

La résilience dans un monde instable

Comment renforcer la résilience dans un monde volatil où les crises se succèdent et se renforcent à une vitesse inédite ? 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. Votre culture d'entreprise est essentielle pour permettre aux systèmes comme aux personnes de résister aux chocs.

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

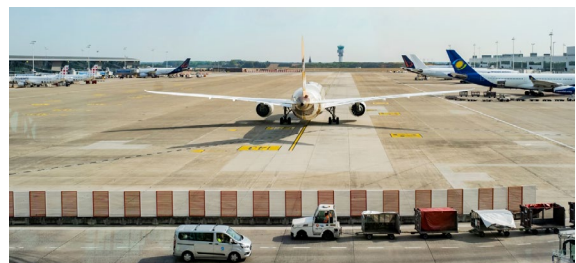
Tomorrowland a montré à l'été 2025 à quoi peut ressembler la résilience. Malgré un incendie qui a ravagé entièrement la mainstage, le festival est resté debout. La formule du succès : communication ouverte, marque forte et réseau robuste. Cela montre à quel point la préparation et la confiance sont cruciales. 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

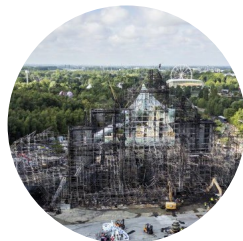
INAMI (juin 2025)

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.