

LAISSEZ-
NOUS
ENTRE-
PRENDRE

TITRES-SERVICES

Intérim

WELL-
BEING

INTÉRIM
MANAGE-
MENT

PROJECT-
SOURCING

HR TECH

Accompagnement de carrière

OUTPLACEMENT

RECRUIT-
MENT,
SEARCH &
SELECTION
(RSS)

*Learning &
Development*

LAISSEZ- NOUS EN PRENDRE

Les entrepreneurs veulent avant tout faire ce dans quoi ils excellent : entreprendre. Innover, investir, créer de l'emploi et contribuer à la croissance économique. Pour cela, ils ont besoin d'un gouvernement qui facilite leurs activités et non l'inverse. Malheureusement, de nombreuses entreprises sont encore trop souvent confrontées à des charges administratives excessives, une réglementation complexe et des procédures lentes.

Nous plaidons pour un climat entrepreneurial où la confiance est centrale et où les contraintes réglementaires sont réduites au minimum. Un gouvernement moderne soutient et réfléchit avec les entrepreneurs, afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs tâches essentielles et avancer à plein régime. Ce n'est qu'ainsi que nous construirons ensemble une économie résiliente et tournée vers l'avenir.

Nos entrepreneurs et chefs d'entreprise, membres de Federgon, partagent leur histoire dans ce rapport annuel. Huit récits marquants, huit perspectives différentes de l'entrepreneuriat. Ce n'est qu'un aperçu des plus de 700 histoires fortes que chaque membre de Federgon a à raconter.

SOM- MAIRE



Annic Bosmans

CEO de Randstad Group

- (04) **Avant-propos**
- (10) **À l'ordre du jour de Federgon**
 - *Exercice de prospective stratégique*
 - *Réformes du marché du travail*
 - *Obligations européennes*
- (18) **Les secteurs de Federgon**
Les temps difficiles exigent des solutions innovantes de la part des prestataires de services RH.
- (70) **À propos de Federgon**
 - (71) *Academy*
 - (72) *Conseil d'administration*
 - (73) *Federgon Community*
- (78) **Focus sur les organisations de soutien**
- (82) **Les secteurs de Federgon en chiffres**
Aperçu synthétique



**Manuela Marcocci et
Tinie Vermeulen**

Direction de WaW Jobs



An Aelbrecht

*CEO d'Unique / Unique Career /
Express Medical*



Roger Cohen

Directeur d'Orienteuro



Els Lagrou

Fondatrice de Dagelijks Geld



Luc Leclercq

Fondateur d'exMil2Civ



Eline David

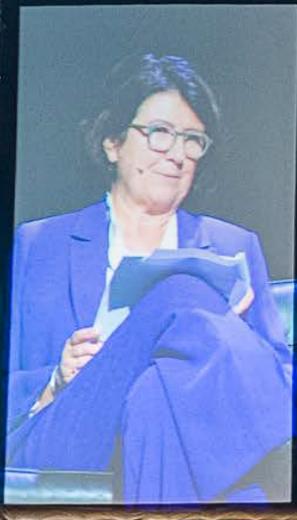
General Manager de NOWJOBS



**Steve, Davy et
Marc Diamant**

Managing partners d'Archetype

LAISSEZ- NOUS ENTRE- PRENDRE



« Dans un monde en constante évolution, où le marché du travail devient de plus en plus dynamique, la capacité à penser et à agir de manière entrepreneuriale est cruciale pour garantir que notre marché du travail *continue à fonctionner à pleine capacité.* »

Chers lecteurs,

Dans ce rapport annuel, nous vous présentons l'histoire de nos entrepreneurs issus de huit organisations différentes - variées selon leur taille, le type d'organisation et l'activité - et nous expliquons comment ils font aujourd'hui la différence sur notre marché du travail. Ce n'est qu'un aperçu de plus de 700 récits inspirants que chaque membre de Federgon a à raconter.

Pour faire face à la tempête socio-économique, l'importance de l'entrepreneuriat pour la création de richesses doit à nouveau faire partie des priorités des décideurs politiques. Ces dernières années, plusieurs mesures ont été prises qui freinent le développement des entreprises.

L'année écoulée nous a montré à quel point l'entrepreneuriat est essentiel dans les services RH. Dans un monde en constante évolution, où le marché du travail devient de plus en plus dynamique, la capacité à penser et à agir de manière entrepreneuriale est cruciale pour garantir que notre marché du travail continue à fonctionner à pleine capacité.

Les prestataires de services RH renforcent le cœur de notre économie. Les membres de Federgon accompagnent chaque année plus d'un million de personnes vers un emploi, d'un emploi à un autre ou dans leur emploi actuel. Les prestataires de services RH privés sont le moteur des transitions sur le marché du travail.

L'entrepreneuriat dans les services RH ne se limite pas à proposer des solutions RH traditionnelles. Il s'agit de répondre de manière proactive aux besoins des clients, de développer des services innovants et de rechercher en permanence des moyens d'apporter de la valeur. Cette pensée entrepreneuriale permet aux prestataires de services RH non seulement de réagir aux changements, mais aussi de les anticiper et de les piloter.

Si nous voulons faire progresser notre marché du travail, l'expertise des prestataires de services privés du marché du travail est incontournable. Nous voulons collaborer avec tous ceux qui souhaitent investir dans les talents. Nous voulons travailler ensemble sur des solutions bénéfiques pour tous. Je vous souhaite d'ores et déjà une bonne lecture.

Ann Cattelain,
CEO de Federgon

CHAOLIE



TALENT
COMPTÉ

ENTRETIEN



« Mes devises sont ‘le temps porte conseil’ et ‘jour après jour’. Je sais lâcher prise et me dire que demain est un autre jour. Il faut parfois passer la nuit sur quelque chose *pour y voir plus clair. Je ne suis pas du genre à me laisser piéger.* »

Annic Bosmans a entamé sa carrière chez Interlabor Interim, un rouage de Randstad, en 1997, en qualité de conseillère intérimaire, avec un diplôme d'économie appliquée et l'intention de changer d'horizon après deux ans. Mais la vie en a décidé autrement. Depuis 2023, elle est

CEO du Groupe Randstad Belux. Le fil rouge de son parcours? Pouvoir faire la différence. «À mes débuts, un homme d'âge mûr m'a offert un bouquet de fleurs parce que j'avais réussi à lui trouver un nouvel emploi. C'est là que j'ai réalisé que ce que nous faisons peut vraiment changer la vie.»

ENTRETIEN

Quel regard portez-vous sur votre carrière au sein du groupe Randstad ?

AB «Je me sens privilégiée. J'ai eu la chance, tout au long de ma carrière, d'être soutenue par des managers qui m'ont fait confiance. Je m'efforce aujourd'hui de le transmettre à mon tour. Tout le monde n'a pas la même confiance en soi, d'où l'importance d'être attentif à son équipe. Je pense aussi que chacun doit être le capitaine de son propre navire : en osant, en choisissant, en assumant sa vulnérabilité et en tirant parti de la force de l'équipe. Comme manager, je crois qu'il est essentiel d'instaurer une sécurité psychologique pour libérer la parole. C'est là que naît le meilleur feedback.»

Quelle est votre vision de la vie, en tant que personne et CEO ?

AB «Mes devises sont 'le temps porte conseil' et 'jour après jour'. Je sais lâcher prise et me dire que demain est un autre jour. Il faut parfois passer la nuit sur quelque chose pour y voir plus clair. Je ne suis pas du genre à me laisser piéger. Pour mes équipes, ma devise est : 'Partez toujours de la perception'. La façon dont on vit une expérience est la réalité avec laquelle vous devez travailler. Surtout dans le domaine de l'expérience client. On peut avoir les meilleures intentions — si ce n'est pas perçu comme tel, il faut y prêter attention. Partez de l'idée que les gens sont bien intentionnés et allez de l'avant sur cette base.»

Randstad a 60 ans. Quel rôle jouez-vous sur le marché du travail ?

AB «Relier les gens au travail, c'est notre métier depuis le premier jour, et cela n'a pas changé. Je dis souvent à mes équipes : les candidats ne viennent pas postuler, ils viennent avec une question, un besoin, un problème dans leur parcours. Accueillez-les comme un proche. En 20 ans, nous avons élargi notre offre : conseil stratégique, planification RH, accompagnement technologique... mais aussi soutien aux personnes éloignées du marché du travail.»

Quels sont les principaux défis RH du futur ?

AB «Les vrais enjeux stratégiques concernent la gestion des talents. Cela passe par le jobdesign, soit repenser les rôles pour les rendre durables. Mais aussi par l'optimisation des salaires pour attirer et fidéliser, et le développement de leaders capables d'inspirer. Le travail hybride est aussi un défi actuel : comment garder le lien avec son équipe ? L'image de marque d'employeur compte tout autant, pour séduire les talents. Enfin, la gestion stratégique des effectifs reste un défi majeur : anticiper les besoins à long terme dans un monde qui évolue à toute vitesse.»

«Un autre axe important pour l'avenir concerne les profils spécialisés dans de vastes domaines (RH, finance, ingénierie...) où l'on travaille avec d'autres types de contrats. Le talent doit y être central. Comment voulez-vous organiser votre vie ? Voulez-vous travailler avec un contrat d'intérim ? Vous établir en tant qu'indépendant ? Souhaitez-vous un contrat permanent dans l'entreprise ou un contrat permanent via projectsourcing ? Les entreprises s'ouvrent davantage à cette diversité contractuelle, car elles cherchent des solutions durables.»

Avec Randstad Employability, vous visez des groupes cibles sous-représentés. Pourquoi ?

AB « Parce que chaque talent compte, surtout dans le contexte actuel d'un marché du travail tendu. Si l'on vise 80 % d'emploi, il faut inclure les publics vulnérables et oser élargir son champ de vision. Notre équipe Employability agit comme coach auprès de ceux qui peinent à se reconnecter, en les aidant à relancer leur vie et à accéder aux entreprises. Chercher l'oiseau rare, c'est s'enfermer. Il faut dépasser les préjugés, non pour combler un poste, mais pour bâtir du durable. Intégrer des profils fragiles, c'est aussi affirmer son engagement social et renforcer la durabilité de son organisation. »

Comment envisagez-vous la technologie et l'IA ?

AB « Nous intégrons l'IA dans les processus administratifs dans la mesure du possible, afin que les consultants se consacrent à des tâches à valeur ajoutée. La technologie peut également aider à la sélection. Mais nous restons vigilants : les modèles d'IA peuvent présenter des biais et discriminer inconsciemment. À cet égard, nous avons mis en place un comité d'éthique chargé de superviser notre utilisation de l'IA. Pour nous, l'utilisation correcte de l'IA est un défi non seulement technologique, mais aussi éthique. En particulier dans le domaine des RH, qui concerne avant tout les personnes. En tant que leader du marché, nous voulons montrer que l'IA ne change pas tout. La dimension humaine reste essentielle. »



Quel message souhaiteriez-vous encore faire passer au gouvernement ?

AB « Limiter le chômage dans le temps est une bonne mesure, à condition d'y associer un réel accompagnement – même après deux ans. Il faut investir dans l'orientation, la reconversion et continuer à suivre les personnes, y compris au CPAS. Les décisions doivent reposer sur des données, et les mesures doivent être évaluées sur leurs effets, pas leur valeur symbolique. Prenons les économies sur les chèques-carrière : cet outil préventif aide les personnes qui sont à un tournant de leur vie ou qui ne se sentent pas bien. Un entretien avec un coach peut ouvrir de nouvelles perspectives. Cela dépasse largement la seule mobilité professionnelle. »

À L'ORDRE DU JOUR DE FEDERGON

1

Exercice de prospective stratégique

À quoi ressemble l'avenir du travail ? Et quel est l'avenir des prestataires de services RH ? Les prévisions futures sont souvent loin de ressembler à des contes de fées. Il s'agit généralement de scénarios catastrophes peu réjouissants. Plutôt que de rester les bras croisés et de laisser l'avenir nous submerger, nous voulons chez Federgon prendre notre avenir en main et le façonner nous-mêmes.

Nous estimons qu'il est important que nos membres soient autant que possible préparés à affronter les défis de demain. C'est pourquoi, en mai 2024, il a été décidé avec le Conseil d'administration qu'il était grand temps de mener un exercice stratégique d'avenir pour le secteur et de nous faire accompagner par un expert.



2

Réformes du marché du travail

Trop de talents restent aujourd'hui inutilisés dans notre pays. Il y a à cela toute une série de causes, notamment le manque d'incitants permettant de récompenser le travail et une réglementation complexe qui dissuade certains de travailler. Dans ce contexte, le moteur de notre prospérité collective et individuelle commence de plus en plus à se gripper. Mieux valoriser nos talents figure parmi les priorités à leur agenda. Pour réaliser cette ambition, notre marché du travail a besoin d'urgence que nous missions sur davantage d'activation, de transition et d'employabilité, tout en étant attentifs à la fois à l'aspect flexibilité et à l'aspect protection. À la fin de l'année 2023, nous avons lancé 14 propositions concrètes pour toucher encore davantage de talents et les aider à construire une carrière durable. Un grand nombre de ces propositions ont été intégrées dans l'accord de gouvernement fédéral et resteront également une priorité en 2025.



3

Obligations européennes

De nombreuses nouvelles réglementations européennes nous attendent : concernant l'ESG, et l'intelligence artificielle (IA). Nous suivons de près les répercussions potentielles sur nos secteurs et veillons à ce qu'il n'y ait pas d'inflation réglementaire lors de la transposition de ces réglementations dans notre pays.

C'est déjà positif que l'accord de gouvernement fédéral prévoit que les directives européennes existantes ou nouvelles en matière sociale, imposant des obligations de reporting, soient examinées de manière critique en vue de réduire les obligations de reporting existantes ou nouvelles, notamment pour les PME.

ESG

L'année 2024 a été marquée par un grand nombre de nouvelles législations européennes en matière d'ESG. Tout d'abord, une nouvelle obligation pour les grandes et moyennes entreprises d'établir des rapports sur la durabilité (cf. Corporate Sustainability Reporting Directive) a été introduite.

En outre, à partir de 2027, les grandes entreprises seront tenues de prendre les précautions nécessaires en matière de durabilité en examinant leurs propres processus et en identifiant et en réduisant les effets négatifs potentiels (cf. Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

Intelligence artificielle

L'Europe prévoit également de nouvelles réglementations en matière d'IA. Federgon considère l'IA comme une opportunité pour notre économie et notre marché du travail, à condition qu'elle soit utilisée avec sagesse. L'IA peut accroître la productivité du travail. Cela montre l'importance et la nécessité d'une forte mise en œuvre des nouvelles technologies dans toutes les entreprises, y compris les prestataires de services RH. Le gouvernement fédéral et les gouvernements régionaux doivent leur apporter un soutien maximal à cet égard.



Innover

dans le secteur des
soins de
santé

An Aelbrecht contribue au développement du groupe Unique depuis 22 ans. Aujourd'hui CEO, elle dirige trois entités : Unique, Unique Career et Express Medical, spécialisée dans les soins de santé. L'entrepreneuriat est inscrit dans ses gènes : ses parents tenaient un magasin de fleurs. « Ce n'était pas facile, mais cela m'a appris le sens des responsabilités et l'importance de savourer les petites victoires. »

Si elle se destinait au départ à la psychologie, c'est dans celle du travail et des organisations qu'elle a trouvé sa voie. Lors de son stage dans un cabinet de

chasseurs de têtes, elle s'est découverte une passion pour les entretiens et le recrutement. Elle a entamé sa carrière chez Unique. « J'ai été séduite par l'approche bidirectionnelle de l'entretien d'embauche. Il était question de mes compétences, mais aussi de qui j'étais. Cela m'a semblé juste. » An peut aujourd'hui se targuer d'une carrière solide, au cours de laquelle elle a su saisir les opportunités. « Ma motivation réside dans la combinaison du contact avec les gens et de l'obtention de résultats. Aider quelqu'un à trouver un bon job procure une énorme satisfaction. Ne pas aimer ce que l'on fait finit, en effet, par peser sur l'existence entière. Nous pouvons vraiment faire la différence à cet égard. »



« On n'évolue pas quand tout est simple. Ce sont les défis qui nous font grandir. »



Quelle est la mission d'Express Medical?

AA « Nous déchargeons les établissements de soins en mettant à leur disposition du personnel qualifié et motivé. Le secteur est en pleine mutation et la réglementation est complexe. Nos systèmes sont adaptés en conséquence et nos collaborateurs ont tous un lien avec le secteur des soins de santé. Ils parlent le même langage que les prestataires de soins et les institutions. Notre mission consiste à établir des liens durables entre les personnes qui recherchent un travail porteur de sens et les organisations qui recherchent un accompagnement fiable. »

Pourquoi avoir adopté le système d'intérim à durée indéterminée ?

AA « L'idée est venue de Federgon, qui souhaitait tester le concept. Nous avons immédiatement adhéré. L'intérim est souvent associé à des solutions à court terme, mais pour constituer un pool durable de professionnels de la santé, il faut offrir de la stabilité — donc un contrat fixe. Le project-sourcing ne convient pas juridiquement, car il ne garantit pas un contrôle direct sur le terrain. Avec l'intérim à durée indéterminée, on allie flexibilité et sécurité. Cette formule séduit de nombreux professionnels de santé, notamment les jeunes, désireux de rester maîtres de leur carrière, de varier les expériences et de bénéficier d'un revenu stable. »

ENTRETIEN

Quel est l'impact de l'intérim à durée indéterminée sur le marché du travail ?

AA «Ce modèle innovant n'est pas encore très répandu, mais a un bel avenir. La flexibilité et la sécurité semblent être des notions diamétralement opposées, mais elles peuvent parfois aller de pair. L'intérim à durée indéterminée en est un exemple : une formule innovante au fort potentiel de développement. Nous envisageons de l'étendre aux techniciens et aux ouvriers.»

«Attention : cette formule ne convient pas à tout le monde. 80 % de nos intérimaires optent finalement pour un poste fixe chez un seul employeur. Mais pour ceux qui recherchent une flexibilité assumée, c'est une bonne alternative. Nous proposons d'ailleurs un parcours de formation pour les accompagner au mieux.»

Quel regard portez-vous sur la technologie et la numérisation ?

AA «La technologie doit lever les obstacles, pas en créer. Nous offrons des outils de pointe, sans jamais les imposer. Un client préfère le papier ? Très bien. Un intérimaire veut ses fiches de paie par e-mail ? Aucun problème. La technologie nous aide à établir des mises en relation objectives, basées sur les compétences, diplômes et expériences. Mais nos collaborateurs tiennent aussi compte de critères subjectifs, comme la compatibilité culturelle. Chaque candidat est rencontré en personne, chaque client visité en amont. Nous restons délibérément 'old school', à cet égard.»

Qu'en est-il de l'IA ?

AA «Nous utilisons l'IA dans un environnement sécurisé, via des chatbots et des prompts intelligents. L'IA est déployée à grande échelle chez nous. Je suis moi-même une grande adepte de cette technologie, à condition qu'elle reste un outil. Vous devez préserver votre âme et votre individu-

alité. La technologie apporte un soutien, mais le contact humain reste essentiel.»

Quelle est votre vision de l'entrepreneuriat ?

AA «Entreprendre, c'est oser se lancer et créer quelque chose soi-même. Cette vision me vient de mes parents. Je travaillais souvent dans leur magasin de fleurs pendant les vacances et j'ai gardé ce sens des responsabilités. Quand on endosse un nouveau rôle (au sein de l'entreprise ou en dehors), on repart à zéro. C'est ainsi qu'on progresse. On n'évolue pas quand tout est simple. Ce sont les défis qui nous font grandir. C'est là qu'on apprend le plus. Entreprendre, c'est aussi oser mettre haut la barre. Si vous n'atteignez pas votre objectif, cherchez à savoir comment vous améliorer. Et n'oubliez pas de célébrer vos succès.»

Quel conseil donneriez-vous aux futurs entrepreneurs ?

AA «Restez fidèle à votre passion. Vous ne tiendrez pas si vous n'êtes pas passionné par ce que vous faites. Ne laissez pas le doute vous freiner : l'entrepreneuriat est un chemin sinueux, pas une ligne droite. Lancez-vous. Entourez-vous de personnes fiables. Vous pourrez assumer votre rôle de gardien de la vision et de motivateur de votre équipe.»

Avez-vous un message à adresser aux responsables politiques ?

AA «Je plaide pour un cadre juridique clair en ce qui concerne l'intérim à durée indéterminée. Engageons le dialogue avec Federgon, les établissements de soins et les prestataires, afin de garantir une réglementation réaliste. Federgon ne lésine pas sur les efforts, mais il faut réduire les obstacles et accroître la sécurité juridique pour étendre ce modèle innovant.»

LES SECTEURS DE FEDERGON

18

Les temps difficiles exigent des solutions innovantes de la part des prestataires de services RH.

La situation socio-économique à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui est paradoxale : la demande de main-d'œuvre reste élevée, mais le baromètre de l'économie annonce des turbulences. Le marché du travail est sous pression entre problèmes de coûts, pénuries de main-d'œuvre et défi des compétences.

Ce paradoxe apparent - un marché du travail tendu sur fond de conjoncture qui se détériore - donne un faux sentiment de sécurité, alors que les mauvais présages s'amoncellent dans le ciel économique. La demande de main-d'œuvre reste élevée, mais elle est alimentée, d'une part, par la demande de remplacement due aux évolutions démographiques et, d'autre part, par la croissance de l'emploi dans les services non marchands, à savoir l'administration publique et l'enseignement, les services sociaux et les soins.

Nous faisons également face à une hausse permanente des coûts salariaux qui n'est pas soutenue par une croissance de la productivité, à une croissance déséquilibrée des offres d'emploi dans les secteurs publics, à une pénurie de candidats due à une diminution de la population active et à un décalage

croissant entre les compétences offertes et les compétences demandées en constante évolution. La combinaison de ces chocs d'offre et de demande enraye peu à peu les rouages de notre économie. Des réformes en profondeur s'imposent, car notre marché du travail est en pleine transition.

L'entrée en fonction de Trump en janvier a suscité une grande inquiétude sur la scène nationale et internationale. Ses décisions ont un impact géopolitique et économique énorme et se font également sentir au sein de nos secteurs.

Dans ces eaux socio-économiques agitées, notre navire doit garder le cap. C'est pourquoi nous regardons vers l'avenir et continuons à plaider en faveur de réformes structurelles capables de stimuler le potentiel de croissance de notre économie et d'alimenter les emplois et les postes vacants de demain. Le nouveau gouvernement fédéral fait déjà preuve d'ambition en matière de réformes du marché du travail et d'assainissement du budget. Les gouvernements régionaux doivent s'engager dans des politiques d'activation fortes. Les secteurs de Federgon sont un partenaire important dans ce domaine.

TRAVAIL INTÉRIMAIRE

20

LES SECTEURS DE FEDERGON

En 2024, le secteur de l'intérim clôture l'année civile avec une baisse de plus de 2% du volume d'heures de travail. Cette situation n'est pas anormale compte tenu de la conjoncture modérée qui a un impact significatif sur les secteurs liés au marché et donc à la conjoncture. Depuis le début de l'année 2023, l'emploi dans l'industrie a diminué de près de 12.000 postes, tandis que le chômage économique a continué d'y augmenter. L'utilisation de la capacité de production industrielle est inférieure à 75% depuis déjà un an, un niveau caractéristique des périodes de grave crise économique.



Des réformes profondes s'imposent – Paul Verschueren *Federgon*

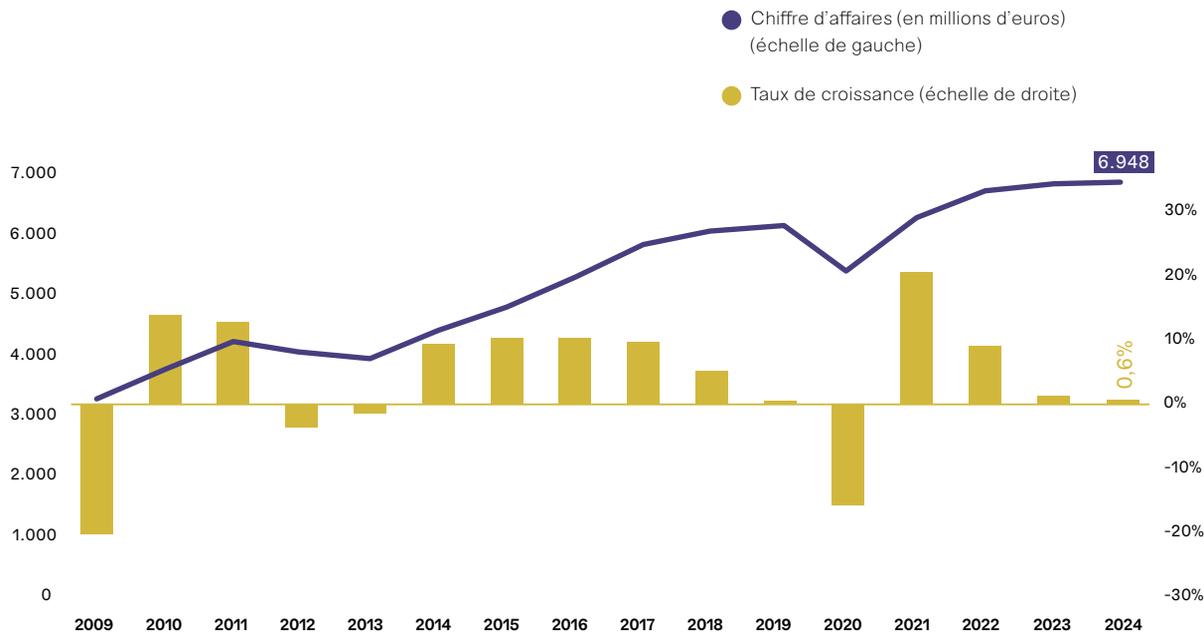
Le secteur de l'intérim n'est pas seulement un indicateur précoce de la conjoncture, mais il reflète aujourd'hui aussi les tendances structurelles sous-jacentes qui se développent sur le marché du travail et dans l'économie. Sans efforts ciblés, nous risquons de nous retrouver dans une impasse. Une augmentation permanente des coûts salariaux qui n'est pas soutenue par une croissance de la productivité, une croissance déséquilibrée des offres d'emploi

dans les secteurs publics, une pénurie de candidats due à une diminution de la population active et un décalage croissant entre les compétences offertes et les compétences demandées en constante évolution, enrayent peu à peu les rouages de notre économie. Des réformes en profondeur s'imposent, car notre marché du travail est en pleine transition. L'impulsion donnée par l'accord de gouvernement fédéral est déjà un grand pas dans la bonne direction, mais même les politiques les plus fortes ne pourront pas annuler à elles seules les causes de la tempête qui s'annonce. Notre économie doit se préparer à ce marché du travail en transition.

Tout comme en 2023, 2024 sera une année de nouvelle baisse de l'activité intérimaire. Il est rare que cela se produise deux années de suite. Une enquête de Federgon auprès des entreprises de travail intérimaire a identifié trois explications principales à cette diminution :

1. le coût du travail
 2. la pénurie de candidats
 3. le conjoncture économique
-

Chiffre d'affaires de l'intérim

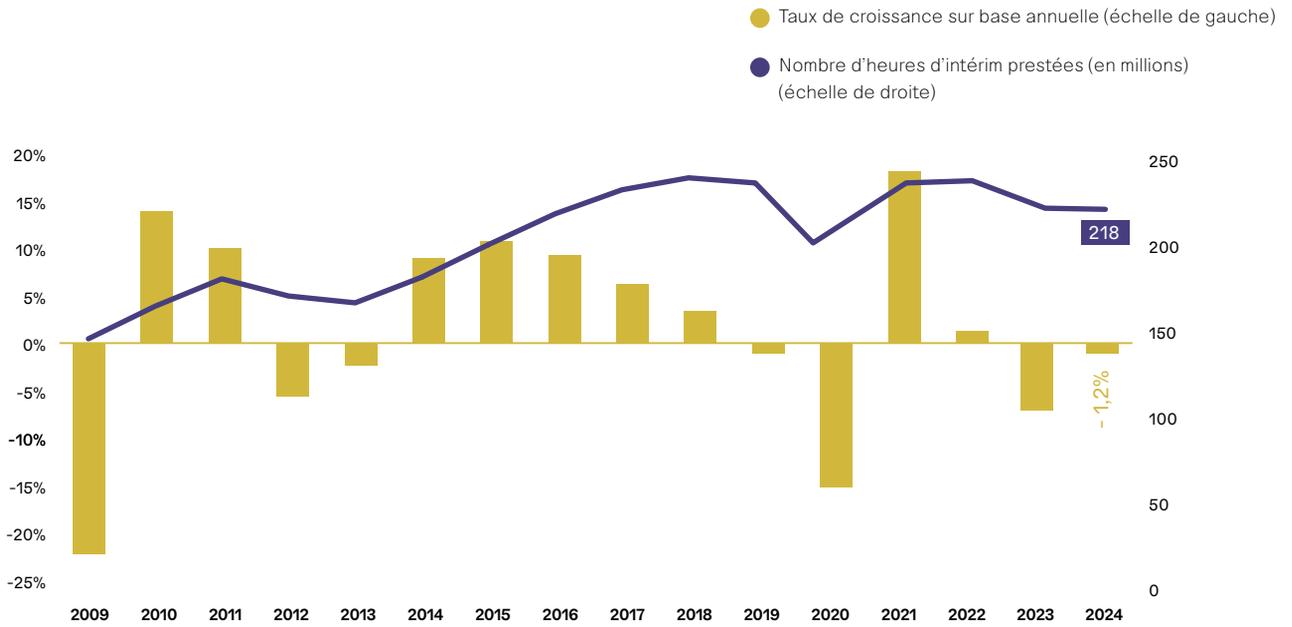


Indice Federgon

Cet indice rend compte du niveau de l'activité au cours du mois étudié par rapport au mois de janvier 2007 (base 100), en chiffres désaisonnalisés.



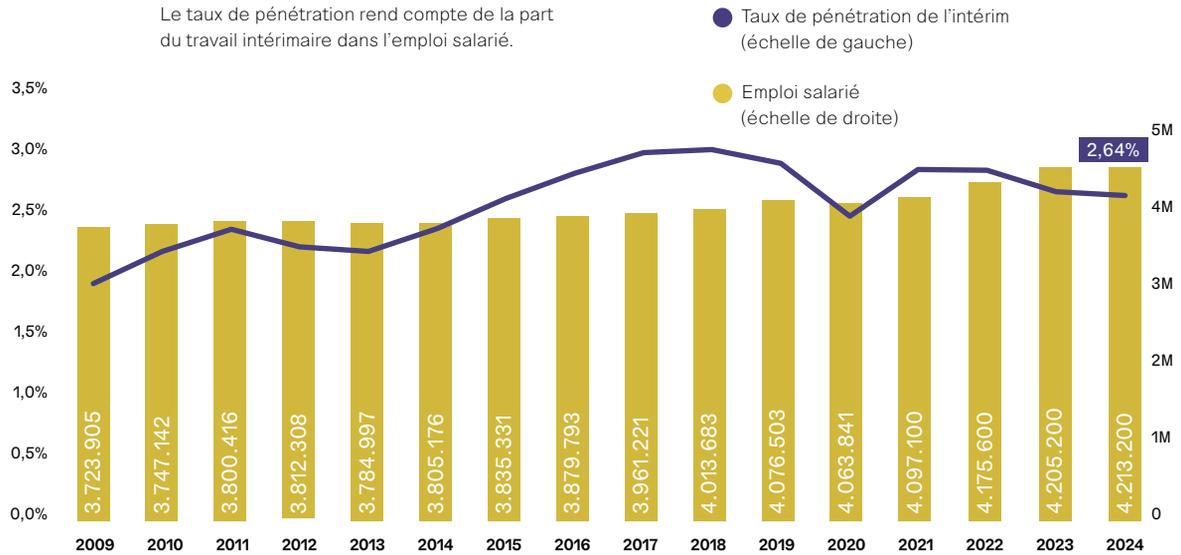
Évolution du nombre d'heures d'intérim prestées



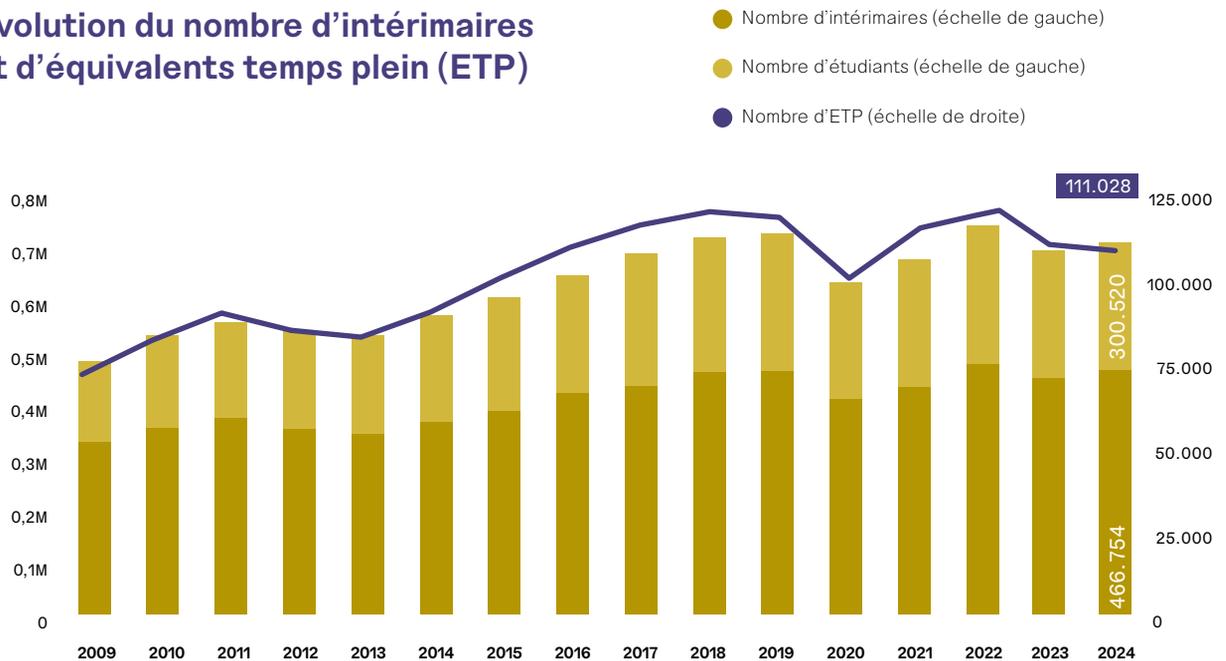
PIB et travail intérimaire



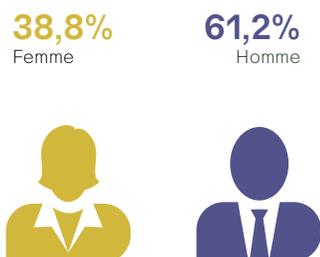
Taux de pénétration de l'intérim



Évolution du nombre d'intérimaires et d'équivalents temps plein (ETP)



Part du volume de travail intérimaire presté par sexe



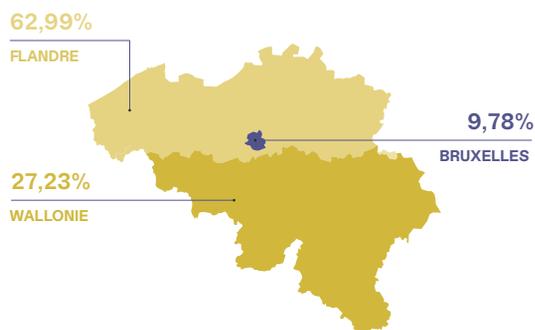
Nombre d'agences et de travailleurs fixes



Part des segments



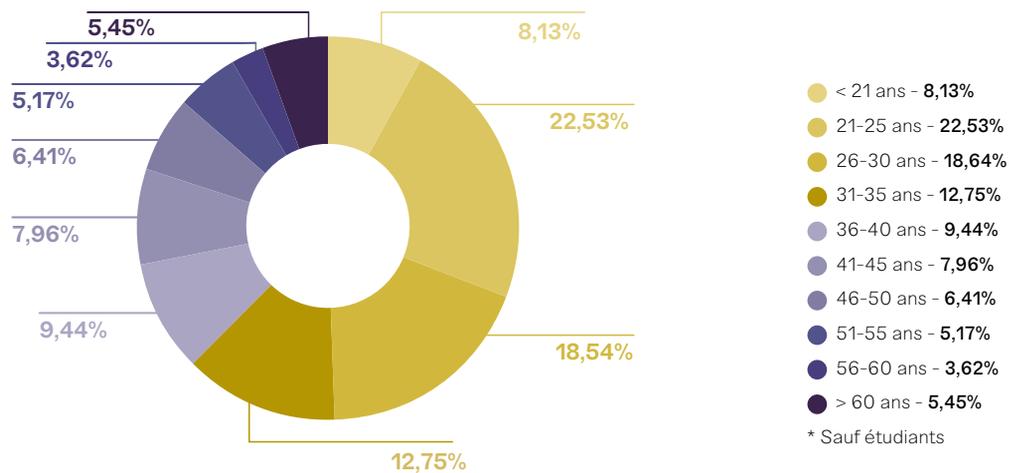
Ventilation régionale des heures prestées



Les trajets de transition comme alternative au licenciement et aux allocations de chômage

Dans une situation où notre marché du travail tend vers le plein emploi (full employment), il doit être possible de réorienter une majorité de travailleurs licenciés vers un autre emploi sans période de chômage. Les trajets de transition par le biais de l'intérim constituent une alternative au licenciement et aux allocations de chômage. L'accord de gouvernement fédéral prévoit un cadre à cet égard : Un transfert temporaire et/ou souple du personnel vers un autre employeur peut présenter des avantages pour toutes les parties concernées : les différents employeurs, les salariés et la sécurité sociale. En concertation avec les partenaires sociaux, les possibilités existantes sont élargies. Cela se fait sans augmenter le risque de fraude, en prenant comme point de départ le cadre juridique protecteur du travail intérimaire.

Répartition par âge des intérimaires



Le secteur de l'intérim est à la fois un point de départ et une plaque tournante sur le marché du travail

HIVA-KULeuven a examiné le secteur de l'intérim dans une perspective plus large et a étudié les typologies de carrière des travailleurs intérimaires afin de comprendre et de documenter la dynamique que le travail intérimaire crée sur notre marché du travail. Le rapport final livre un éclairage inédit sur le rôle que joue le secteur sur notre marché du travail et décrit la carrière des travailleurs intérimaires sur plusieurs années.

Ce rapport met en évidence trois grands constats, qui apportent chacun un éclairage différent sur le rôle que joue le travail intérimaire sur le marché du travail et dans la carrière des travailleurs.

- **Le travail intérimaire conduit à l'emploi.**
- **Les carrières dépendent du parcours antérieur. L'histoire passée d'une personne n'est a priori pas déterminante pour sa carrière future.**
- **Le travail intérimaire joue un rôle de moteur pour les transitions entre les emplois (work-to-work transitions).**

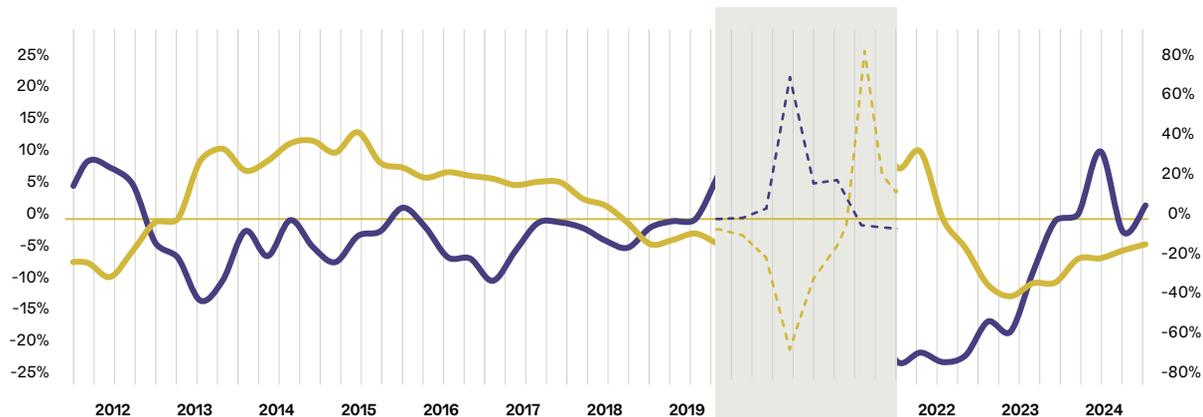


En savoir plus



Chômage temporaire et travail intérimaire

- Volume de travail intérimaire (croissance sur base annuelle - échelle de gauche)
- Chômage temporaire (croissance à un an d'écart sur la base d'unités budgétaires - échelle de droite)



En raison des chiffres élevés pendant la pandémie de Covid-19, pour des raisons esthétiques, nous avons choisi de ne pas inclure les chiffres réels de cette période dans ce graphique. Pour les données correctes, nous vous renvoyons vers notre centre de connaissances sur www.federgon.be.

Nombre d'étudiants jobistes intérimaires

Nombre d'étudiants jobistes intérimaires uniques par trimestre.



40,65%*

des étudiants jobistes en Belgique ont travaillé comme intérimaires en 2024.

* Moyenne pondérée sur la base des Q1, Q2 et Q3 2024



Redonner un but aux
**chercheurs
d'emploi**

Lorsque Roger Cohen est arrivé à Bruxelles en 2011, venant tout droit de Buenos Aires, il n'était censé y rester que 4 jours. Mais la vie en a décidé autrement. Une rencontre inattendue l'a poussé à rester en Belgique, où il élève aujourd'hui ses deux enfants et dirige OrientaEuro, une entreprise qui aide des milliers de chercheurs d'emploi à trouver un travail qui fait sens.

Le parcours de Roger n'a pas été linéaire. Diplômé en génie chimique, il a débuté sa carrière très jeune dans l'industrie manufacturière, gérant de grandes équipes et des opérations. Il a cependant vite compris que sa véritable passion, c'étaient les gens : les superviser, les guider et les aider à se développer. Il a donc mis sur pied un projet de développement professionnel à Buenos Aires. Quand il a déménagé en Belgique, il a décidé de créer une entreprise similaire, mais ce ne fut pas une mince affaire. Après des années passées à étudier les systèmes locaux, il a lancé OrientaEuro.



« L'esprit d'entreprise fait partie de moi, c'est un mode de vie. J'ai découvert comment mettre mes talents à profit pour aider les autres à employer les leurs et j'en suis ravi. Voir quel en est l'impact me procure une réelle satisfaction. »

Comment s'est passée votre immigration ?

RC « Ça n'a pas été simple. Les règles en matière d'immigration servent à éviter les abus, mais dans de nombreux cas, les immigrants apportent bien plus qu'ils ne prennent. Pour ma part, j'ai apporté mes connaissances, mon temps, ma passion et un peu d'argent. J'ai aussi aidé des milliers de personnes ici à trouver du travail. Il y a une réserve énorme de talents inexploités en Belgique qui pourraient être mobilisés presque immédiatement. Malheureusement, les préjugés et les règles peuvent entraver ce potentiel. OrientaEuro essaie de supprimer certaines de ces barrières. »

Que fait OrientaEuro ?

RC « Nous mettons sur pied et gérons des programmes d'emploi, principalement en collaboration avec des services publics d'emploi comme le VDAB, Actiris et autres. Les programmes ciblent des groupes spécifiques : des chercheurs d'emploi plus âgés, des jeunes ni à l'emploi, ni en enseignement, ni en formation (NEET), des chercheurs d'emploi ne parlant pas les langues nationales, etc. Notre travail repose sur un coaching professionnel personnalisé. Nous aidons les gens à identifier leurs talents, leurs passions et des opportunités réalistes pouvant leur correspondre, puis à prendre des décisions et à les mettre efficacement en œuvre. À ce jour, nous employons 13 coachs et avons coaché plus de 7 000 personnes. »

ENTRETIEN

Quels sont les principaux défis rencontrés ?

RC « L'un des défis majeurs de tout programme d'emploi est d'atteindre les bonnes personnes. Nous devons être créatifs. Si notre groupe cible assiste à un match de foot, nous aussi. Pour les jeunes isolés, nous passons par les assistants sociaux de structures telles que les centres de planning familial, qu'ils fréquentent déjà pour d'autres services. Ces professionnels de confiance nous aident à entrer en contact avec eux. Ensuite, le principal défi est évidemment l'objectif du programme en lui-même : aider le participant à trouver un job satisfaisant et durable. Au début du processus, certains sont très éloignés du marché du travail, confrontés à de nombreux obstacles. Nous les aidons à progresser, à se préparer et à devenir autonomes. La langue est un autre obstacle majeur. Or, ça ne devrait pas être un prérequis pour trouver du travail. Notre entreprise est multilingue depuis le début et nous essayons toujours de coacher les gens dans leur langue. Certains ne parlent aucune langue locale, mais nous les aidons quand même. Ils ne peuvent pas se permettre d'attendre 2 ans pour apprendre le français ou le néerlandais. De plus, le chômage de longue durée sape la confiance en soi, et sans elle, impossible de réussir un entretien d'embauche. »

Quelle est l'importance de la technologie dans votre approche ?

RC « La technologie est essentielle à notre modèle depuis le début. Nous avons très vite investi dans un système CRM pour réduire le travail administratif de nos coachs. Nous avons récemment mis au point AICCA, notre assistant de coaching basé sur l'IA et reposant sur notre expérience du terrain. AICCA permet aux coachs de gagner du temps et de se concentrer sur l'essentiel. Ils peuvent y saisir des expériences passées ou y télécharger directement un CV, indiquer le poste visé et des mots clés de motivation, et obtenir instantané-

ment une lettre de motivation personnalisée, un nouveau CV ou une version améliorée, des questions et réponses spécifiques pour l'entretien d'embauche... De quoi libérer du temps pour des conversations plus approfondies et humaines, et aider à reprendre confiance ou à surmonter des croyances limitantes. »

Quel impact voulez-vous avoir ?

RC « Notre objectif premier est d'aider les gens à trouver un job qui leur convient. Mais vu qu'on travaille avec des personnes éloignées du marché de l'emploi, il importe de mesurer aussi les résultats intermédiaires : les progrès qu'ils font en termes de conscience de soi, de confiance en soi, de motivation et de compréhension du paysage professionnel. Notre principal concurrent est l'inaction. Quand quelqu'un décide de ne pas demander d'aide, parce qu'il pense qu'il peut le faire seul ou qu'il est désespéré, c'est là qu'est le vrai défi. Ne rien faire ou rester à un poste qui vous épuise : il n'y a pas pire concurrent. »

Après 10 ans en Belgique, que diriez-vous au gouvernement ?

RC « Je pense que la Belgique pourrait tirer davantage profit des partenariats public-privé. Il y a aussi encore de nombreux préjugés à l'égard des entreprises privées dans ce secteur. Nous avons une mission sociale claire et pour continuer d'avoir un impact, nous devons rester sains, nous maintenir, continuer d'innover et de prendre des risques. Le profit ne devrait pas être mal vu. Le secteur public et le secteur privé ont tous deux leurs forces, et nous devrions collaborer pour les exploiter. »

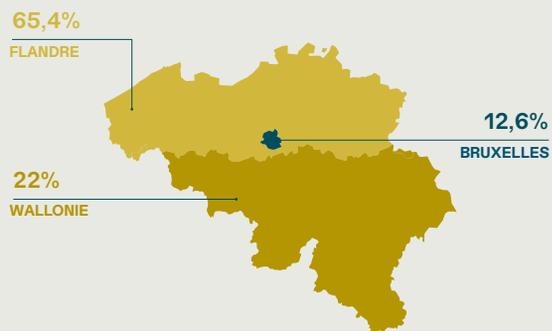
TITRES- SERVICES

32

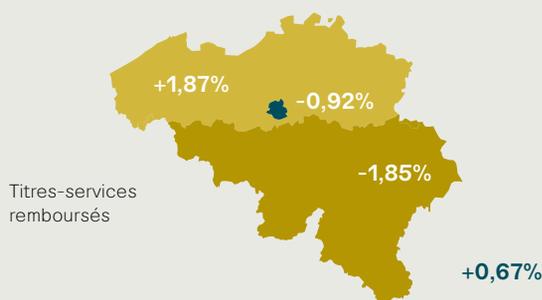
LES SECTEURS DE FEDERAGON

L'activité dans le secteur des titres-services est beaucoup moins sensible aux fluctuations économiques, mais est davantage déterminée par la réglementation. Au cours du premier semestre 2024, nous avons encore observé une croissance de 2,3% en Flandre. À Bruxelles et en Wallonie, nous avons constaté un léger recul de respectivement 1,7% et 2,1% au cours des 3 premiers trimestres 2024.

Ventilation régionale de l'activité (ensemble du marché)

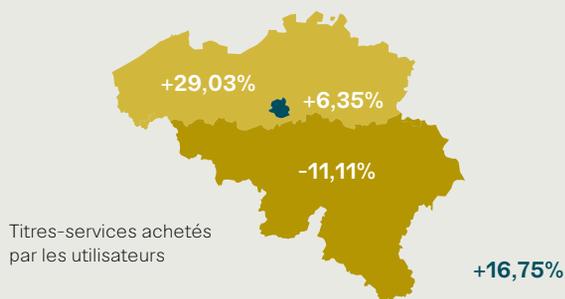


Évolution (ensemble du marché)



Titres-services
remboursés

	2023	2024	Croissance
Belgique	128.666.176	129.534.449	0,67%
Flandre	83.204.590	84.762.341	1,87%
Wallonie	29.049.270	28.510.985	-1,85%
Bruxelles	16.412.316	16.261.123	-0,92%



Titres-services achetés
par les utilisateurs

	2023	2024	Croissance
Belgique	131.339.941	153.335.220	16,75%
Flandre	84.271.959	108.734.408	29,03%
Wallonie	31.248.852	27.777.249	-11,11%
Bruxelles	15.819.130	16.823.563	6,35%

PROJECT- SOURCING

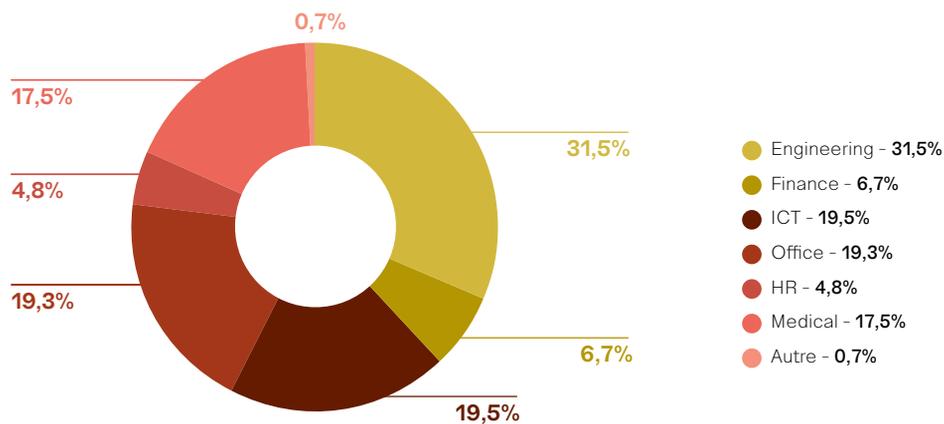
34

LES SECTEURS DE FEDERCON

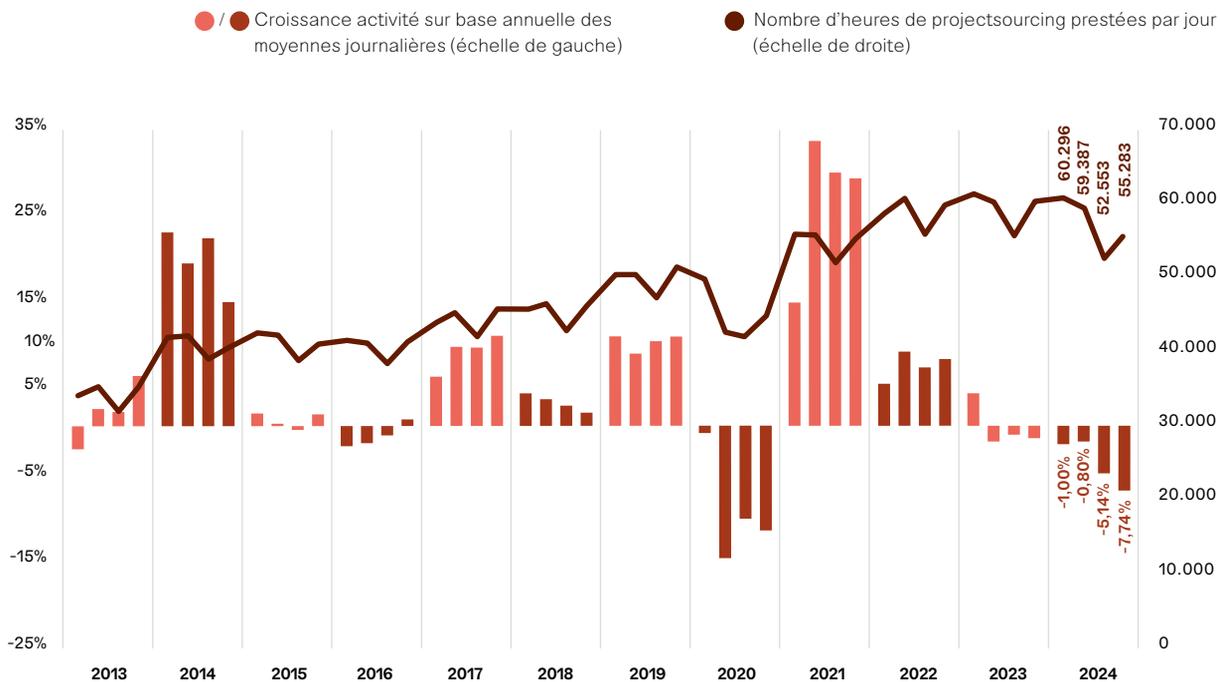
L'activité projectsourcing a connu une légère baisse de 2% au cours des 9 premiers mois de 2024. L'enquête que nous avons menée en septembre montre que les facteurs qui pèsent le plus sur les entreprises projectsourcing sont les hésitations des clients, la pression sur les prix, la pénurie de talents et la conjoncture générale.



Ventilation des activités de projectsourcing

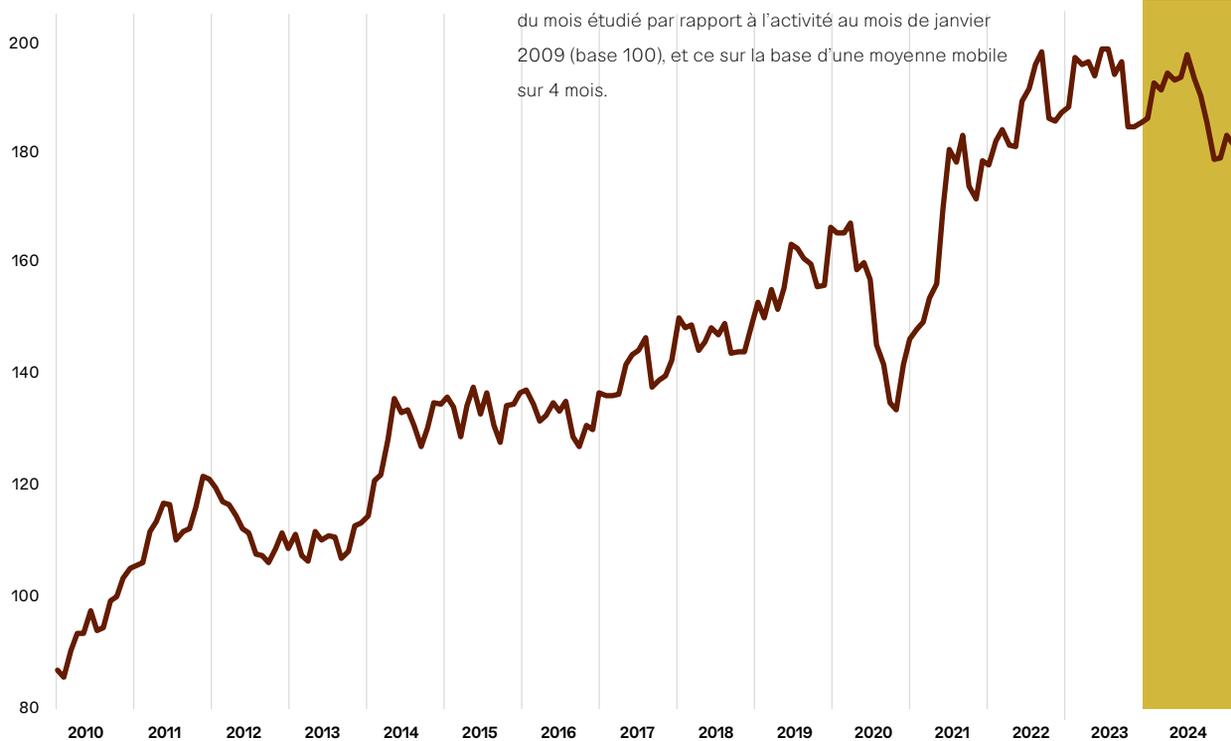


Évolution de l'activité de projectsourcing selon le volume



Indice projectsourcing

Cet indice rend compte du niveau de l'activité au cours du mois étudié par rapport à l'activité au mois de janvier 2009 (base 100), et ce sur la base d'une moyenne mobile sur 4 mois.





Bien-être financier

pourquoi

*lui accorder
plus d'attention*



« **M**ême en travaillant, on n'arrive pas à joindre les deux bouts. » Voilà une phrase qu'on entend de plus en plus. Les soucis financiers sont une réalité quotidienne pour nombre de gens – et ils sont de moins en moins tabous. Selon Deloitte, deux Belges sur trois ont des difficultés financières. Une récente étude britannique montre aussi que les entreprises perdent chaque année des milliards à cause des travailleurs en arrêt de travail ou déconcentrés en raison de problèmes d'argent. Si les entreprises investissent dans le bien-être physique et mental, le bien-être financier est souvent négligé.

Els Lagrouveuty remédier. Avec son entreprise Dagelijks Geld, elle aide les gens, par le biais de leur employeur, à mieux gérer leur argent. Économe de formation, Els a débuté sa carrière dans les années 90 dans le secteur financier : d'une banque à la Commission bancaire, avec même des projets internationaux à l'OCDE. Elle a finalement opté pour l'éducation financière, avec comme conviction que l'argent est un élément essentiel du bien-être et qu'il faut en parler davantage. Elle a fondé Dagelijks Geld en 2023. Sa mission ? Donner aux gens les moyens de mieux gérer leurs finances.



Pourquoi avons-nous aujourd'hui besoin d'éducation financière ?

EL « L'école ne nous a pas appris à gérer notre argent et depuis, notre environnement a évolué à toute vitesse. Tout s'est numérisé depuis la pandémie. On peut aujourd'hui souscrire un contrat en deux clics, sans avertissement ni accompagnement. Et votre smartphone vous confronte à un flux constant de tentations. Pensez à la formule « Achetez maintenant, payez plus tard » : un piège pour beaucoup. Nous faisons des achats impulsifs en ligne et n'avons plus de vue d'ensemble. »

« Ensuite, de nombreuses personnes sont tellement prises qu'elles ne veulent pas se soucier des questions d'argent. C'est pourtant inévitable. Vous vous occupez de votre maison, de votre jardin, de votre voiture : c'est pareil pour votre argent. Combien de cartes de crédit avez-vous ? Avez-vous encore les assurances adaptées ? Êtes-vous à la bonne banque pour votre épargne-pension ? Il n'est pas question de devenir riche, mais d'avoir vos finances sous contrôle. »

Qu'est-ce qui vous a poussée à lancer Dagelijks Geld ?

EL « J'ai acquis une grande expérience au fil des ans et je voulais la partager. Je me soucie des gens et j'ai remarqué que l'argent était encore un sujet tabou pour nombre d'entre eux. Je veux aider à briser ce tabou, pour qu'on ose en parler sans honte, de manière accessible. Car le stress financier est réel et impacte notre qualité de vie. Quand on parle de bien-être, on pense à la santé mentale, physique ou spirituelle. La santé financière, elle, est rarement évoquée, alors que les problèmes d'argent sont souvent la plus grande source de stress, avec diverses conséquences : insomnies, migraines ou même problèmes cardiaques. Si vous n'en parlez pas, ce stress s'accumule. »



« Il n'est jamais trop tard pour devenir entrepreneur. Avec l'âge, vous avez souvent un réseau, de la maturité et de l'expérience. Cela donne une certaine sérénité et de la confiance, ce qui manque peut-être aux jeunes. »

ENTRETIEN

Vous passez par les entreprises. Les travailleurs ont-ils souvent des soucis financiers ?

EL « Absolument. Avant, les entreprises disaient : « Ce n'est pas un problème chez nous. » Aujourd'hui, les responsables RH sont surpris des difficultés financières qu'ont leurs collaborateurs, y compris ceux qui gagnent bien. Les gens veulent tout en même temps : voyager, une maison, une belle voiture... sans réfléchir à leur budget. Ils se rendent alors vulnérables. »

« Et ça ne s'arrête pas après un certain âge. Pensez aux séparations où le budget familial est soudainement divisé par deux. Ou aux jeunes qui doivent encore apprendre à gérer leur argent. Du premier salaire à la pension, la vie est ponctuée d'événements ayant un impact financier. L'éducation financière ne s'arrête donc jamais. »

Quel est l'objectif de votre entreprise ?

EL « Je veux aider les gens à avoir confiance en eux et à être sereins par rapport à leurs finances. Je ne les rends pas plus riches, mais je les éduque et les rassure. Tout commence par une question : qui êtes-vous, que voulez-vous et de quoi avez-vous besoin pour l'obtenir ? Je suis ravie d'entendre les gens dire : « Ce processus m'a permis d'évoluer en tant que personne. » C'est pour ça que je le fais. Peu importe que vous gagniez beaucoup ou pas, c'est une question de prise de conscience. »

Pourquoi avoir choisi le nom « Dagelijks Geld » ?

EL « Parce que ça nous touche au quotidien. L'argent fait partie intégrante de notre vie et je voulais un nom clair et accessible, en toute transparence. C'est un sujet qui nous concerne tous, autant en parler ouvertement. »

Que pensez-vous de la technologie ?

EL « Je l'adopte sans hésiter. Grâce aux outils numériques, je fais tout trois fois plus vite. Nous travaillons dans plusieurs langues, l'IA nous aide pour les traductions, les articles de blog, le contenu... J'ai ainsi le temps de me concentrer sur l'essentiel : le contact humain. »

« Nous regardons comment utiliser intelligemment et efficacement l'IA sur notre plateforme, sans perdre l'aspect humain. Car au final, le bien-être prime et les gens veulent du contact et du lien. La technologie est un outil, pas un substitut. »

Vous êtes entrepreneuse depuis peu. Qu'est-ce que ça représente pour vous ?

EL « Entreprendre, c'est à mes yeux faire avec envie et conviction des choses auxquelles on croit. Avoir de l'impact. Et vous n'y arriverez pas seul : la collaboration est cruciale. Il faut aussi travailler dur, évidemment. Mon conseil à ceux qui veulent entreprendre : ne vous lancez pas sans réfléchir, car ce n'est pas toujours facile. Mais si vous avez l'énergie, la volonté et le temps, c'est ultra enrichissant. Entourez-vous d'autres entrepreneurs. Et ne pensez jamais qu'il est trop tard : avec l'âge, vous avez souvent un réseau, de la maturité et de l'expérience. Cela donne une certaine sérénité et de la confiance, ce qui manque peut-être aux jeunes. Votre carrière ne s'arrête pas à 50 ans, peut-être même qu'elle repartira seulement de plus belle. »

GUIDE- ME

42

LES SECTEURS DE FEDERON

En 2024, Federgon a lancé Guide-me, une commission réunissant les membres spécialisés en outplacement, accompagnement de carrière (career guidance) et well-being, dans le but de les mettre en avant en tant qu'experts de premier plan en matière d'accompagnement.

Guide-me met les personnes en incapacité de longue durée en contact avec les services d'aide appropriés. Guide-me met les personnes en incapacité de longue durée facilement en contact avec les services d'assistance adéquats

Pour faciliter l'utilisation du voucher ReAT, Monizze a développé la plateforme Guide-me à l'initiative de Federgon. Cette plateforme permet aux malades de longue durée d'entrer aisément en contact avec un conseiller professionnel. Les entreprises et les coordinateurs ReAT peuvent également utiliser la plateforme.

Avec Guide-me, Federgon met en commun l'expertise de tous les membres qui proposent un accompagnement spécialisé. En ouvrant la plateforme uniquement aux membres, Federgon veut contribuer au

contrôle de la qualité des services offerts. En outre, la plateforme offre un aperçu clair de l'aide actuellement disponible auprès des pouvoirs publics.

Nous croyons fermement aux effets bénéfiques de l'accompagnement dans les transitions de l'emploi vers l'emploi sur notre marché du travail. En particulier, les malades de longue durée peuvent tirer un grand profit de l'accompagnement par les membres de Federgon.

La commission guide-me a également été pourvue d'une extension par le biais de la plateforme guide-me, développée par Monizze. Guide-me.be regroupe l'expertise des membres de Federgon dans l'accompagnement des individus à toutes les étapes de leur vie et de leur carrière, comme l'accompagnement vers l'emploi après une période de maladie, la recherche d'un nouveau défi après un licenciement ou l'orientation professionnelle.



« Le retour à l'emploi est un maillon important dans le processus de rétablissement des personnes atteintes d'une maladie de longue durée. »
– Andreas Valkiers
directeur juridique de Federgon

Il est possible de mettre en place 50 000 accompagnements « Retour au travail » par an

Les prestataires de services privés agréés sont en mesure d'offrir quelque 50 000 accompagnements par an et sont prêts à contribuer à la réussite de la politique de Retour au travail. Le groupe cible des malades de longue durée est aujourd'hui de loin le groupe numériquement le plus important ayant besoin d'un accompagnement en vue d'un retour au travail.

Le retour à l'emploi est une victoire importante pour les personnes dans le processus de guérison, et chaque malade de longue durée coûte en outre 50 000 euros par an à l'État, alors que ces personnes ont encore de nombreux talents qui restent inexploités pour notre marché du travail en pénurie.

Les conseillers privés sont prêts à accompagner les malades de longue durée. Avec une capacité de quelque 50 000 trajets par an, ils peuvent jouer un rôle clé dans la réintégration professionnelle de ce groupe. Cependant, la transition vers l'accompagnement n'a pas encore lieu pour l'instant, car le cadre actuel repose entièrement sur le volontariat. En abordant assez tôt dans le processus de guérison la question du retour au travail, les chances d'une réintégration réussie augmentent fortement.

Well-being

Maintenir les talents au travail dans des carrières actives, viables et durables est une mission importante pour les membres de Federgon.

Mettre plus de personnes au travail est un premier pas. Cependant, il est tout aussi important de veiller à ce que les personnes restent en activité plus longtemps et de manière satisfaisante. Cette approche préventive est nécessaire pour réduire le nombre croissant de personnes en incapacité de longue durée

Les membres well-being jouent un rôle fondamental dans la prévention des maladies de longue durée. La plateforme privilégie une approche holistique basée sur les cinq piliers

du bien-être : le bien-être physique, mental, social, financier et numérique. La plateforme représente cette approche holistique avec une expertise dans chacun de ces piliers. En tant que fédération sectorielle des prestataires de services well-being, nous souhaitons contribuer au développement d'un marché qualitatif et agile des prestataires de services well-being.

Nous souhaitons développer et faire connaître le budget individuel de bien-être. Grâce à ce budget individuel de bien-être, les travailleurs peuvent acheter de manière autonome des services de bien-être sur mesure. Nous favorisons ainsi une politique de bien-être plus personnalisée plutôt qu'une solution 'one fits all'.

Outplacement

Les entreprises d'outplacement sont contracycliques : elles sont plus performantes en période de ralentissement économique en raison des réorganisations et des fermetures. Pour les neuf premiers mois de 2024, nous constatons donc une augmentation de l'activité. Cependant, une récession combinée à une pénurie de main-d'œuvre pose également des défis pour elles. Malgré les nombreuses nouvelles négatives émanant du secteur, les membres de Federgon constatent plutôt un nombre limité d'outplacements. De nombreuses restructurations ou fermetures annoncées sont encore en phase de négociation. En outre, la pénurie per-



« Vue sur la Wallonie » – Thierry Devillez, Directeur Wallonie- Bruxelles

Dans le cadre des restructurations d'entreprises, les cellules de reconversion jouent un rôle essentiel. En Région wallonne, ces cellules « mixtes » (Forem et syndicats) doivent s'associer à des cabinets d'outplacement en vue de la reconversion des travailleurs concernés, accompagnés par des experts en la matière.

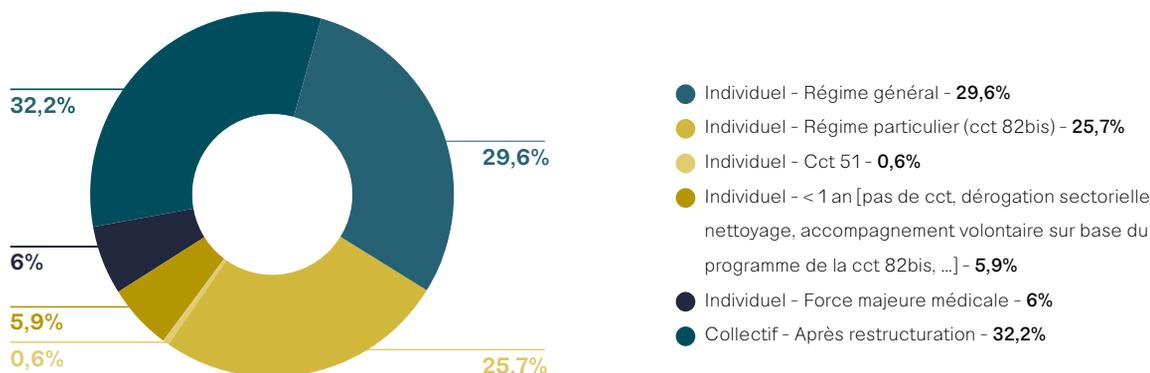
Les cabinets d'outplacement ont déjà fait leurs preuves en Flandre et à Bruxelles. Le secteur de l'outplacement prouve depuis des années sa valeur ajoutée sur le marché du travail, tant pour les licenciements collectifs que pour les licenciements individuels. Avec une coopération encore meilleure de tous les partenaires, nous pouvons aider encore plus de personnes.

sistante sur le marché du travail fait que de nombreux candidats trouvent déjà un emploi avant de pouvoir entamer un outplacement. C'est ce que confirment également les chiffres du placement, qui restent élevés.

Federgon demande l'indexation des montants d'outplacement

Différents montants déterminent l'outplacement proposé aux travailleurs licenciés. Cependant, ces montants n'ont jamais été indexés. Par conséquent, certains montants en vigueur depuis plus de 10, voire 20 ans, ne reflètent plus la réalité, non seulement celle des coûts actuels, mais surtout celle de la valeur nécessaire pour permettre une réintégration efficace sur le marché du travail.

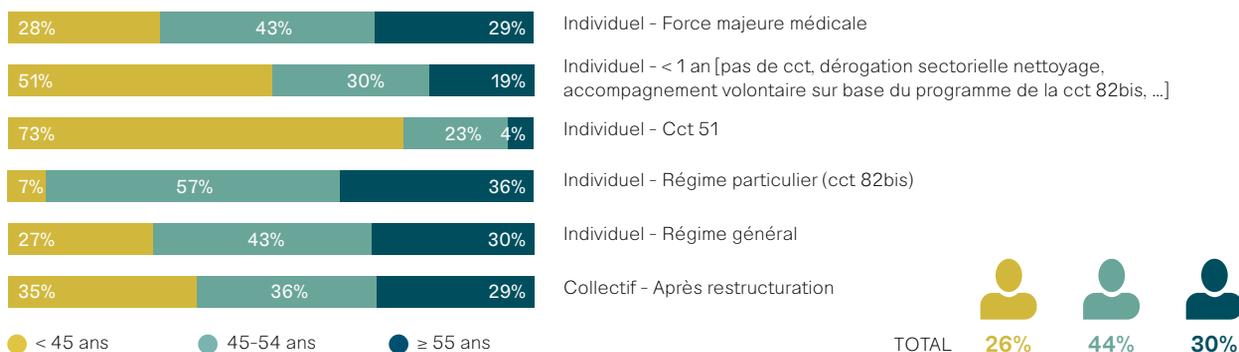
Accompagnements selon le type d'outplacement



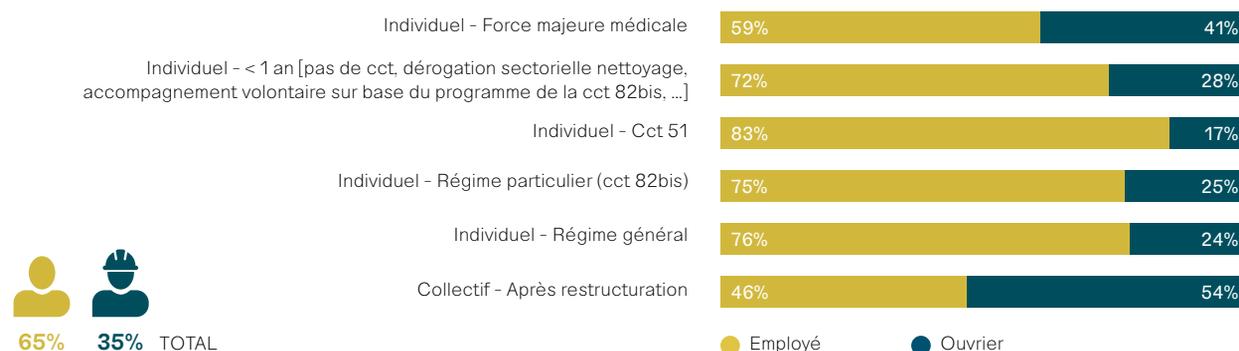
Évolution des accompagnements commencés



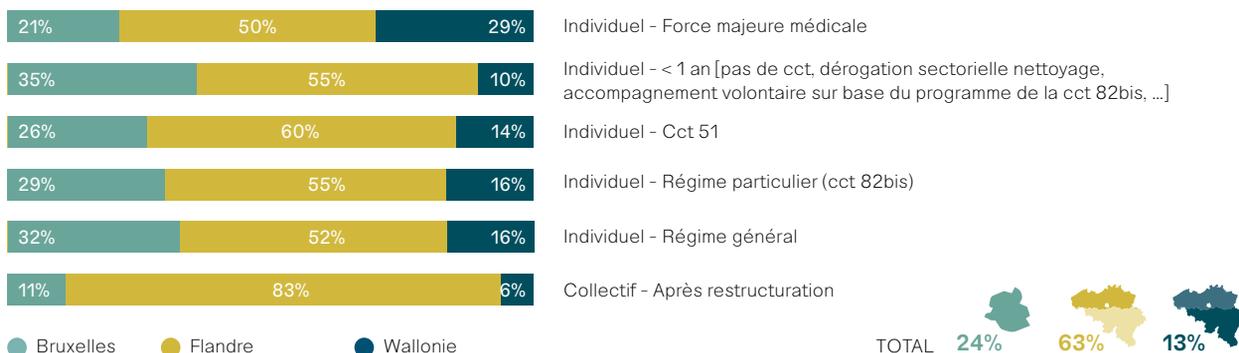
Candidats en outplacement selon l'âge et le type d'outplacement



Candidats en outplacement selon la catégorie et le type d'outplacement



Accompagnements selon la région et le type d'outplacement



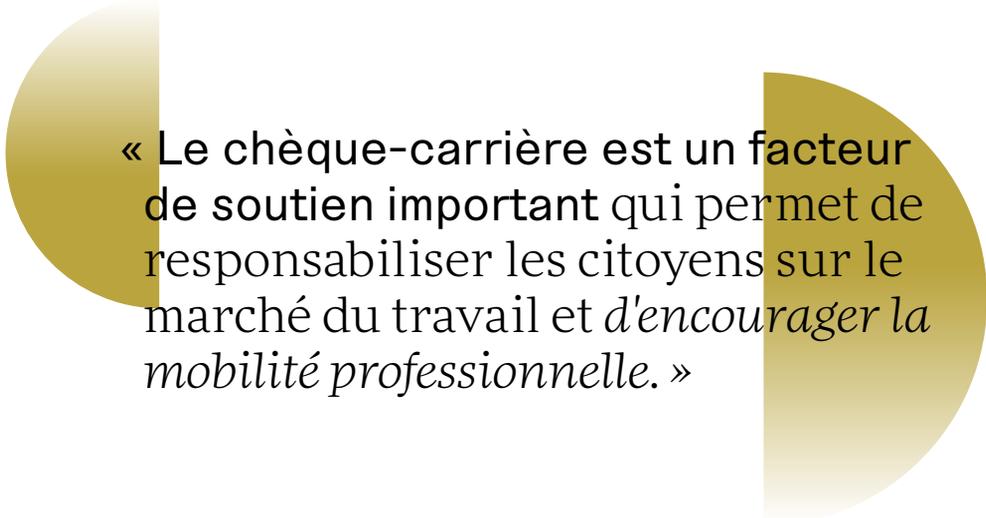
Accompagnement de carrière Les carrières en mouvement

Aujourd'hui, le chèque-carrière est l'outil par excellence pour dynamiser les parcours professionnels, en permettant aux personnes de bénéficier d'un accompagnement dès qu'elles ressentent un blocage dans leur carrière. À ce jour, plus de 200 000 citoyens ont déjà eu recours à cet outil.

Grâce aux chèques-carrière, les travailleurs et les indépendants peuvent accéder à un accompagnement de carrière à moindre coût, indépendamment des grands moments de transition au cours d'une carrière. Cela leur permet de profiter d'un accompagnement professionnel à tout moment de leur carrière.

Créé en 2013 par l'ancien ministre de l'Emploi Philippe Muyters (N-VA), le chèque-carrière a connu un succès immédiat en soutenant les talents sur le marché du travail. En 2023, le système a été renforcé par le ministre de l'Emploi Jo Brouns (CD&V) afin de garantir la qualité des coachs de carrière.

D'après des chiffres publiés précédemment par le VDAB, le système touche environ 30 000 personnes par an. Le chèque est donc un facteur de soutien important pour renforcer la position des citoyens sur le marché du travail et encourager la mobilité professionnelle, un domaine dans lequel la Belgique est à la traîne par rapport à ses voisins européens. À ce jour, plus de 200 000 citoyens ont déjà eu recours au chèque. Federgon compte également de nombreux membres qui proposent ce type de service.



« Le chèque-carrière est un facteur de soutien important qui permet de responsabiliser les citoyens sur le marché du travail et *d'encourager la mobilité professionnelle.* »

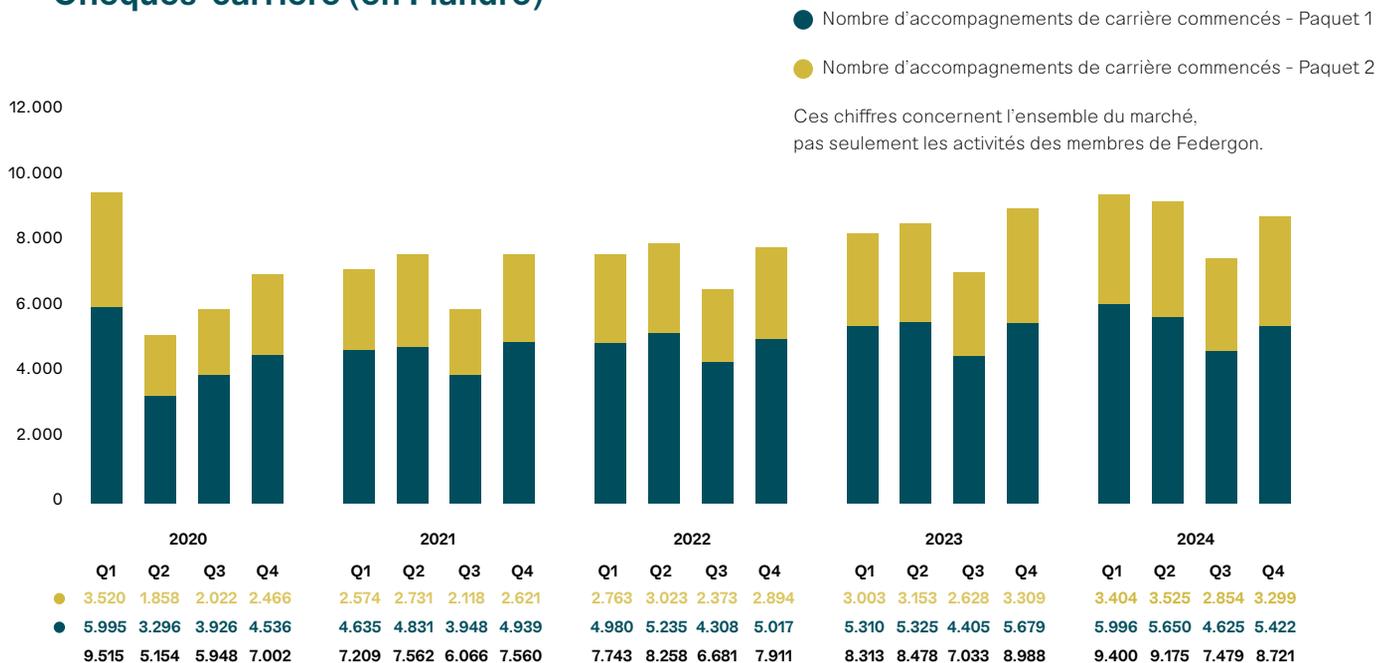
Le chèque-carrière dans le viseur des coupes budgétaires

L'annonce du gel immédiat du système de chèque-carrière par le gouvernement flamand a été un choc pour Federgon. Surtout en raison de la manière dont cela a été fait : sans aucune concertation avec les parties prenantes concernées, ni évaluation approfondie du système existant. Le fonctionnement de 200 centres de carrière est gravement compromis par cette coupe budgétaire drastique. Jusqu'à présent, rien n'indique que le service présente des problèmes, alors que le gouvernement précédent venait justement d'imposer un cadre pour garantir la qualité du dispositif. Ces mesures drastiques sont un coup de tonnerre dans un ciel serein. Les entrepreneurs viennent de faire des investissements pour professionnaliser davantage le service et voient aujourd'hui un marché disparaître.

Nous appelons le gouvernement flamand à revenir sur cette décision de gel drastique du financement et de procéder d'abord à une évaluation rigoureuse du système actuel avant de le passer au peigne fin ou à la brosse à reluire. L'accord de gouvernement actuel prône une politique du marché du travail fondée sur des données probantes, mais cela ne se reflète pas dans cette décision. Aucune étude ne démontre que le service est inefficace aujourd'hui ou que les gens sont mécontents du chèque-carrière.

D'un point de vue politique, cette décision est aussi incompréhensible à la lumière de la nouvelle politique fédérale et régionale en matière de prévention et de réintégration des malades de longue durée. Accompagner les gens au bon moment, les aider à identifier leurs talents et créer des perspectives d'emploi est une mesure essentielle pour favoriser le bien-être et peut prévenir l'absentéisme dans de nombreux cas. À cet égard, le chèque-carrière est la seule mesure utilisée de manière préventive sur le marché du travail. Sa valeur est indéniable en termes de mobilité professionnelle, de bien-être au travail et d'apprentissage tout au long de la vie.

Chèques-carrière (en Flandre)



ENTRETIEN

ENTRE-
PRENEU-
RIAT :
L'HUMANITÉ
EN
GUISE DE
BOUSSOLE



Manuela Marcocci et Tinie Vermeulen sont aux commandes de WaW Jobs, un prestataire de services RH à l'approche résolument humaine.

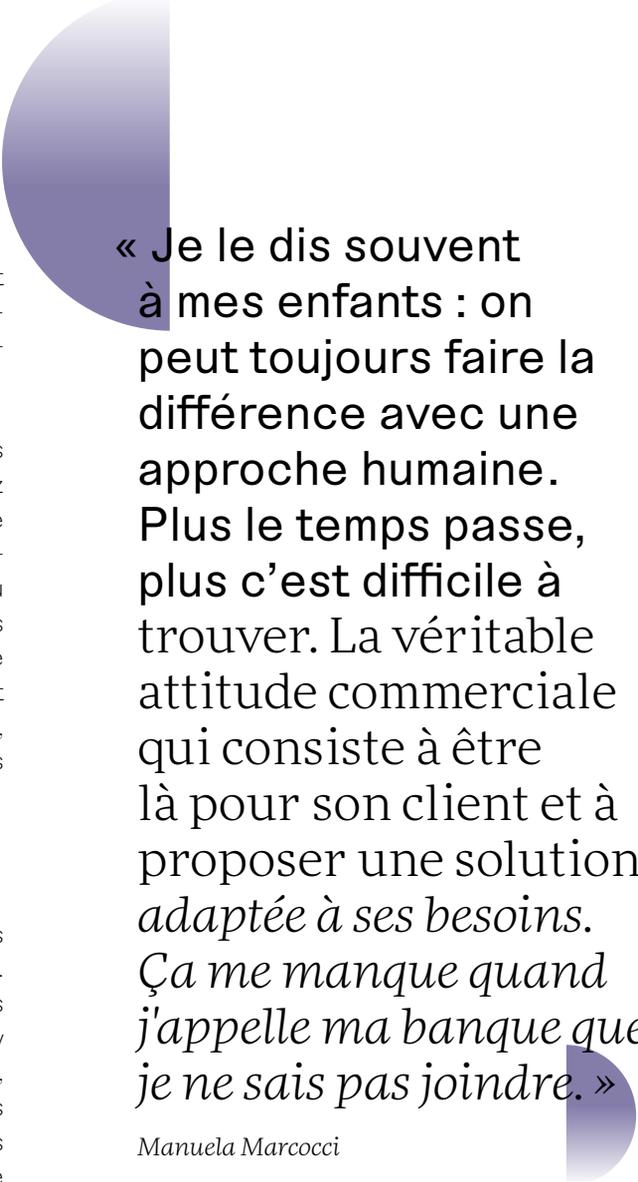
Passionnée par l'entrepreneuriat dans les RH depuis le début de sa carrière, Manuela a fait ses armes chez Plus Uitzendkrachten et a participé à la création de WaW. Après une formation dans les sciences biomédicales, Tinie a trouvé sa vocation dans la combinaison du contact humain et de l'efficacité commerciale. Autrefois collègues chez Plus Uitzendkrachten, elles ont évolué ensemble dans la profession et gèrent conjointement depuis 2 ans le fonctionnement opérationnel de WaW, faisant chaque jour la différence pour les clients et les candidats.

Quelle est la mission de WaW ?

TV « Notre mission consiste à améliorer la vie des gens en leur offrant des opportunités d'emploi. Il est important d'avoir un travail décent et nous voulons augmenter les chances de chacun, y compris ceux qui sont souvent exclus : trop jeune, trop vieux, le « mauvais » diplôme ou un parcours compliqué. Nous regardons au-delà du CV. Nos conseillers ont le temps d'apprendre à connaître les gens derrière le profil et aussi de vraiment comprendre les entreprises. De quoi permettre des adéquations qui n'auraient autrement jamais eu lieu. »

Quelle est selon vous la plus-value de WaW pour la société ?

MM « Nous voulons apporter une contribution positive : pour le marché du travail, nos candidats, les entreprises et nos collaborateurs. Nous mettons l'accent sur des relations durables, le bien-être au travail et une approche alliant positivité et humanité. »



« Je le dis souvent à mes enfants : on peut toujours faire la différence avec une approche humaine. Plus le temps passe, plus c'est difficile à trouver. La véritable attitude commerciale qui consiste à être là pour son client et à proposer une solution adaptée à ses besoins. Ça me manque quand j'appelle ma banque que je ne sais pas joindre. »

Manuela Marcocci

ENTRETIEN

Nous cherchons avec les candidats leur place sur le marché de l'emploi et réfléchissons avec les clients à leurs besoins réels, indépendamment des exigences classiques. »

En quoi votre approche est-elle unique dans le secteur ?

MM « Notre rôle de médiateur est particulier. Nous amenons les gens là où ils n'arriveraient jamais rien qu'avec leur CV. Cela requiert une grande confiance, de la part du candidat comme du client. Notre plus grande satisfaction, c'est de réussir à créer le bon match ».

TV « Nous privilégions les relations à long terme aux gains rapides. Nous sommes convaincus que nous faisons encore la différence en faisant primer les gens plutôt que nos KPI. »

WaW fonctionne selon le principe de l'entrepreneuriat participatif. Qu'est-ce que ça signifie ?

MM « Chez WaW, les collaborateurs peuvent devenir actionnaires. Le modèle coopératif est ce qui m'a poussée à rejoindre l'entreprise en 2015. Chacun a son mot à dire lors de l'assemblée générale : une personne, une voix. C'est un concept basé sur le partage. Vous êtes copropriétaire de votre propre entreprise et œuvrez chaque jour ensemble à une mission importante. »

TV « Ce qui m'a convaincue, moi, c'est la possibilité de participer à la réflexion sur la stratégie à long terme. Cela mène à de meilleures décisions et vous savez aussi qu'elles sont soutenues vu que vous les prenez ensemble. L'entrepreneuriat participatif augmente l'engagement, les gens se sentent copropriétaires et sont plus résilients en cas d'échec. Il en découle un travail pertinent, où vous pouvez faire la différence. »

« Ma devise ? Si tu te consacres vraiment à quelque chose et que tu y crois, ça fonctionnera. Je pense qu'avec les hauts et les bas que nous connaissons, c'est encore essentiel dans notre secteur. Il convient de réussir ensemble, en équipe. Il n'est pas toujours question d'argent, *mais d'améliorer la vie des gens en augmentant leurs chances de trouver du travail.* »

Tinie Vermeulen

Vous avez également lancé un projet social : « Make it Work ». En quoi consiste-t-il ?

TV « Plutôt que de simplement faire un don à une bonne cause, nous avons fondé « Make it Work » en 2017. Nous investissons un tiers de nos bénéfices dans ce projet qui vise à aider les jeunes de 18 à 25 ans ayant des antécédents judiciaires



Manuela Marcocci
(gauche) et Tinie
Vermeulen (droite)

à trouver du travail. Nous les accompagnons de manière intensive pour révéler leurs talents, c'est la première étape : préparer mentalement les jeunes au travail. Ils n'ont souvent pas conscience d'avoir des compétences, car on leur a toujours répété qu'ils n'étaient bons à rien. Nous créons un climat de confiance et les remettons sur les rails, surtout si on peut effectivement les aider à trouver un emploi. Cela influe aussi sur leur famille et leur environnement, et sur toute la société. »

Que pensez-vous de la technologie et de l'IA dans le cadre de vos activités ?

MM « L'IA va nous décharger de nombreuses tâches et nous devons l'exploiter, car ce qui restera, ce sera justement le contact humain. Un ordinateur ne peut pas encore nouer de relations, si bien que nous envisageons l'avenir avec espoir et la conviction que nous adoptons la bonne stratégie. »

TV « La technologie nous offre une marge de manœuvre. Plus de temps pour faire la différence et miser sur le contact personnel. »

Quel message adressez-vous au monde politique ?

MM « Laissez les entrepreneurs entreprendre plutôt que de les confronter à des tracasseries administratives, des règles et des conséquences financières cachées. Facilitez-leur la tâche et encouragez-les à faire la différence. »

TV « Nous avons besoin d'une grande partie de la population inoccupée pour maintenir la stabilité économique de notre pays : impliquez donc davantage les organisations patronales dans la politique. La concertation devrait être plus importante. Si elles semblent bien sur papier, les règles doivent aussi fonctionner dans la pratique. »

Pour terminer : que voulez-vous dire aux entrepreneurs de demain ?

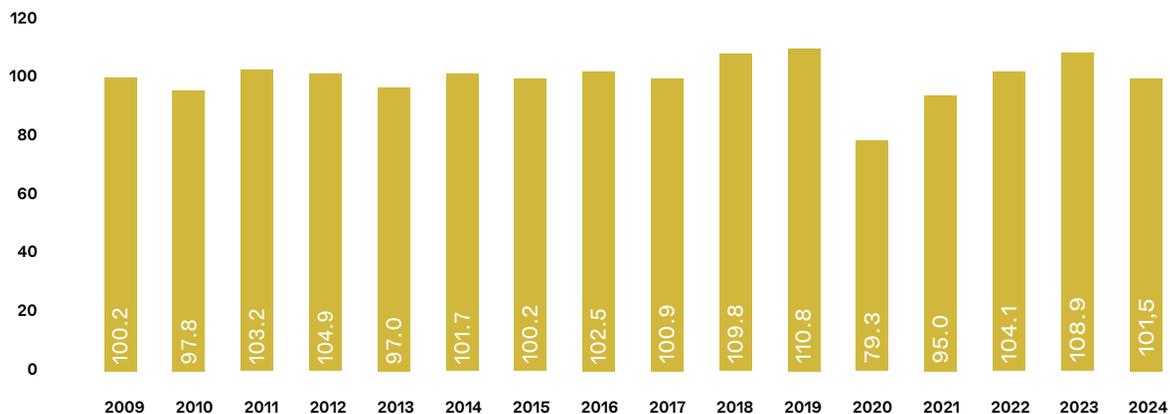
MM « Investissez dans les personnes et les relations que vous nouez en cours de route. Car au final, ce sont ces liens qui restent, vous procurent satisfaction et font la différence – pour votre entreprise et la société. »

LEARNING & DEVELOPMENT

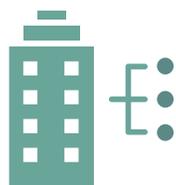
54

Le Learning & Development (L&D) occupe une place de plus en plus importante dans le contexte des entreprises. Plus que jamais, une politique stratégique de L&D est le levier qui permet aux entreprises de maintenir la productivité et d'assurer le développement professionnel des collaborateurs. L'année 2024 a été marquée à nouveau par une grande attention politique sur le L&D (deal pour l'emploi, Federal Learning Account, réformes régionales de la formation).

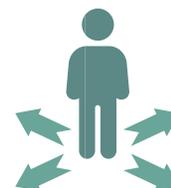
Indice de l'évolution du chiffre d'affaires



Le marché de la formation privé



30,5%
In-company



69,5%
Ouvert

Dans un monde en changement rapide, où les évolutions technologiques et le développement durable occupent une place centrale, il est impératif d'élargir notre vision de l'apprentissage et du développement tout au long de la vie. Afin de rassembler tous les acteurs du vaste domaine de la formation et de l'éducation, Federgon a lancé le paper « Un avenir pour l'apprentissage. Apprendre pour l'avenir ». Dans le paper nous citons trois transitions pour rompre le statu quo :

1. UN CADRE DE RÉFÉRENCE MODERNE

Un nouveau cadre d'apprentissage qui englobe la diversité des formes d'apprentissage et la responsabilité partagée des parties prenantes telles que les travailleurs, les employeurs et les gouvernements. Une définition élargie de l'apprentissage qui, de ce fait, est également à l'épreuve du temps et peut saisir les évolutions dans ce domaine.

2. UN CADRE FINANCIER OPTIMISÉ

Une utilisation optimisée des ressources pour l'apprentissage qui se concentre sur la qualité, l'orientation de la demande et la pertinence de l'offre d'apprentissage. Un cadre clair qui combine la puissance d'un financement axé sur la demande et d'un financement axé sur l'offre tout en misant sur la flexibilité et l'innovation dans l'offre d'apprentissage.

3. UN CADRE INSTITUTIONNEL CLAIR

Un cadre institutionnel stimulant qui facilite et encourage l'apprentissage tout au long de la vie, en partant d'une large perspective de carrière, avec un rôle central pour les gouvernements régionaux. Cela permet de clarifier le rôle de chacun et de responsabiliser tous les acteurs.



En savoir plus



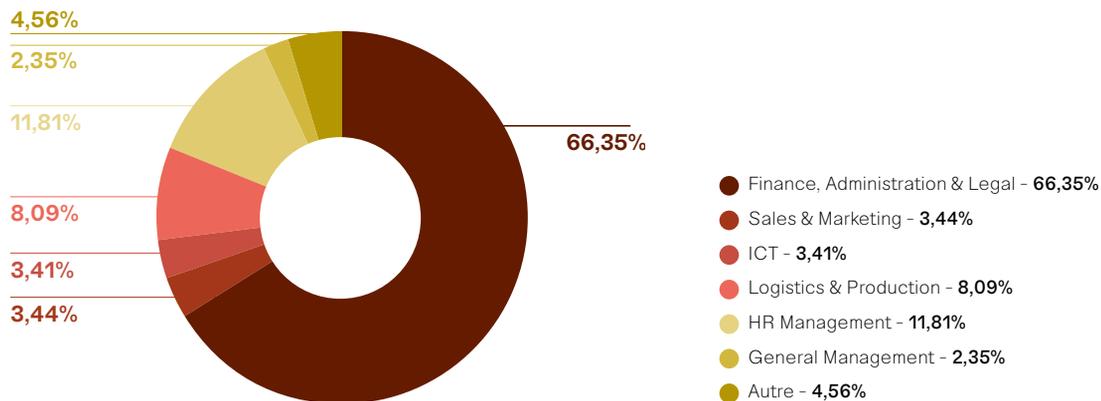
INTÉRIM MANAGE- MENT

56

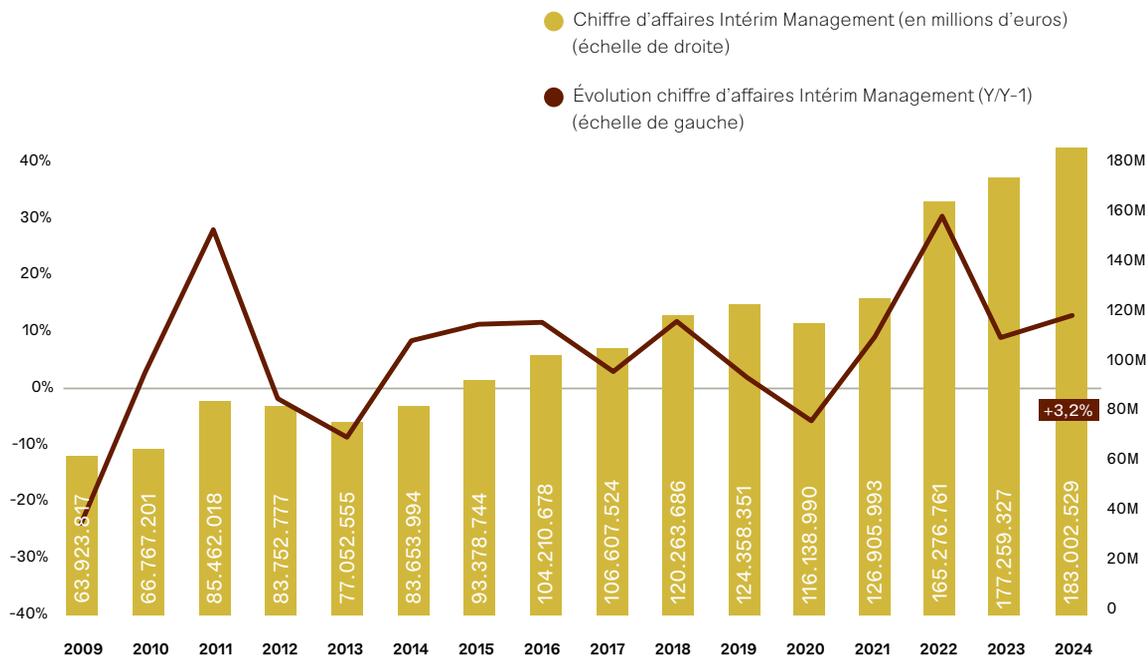
LES SECTEURS DE FEDERCON

L'activité de l'Intérim Management a connu une nouvelle croissance de 6,4% au cours des neuf premiers mois de 2024. Cependant, au cours du troisième trimestre, nous avons observé une rupture de tendance avec une croissance plutôt modérée 2,0%. Ces chiffres de croissance de l'Intérim Management sont liés à l'élargissement de l'activité IM à d'autres niveaux de fonction. L'enquête que nous avons menée en septembre montre que les facteurs qui pèsent le plus sur nos entreprises d'Intérim Management sont les hésitations des clients, la pression sur les prix, la pénurie de talents et la conjoncture générale.

Ventilation des missions selon le type de fonction



Chiffre d'affaires de l'Intérim Management





ENTRETIEN

De militaire à citoyen

REFAIRE CARRIÈRE APRÈS, L'ARMÉE

« Ma devise ? Success is
when opportunity meets
preparation. »

ENTRETIEN

Dans l'univers de la prestation de services RH, une entreprise sort du lot par son histoire et sa mission uniques : celle de Luc Leclercq, ancien officier à la Défense et fondateur d'exMil2Civ. Il a fondé son entreprise il y a 2 ans, avec un but clair : aider les anciens militaires à refaire carrière en dehors de la Défense. Son parcours – caractérisé par une expérience internationale et la coordination en situations de crise, comme les inondations en Wallonie ou l'évacuation d'Afghanistan – constitue la base

idéale pour son entreprise actuelle. exMil2Civ est bien plus qu'un prestataire de services RH classique, il relie deux mondes qui ne se rencontrent presque jamais naturellement, mais qui peuvent pourtant se renforcer : les marchés de l'emploi militaire et civil. Grâce à sa connaissance approfondie de la Défense et à son réseau étendu, Luc voit chaque accompagnement comme une mission personnelle. Comme il le dit : « Ma motivation est simple : je veux aider. Parce que je sais ce que valent ces gens. »

Qu'est-ce qui vous a poussé à fonder exMil2Civ ?

LL « Je suis un produit de la Défense. J'y ai passé toute ma carrière, de l'école militaire à Bruxelles à ma pension à l'âge de 56 ans. Toutes ces années, j'ai vu à quel point la Défense investit dans son personnel, tant en termes de compétences que de formation. J'ai aussi remarqué qu'après avoir quitté la Défense, il y a un grand vide : nombre d'ex-militaires qui veulent rejoindre le marché de l'emploi civil ignorent souvent leur valeur et comment trouver un métier qui a du sens. Je voulais y remédier. »

Pourquoi une plateforme distincte est-elle nécessaire ?

LL « La Défense est un environnement à part, avec une structure fixe, une culture à part et un jargon à part. Les militaires parlent véritablement une autre langue. Les acteurs classiques du marché du travail ne comprennent pas ce jargon. Si je dis que quelqu'un était « chef de section du 11^e Génie », cela ne dira rien à un non-initié, mais moi, je sais ce que ça implique et connais les capacités de cette personne. Je suis une sorte de traducteur entre le contexte militaire et la société civile. »

Que fait exMil2Civ exactement ?

LL « Je propose une orientation professionnelle sur mesure. Je peux aider à rédiger un CV, à préparer des entretiens d'embauche, à devenir indépendant... Je joue les entremetteurs. Il convient de noter que je travaille sur base de la confiance : avec le candidat comme avec les entreprises. Je ne collabore qu'avec des employeurs qui comprennent et apprécient vraiment la plus-value d'une carrière militaire. Nombre d'entreprises auxquelles j'ai affaire sont actives dans l'industrie de la défense. Il y en a aussi d'autres qui n'ont rien à voir avec la Défense, mais qui s'intéressent aux anciens militaires en raison de leur capacité à travailler en groupe, à diriger, à prendre des initiatives, etc. »

Comment décririez-vous la culture militaire ?

LL « La Défense est une petite communauté soudée où priment des valeurs comme l'intégrité, le respect et l'engagement collectif. Votre mission passe avant vous. Cela crée une mentalité 'frères d'armes'. Les militaires ont l'habitude de travailler en équipe, de devoir être flexibles, de prendre des initiatives et leurs responsabilités. Chaque individu joue un rôle clé dans un ensemble plus vaste,



au même titre que sur un bateau ou lors d'une mission aérienne. Cet esprit d'équipe et ce sens du devoir profondément enracinés sont indissociables de l'ADN militaire et renforcent la valeur des ex-militaires sur le marché de l'emploi civil. »

Les ex-militaires envisagent-ils vraiment une deuxième carrière ?

LL « Pas tous. Certains veulent juste du calme et passer du temps en famille. Mais nombre d'entre eux veulent encore apporter leur contribution, ils ignorent simplement comment faire. Beaucoup de militaires pensionnés (encore jeunes) hésitent aussi à devenir indépendants, par peur de l'inconnu. Je leur apporte mon aide. »

Comment voyez-vous la valeur sociale des ex-militaires ?

LL « Dans des pays comme les États-Unis, les vétérans jouissent d'une grande reconnaissance. En Belgique, c'est moins le cas. Les militaires se sont pourtant énormément investis, mentalement et professionnellement. Nous devrions reconnaître davantage leur engagement social, en intégrant par exemple des critères ESG. Un ancien militaire n'est pas un travailleur classique, c'est quelqu'un qui avait des responsabilités dans des conditions complexes. »

Quel est votre impact sur le marché du travail ?

LL « Mon entreprise est encore jeune, mais je fais la différence pour chaque ex-militaire que j'aide. Et je propose à chaque entreprise qui fait appel à moi des talents souvent négligés. C'est un triplé gagnant : pour le candidat, l'entreprise et la Défense. »

Avez-vous un message pour les responsables politiques ?

LL « Certainement. Tout d'abord, accordez à la Défense la stabilité dont elle a besoin après des années de démantèlement. Ensuite, soutenez ceux qui ont contribué, même après leur carrière active. Enfin, encouragez la collaboration entre la Défense et l'industrie. Permettez-leur de partager des connaissances, d'échanger du personnel. C'est la clé de l'avenir. »

Et un dernier mot pour les anciens militaires ?

LL « Ayez conscience de votre valeur. Vous avez été bien formé dans un environnement unique. Votre carrière à la Défense a fait de vous un diamant brut. Les entreprises civiles cherchent cette combinaison de leadership, d'esprit d'équipe et de fiabilité. Exploitez vos talents. »

RECRUIT- MENT, SEARCH & SELEC- TION

62

LES SECTEURS DE FEDERCON

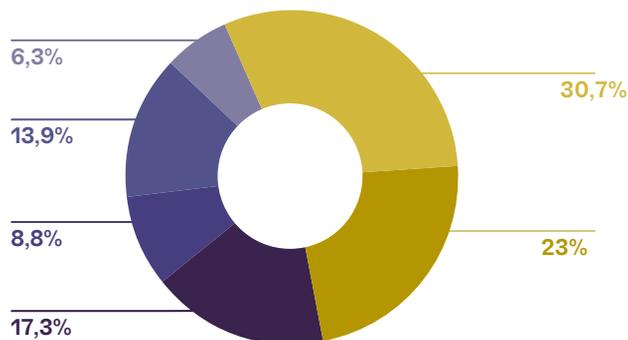
Le premier semestre de 2024 n'a pas été favorable pour les entreprises de RSS, le secteur enregistrant une baisse de 10% de son chiffre d'affaires.

Une diminution de la demande sur le marché, des clients plus difficiles (projets suspendus, doutes, ...) mais parfois aussi des candidats hésitants ont rendu les conditions plus difficiles. Au troisième trimestre, la perte par rapport au troisième trimestre de l'année dernière a pu être limitée à 5 %.

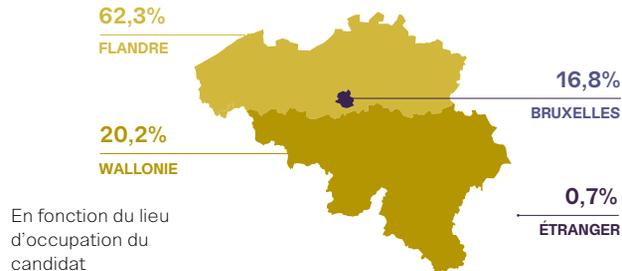
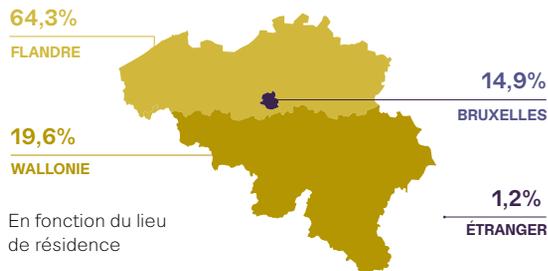
Cependant, nous recevons des signaux indiquant que le marché est très volatile, avec des mois très chargés alternant avec des mois plutôt calmes.

Ventilation des candidats placés en fonction du canal utilisé

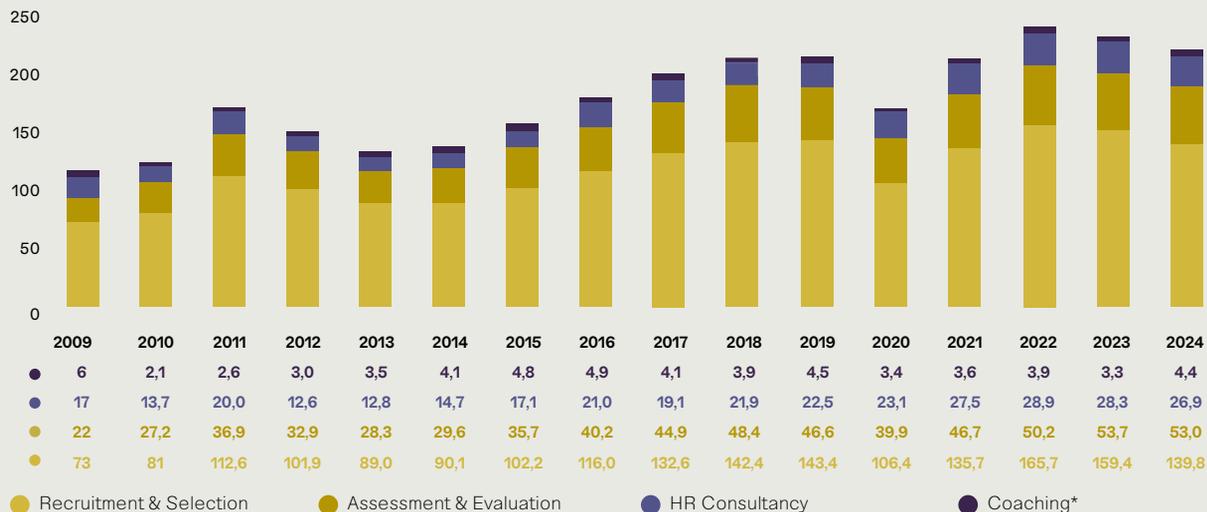
- Direct Search & File Search - 30,7%
- Annonces - 23%
- Réseaux sociaux - 17,3%
- Executive Search - 8,8%
- Candidatures spontanées - 13,9%
- Autres - 6,3%



Ventilation régionale des candidats placés



Évolution du chiffre d'affaires du secteur Recruitment, Search & Selection



* Le chiffre d'affaires « chèques-carrière » (secteur RSS) est incorporé depuis 2013 dans les chiffres du coaching.

LA RÉVOLUTION EN MATIÈRE DE TRAVAIL FLEXIBLE

Il y a 18 ans, Eline David a débuté sa carrière chez House of HR en tant que consultante en intérim pour Accent. Elle est très vite passée au recrutement interne avant de devenir responsable d'une équipe de recruteurs, puis au marketing où, avec son équipe, elle a été à l'origine des premières initiatives numériques, comme le développement de l'appli Swop (sorte de Tinder pour les emplois) il y a onze ans de cela.

« Déjà à l'époque, nous constatons que les candidats étaient prêts pour une approche numérique. » Lors d'un exercice stratégique au sein de House of HR est née l'idée que tout ce qui se passe dans une agence d'intérim traditionnelle pouvait également se faire de manière totalement numérique. NOWJOBS a donc été fondée il y a huit ans. Eline y est actuellement General Manager et responsable des ventes, du marketing et du customer success.





« Le sport de haut niveau forge la personnalité. Les victoires célébrées ensemble comme les déceptions à digérer et les enseignements qu'on tire sur soi-même, on les porte en soi toute sa vie. »

De quelle manière NOWJOBS se démarque-t-elle ?

ED « Nous sommes de vrais pionniers, avec 'We revolutionize the way flexible work works' pour mantra. Notre appli est une plateforme entièrement numérique qui met en relation entreprises et travailleurs supplémentaires. Avant son lancement, nous avons mené en Europe une enquête sur ce qui importe aux jeunes et aux générations futures. Les résultats parlaient d'eux-mêmes : vitesse, autonomie et disponibilité 24 h/24 et 7 j/7. Il n'existait pas encore de plateforme répondant à ces besoins. Nous nous sommes donc lancés avec pour devise : 'We digitalize everything and make it faster and smarter'. Aujourd'hui, 50% des interactions ont lieu hors des heures de bureau classiques. À ces moments-là, une agence d'intérim traditionnelle n'est pas joignable. »

N'y a-t-il donc plus d'interaction physique ?

ED « Pour ceux qui cherchent un emploi fixe, un entretien personnel conserve toute sa valeur. Mais pour les étudiants et les flexi-jobistes, qui sont nos groupes cibles, ce n'est pas nécessaire. Une énorme expertise humaine se cache néanmoins derrière l'appli, et c'est justement ce qui nous rend forts. Nous n'avions pas la meilleure appli au début, mais travaillions déjà avec une formidable équipe. Grâce à notre propre équipe IT de 45 développeurs qui s'affaire au quotidien à l'optimiser, nous travaillions entre-temps avec la meilleure appli. Nous disposons en outre d'une puissante équipe de vente qui accompagne et intègre les nouveaux clients, où les contacts physiques sont encore très importants. Une équipe Customer Success est là pour soutenir efficacement tant les travailleurs supplémentaires que les entreprises. Sans oublier notre solide équipe marketing, bien sûr. Le numérique associé à l'aspect humain et à l'étroite collaboration entre toutes les équipes est source de magie et de croissance. »

ENTRETIEN

Pourquoi avoir opté pour le secteur de l'intérim ?

ED « C'est un secteur très dynamique qui évolue rapidement. Si cela correspond à votre personnalité, c'est agréable de travailler dans notre secteur. Et nous réalisons quelque chose de très joli : offrir un nouvel emploi, c'est changer la vie d'une personne. Notre travail a un intérêt humain, mais aussi social, très important. La ministre Zuhair Demir vise en effet un taux d'emploi de 80%, point sur lequel notre secteur peut encore faire une très grande différence.

De quelle façon NOWJOBS fait la différence sur le marché du travail ?

ED « L'an dernier, nous avons aidé 60 000 personnes à trouver un emploi d'appoint ; un beau nombre qui, selon nous, devrait encore augmenter, étant donné que le travail flexible représente l'avenir. Chaque groupe d'âge, des jeunes de 15 ans aux retraités, a ses propres motivations. Certains veulent juste arrondir leurs fins de mois, d'autres ont des raisons professionnelles et sociales. De plus en plus d'étudiants optent ainsi pour des jobs qui correspondent à leur formation, les aidant à mieux se préparer pour leur carrière future. »

« Les retraités aussi restent actifs avec des flexi-jobs, souvent en raison du contact social et de leur bien-être général. Le sexagénaire moyen est encore en pleine forme, veut rester impliqué et être utile. Nous avons même un utilisateur de 84 ans qui travaille chaque semaine via notre appli. Mes parents le font aussi : ils découvrent de nouveaux environnements et en parlent à chaque fois avec fierté. »

« Le statut de « flexi » constitue une excellente réponse à la pénurie de main-d'œuvre et est un moyen accessible d'explorer des fonctions et des secteurs différents. Le nombre de malades de longue durée étant historiquement élevé, les gens devraient être en mesure de changer plus tôt de

poste ou d'essayer quelque chose de nouveau. Les flexi-jobs peuvent certainement jouer un rôle à cet égard. Notre secteur est synonyme de flexibilité, mais aussi de mobilité et de réorientation. »

Vous étiez vous-même athlète de haut niveau. Cela influence-t-il votre travail en tant que manager ?

ED « J'ai longtemps joué au volley et au beach-volley à haut niveau. Le sport de haut niveau forge la personnalité. Les victoires célébrées ensemble comme les déceptions à digérer et les enseignements qu'on tire sur soi-même, on les porte en soi toute sa vie. »

« Il y a énormément de points communs entre le sport de haut niveau et le monde de l'entreprise. Chez NOWJOBS, nous évoluons autour de quatre valeurs clés qui me parlent énormément en tant qu'ancienne athlète :

1. Nous sommes des équipiers. Chaque équipe a le même poids, le succès est une performance collective.
2. Nous sommes reconnaissants. Et nous le restons, même si on rencontre des problèmes de croissance.
3. Nous savons nous adapter. Tout est question de progrès et d'évolution, la résilience est cruciale.
4. Nous nous fixons des objectifs. Nous travaillons de manière ciblée, car sans but, il n'y a pas de direction. »

Pour finir, quel message aimeriez-vous faire passer aux autorités ?

ED « Étendez les flexi-jobs à tous les secteurs le plus rapidement possible. Cela contribuera à atteindre un taux d'emploi de 80% tout en rendant le marché du travail plus mobile et plus résilient. Ensuite : ne limitez plus le nombre d'heures pour les étudiants. Laissez-les goûter pleinement au marché du travail et se préparer concrètement à leur avenir. »

HR TECH

68

La HR Tech est d'une valeur inestimable pour les services RH modernes. Elle augmente l'efficacité, fournit des informations précieuses, améliore l'expérience des travailleurs et donne aux entreprises la flexibilité nécessaire pour continuer à se développer. En investissant dans la HR Tech, les organisations peuvent optimiser leurs processus RH et acquérir un avantage concurrentiel dans l'environnement commercial dynamique d'aujourd'hui. Depuis quelques années, une plateforme HR Tech existe également au sein de Federgon. La commission HR Tech de Federgon accompagne ses membres pour favoriser l'innovation et la collaboration entre les entreprises de la HR Tech et les prestataires de services RH.

Qu'est-ce que la HR Tech ?

La HR Tech désigne l'ensemble des technologies logicielles et matérielles utilisées par les prestataires de services RH et les entreprises pour automatiser, digitaliser et optimiser leurs processus de gestion des talents et des employés. Ces technologies permettent notamment de :

- Améliorer l'expérience employé et attirer les talents.
- Automatiser les tâches administratives RH et réduire les erreurs.
- Optimiser la gestion des talents, du recrutement à la formation continue.
- Renforcer la conformité aux réglementations belges et européennes en matière de gestion RH.

La commission HR Tech de Federgon joue un rôle clé dans l'identification, la structuration et la valorisation des solutions technologiques qui répondent aux besoins des entreprises belges.

**Nous croyons
que la HR Tech
est le moteur
de nombreux
processus RH
pour les entreprises.**

Les 7 domaines de la HR Tech

La commission HR Tech se décline en 7 secteurs principaux :

1. Payroll Management :

automatisation du calcul des salaires, gestion des avantages, conformité légale.

2. Talent Management :

recrutement, évaluation des compétences, intégration, gestion des carrières.

3. Travel and Expense Management :

automatisation des notes de frais, optimisation des politiques de voyage.

4. Performance Management :

suivi des objectifs, évaluations, feed-back en temps réel.

5. Learning Management :

plateformes de formation en ligne, e-learning, montée en compétences.

6. Employee Engagement :

outils de communication interne, feed-back, culture d'entreprise.

7. Benefits Management :

administration des congés, assurances, retraites et autres bénéfices.



À PRO- POS DE FEDERGON

La Federgon Academy en 2024

Au cours d'une année de grands défis et d'opportunités, la Federgon Academy s'est une fois de plus révélée comme un phare de l'apprentissage et du développement au sein du secteur des services RH. Avec une gamme de formations ciblées dispensées par des experts du secteur, nous avons poursuivi notre mission de soutien et de promotion de la croissance professionnelle de nos membres en 2024.

En 2024, la Federgon Academy se concentre à nouveau sur le renforcement de la base de connaissances de nos membres par le biais de formations pratiques. Nous nous réjouissons d'un avenir où nous continuerons à innover et à contribuer au développement des talents.

Participants aux formations	# 2019	# 2020	# 2021	# 2022	# 2023	# 2024
Intérim	3062	2202	2313	3238	3339	2074
Intérim Advanced	310	187	686	518	607	404
Titres-services	157	90	204	177	189	240
Recruitment, Search & Selection	40	45	32	77	47	76
Outplacement	68	61	83	30	36	67
Well-being / Retour au travail		13	20	9	38	39
Webinaires / séances d'information	410	2021	1444	1427	495	598
E-learning			141	429		265
Total	4047	4619	4923	5905	4751	3763

Évolution du nombre total d'apprenants au sein de la Federgon Academy

Conseil d'administration

Katty Scheerlinck

RGF Staffing Belgium
Présidente
Présidente de la commission
régionale Flandre

Nico Reeskens

SD Worx Staffing Solutions
Président sortant

Sébastien Delfosse

Manpower Belgium
Président de la commission
régionale Bruxelles

Henri Lemaitre

LEM Intérim
Président de la commission
régionale Wallonie

Cédric Laloux

XLG Home
Vice-président de la commission
sectorielle Services aux particuliers

Steven Cornand

BDO Advisory
Président de la commission
sectorielle Intérim Management

Michel Demonceau

Accent Languages
Président de la commission
sectorielle Learning & Development

Louis Kemps

ITZU Career
Président de la commission
sectorielle Outplacement

Charlot Van Ussel

Select Projects
Présidente de la commission
sectorielle Project sourcing

Patrick Van Lijsebetten

WINSEARCH
Président de la commission
sectorielle Recruitment, Search &
Selection

Rika Coppens

The House of HR
Présidente de la commission
sectorielle Intérim

Annic Bosmans

Randstad Group Belgium

Isabelle Hoebrechts

Attentia HR Consulting

Sophie Vanderputten

HireRing

Stéphanie Leclère

Leclère & Consultants

Community



Un débat politique... mais pas tout à fait comme les autres.

2024 a été une année électorale importante, marquée par des élections européennes, fédérales, régionales et communales. Une fois de plus, les enjeux sont considérables. Les années à venir poseront des défis politiques majeurs, notamment en ce qui concerne notre marché du travail.

Le 14 mars 2024, Federgon a organisé sa grande assemblée annuelle, au cours de laquelle les différents partis politiques ont donné un aperçu des politiques du marché du travail qu'ils souhaitent mettre en oeuvre s'ils devaient être au pouvoir à la prochaine législature. Les membres de Federgon ont également eu l'occasion d'interpeller directement les responsables politiques.

Federgon et ses membres ont adressé un message clair au monde politique : « Laissez-nous entreprendre ! » Faisons ce que nous faisons le mieux : valoriser les talents.

Visionnez l'aftermovie et quelques images d'ambiance pour un bref récapitulatif de cet événement.



ENTRETIEN

ENTRE TRADITION

Davy, Steve et Marc Diamant



ET INNOVATION

« Si vous voulez entreprendre, il faut bien se préparer, mais aussi oser sauter. C'est comme dans cette magnifique phrase de Jacques Brel : « La difficulté, pour quelqu'un qui habiterait à Vilvorde et qui voudrait aller à Hong Kong, ce n'est pas d'arriver à Hong Kong, mais c'est de quitter Vilvorde. » C'est le premier pas qui est le plus difficile. »

Il y a 32 ans, Marc Diamant fondait Archetype, un cabinet de recrutement, de formation et de développement RH centré sur l'humain. Aujourd'hui, ses deux fils, Steve et Davy, ont repris le flambeau et insufflent une nouvelle énergie à l'entreprise familiale. En alliant expertise, engagement humain et regard tourné vers demain, Archetype montre que transmission et renouveau peuvent créer un modèle unique et inspirant pour l'avenir du travail.

Davy, 34 ans, a étudié les sciences politiques. Il a travaillé pendant dix ans dans une start-up média en pleine croissance, où il a rapidement évolué jusqu'à devenir manager pour l'Europe et l'Asie. « C'est à ce moment-là

que j'ai compris que ma passion, dans le business, c'est l'humain. Les collègues, la communication... j'étais presque un RH sans l'être formellement. »

Steve, 32 ans, ne vient pas du monde du recrutement, il y est né. Avec Archetype dans son ADN depuis 31 ans ; son parcours mêle transformation digitale avec Nestlé à Genève, communication pour la Commission européenne à Bruxelles, et marketing événementiel en tant que digital nomad. Il apporte une vision unique et multidisciplinaire du développement humain. Pour sa gymnastique d'entrepreneur, il ouvre son agenda aux échanges avec des esprits curieux, avides de partager idées, inspirations et visions.

Quelle est la mission d'Archetype ?

DD « Notre mission, c'est d'équiper les entreprises avec les capacités pour renforcer leur capital humain. Nous le faisons à travers le recrutement, la formation et l'évaluation. Nous apportons les outils, le support et les conseils nécessaires. »

MD « Une de nos forces, c'est qu'il y a une véritable interaction entre nos services. Ce croisement enrichit chaque approche. »

SD « Nous sommes spécialisés dans les profils de marketing, de vente et de management. Ce qui compte vraiment, ce sont les soft skills. Notre leitmotiv, c'est : 'practice what you preach'. Tous nos formateurs ont été managers ou commerciaux eux-mêmes. »

ENTRETIEN

Qu'est-ce qui vous a motivés à reprendre l'entreprise familiale ?

DD « Il y a deux ans, nous avons réalisé qu'il y avait une vraie opportunité. Nous avons quelque chose à apporter de nouveau à l'entreprise que Marc a bâtie. Ce n'est pas un handicap de ne pas venir du recrutement, au contraire. Nous avons été élevés dans cet environnement, et cette combinaison de perspectives nous rend futureproof. »

SD « On capitalise sur 32 ans d'expérience et d'expertise avec l'innovation. Marc nous a transmis son savoir-faire, et cela a un effet multiplicateur. Nos forces se sont unies. Moi je gère la communication et le marketing, Davy supervise le recrutement, et Marc garde un impact fort auprès des clients historiques et sur la formation. Mais surtout, l'aspect familial nous donne une vraie fierté. »

MD « Les clients ont réagi très positivement. Ils bénéficient d'une continuité crédible et d'une approche innovante. Nous sommes très complémentaires. »

DD « Ce qui est essentiel, c'est que nous ne sommes pas arrivés à 18 ans dans l'entreprise. Nous sommes ici pour nos compétences, pas parce que nous sommes les fils du fondateur. »

Quelle est la valeur ajoutée de votre entreprise ?

SD « On est vrai, bienveillant et cohérent. Nous posons les vraies questions et attendons la même honnêteté de la part de nos clients. Nous ne vendons pas de rêves : si ce que vous cherchez n'existe pas, on vous le dira. Nous sommes des partenaires, pas des fournisseurs. »

MD « Notre structure reste à dimension humaine. On veut aller en profondeur, comprendre vraiment nos clients, pour mieux les représenter. On prend le temps, sans agressivité. »

DD « Notre accompagnement va bien au-delà du recrutement. Nous assurons des suivis réguliers pendant les six premiers mois d'intégration. Cette

médiation est intéressante parce que souvent, les échecs ne viennent pas d'une mauvaise sélection, mais d'un mauvais onboarding. Ce n'est pas que la personne ait été mal recrutée, mais mal accueillie. »

Comment combinez-vous tradition et innovation ?

DD « Le lien, c'est nous. Nous apportons notre expertise en innovation sans sacrifier l'essentiel : l'humain. L'IA, par exemple, peut nous rendre plus efficaces, mais ne remplacera jamais un entretien. C'est une règle chez nous : on innove, mais il y a des choses qu'on ne touche pas. La relation reste humaine. »

SD « Nous avons redéfini notre processus de recrutement de A à Z, avec toute l'équipe. Pour chaque étape, nous avons identifié où la technologie avait sa place, et où elle ne l'avait pas. Nous avons même créé une charte éthique sur l'usage de l'IA. Par exemple, notre assistant IA 'Marchetype' n'est pas là pour nous remplacer, mais pour travailler avec nous. »

DD « Au-delà de l'innovation, c'est l'éthique qui nous caractérise ; on est dans un univers où l'éthique est souvent négligé. Trop de gens ont eu des expériences négatives avec des cabinets de recrutement. Notre impact, c'est montrer aux candidats qu'il y a encore de l'espoir, qu'il y a encore moyen aujourd'hui d'avoir un processus d'humain, de qualité. »

Marc, un dernier conseil pour les entrepreneurs ?

MD « Si vous voulez entreprendre, il faut bien se préparer, mais aussi oser sauter. C'est comme dans cette magnifique phrase de Jacques Brel : « La difficulté, pour quelqu'un qui habiterait à Vilvorde et qui voudrait aller à Hong Kong, ce n'est pas d'arriver à Hong Kong, mais c'est de quitter Vilvorde. » C'est le premier pas qui est le plus difficile. »

FOCUS SUR LES OR- GANISATIONS DE SOUTIEN

78

Prévention et Intérim L'année de l'IA

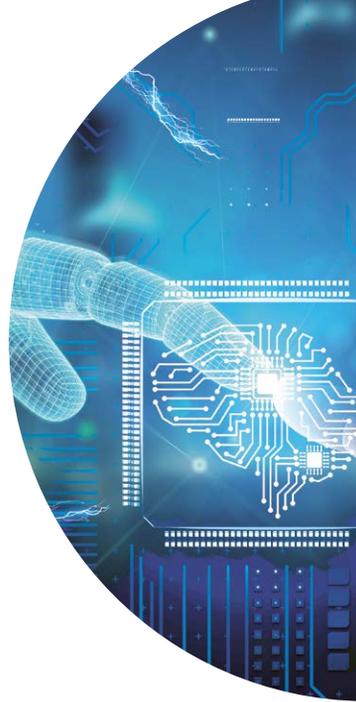
L'année 2024 est l'année où l'intelligence artificielle s'est imposée sur de nombreux lieux de travail. Une (r)évolution que PI a suivie de près. Le 28 février 2024, Prévention et Intérim a célébré son 25^e anniversaire par un grand événement consacré à l'IA et à l'intérimaire de demain, qui a permis à plus de 130 participants de prendre conscience des possibilités, des dangers et des craintes liés à l'intelligence artificielle.

Les présentations de Filip Van den Abeele (communicateur scientifique), Lode Lauwaert (professeur de philosophie technologique à la KUL) et Sébastien Bellin (ancien joueur de basket-ball et survivant des attentats de l'aéroport de Bruxelles) ont été suivies d'un débat entre partenaires sociaux. Car les travailleurs intérimaires doivent eux aussi avoir la possibilité de s'intégrer pleinement dans ce lieu de travail numérique en pleine évolution. Cette responsabilité incombe tant aux entreprises de travail intérimaire qu'aux utilisateurs.

Lors de son assemblée générale de fin juin, PI est revenue sur le sujet, cette fois pour exposer les nombreuses possibilités de l'IA et la manière de s'y prendre, avec la consultante et entrepreneuse Jackie Janssen (ex-KBC), et Wannes Heirman (chercheur - maître de conférences à la Haute Ecole Artesis Plantijn). Car en à peine quelques mois, l'IA s'est facilement implantée dans les lieux de travail belges.

Au cours de cet événement, les membres ont également pu rencontrer Pieter Bolle, chef de service du contrôle régional du bien-être au travail. Il a rappelé l'importance d'une bonne fiche de poste pour le secteur de l'intérim.

Practice what you preach. Prévention et Intérim a également pris le train de l'évolution numérique. PI a ainsi testé divers outils d'IA pour en intégrer une petite sélection dans ses activités quotidiennes. Le site web de PI n'a pas seulement fait peau neuve : toute l'architecture numérique qui sous-tend le site a été revue pour en faire une plateforme tournée vers l'avenir. En utilisant des photos et des vidéos, et en accordant une attention particulière à la version mobile, le site s'efforce d'être aussi convivial que possible.



Travi

Des formations pour les travailleurs intérimaires qui ont de l'impact !

En 2024, Travi a une fois de plus affirmé son rôle d'expert en matière de formation et de développement des talents dans le secteur de l'intérim. En tant que point de contact pour tout ce qui concerne l'attraction, la formation et le renforcement des talents, Travi continue de s'engager pour créer un véritable impact sur la carrière des travailleurs intérimaires.

En 2024, 8 102 participants ont pu suivre une formation. Ces formations renforcent la position des travailleurs intérimaires sur le marché du travail et les préparent à des opportunités concrètes dans divers secteurs. Les trois formations les plus suivies illustrent à la fois les besoins et la dynamique du marché du travail :

1. Logistique
2. Sécurité, prévention et hygiène
3. Formations techniques

En plus de son propre programme de formation, Travi a également conclu des accords de coopération ciblés avec des secteurs tels que l'industrie alimentaire, le textile, le secteur des garages et de la carrosserie, la CP 100, les électriciens et installateurs, et le secteur des transports. Grâce à ces collaborations, 1 169 travailleurs intérimaires ont eu accès à une formation sectorielle de qualité.



Inge Hauben, Travi

Mais Travi ne se limite pas aux formations. En 2024, un nouveau record a été atteint avec 681 événements organisés, réunissant 24 035 participants. Ces événements - notamment les job dates, les séances d'information sur le travail intérimaire et les moments de rencontre locaux entre partenaires et entreprises de travail intérimaire - constituent un maillon essentiel pour mettre en relation les talents et les opportunités.

L'engagement des entreprises de travail intérimaire et leur participation active à nos offres font toute la différence pour les travailleurs intérimaires. Ceux qui veulent rester informés des initiatives et découvrir des témoignages inspirants du terrain peuvent suivre Travi sur LinkedIn !



LES
CHIFFRES-
CLÉS
DANS UN
APERÇU
PRATIQUE

82

APERÇU SYNTHÉTIQUE

2024	Chiffre d'affaires en €	Collaborateurs fixes	Chiffres-clés	Nombre de membres ⁽¹⁾
Travail intérimaire	6.948 millions (+0,06%)	10.935	<ul style="list-style-type: none"> • 218 millions d'heures prestées (-1,2%) • 728.197 intérimaires uniques • 466.754 intérimaires réguliers⁽²⁾ • 300.520 étudiants jobistes 	246
Learning & Development	56,8 millions (-6,84%)			117
Outplacement	52,3 millions ^e (+9,01%)		<ul style="list-style-type: none"> • 16.500 accompagnements (+7,0%) • Taux de placement global 64,4% • 67,8% d'accompagnements après licenciement individuel • 32,2% d'accompagnements après licenciement collectif 	83
Services aux particuliers	3.678 millions ^e		<ul style="list-style-type: none"> • 129,5 millions d'heures prestées (+0,7%) • 148.497 aides ménagères (Q2 2024) 	146
Intérim Management	183,0 millions (+3,24%)		<ul style="list-style-type: none"> • En moyenne 1.179 missions en cours 	106
Project sourcing	1.012 millions (0,4%)		<ul style="list-style-type: none"> • 14,4 millions d'heures facturées 	182
Recruitment, Search & Selection	224,1 millions (-8,4%)		<ul style="list-style-type: none"> • 12.216 candidats placés • 37,6% du chiffre d'affaires réalisé dans l'assessment, la consultance RH et le coaching 	306

⁽¹⁾ Au 31/12/2024

⁽²⁾ y compris flexi-job via bureau d'intérim

Les résultats portent exclusivement sur les activités des membres de Federgon. Pour le travail intérimaire et les services aux particuliers, en revanche, les chiffres concernent l'ensemble du secteur. Dans l'intérim, le taux de représentativité de Federgon est de 98%.

Que devons-nous retenir de 2024 pour mieux comprendre le marché du travail en 2025 ?

En savoir plus



À quoi devons-nous nous attendre pour 2025 ? Que peut-on attendre de l'économie ? Quels sont les secteurs qui se portent bien et ceux qui sont en difficulté ? Et que peut-on dire de l'indice de misère cette année ? Comment la Belgique se situe-t-elle par rapport aux autres pays européens ? Comment se porte notre marché du travail et le plein emploi change-t-il la donne ? Et comment devons-nous considérer l'évolution autour de l'IA aujourd'hui ?

En résumé, que devons-nous retenir de 2024 pour mieux comprendre le marché du travail en 2025 ? Pour la cinquième année consécutive, Federgon fait le point. Nous jetons un regard sur le passé et sur l'avenir. Certains membres de notre Réseau pour l'emploi partagent également leurs réflexions sur ce qui a été et ce qui est à venir. En scannant le code QR ci-dessus, vous pouvez regarder ce podcast vidéo et vous serez parfaitement à jour.

