

# Workforce de demain

Comment faire en sorte que quatre générations travaillant côte à côte donnent le meilleur d'elles-mêmes ? 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. La main-d'œuvre de demain puise sa force dans la diversité.

# 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 esquisser 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)