

Structure organisationnelles en mutation

Comment créer un environnement de travail où les nouvelles générations se sentent épanouies, motivées et productives ? C'est l'un des thèmes abordés dans notre Rapport sur les tendances. Dans ce rapport, BDO se projette vers 2030 aux côtés du trendwatcher Tom Palmaerts. Nous montrons comment les entreprises belges peuvent façonner l'avenir avec agilité et confiance. L'autonomie est peut-être LA clé pour permettre à vos collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.

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