



Young Talent
in Action

www.ytia.be

REPORT 9202

BRIDGING THE FUTURE

powered by

VBO FEB

Verbond van Belgische Ondernemingen
Fédération des Entreprises de Belgique



in collaboration with

prōfacts

Revealing factors
for success.

BRIDGING THE FUTURE

Le monde change à une vitesse fulgurante. Pensez à l'essor de l'intelligence artificielle, aux tensions géopolitiques, au vieillissement de la population, mais aussi à l'accès sans précédent à la connaissance mondiale et à l'accélération des solutions technologiques pour relever les défis climatiques et sanitaires. Ces changements sociaux et technologiques offrent de nouvelles opportunités pour réfléchir ensemble à la manière dont nous voulons façonner le travail et la société. Ils invitent tant les jeunes que les employeurs à discuter ensemble de leurs attentes mutuelles et de ce que le travail signifie pour eux. C'est là l'objectif principal du projet Young Talent in Action de la FEB consacré aux jeunes.

De tout temps, les jeunes ont apporté des perspectives différentes sur le lieu de travail. Aujourd'hui encore, les jeunes et les employeurs ont parfois des points de vue divergents sur le travail. Que ce soit sur le plan de la flexibilité, des valeurs, de la sécurité financière ou de l'impact technologique, il y a entre eux à la fois des points communs et des disparités. C'est pourquoi la Fédération

des entreprises de Belgique (FEB) et Randstad ont mené une enquête dans le cadre de Young Talent in Action (YTIA) afin de déterminer les points de convergence entre les jeunes et les employeurs et les possibilités d'aligner encore mieux leurs attentes. Cette étude offre des pistes pour renforcer le dialogue entre les deux groupes et leur permettre de trouver ensemble des solutions durables.

Sur la base de l'enquête « **Bridging the Future 2025** », menée auprès de **1000 jeunes et 152 employeurs** entre la fin septembre et le début octobre 2025, nous avons mis en évidence les convergences (matches) et les divergences (mismatches) entre les deux groupes sur cinq thèmes d'actualité. Les résultats de l'enquête réalisée auprès des employeurs, qui combine un questionnaire en ligne et des entretiens téléphoniques complémentaires, sont présentés à titre indicatif tout au long du rapport.

- 01. Intelligence artificielle
- 02. Diversité et inclusion
- 03. Future of work
- 04. Value clash
- 05. Éducation financière

Nous utilisons ensuite les conclusions qui en découlent dans le cadre de notre approche YTiA afin d'encourager le dialogue entre les jeunes et les employeurs et de les rapprocher ainsi sur la voie d'une nouvelle compréhension mutuelle et d'un « contrat » pérenne.

Les résultats de cette enquête ne constituent pas une fin en soi, mais le point de départ d'un dialogue entre les jeunes talents et le monde de l'entreprise.

Executive summary

L'enquête « Bridging the Future 2025 » met en évidence un paradoxe important : les jeunes et les employeurs s'accordent fondamentalement sur ce qui est important, mais leurs avis diffèrent quant à la manière de réaliser ces ambitions. Le même schéma se dessine dans cinq domaines thématiques : des priorités communes, mais des attentes divergentes en matière d'urgence et d'approche.

Intelligence artificielle (IA)

- Les jeunes comme les employeurs reconnaissent le potentiel de l'IA, mais leur approche à l'égard de celle-ci diffère considérablement.
- 95 % des jeunes utilisent déjà des outils d'IA, mais 4 sur 10 le font sans avoir été suffisamment formés.
- 70 % des jeunes déclarent ne pas faire confiance à l'IA lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes.
- Les employeurs explorent principalement les possibilités offertes par l'IA en matière d'innovation et d'optimisation. 30 % des employeurs qui y ont recours associent son utilisation à une stratégie claire.
- 82 % des employeurs n'ont pas encore de politique en cas de contestation des réponses générées par l'IA.

Le **défi** consiste à renforcer la confiance mutuelle et à développer des lignes directrices et un accompagnement clairs.

Diversité, équité et inclusion

- La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins entre ambition stratégique et réalité quotidienne.
- Les employeurs reconnaissent l'importance de la DEI : plus de la moitié d'entre eux y voient une opportunité.
- 40 % des employeurs considèrent la DEI comme un renforcement stratégique de l'organisation.
- Les attentes des jeunes restent élevées : 46 % d'entre eux estiment qu'il est important que les employeurs s'engagent activement en faveur de la DEI.
- 43 % des jeunes indiquent choisir délibérément un employeur qui s'engage activement en faveur de la DEI.

Le **défi** consiste à réduire l'écart entre l'intention et la mise en pratique.

Future of work

- Les jeunes accordent une grande importance aux compétences numériques, au sens du travail et à la flexibilité.

- Les employeurs souhaitent avant tout garantir la stabilité et l'employabilité.
- Le contrat fixe classique recueille pour l'instant la préférence des deux parties, mais des formes de travail alternatives sont envisageables.
- Près de 3 jeunes sur 10 sont ouverts à des formes de travail alternatives, contre 43 % des employeurs.
- Dans le même temps, les perceptions de l'impact de l'automatisation divergent : 36 % des jeunes s'attendent à ce que l'automatisation numérique modifie considérablement leur travail, tandis que seuls 24 % des employeurs partagent cette opinion.

Le **défi** consiste à concilier différents modèles de travail et les besoins des jeunes travailleurs et des employeurs.

Value clash

- Les jeunes comme les employeurs accordent de l'importance aux valeurs.
- Près de la moitié des employeurs ont pris, au cours des trois dernières années, une décision dans laquelle les valeurs ont pesé plus lourd que les intérêts financiers.
- La moitié des employeurs osent également prendre position sur des questions de société.
- Les employeurs sous-estiment l'effet des valeurs sur la rotation du personnel : seuls 12 % d'entre eux indiquent avoir vu des collaborateurs partir en raison de valeurs non partagées.
- Près de la moitié des jeunes ont déjà

quitté un employeur en raison de valeurs non partagées.

Le **défi** consiste à expliciter les valeurs et à harmoniser la manière dont elles sont communiquées d'une part, et dont elles sont appliquées sur le lieu de travail d'autre part.

Éducation financière

- L'éducation financière est un point d'attention important pour les jeunes : 51 % d'entre eux s'inquiètent fortement pour leur avenir financier.
- 60 % des jeunes subissent un stress financier chaque mois.
- Bien que l'éducation financière ne fasse pas officiellement partie de leurs tâches principales, de nombreux employeurs en assument spontanément la responsabilité.
- 49 % des employeurs se considèrent coresponsables de la résilience financière des jeunes et 38 % de leur éducation financière, 16 % proposent effectivement une éducation financière et 47 % aident leurs travailleurs à gérer leurs dettes.
- Les employeurs répondent de manière proactive à un besoin évident chez les jeunes et contribuent à leur sécurité et à leur résilience financières avec un sens aigu des responsabilités.

Le **défi** consiste à renforcer la résilience financière des jeunes et à reconnaître l'impact du stress financier sur eux. Pour les employeurs, c'est l'occasion de renforcer leur pertinence sociétale.

A man and a woman are smiling and looking at each other. The woman is on the left, wearing a red sleeveless top. The man is on the right, wearing a black short-sleeved shirt and a colorful beaded necklace. The background is red and white with various geometric shapes like squares and rectangles in blue, black, and white. A large red silhouette of a person is visible in the background.

01.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Entre curiosité et incertitude

L'intelligence artificielle (IA) n'est plus un concept abstrait. Elle transforme profondément le monde du travail. Les jeunes y voient des opportunités, mais s'inquiètent également pour la sécurité de l'emploi et l'éthique. Les employeurs se concentrent sur l'efficacité et l'innovation, mais ignorent trop souvent comment l'IA pourra faire la différence pour eux sur le plan stratégique à l'avenir.

Comment ces deux groupes peuvent-ils construire ensemble un avenir dans lequel la technologie reste centrée sur l'humain ?

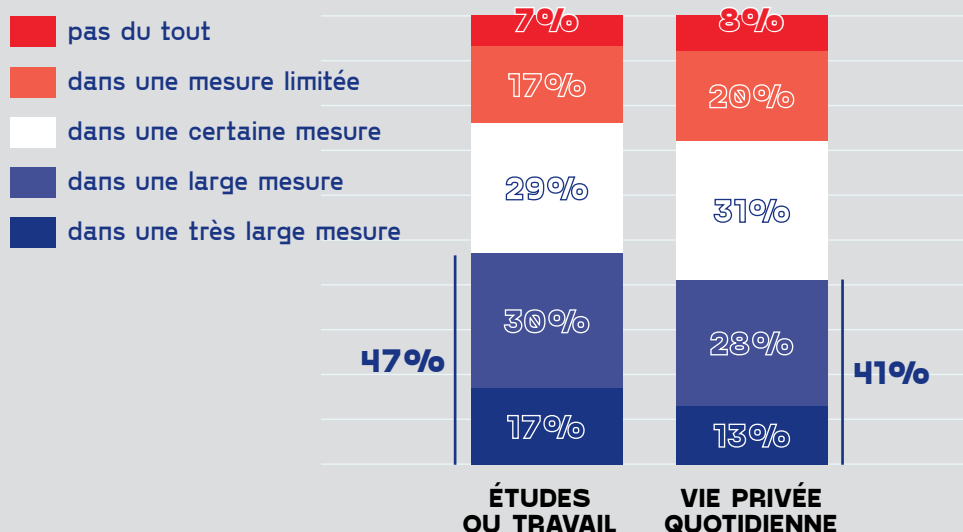
Les jeunes

L'IA est très ancrée chez les jeunes.

47 % d'entre eux l'utilisent dans une large mesure dans le cadre de leurs études ou de leur travail, et 41 % l'utilisent dans une large mesure dans leur vie privée.

Au total, 95 % des jeunes utilisent des outils d'IA, principalement pour apprendre, pour élaborer des projets créatifs ou pour rechercher des informations.

Dans quelle mesure utilises-tu aujourd'hui des outils IA dans tes études ou ton travail / dans ta vie privée ?



L'utilisation de l'IA s'accompagne toutefois de quelques réserves. Quatre jeunes sur dix qui utilisent l'IA au travail le font sans avoir été suffisamment formés et 59 % des jeunes estiment ne pas être suffisamment informés des avantages et des désavantages de l'IA.

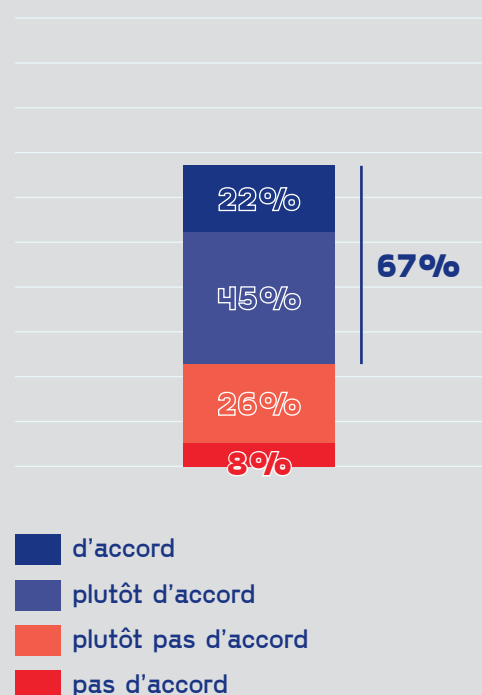
Cela **préoccupe** les jeunes à **plusieurs égards** :

- 39 % des jeunes sont préoccupés dans une large mesure par la fiabilité de l'IA et 70 % ne font pas confiance à l'IA pour prendre des décisions importantes ;
- 35 % sont préoccupés dans une large mesure par les aspects éthiques de l'IA ;
- 37 % pensent dans une large mesure que l'IA aura un impact sur leur futur emploi.

Les jeunes reconnaissent les avantages de l'IA et souhaitent clairement en faire

usage, mais ils semblent avoir besoin d'accompagnement. En outre, **ils souhaitent une transparence et des lignes directrices (67 %) concernant l'utilisation des outils d'IA** afin de répondre à leurs préoccupations.

L'utilisation de L'IA au travail doit être strictement réglementée



Employeurs

Chez les employeurs, le tableau est mitigé.

Bien que la majorité utilise déjà l'intelligence artificielle, principalement dans les domaines de la vente, du marketing, des IT et des ressources humaines, un employeur

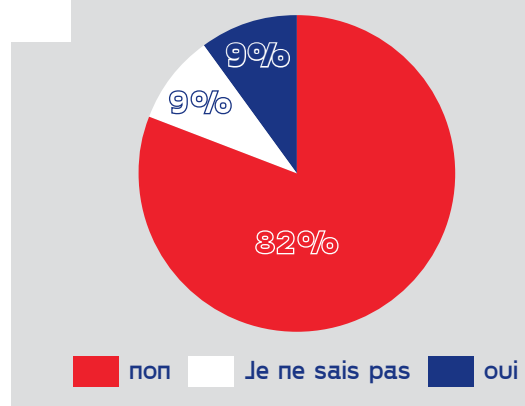
sur trois n'y a pas encore recours. Parmi les entreprises qui utilisent l'IA, seules 30 % font le lien avec la stratégie d'entreprise et **plus de la moitié n'ont pas d'approche formelle à cet égard.**

Comment l'IA est-elle intégrée dans les activités de votre entreprise ?



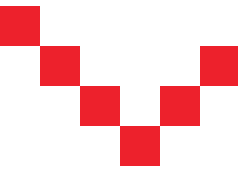
Votre entreprise a-t-elle élaboré une politique ou une procédure pour le cas où les réponses produites par l'IA serait remise en question ou contestée par un travailleur ?

Pourtant, 50 % des employeurs estiment que **l'IA est plus objective que les humains**, principalement parce qu'elle n'est pas influencée par les émotions et en se basant sur des données. **Cette confiance ne se traduit toutefois pas en une politique** : 82 % n'ont pas de politique en cas de remise en question des réponses de l'IA, et deux entreprises sur trois ne disposent d'aucun mécanisme permettant de détecter les effets négatifs.



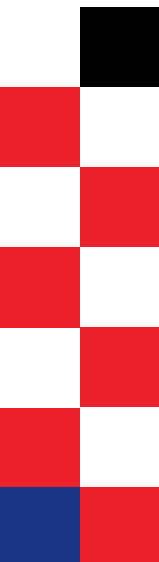
La plupart des employeurs semblent pour l'instant utiliser l'IA de manière non structurée et sont encore en phase exploratoire.

71 % ne se préoccupent pas encore de l'impact de l'IA sur la planification du personnel et 73 % d'entre eux n'en voient pas la nécessité aujourd'hui.



Match

Les jeunes comme les employeurs reconnaissent que l'intelligence artificielle aura un impact durable sur le monde du travail, au point même d'influencer l'emploi. Ils en voient les avantages et utilisent déjà l'IA dans divers contextes. Le taux d'utilisation élevé chez les jeunes pourrait même renforcer les entreprises qui ne l'utilisent aujourd'hui que de manière limitée.



Le défi lié à l'utilisation de l'intelligence artificielle au travail se situe sur le plan de la résolution du déficit de confiance, de la manière dont l'IA est utilisée et de l'interaction entre l'IA et le contenu du travail, pour placer l'humain au centre. L'IA peut ainsi être utilisée d'une manière qui répond aux besoins des jeunes et des employeurs.



Mismatch

Les attentes et les expériences semblent très divergentes. Le décalage ne réside donc pas dans la reconnaissance de l'IA, mais dans la perception de son impact et la manière dont les deux groupes l'abordent.

- **La confiance** est une première ligne de fracture. Deux jeunes sur trois déclarent ne pas faire confiance aux réponses générées par l'IA, tandis que les employeurs accordent davantage de crédit à son objectivité. Cet écart de perception peut créer des tensions entre les deux groupes, en particulier dans le domaine des ressources humaines, comme lors du recrutement ou des évaluations.
 - **La préparation à l'utilisation de l'IA** sur le lieu de travail constitue un deuxième fossé évident. Les jeunes utilisent intensivement l'IA, mais souvent sans accompagnement ni formation, tandis que la plupart des employeurs sont en train de développer leur approche en matière d'intelligence artificielle. Les jeunes réclament des lignes directrices claires, alors que les employeurs ne s'y sont pas encore pleinement attelés.
 - Les jeunes s'attendent à ce que **l'IA ait un impact** plus important que ne le pensent les employeurs.
- 
- 

02.
**DIVERSITÉ,
ÉQUITÉ ET
INCLUSION**

Entre ambition stratégique et réalité quotidienne

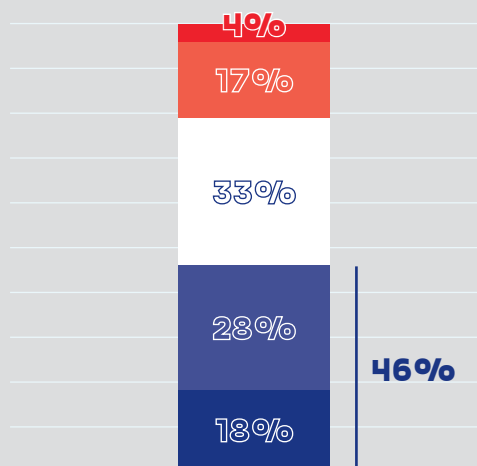
La polarisation de la société a un impact sur la manière dont nous abordons la diversité, l'inclusion et l'équité des chances au travail. Les jeunes veulent des lieux de travail inclusifs où ils peuvent être eux-mêmes et s'inquiètent de certaines évolutions. Les employeurs cherchent des repères dans la politique et la culture.

Comment garantir une politique forte et un impact important au travail ?

Les jeunes

Pour les jeunes, la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont des critères importants dans le choix d'un employeur. **46 % d'entre eux estiment qu'il est important dans une large mesure que les employeurs s'engagent en faveur de la DEI, et 43 % sont enclins dans une large mesure à choisir un employeur qui s'y engage clairement.**

Dans quelle mesure trouves-tu important que les employeurs s'engagent en faveur de la diversité et de l'inclusion ?



- pas du tout
- dans une mesure limitée
- dans une certaine mesure
- dans une large mesure
- dans une très large mesure

Mais les jeunes rencontrent également des obstacles. Ils citent principalement **la langue, le parcours scolaire et les horaires de travail** parmi les facteurs qui conduisent actuellement à l'exclusion ou qui sont susceptibles de le faire à l'avenir. Cela confirme que la DEI doit être interprétée au sens large et ne concerne pas uniquement l'origine, la religion et le sexe,

comme on le suppose souvent à tort. La DEI va bien au-delà des critères protégés par la législation belge en matière de discrimination. **En outre, 79 % des jeunes ont déjà été confrontés à des tensions** entre générations (37 %), entre cultures (31 %), ou entre des visions de la société (30 %) ou à une résistance à certaines initiatives DEI (19 %) au travail.

As-tu déjà rencontré les situations ci-dessous sur ton lieu de travail ?

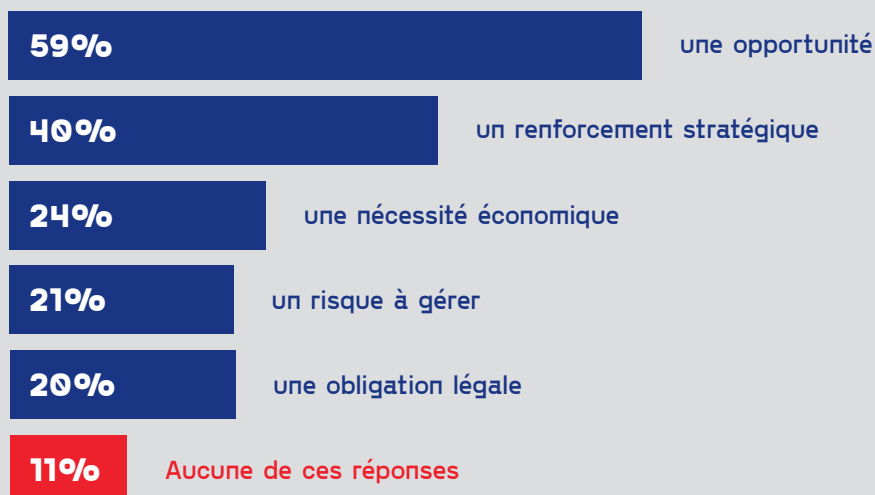


Employeurs

Les employeurs sont conscients que la DEI est plus qu'une obligation. **Plus de la moitié d'entre eux considèrent la DEI comme une opportunité, et 40 % la voient comme un renforcement stratégique.**

Et cette vision porte ses fruits, car près de la moitié des employeurs constatent que la DEI a un impact positif **sur l'implication de leurs salariés**. 39 % observent un effet positif sur l'organisation en tant que « marque ».

Complétez la déclaration suivante : 'La diversité et l'inclusion dans notre entreprise, c'est... ?'

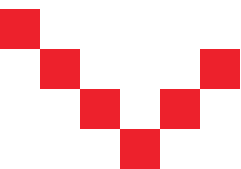


Et bien que l'intention des employeurs soit claire, elle ne se traduit pas suffisamment, selon la perception des jeunes, par un suivi concret ou des actions au travail. **35 % des employeurs ne mesurent pas l'impact des initiatives de DEI**, et seulement 55 % des entreprises estiment qu'il y a des défis à relever dans ce domaine, malgré le

fait **qu'une entreprise sur trois note une augmentation des tensions entre les générations**. La langue (45 %) est la source de friction au travail la plus souvent citée par les employeurs, suivie par les horaires de travail (34 %) et le parcours scolaire (32 %).

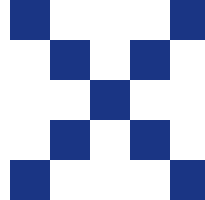
Quels sont les défis liés à la diversité et à l'inclusion dans votre organisation ?





Match

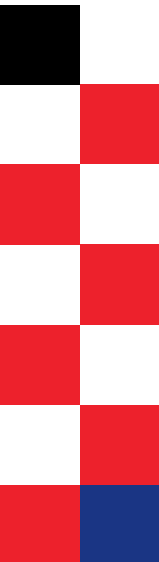
La diversité, l'équité et l'inclusion sont importantes tant pour les jeunes que pour les employeurs. Ils en voient les avantages, tels qu'une implication accrue et une valeur ajoutée stratégique. La langue est la principale source de friction pour les deux groupes, ce qui semble indiquer **qu'ils partagent une vision commune des défis à relever au travail.**



Mismatch

Le décalage entre les jeunes et leurs employeurs (potentiels) réside dans le fossé entre **la perception et la pratique.**

Quatre jeunes sur cinq ont déjà ressenti des tensions au travail, tandis que 45 % des employeurs ne voient pas la diversité et l'inclusion dans l'organisation comme un défi. Cette différence de perception peut potentiellement entraîner des frustrations et un sentiment d'incompréhension. **En outre, les jeunes attendent de leur employeur un engagement clair en matière de DEI.** Pourtant, 35 % des employeurs ne mesurent pas l'impact des initiatives DEI. L'intention et les initiatives sont donc bien là, mais le suivi fait souvent défaut.



Le défi consiste à réduire l'écart entre les ambitions des employeurs et la réalité vécue par les jeunes. La « diversité, équité et inclusion » ne doit pas rester un concept politique ou se limiter à des initiatives ad hoc. Elle doit être perceptible dans la culture d'entreprise, la communication et les interactions quotidiennes.



Les employeurs qui souhaitent mettre en œuvre la DEI de manière stratégique doivent également investir dans le suivi, le dialogue et l'identification des tensions. Cela nécessite une attitude active : mesurer l'impact, reconnaître les mécanismes d'exclusion et créer un environnement de travail où les différences sont non seulement tolérées, mais aussi appréciées. Les employeurs qui y parviennent créent un meilleur environnement de travail à la fois pour les jeunes et

pour l'ensemble de leurs collaborateurs. Une politique DEI crédible ne se borne pas à augmenter l'attractivité de l'organisation dans la guerre des talents. Elle renforce également l'implication des collaborateurs, contribue à une « employer brand » durable et, surtout, constitue un puissant moteur pour l'organisation.

- Les équipes diversifiées et inclusives allient des perspectives différentes, faisant naître des idées plus riches, des solutions plus créatives et une plus grande capacité d'innovation.
- La DEI renforce l'implication des collaborateurs, ce qui stimule la productivité.

En reconnaissant et en valorisant les différences, la DEI devient un levier de collaboration et de compréhension mutuelle, plutôt qu'une source de conflit.

A close-up, low-angle shot of a smiling man with dark skin and dreadlocks. He is wearing a black t-shirt and a necklace. His right hand is reaching out towards the camera, with fingers slightly spread. The background is a bright blue wall with some white and red geometric shapes. The overall mood is positive and energetic.

03. FUTURE OF WORK



Entre autonomie et collaboration durable

Comment les jeunes et les employeurs envisagent-ils le travail de demain ?

Comment sera-t-il organisé, sous quelle forme et quelles compétences seront nécessaires ?

Les jeunes

Les jeunes sont avant tout très conscients de l'impact de la technologie :

36 % d'entre eux s'attendent à ce que l'automatisation numérique modifie considérablement leur travail. Pour

rester compétitifs sur le marché du travail, ils considèrent que **les compétences**

numériques sont les plus importantes

(37 %). Mais ils savent aussi que tout ne tourne pas autour de la technologie.

Les « soft skills », comme la capacité à travailler en équipe et la créativité/capacité d'innovation, constituent pour les jeunes les deuxième et troisième compétences les plus importantes.

Parmi les compétences ci-dessous, lesquelles considères-tu comme les plus importantes pour rester compétitif-ve sur le marché du travail dans les années à venir ?

Compétences numériques (par ex. données, IA, maîtrise de l'informatique)



Capacité à travailler en équipe et compétences relationnelles



Créativité et capacité d'innovation



Capacité à résoudre des problèmes



Esprit d'entreprise et initiative



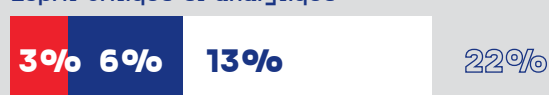
Compétences en communication et sociales



Capacité d'apprentissage et d'adaptation



Esprit critique et analytique



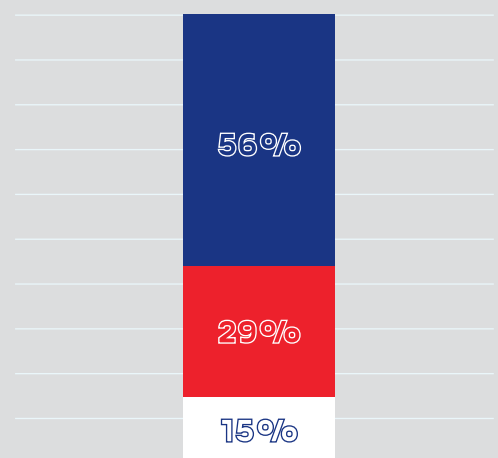
Leadership



rank 1 rank 2 rank 3 XX% rank 1+2+3

En ce qui concerne les types de contrats, le contrat fixe classique reste le contrat de prédilection. **56 % des jeunes lui accordent leur préférence.** Étant donné que cette préférence est plus marquée chez les jeunes qui travaillent déjà et ceux qui sont propriétaires de leur logement, cela témoigne de la stabilité, de la sécurité et de la clarté du contrat. Néanmoins, **près de 3 jeunes sur 10 sont ouverts à des formes de travail alternatives**, telles que le travail en freelance, le travail par projet ou le gigwork (missions ponctuelles et temporaires). Cette préférence est plus fréquente chez les jeunes qui combinent études et travail.

Préfères-tu travailler avec un contrat fixe classique ou es-tu ouvert-e à d'autres formes de travail (freelance, gigworker, etc.) ?



- je préfère travailler avec un contrat fixe classique
- je préfère travailler avec des formes de travail alternatives
- je n'ai pas de préférence

Pour conserver leur employabilité à long terme, **21 % des jeunes estiment que la responsabilité leur incombe**, mais **près de la moitié s'attendent à ce que l'employeur joue un rôle actif à cet égard.**

Employeurs

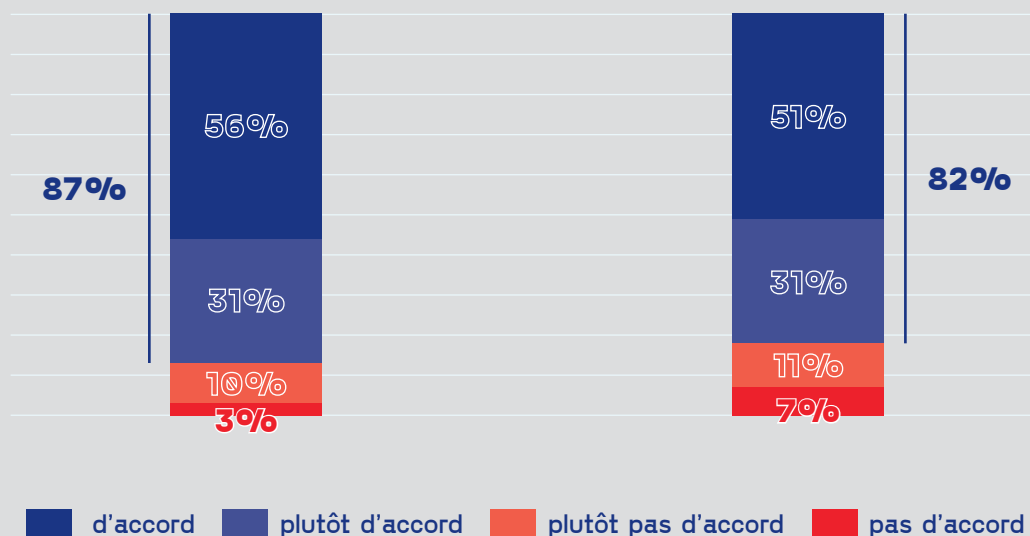
Dans 87 % des entreprises, les compétences démontrées jouent un rôle plus important que les diplômes, et 82 % affirment que les candidats sans qualifications ont autant de chances d'être embauchés s'ils peuvent démontrer qu'ils possèdent les compétences requises.

Les employeurs accordent donc clairement plus d'importance aux compétences qu'aux diplômes et considèrent l'employabilité durable comme une responsabilité partagée : 78 % estiment que la responsabilité en incombe à la fois à l'individu et à l'organisation.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le recrutement de candidats ?

Dans notre processus de recrutement, les compétences démontrées jouent un rôle plus important que les diplômes ou les titres.

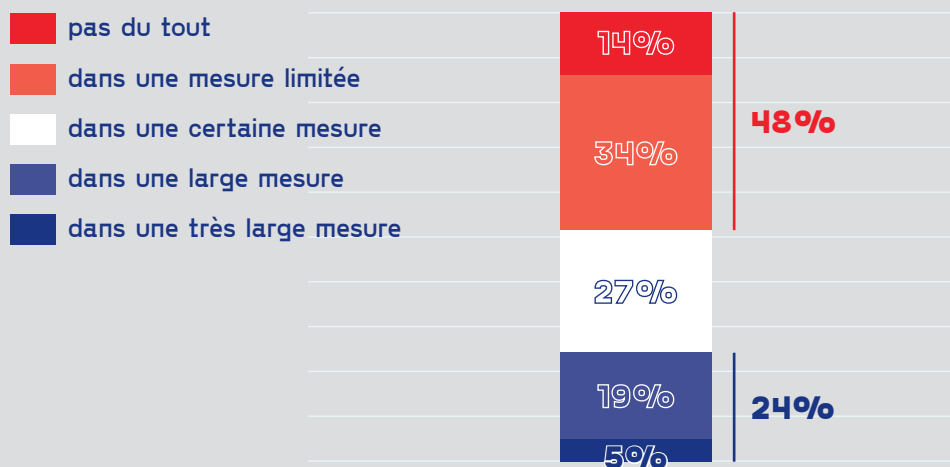
Dans notre entreprise, les candidats sont principalement sélectionnés sur la base de leurs diplômes et de leur expérience professionnelle.

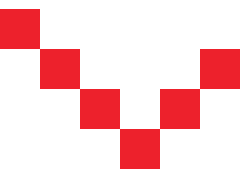


Bien que le contrat classique reste la norme (**66 % des employeurs affirment qu'il en est encore ainsi**), **1 employeur sur 4** recourt régulièrement à des formes de travail alternatives et **43 % s'attendent à une augmentation de ce type de collaborations.**

En ce qui concerne la technologie, **24 % des employeurs s'attendent à ce que l'automatisation numérique modifie dans une large mesure les emplois dans leur secteur.** 27 % estiment que celle-ci modifiera les emplois dans une certaine mesure.

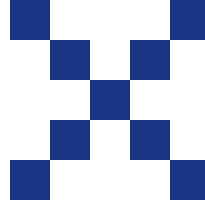
Selon vous, dans quelle mesure l'automatisation numérique (telle que l'IA et d'autres formes d'automatisation) va-t-elle modifier sensiblement les emplois dans votre secteur au cours des trois prochaines années ?





Match

Il existe des points communs évidents en ce qui concerne le future of work. Les jeunes comme les employeurs considèrent **les compétences numériques comme essentielles** et reconnaissent que **le contrat classique restera la norme pour l'instant**, même si des alternatives seront sollicitées. L'espoir des employeurs de voir la collaboration avec des freelances ou des gigworkers gagner en importance semble rencontrer la volonté croissante des jeunes à accepter ce type de contrat. Un consensus se dégage également sur la question **de l'employabilité durable** : il s'agit d'une responsabilité partagée.



Mismatch

Une fois encore, les perceptions et les attentes divergent. **Les jeunes s'attendent à ce que l'automatisation ait un impact plus important sur leur emploi**, tandis que **les employeurs estiment que cet impact sera plutôt limité**. Cette différence peut conduire à des visions divergentes sur l'évolution de carrière et sur la nécessité de se former.





Le défi consiste à trouver un cadre dans lequel différents modèles de travail concilient les besoins des jeunes travailleurs et des employeurs. Pour les employeurs, le défi consiste à trouver un équilibre entre progrès technologique et développement humain avec une opportunité claire : une approche tournée vers l'avenir en matière de formes de travail, de compétences et d'employabilité durable. Une telle approche répond non seulement aux besoins actuels, mais constitue également un investissement dans l'attractivité et la résilience de l'organisation. Ainsi, l'avenir du travail ne devient pas une source d'incertitude, mais un fondement pour une coopération durable et un sens à donner à son travail.

A woman with long brown hair, smiling and looking to her right, wearing a bright red sleeveless top. She is positioned against a vibrant blue background. The scene is decorated with various geometric shapes: a small white square in the top left, a grey rectangle below it, a black rectangle on the left, a blue rectangle below that, a red rectangle on the right, and a white square in the bottom right. The text '04.' is overlaid in the bottom left corner.

04.

VALUE CLASH

Entre principes partagés et attentes divergentes

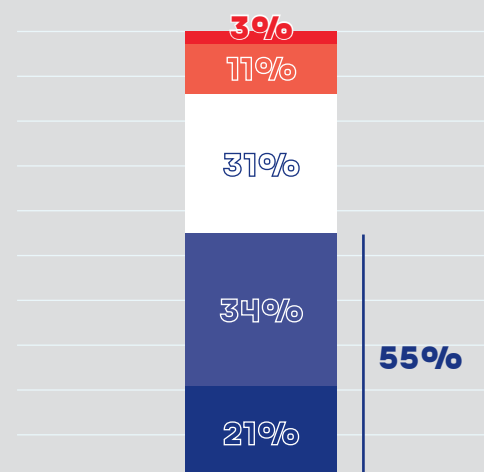
Les jeunes accordent beaucoup d'importance aux valeurs de l'organisation. La transparence, la durabilité et l'engagement sociétal sont cruciaux. Les employeurs s'engagent fortement en ce sens et souhaitent vivement créer un environnement de travail dans lequel les jeunes se sentent appréciés, ainsi qu'un lieu de travail intergénérationnel où tout le monde travaille ensemble, mais ils ont de plus en plus de mal à y parvenir.

Comment mieux aligner les attentes ?

Les jeunes

Pour les jeunes, les valeurs sont un élément essentiel de leur expérience professionnelle. **55 % d'entre eux trouvent important que les employeurs communiquent clairement leurs valeurs, et 41 % souhaitent travailler pour une organisation qui prend position sur des questions de société**, même si celles-ci sont controversées.

Dans quelle mesure est-il important pour toi qu'un employeur communique clairement ses valeurs ?

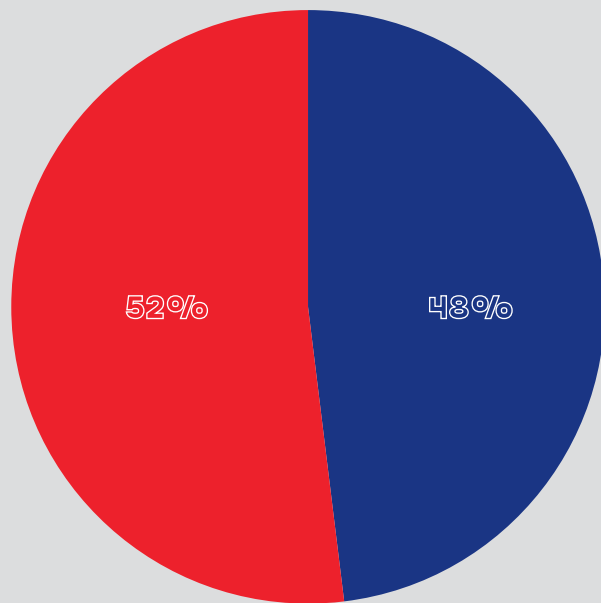


- pas du tout
- dans une mesure limitée
- dans une certaine mesure
- dans une large mesure
- dans une très large mesure

L'impact des valeurs sur leurs choix est tangible.

Près d'un jeune sur deux a déjà renoncé à travailler pour un employeur parce qu'il ne partageait pas ses valeurs. Il peut s'agir d'un choix actif (démissionner) ou passif (refuser de travailler pour un employeur particulier). Les jeunes attendent donc non seulement que l'employeur ait des valeurs, mais aussi qu'il les communique explicitement et visible-ment dans la politique et la culture de l'organisation.

As-tu déjà quitté un employeur / une organisation parce que les valeurs de l'entreprise ou de l'organisation ne correspondaient pas aux tiennes ?



non oui

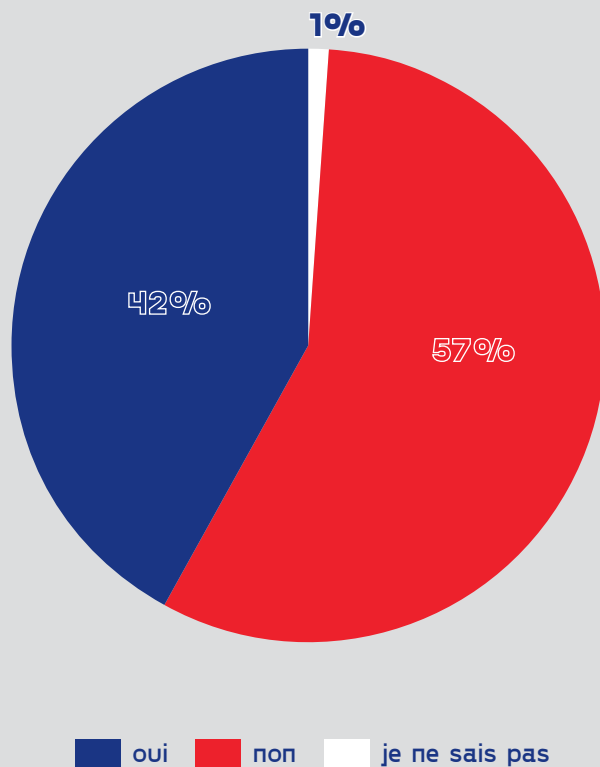
Employeurs

Les valeurs jouent également un rôle dans les décisions des employeurs, même si cela apparaît de manière moins marquée et est loin d'être le cas dans la même mesure dans toutes les organisations.

- Près de la moitié des employeurs indique **avoir pris une décision importante dans laquelle les valeurs de l'entreprise ont davantage pesé que les intérêts financiers** au cours des trois dernières années.
- En ce qui concerne les questions de société, **50 % des employeurs adoptent une position neutre**, tandis que l'autre moitié prend position.

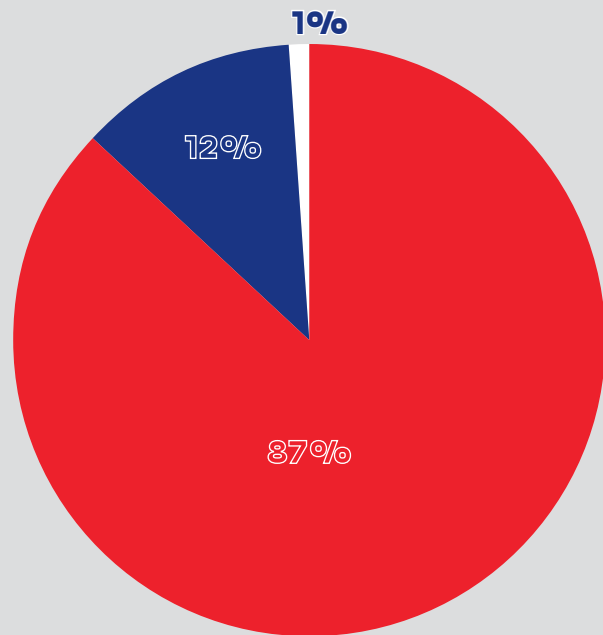
En outre, **42 % des employeurs ont déjà été confrontés à des tensions entre les générations sur le lieu de travail.**

Avez-vous déjà rencontré des tensions internes entre des générations

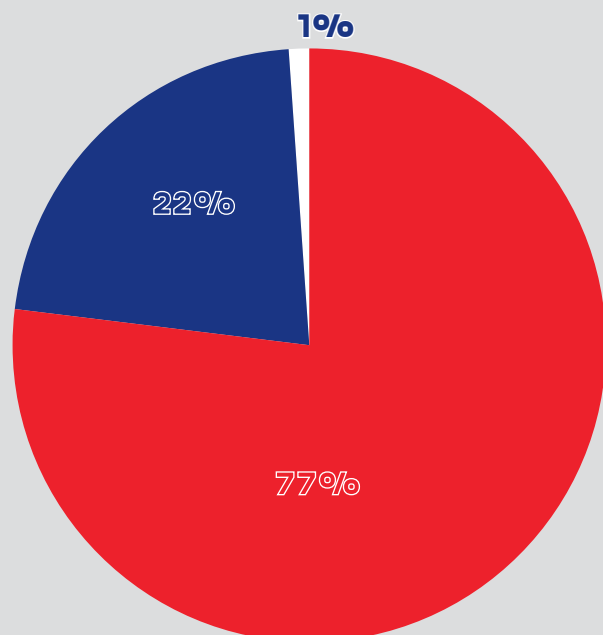


En ce qui concerne la rotation du personnel, **seuls 12 % des employeurs ont vu des travailleurs partir en raison de valeurs non partagées**, et **22 % ont indiqué avoir eux-mêmes licencié des travailleurs pour cette raison.**

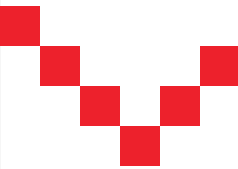
Au cours des trois dernières années, avez-vous vu des travailleurs quitter l'entreprise en indiquant clairement que des valeurs non partagées étaient à l'origine de leur départ ?



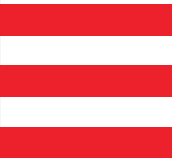
Votre entreprise a-t-elle licencié des travailleurs en raison de valeurs non partagées ?



oui non je ne sais pas



Match

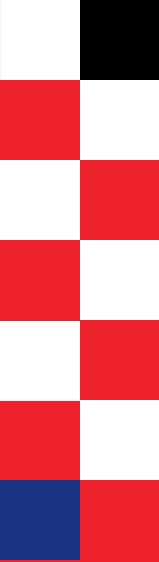


Il existe une conscience commune de l'importance des valeurs. **Tant les jeunes que les employeurs tiennent compte des valeurs dans leurs décisions, et les deux groupes reconnaissent que les valeurs jouent un rôle dans le contexte professionnel.** Les jeunes demandent une communication explicite, et un grand nombre d'employeurs osent prendre position lorsque cela correspond aux normes et valeurs de l'organisation. Une base de dialogue est ainsi instaurée.



Mismatch

Il existe toutefois un fossé évident entre la perception et les attentes. **Les jeunes prennent souvent leurs distances par rapport à un employeur pour des raisons liées aux valeurs,** tandis que **les employeurs admettent beaucoup moins souvent que ce facteur peut être la cause de départs.** En outre, les jeunes attendent **une communication plus explicite** et une prise de position plus active que ce que les employeurs offrent généralement. Alors que les jeunes considèrent les valeurs comme un fondement de la confiance et de l'engagement, les employeurs adoptent encore (trop) souvent une approche plus neutre ou pragmatique.



Le défi consiste à expliciter les valeurs et à harmoniser la manière dont elles sont communiquées d'une part, et appliquées sur le lieu de travail d'autre part. Les organisations qui communiquent clairement leurs valeurs et les intègrent de manière visible dans leur politique renforcent leur crédibilité et leur attractivité. Dans un marché du travail où les jeunes choisissent délibérément des employeurs qui partagent leurs convictions, une stratégie claire en matière de valeurs est un atout indéniable.

Ainsi, les valeurs ne deviennent pas une source de friction, mais une boussole pour la connexion et la responsabilité partagée.



05.

ÉDUCATION FINANCIÈRE

Entre stress et soutien

L'insécurité financière est un problème croissant chez les jeunes. Dans le même temps, souvent, ils ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour y faire face. De nombreux employeurs comblent ces lacunes et jouent déjà spontanément un rôle important dans le domaine de l'éducation financière.

Comment peuvent-ils ensemble assurer une plus grande résilience financière ?

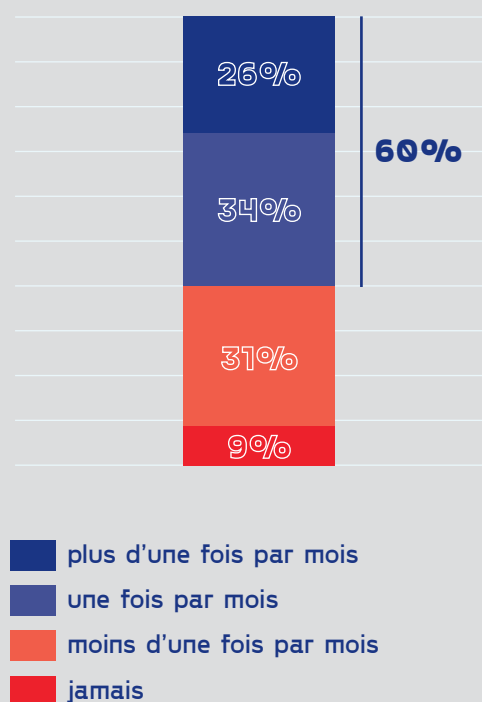
Jeunes

Les jeunes s'inquiètent pour leur avenir financier. **51 % d'entre eux se disent préoccupés à ce sujet, et 6 sur 10 subissent un stress financier chaque mois.**

D'autres études ont déjà montré qu'un manque de connaissances financières contribue aux inquiétudes financières (étude Febelfin 2022).

Les jeunes veulent également un soutien : **51 % d'entre eux attendent des employeurs qu'ils jouent un rôle dans l'éducation financière**, par exemple en leur expliquant les fiches de paie, la gestion budgétaire ou les options d'épargne.

À quelle fréquence ressens-tu du stress financier ?



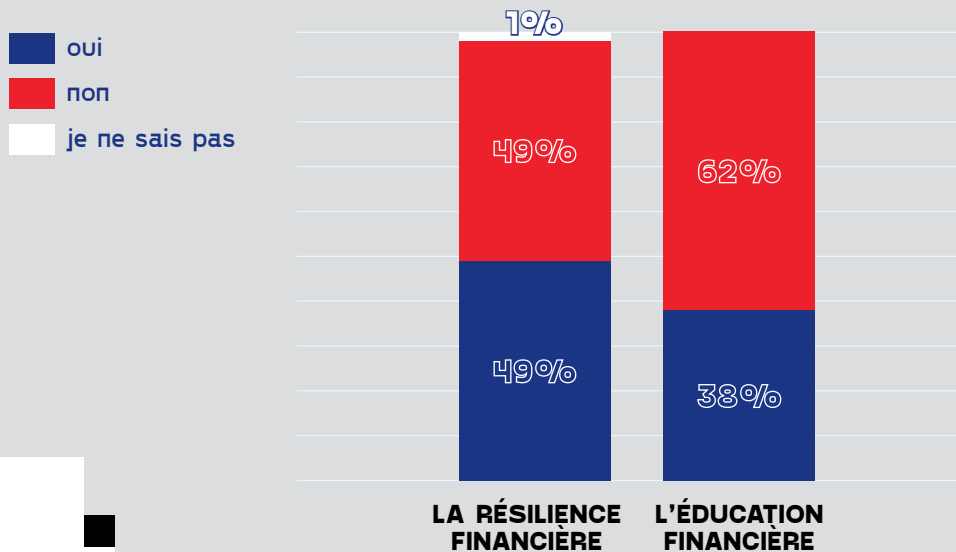
Employeurs

L'éducation financière ne fait pas partie des tâches officielles de l'employeur, ce que confirment 62 % des entreprises.

49 % s'estiment (co)responsables de la résilience financière des jeunes et 38 % de leur éducation financière. 16 % des employeurs déclarent proposer effectivement une éducation financière et **47 % d'entre eux offrent un soutien à leurs**

travailleurs endettés. Cela montre que les employeurs répondent activement à un besoin sociétal. Cet engagement mérite d'être salué : les employeurs répondent à un besoin clairement exprimé par les jeunes, même si l'éducation financière ne relève pas de leur responsabilité première.

Pensez-vous que les entreprises ont une (co)responsabilité dans la résilience financière / dans l'éducation financière de leurs travailleurs ?

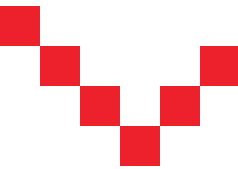


16%

proposent une éducation financière aux travailleurs

47%

offrent un soutien aux travailleurs endettés



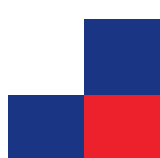
Match

En matière de soutien des entreprises à la résilience financière, la dynamique est positive : bien que cela ne fasse pas partie de leurs tâches officielles, de nombreux employeurs prennent spontanément la responsabilité d'aider leurs travailleurs à cet égard. Cet engagement mérite d'être salué.



Mismatch

Il existe un **besoin urgent d'éducation financière et de soutien pour permettre aux jeunes de mener leur vie sans stress ni soucis financiers.** Bien qu'un grand nombre d'employeurs considèrent cela comme leur (co)responsabilité, cela ne fait pas partie de leurs tâches. Il est donc absolument nécessaire de combler ce fossé au niveau de la société. Les parents, l'enseignement, etc. ont un rôle important à jouer à cet égard.



Le défi consiste à renforcer la résilience financière des jeunes et à reconnaître l'impact du stress financier sur eux. Diverses parties prenantes – parents, enseignants, pouvoirs publics et entreprises – ont un rôle à jouer pour apporter un soutien dans la mesure du possible.

Ainsi, l'éducation financière ne devient pas un fardeau supplémentaire, mais un pont vers la résilience, la confiance et l'engagement mutuel.

À propos de l'enquête

L'enquête a été réalisée à la demande de la FEB (Young Talent in Action) et de Randstad par le bureau d'études indépendant Profacts, entre le 16 septembre et le 14 octobre 2025. À cette fin, un échantillon représentatif de 1000 jeunes âgés de 17 à 27 ans a été interrogé au moyen d'un questionnaire en ligne.

De plus, 152 employeurs (CEO et directeurs RH d'entreprises comptant au moins un salarié) ont été interrogés de manière qualitative à l'aide d'une méthode combinant un questionnaire en ligne et des entretiens téléphoniques complémentaires.

La composition des 152 employeurs est suffisamment diversifiée en termes de répartition géographique, de nombre de salariés et de secteurs d'activité. La marge d'erreur des résultats chez les jeunes est de 3,1 %. Nous considérons les résultats des employeurs comme indicatifs.

En conclusion

L'avenir du travail n'est pas écrit uniquement par les jeunes ni uniquement par les employeurs, mais par les deux ensemble. Ils ont besoin les uns des autres pour le façonner activement. Un dialogue solide et une coordination ne sont pas un luxe, mais ils sont essentiels pour parvenir à un projet commun. Plus les jeunes et les employeurs communiquent et coordonnent leurs attentes, plus ils sont en mesure d'organiser efficacement le travail à l'avenir.

L'enquête « Bridging the Future 2025 » montre que les différences entre les deux groupes sont souvent plus une question de perception que de principe. Les jeunes et les employeurs partagent les mêmes ambitions fondamentales : un travail qui a du sens, une coopération durable, une confiance mutuelle et une utilisation de la technologie axée sur l'humain. La divergence réside principalement dans le rythme et la manière dont ces ambitions se traduisent concrètement sur le lieu de travail.

Le rapport constitue une base solide pour exploiter davantage les intérêts communs et résorber systématiquement les différences. Il met en évidence les points de convergence entre les jeunes et les employeurs, ainsi que les domaines dans lesquels une harmonisation est encore nécessaire afin de créer ensemble un lieu de travail pérenne.



Colophon

Une enquête de Young Talent in
Action - FEB & Randstad
© 2025

Enquête et rapport :

Profacts (www.profacts.be)

Rédaction finale :

Elin De Vits, Wim Van der Linden,
Johan Van Praet

Traduction :

Rosa Colucci et service de
traduction FEB

Responsable de publication :

Stefan Maes

Graphisme :

Uncompressed

Photographie :

Fien De Vos

Éditeur responsable :

Stefan Maes, Ravensteinstraat 4,
1000 Brussel

ISBN:

9789493413061

Dépôt légal :

D/2025/0140/7

Date de publication :

automne 2025

Cette publication est également
disponible en néerlandais.

Aucune partie de rapport ne peut
être reproduite et/ou publiée par
impression, photocopie, support
électronique ou tout autre
moyen sans l'autorisation écrite
préalable du responsable de la
publication.



Young Talent in Action XXL

REPORT
2025

BRIDGING
THE FUTURE

www.ytia.be

powered by

VBO FEB

Verbond van Belgische Ondernemingen
Fédération des Entreprises de Belgique



in collaboration with

prōfacts

Revealing factors
for success.