatique et le storytelling influencent les attentes des consommateurs ?

« Bien que le climat entrepreneurial européen soit parfois complexe, une part importante du succès reste toujours dans la sphère d'influence propre des entreprises. Les organisations qui augmentent leur propre agilité accroissent leurs chances de croître dans un marché qui évolue de plus en plus vite. L'agilité ne signifie pas seulement décider plus rapidement, mais aussi oser ajuster, expérimenter et échouer sans paralysie due à la bureaucratie interne. En outre, la simplification structurelle devient un facteur de succès critique. Les entreprises avec moins de niveaux de management, des responsabilités claires et des processus rationalisés réagissent non seulement plus rapidement aux changements, mais créent également de l'espace pour l'innovation. En réduisant la complexité, du temps est libéré pour la concentration, la créativité et l'exécution stratégique. Dans un environnement où les concurrents internationaux montent souvent en puissance plus rapidement, une organisation simple et flexible peut faire la différence entre stagner ou percer. »

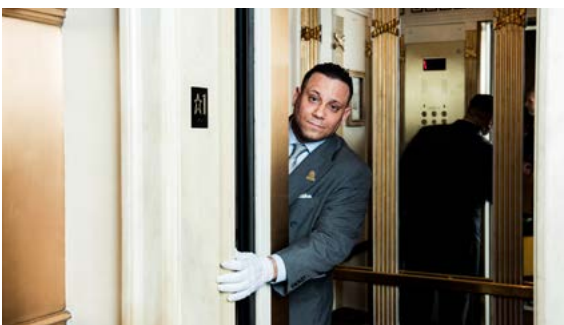
Peter Van Laer, CEO BDO Belgium

# La human-touch à l'ère de la technologie

De plus en plus de tâches répétitives se déplacent vers des algorithmes et l'IA. Les processus sont massivement optimisés par l'automatisation. Cela peut sembler paradoxal, mais cette avancée technologique rend le facteur humain plus important que jamais. Les entreprises ne se distinguent pas seulement par la technologie ou l'efficacité, mais aussi par l'expérience et le bien-être de leurs collaborateurs. L'expérience et le social & mental wellbeing deviennent les nouveaux critères de la création de valeur durable.

## LA CONFIANCE SE CONSTRUIT AVEC DES PERSONNES

Dans les années cinquante, l'ascenseur autonome a fait son apparition. Une percée innovante, mais les gens n'avaient pas confiance. Jusqu'à ce que l'« ascensoriste » arrive : quelqu'un qui vous souhaitait la bienvenue et appuyait sur le bon bouton pour vous. À partir de ce moment-là, tout le monde a accepté et adopté l'ascenseur. L'histoire illustre que l'innovation ne fonctionne que lorsque nous y ajoutons une couche humaine de confiance. Aujourd'hui encore, les entreprises ont besoin de davantage d'elevator operators : des personnes qui ne remplacent pas la technologie, mais la rendent humaine.



« QUI SONT LES ELEVATOR OPERATORS DANS VOTRE ENTREPRISE ? »

## LA TECHNOLOGIE FONCTIONNE MIEUX AVEC HUMANITÉ

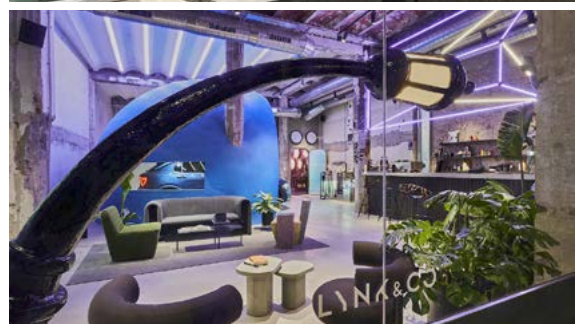
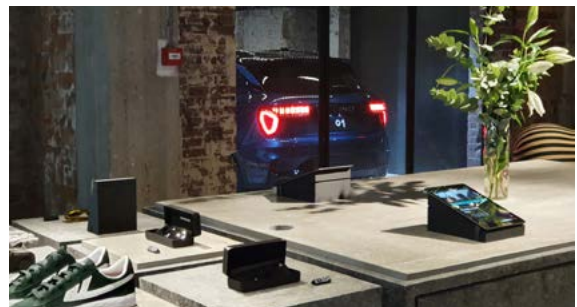
Une étude de Fittinsider l'illustre de manière frappante. Un groupe de participants a essayé de perdre du poids uniquement avec un modèle d'IA. Un autre groupe a reçu le même modèle, mais avec l'accompagnement d'un personal coach. Ce second groupe a perdu 75 % de poids supplémentaire. La différence ne résidait pas dans la technologie, mais dans l'accompagnement humain qui

motivait, apportait des nuances et ajoutait du contexte. La technologie est puissante, mais elle ne prend sa véritable valeur qu'en combinaison avec l'intelligence humaine et l'empathie.



## LA RÉSURGENCE DE L'EXPÉRIENCE PHYSIQUE

Même dans le retail, nous observons le même paradoxe. Personne ne peut égaler l'échelle d'Amazon, mais la Génération Z choisit de plus en plus l'expérience du magasin « à l'ancienne » : des lieux hyperphysiques où elle peut sentir et toucher les produits, et où elle rencontre réellement des personnes et des marques. Pensez aux clubhouses de Lynk & Co, où les clients ne configurent pas seulement une voiture, mais font partie d'une communauté. La technologie peut être efficace, mais c'est l'expérience humaine qui crée la valeur de marque et construit la loyauté.



## KEY TAKEAWAYS POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

- La technologie n'est réussie que si vous y ajoutez une couche humaine de confiance.
- L'employee experience et le wellbeing ne sont pas des phénomènes périphériques, mais des facteurs centraux de création de valeur.
- L'accompagnement humain renforce la technologie et rend les résultats plus durables.
- Les expériences hyperphysiques montrent que même dans un monde numérique, la demande pour de vraies rencontres augmente.

« Chez BDO, nous utilisons la technologie pour renforcer les personnes, pas pour les remplacer. L'IA et l'automatisation augmentent notre efficacité, mais c'est le facteur humain — écouter, réfléchir ensemble et vraiment comprendre les clients — qui nous distingue. La technologie soutient notre travail, mais c'est la human touch qui construit la confiance et fait la différence dans chaque collaboration. »

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium



# L'avenir : pas moindre, mais différent

Nous avons commencé ce rapport par l'affirmation que l'avenir semblait autrefois meilleur. La complexité et l'incertitude assombrissent notre vision du futur. L'histoire qu'on nous raconte est souvent une histoire de moins : moins de viande, moins de voyages, moins de mondialisation, moins de propriété. Comme si l'avenir était synonyme de restrictions.

Et si nous osions à nouveau regarder vers un avenir d'abondance ? Un avenir dans lequel l'énergie, la mobilité, la connaissance et l'alimentation ne deviennent pas plus rares, mais justement plus abondantes. Peut-être que nous ne posséderons plus de voiture, mais que nous aurons un accès illimité à une mobilité autonome. Peut-être que les organisations auront moins de collaborateurs, mais deviendront justement plus humaines grâce à l'aide de la technologie. Peut-être que nous aurons moins de pétrole, mais une énergie solaire et éolienne en abondance.

L'avenir n'est pas un avenir de moins, mais un avenir différent. Cette conviction demande des récits qui enthousiasment. Non pas une seule vision du futur, mais une palette d'histoires, parfois paradoxales, mais toutes possibles. Si nous regardons demain avec paralysie, il se passe peu de choses. L'innovation ne commence jamais par l'attente. Elle commence par la conviction que cela peut être mieux. Les entreprises ont donc presque le devoir de voir la suite positivement et de découvrir activement de nouvelles opportunités. Pour elles-mêmes, pour leurs équipes, pour la société.

Beaucoup des thèmes que nous éclairons dans ce rapport se rejoignent ici. La workforce de demain demande de nouvelles formes de leadership et de mentoring. Les structures organisationnelles changeantes mettent les entreprises au défi d'être flexibles, mais aussi de préserver leur culture et leur cap stratégique. La résilience dans un monde instable exige que nous soyons préparés à l'imprévu. La compétitivité de l'Europe et de la Belgique dépend de notre capacité à sortir du mid-tech trap et à utiliser en même temps la confiance comme avantage compétitif. À chaque fois, la mesure humaine s'avère décisive.

Oui, beaucoup des problèmes d'aujourd'hui sont la conséquence d'innovations bien intentionnées du passé. Mais, à chaque fois, l'être humain montre sa capacité à imaginer de nouvelles solutions. La résilience et la créativité font partie de notre ADN.

L'avenir est différent d'aujourd'hui. C'est précisément pour cela qu'il résonne comme porteur d'espoir. La question n'est pas de savoir si l'avenir sera différent, mais quel récit vous écrivez et racontez en tant qu'entreprise. Tout comme nous n'avons accepté massivement l'ascenseur que lorsqu'il y avait quelqu'un pour appuyer sur le bon bouton, nos innovations ne fonctionneront que lorsque nous y ajouterons une couche humaine de confiance.

« Les entreprises qui réussiront demain ne sont pas celles qui courent le plus vite, mais celles qui osent faire des choix. Des choix pour réduire la complexité, simplifier les structures et rendre les données à nouveau fiables. Des choix pour donner de la responsabilité à de petites équipes agiles, et pour ne pas voir la technologie comme un remplacement des personnes, mais comme un levier pour leur talent. Car l'efficacité sans qualité est une impasse, et l'automatisation sans humanité ne crée aucune confiance.

Dans un monde qui change à une vitesse fulgurante, où les scénarios imprévisibles se succèdent, la capacité à basculer devient plus importante que la capacité à planifier. L'agilité devient le nouveau pouvoir concurrentiel, et la confiance la nouvelle monnaie.

L'avenir appartient aux organisations qui combinent intelligemment la technologie et l'intuition humaine, qui apprennent plus vite que la concurrence et qui n'attendent pas que le changement leur arrive. Ceux qui osent aujourd'hui simplifier, investir dans les personnes et placer la human touch au centre construisent non seulement de la résilience — mais aussi un avantage qui sera difficile à rattraper. Ce n'est pas une prédiction, mais un choix. Et ce choix commence aujourd'hui. »

Peter Van Laer, CEO BDO Belgium



IBDO