



SHAPING TOMORROW

EXERCICE DE PROSPECTIVE

**Network
for work
Federgon**



ANN CATTELAÏN,
CEO DE FEDERGON



En tant que CEO de Federgon, je constate chaque jour à quel point notre monde du travail se transforme rapidement. Les technologies progressent de plus en plus vite, les attentes des gens évoluent, les tensions géopolitiques actuelles mettent les marchés sous pression, les chaînes d'approvisionnement sont reconfigurées et la durabilité devient incontournable. Il ne s'agit pas de cinq tendances distinctes, mais de forces concomitantes qui influent simultanément sur les organisations, les talents et la manière dont nous organisons le travail.

Avec Shaping tomorrow, notre ambition est avant tout d'apporter de la clarté. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir, mais de proposer un cadre commun qui aide nos membres à poser des choix éclairés : quels emplois vont changer de contenu, quelles compétences vont devenir essentielles, où se situeront les opportunités et de quel accompagnement les employeurs et les travailleurs auront-ils besoin.

Ce rapport final ne constitue donc pas une conclusion. Au contraire, il marque le début d'une nouvelle dynamique pour une fédération résolument tournée vers l'avenir et qui entend, avec ses membres, continuer à apprendre, à s'adapter et à anticiper. Les perspectives

présentées dans cette brochure constituent un point de départ pour affiner encore davantage notre offre et nos services et pour renforcer notre capacité à porter une voix forte dans le débat sociétal.

Dans ce cadre, nous poursuivons activement notre mission d'accompagnement en proposant notamment :

- Un readiness scan qui aide les membres à poser un diagnostic initial et à définir clairement leurs priorités.
- Une campagne de communication visant à clarifier les opportunités et les conditions de réussite des transitions pour les employeurs, les travailleurs et les partenaires.
- Une veille stratégique continue traduisant les signaux d'alerte et tendances en actions concrètes, afin de contribuer à façonner l'avenir plutôt que de courir après les faits.
- Une réflexion interne visant à optimiser aussi le fonctionnement de Federgon et à identifier les domaines où l'automatisation peut améliorer la productivité.

Je vous invite à lire cette brochure comme un point de départ, une introduction au dialogue. Construisons ensemble un marché du travail agile, inclusif et durable, ainsi que des services RH qui font la différence.

04 Cinq dynamiques majeures obligent les organisations à poser des choix stratégiques

06 La technologie comme moteur

16 La société demande davantage de personnalisation

22 La (géo)politique redéfinit les règles du jeu

30 Local vs global : une stratégie de relocalisation pour réduire les dépendances

36 La durabilité est une exigence incontournable

42 De l'identification des tendances à l'heure des choix : ce que les prestataires de services RH doivent retenir

44 Travail intérimaire

46 Staffing

48 Career guidance & development

50 Conclusion

51 L'avenir en une image

SHAPING TOMORROW

INTRODUCTION

Une nouvel exercice de prospective pour les services RH

Le marché du travail ne se situe pas dans une phase de transition, il est en pleine refonte structurelle. L'accélération technologique (IA et numérisation), la pression démographique, l'incertitude géopolitique et l'évolution des attentes des travailleurs et des employeurs sont autant de tendances qui se renforcent mutuellement. Pour les prestataires de services RH, ces transformations remettent en question les modèles traditionnels, tout en faisant émerger de nouvelles formes de création de valeur.

Dans cet exercice de prospective, Federgon s'appuie sur les enseignements tirés de l'exercice Scopernia mené précédemment, mais avec une ambition plus large et plus stratégique : non seulement comprendre ce qui change, mais aussi et surtout identifier où et comment les prestataires de services RH peuvent redéfinir leur rôle. Si le projet Scopernia est aujourd'hui terminé, il ne met pas un point final à notre réflexion. C'est pour cette raison que nous avons délibérément choisi un nouveau nom et que cet exercice prospectif se poursuit sous le nom de Shaping tomorrow.

Cinq dynamiques majeures obligent les organisations à poser des choix stratégiques

L'avenir du travail n'est pas déterminé par une tendance isolée, mais par un ensemble de dynamiques qui se renforcent mutuellement. Cinq dynamiques majeures mettent les organisations sous pression et les obligent à accélérer la prise de décision, à s'organiser de manière plus agile et à repenser leurs modes de collaboration : l'accélération technologique, la demande croissante de personnalisation, les recompositions géopolitiques, l'évolution de la mondialisation vers des logiques de relocalisation et l'affirmation de la durabilité comme exigence incontournable. Les organisations qui sont capables d'aborder ces cinq dynamiques de manière intégrée renforcent leur résilience et préservent leur attractivité, tant auprès des talents qu'auprès des clients.

**Shaping tomorrow
n'a pas vocation à
prédire l'avenir,
mais à servir de
boussole :**
*un guide pour
éclairer les choix que
les membres doivent
poser aujourd'hui sur
un marché du travail
qui se transforme et
se complexifie plus
rapidement que
jamais.*

1.

LA TECHNOLOGIE COMME MOTEUR

La valeur durable ne peut voir le jour que si l'automatisation est aussi associée à la qualité, à la sécurité et à un travail centré sur l'humain.

Aujourd'hui, l'IA n'est plus au stade de l'expérimentation, c'est une réalité quotidienne. C'est d'abord dans les tâches répétitives et de niveau junior que cela se ressent : ce qui relevait hier des fonctions d'entrée de gamme est aujourd'hui (en partie) automatisé. De nombreuses organisations qui optent pour l'IA visent d'abord des gains de productivité et une meilleure rentabilité, mais pour qu'il y ait création de valeur durable, il faut associer l'IA à la qualité, à la sécurité et à un travail centré sur l'humain.

L'impact est déjà visible aujourd'hui dans de nombreux domaines : juridique et compliance, comptabilité, administration (des soins de santé), service client, développement logiciel de base, etc. Le contenu des fonctions évolue,

les postes de débutant sont sous pression et les débuts de carrière ne ressemblent plus à ce qu'ils étaient auparavant.

Parallèlement, l'IA ouvre la voie à de nouveaux postes (de l'auditeur IA au spécialiste du prompting) et réoriente la contribution humaine vers ce que la technologie ne peut remplacer : jugement et pensée critique, créativité, compréhension du contexte, gestion des relations, contrôle qualité.

L'IA peut par ailleurs contribuer à remédier à la pénurie de main-d'œuvre grâce à l'automatisation et aux gains de productivité. Mais il existe souvent un « écart d'adoption » (adoption gap) : les dirigeants d'entreprise sous-estiment la vitesse avec laquelle les collaborateurs

expérimentent l'IA, et les cadres en matière de compétences, d'éthique, de sécurité et de transitions professionnelles restent à la traîne.

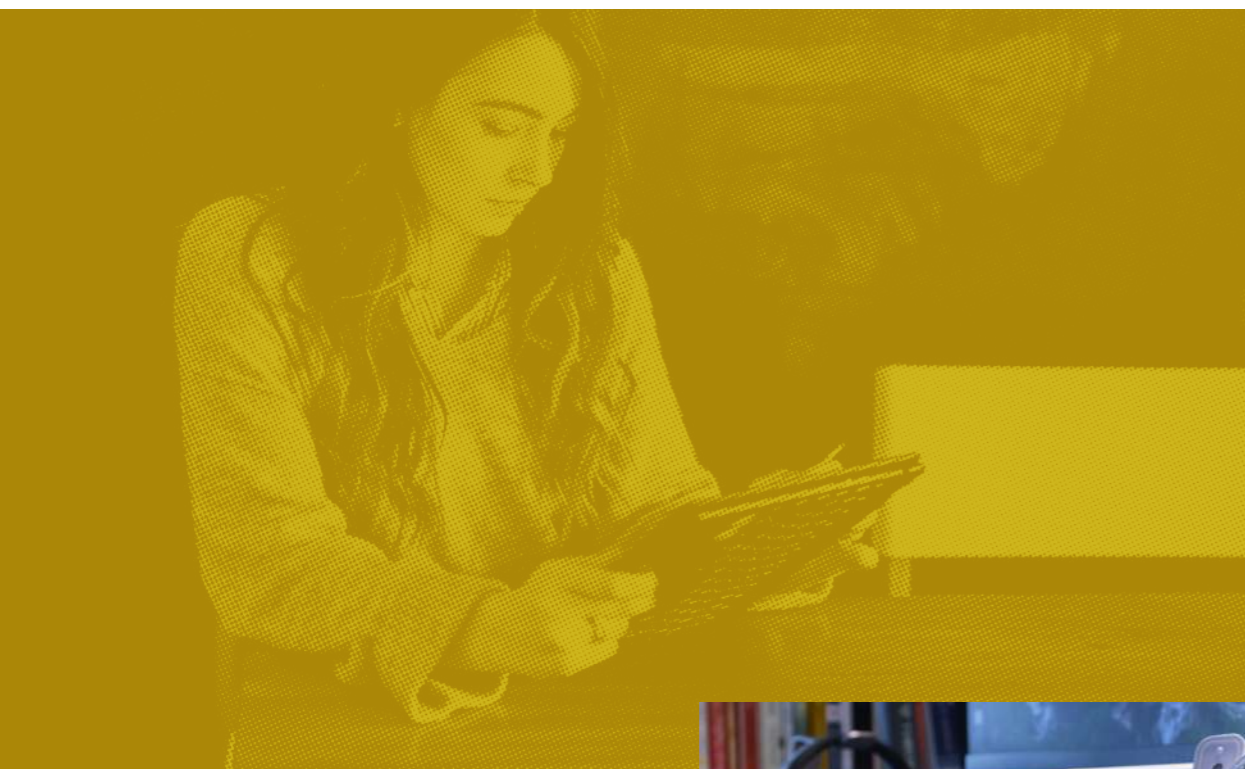
L'IA ne peut se passer de l'IA. L'intelligence artificielle ne peut se passer de l'intelligence authentique. Quelle que soit la puissance des modèles, ils restent essentiellement des systèmes qui reconnaissent des schémas et calculent des probabilités à partir de données. Ils ne « comprennent » pas le contexte comme le font les humains, et ils n'assument aucune responsabilité quant aux conséquences des résultats qu'ils génèrent. C'est précisément pour cette raison que la collaboration entre l'humain et la machine reste déterminante : la machine accélère, structure et propose ; l'humain oriente, évalue et valide.

Ce réflexe critique n'est pas un frein à l'innovation, mais bien une condition essentielle de la confiance. Concrètement, cela signifie : vérifier les sources et l'exactitude, expliciter les hypothèses, détecter les biais et les angles morts, et surtout vérifier la pertinence de la réponse compte tenu de la situation concrète du client, du candidat ou de l'organisation. Le Human-in-the-loop est donc plus qu'un simple bouton de contrôle : c'est la traduction de la responsabilité. L'IA génère des résultats ; l'humain garantit la qualité, l'éthique et la sécurité, et décide de l'utilisation de ces résultats. En d'autres termes : l'intelligence artificielle ne crée de la valeur que lorsqu'elle est associée à une intelligence authentique, un jugement humain capable de nuancer, de corriger et d'assumer la responsabilité.

CE QUE L'IA CHANGE DANS LE MONDE DU TRAVAIL ET POURQUOI C'EST LE MOMENT DÉCISIF POUR LES RH

- L'IA prend de plus en plus en charge les tâches répétitives et surtout celles de niveau junior. Cela entraîne une évolution structurelle des fonctions : les postes de débutants sont repensés, les premières années de carrière nécessitent davantage d'accompagnement, et l'apprentissage sur le terrain doit être organisé de manière plus intelligente.
- Pour l'instant, c'est dans les domaines du juridique et de la compliance, de la comptabilité et de l'administration (des soins de santé), ainsi que dans les services client et les tâches de routine liées aux contenus et aux données que s'exerce la pression la plus forte. Dans le secteur technologique également, le codage de base est rapidement automatisé. D'autres secteurs vont suivre à mesure que l'IA évolue.
- De nouveaux rôles apparaissent (par exemple, auditeur IA, spécialiste du prompting), mais l'intervention humaine (human-in-the-loop) reste cruciale. Le fact-checking, l'expertise métier, la créativité et l'esprit critique font la différence entre « aller plus vite » et « faire mieux ».
- L'IA, la numérisation, la robotique, bref l'automatisation en général, peuvent contribuer à remédier aux problèmes démographiques et aux pénuries de main-d'œuvre. Les gains de productivité et de temps aident à atténuer les effets des vagues de départs (dans la génération du baby-boom). De plus, grâce à la combinaison avec la robotique, l'IA trouve de plus en plus d'applications concrètes dans l'industrie, les soins de santé, le commerce de détail, l'agriculture et la construction.
- Pour les individus, l'IA offre des opportunités : un meilleur matching, une personnalisation accrue et un feedback plus accessible favorisent des carrières plus durables, avec un accompagnement combinant coaching et apprentissage accéléré sur le terrain.
- L'IA peut accélérer l'évolution des collaborateurs. Les profils dotés de solides compétences en communication, collaboration ou négociation accèdent plus rapidement à des responsabilités de niveau senior, l'IA venant compléter leurs connaissances et raccourcir la courbe d'apprentissage. Ce phénomène s'observe également dans les métiers manuels ; grâce à la collaboration avec des robots et à l'utilisation d'outils pilotés par l'IA.

Une chose est sûre : l'IA évolue plus rapidement qu'annoncé dans la plupart des prévisions. C'est pourquoi un monitoring constant, une analyse pointue et une planification agile des effectifs sont indispensables pour anticiper les transitions professionnelles et accompagner les collaborateurs dans le respect de l'humain.



Le concept « Human-in-the-loop » est bien plus qu'un simple bouton de contrôle : c'est l'expression même de la responsabilité.

LE RÔLE FUTUR DES RH DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'IA

Pour les prestataires de services RH, il s'agit aujourd'hui non seulement de suivre l'évolution de l'IA, mais aussi de la traduire en choix concrets sur le lieu de travail. Les prestataires de services RH jouent un rôle clé pour accompagner les entreprises et les collaborateurs face aux transitions induites par l'IA, qu'il s'agisse de transitions dans une même fonction, d'une fonction à l'autre, voire d'un secteur à l'autre. Grâce à l'analyse des données RH et à l'emploi d'outils intelligents, ils peuvent orienter la conception des postes de manière prospective et mettre en place des trajets de développement ciblés ainsi que des modes de travail adaptés aux nouvelles réalités.

Parallèlement, l'écart d'adoption s'accroît : les dirigeants d'entreprise sous-estiment souvent la vitesse avec laquelle les collaborateurs expérimentent l'IA. C'est précisément là que le secteur des RH peut assurément apporter une valeur ajoutée en jouant un rôle de facilitateur entre la technologie, la stratégie et les individus. En outre, une mise en œuvre

réussie ne repose pas uniquement sur la technologie. La cocréation, l'engagement et un accompagnement clair restent essentiels, car les gens et les organisations évoluent moins vite que la technologie. Être à la pointe des évolutions technologiques et en tirer pleinement parti reste un défi. Une approche fondée sur l'apprentissage collectif, l'expérimentation, l'évaluation et l'ajustement dans la pratique permet aux équipes d'adopter l'IA de manière à la fois sûre et pertinente.

C'est pourquoi l'apprentissage tout au long de la vie revêt une importance fondamentale. La demande de compétences en IA croît rapidement, mais c'est la combinaison avec des compétences humaines telles que la communication, la collaboration, l'empathie et l'esprit critique qui permet de faire la différence. Les acteurs qui investissent aujourd'hui dans une remise à jour complète des compétences renforcent l'employabilité durable des talents et tirent le meilleur parti de la coopération entre l'humain et la technologie.

LE SECTEUR DES RH S'AUTOMATISE ET SE NUMÉRISE PARTOUT OÙ C'EST POSSIBLE...

...ce qui lui offre l'occasion de mieux définir son rôle. À l'heure où la numérisation et l'IA prennent en charge de plus en plus de tâches standard (sous la pression des coûts et de la recherche de productivité), la valeur ajoutée se déplace pour se concentrer sur le conseil, la qualité et la confiance.

Concrètement, cela signifie :

- Que le contenu du rôle de consultant chez un prestataire de services RH évolue de la simple exécution vers la résolution de problèmes, la création de relations et le contrôle qualité ;
- Qu'une stratégie à plusieurs volets est essentielle :
 - Le travail intérimaire générique devient davantage un service standard (commodity) en raison d'une automatisation poussée.
 - Des acteurs de niche se distinguent en offrant une expertise approfondie et des solutions sur mesure qui créent une valeur ajoutée durable.
- Les prestataires de services RH peuvent jouer un rôle central dans la transition vers l'IA chez les clients, en proposant de nouveaux services ou en renforçant les services existants, par exemple en tant que :
 - Partenaire stratégique : planification des effectifs, conception des postes et modèles de carrière agiles.

- Catalyseur éducatif : trajets d'apprentissage et de développement combinant compétences en IA et compétences sociales et émotionnelles (reconversion et perfectionnement).
- Facilitateur : réduire l'écart d'adoption par la cocréation et l'implication active.
- Conseiller en matière de gouvernance et de conformité : ancrer le respect de l'éthique, de la réglementation et de la sécurité des données dans les processus RH et les applications d'IA.
- Partenaire de confiance : instaurer la confiance dans un contexte où l'IA évolue rapidement et a un impact croissant.

En résumé : les acteurs capables d'automatiser de manière intelligente tout en investissant dans l'expertise humaine seront les partenaires clés pour accompagner les clients dans une mise en œuvre de l'IA à la fois sûre, rapide et durable.

6

Prêts pour l'IA

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

Pour que l'IA produise véritablement de la valeur ajoutée dans les entreprises, voici une série de recommandations à l'intention (du secteur) des prestataires de services RH. Ces recommandations s'articulent autour de six leviers

1

Intelligence du marché du travail et détection précoce

- Rendre l'impact de l'IA tangible à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI), de benchmarks et de cas concrets (objectiver = accélérer).
- Collecter et suivre systématiquement les données du marché du travail, le contenu des fonctions, les changements de fonction et les transitions.
- Construire un « sismographe » d'alerte précoce avec des points de mesure qui détectent rapidement les chocs et leurs effets.
- Développer des tableaux de bord et des simulations permettant de cartographier les profils et compétences qui seront demandés dans le futur.

2

Fourniture de conseils stratégiques aux membres et aux clients (en particulier les PME)

- Introduire la planification stratégique des effectifs dans les organisations qui ne l'utilisent pas encore aujourd'hui (démocratiser la planification stratégique des effectifs).
- Réévaluer en permanence les portefeuilles clients et les portefeuilles métiers : où se situent les vulnérabilités, où se situe la croissance ?
- Réaliser un scan de maturité IA et élaborer sur cette base une feuille de route pour les prochaines étapes.
- Segmenter plus précisément les profils et les secteurs et proposer des solutions RH sur mesure.

3

Adoption et communication : passer du message « pertes d'emploi » au message « opportunités »

- Rendre l'IA concrète et accessible pour les employeurs et les travailleurs (langage clair, attentes précises).
- Montrer comment l'IA permet aux gens de monter en compétences à l'aide d'exemples inspirants et de bonnes pratiques.
- Développer des campagnes qui mettent en parallèle les emplois avant l'IA et les opportunités qu'offre l'IA.
- Prendre l'initiative d'expliquer le « choc de l'IA » aux clients, aux candidats et aux consultants.

4

Nouveaux services | et modèles économiques

- Évoluer vers un modèle comptable : utiliser les données pour analyser le passé, anticiper l'avenir et planifier (au-delà de la simple fourniture d'un produit).
- Combiner activement l'approche humaine avec des solutions numériques et d'IA, et en rendre la valeur ajoutée visible.
- Adopter une stratégie de niche et développer ce qui fonctionne grâce à une numérisation intelligente.
- Proposer des services supplémentaires avec rémunération par le client (rémunération en fonction du type de service).

6

Prêts pour l'IA

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

5

Transformation opérationnelle du secteur (plateformes et automatisation)

- Développer des plateformes pour le secteur de l'intérim avec un soutien de l'IA (cible : entre autres les personnes peu qualifiées).
- Orienter de manière plus ciblée les profils multilingues et hautement qualifiés vers le project sourcing et la sélection/le recrutement.
- Accélérer l'automatisation et la digitalisation de l'intérim générique et en faire un canal supplémentaire.
- Appliquer l'IA en interne pour renforcer le rôle des consultants, notamment en matière de résolution de problèmes, de gestion des relations et de contrôle qualité.

6

Personnes, gouvernance et apprentissage (les conditions préalables pour que cela fonctionne)

- Investir de manière ciblée dans le leadership et le change management : la technologie n'est rentable que si les personnes adhèrent au projet.
- Aborder la mobilité interne et externe de manière proactive et soutenir les parcours de carrière à l'aide de modèles prédictifs (lorsque cela s'avère pertinent).
- Mesurer l'impact sur la soutenabilité du travail et le bien-être au travail, et identifier/suivre les risques de polarisation.
- Travailler sur l'« IA explicable », l'approche sociotechnique et la participation (apprentissage sur le lieu de travail, cocréation, mutual AI learning).
- Réduire le fossé entre l'IT/les données et les RH ; utiliser systématiquement l'analyse des données RH (people analytics).
- Renforcer la compliance et sensibiliser au règlement européen sur l'IA (AI Act).
- Réorienter la formation et le développement (L&D) : plus de solutions d'apprentissage en entreprise, moins de formations en classe sauf quand cela apporte une réelle valeur ajoutée.



LE FIL CONDUCTEUR

Automatiser ce qui peut l'être, investir dans l'expertise à forte valeur ajoutée et instaurer ensemble la confiance indispensable pour le déploiement de l'IA. Agir dès aujourd'hui en vous appuyant sur ces six leviers vous permettra de passer du stade de l'expérience ponctuelle à une approche évolutive qui renforce les emplois, simplifie la vie des clients et donne au secteur une longueur d'avance évidente.



2.

Les gens attendent de l'autonomie, la liberté de choix et une carrière qui évolue au rythme de leur vie. *Cette évolution rend le travail plus centré sur l'individu, mais augmente également sa complexité.*

LA SOCIÉTÉ DEMANDE DAVANTAGE DE PERSONNALISATION

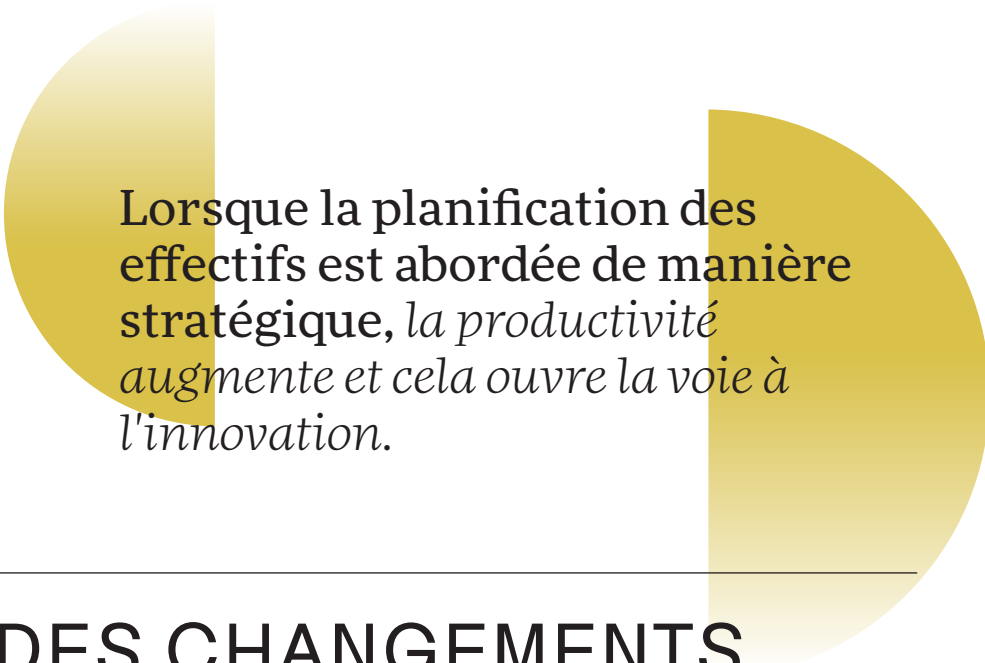
Le marché du travail se caractérise de plus en plus par une tendance à la personnalisation. Les gens veulent plus d'autonomie, plus de liberté de choix et une carrière qui évolue en fonction des circonstances de leur vie. Le slashing (combinaison de plusieurs activités professionnelles), les flexi-jobs et les contrats atypiques gagnent du terrain. Les jeunes recherchent de la variété et un sens dans leur travail ; les collaborateurs expérimentés veulent rester actifs plus longtemps mais se heurtent à des systèmes rigides ; la migration est nécessaire, mais son potentiel reste trop souvent inexploité. Parallèlement, les modèles familiaux se diversifient, et la demande de flexibilité augmente.

Cette évolution fait que le travail est davantage centré sur l'humain, mais elle accroît également la complexité. Sans règles claires et sans leadership, elle risque de produire éparpillement, stress et inégalités. Moyennant les bons choix, la flexibilité devient justement un moteur d'engagement et de fidélisation.

Pour les prestataires de services RH, cela signifie évoluer d'une fonction uniquement centrée sur le matching vers un rôle de partenaire de carrière, de facilitateur d'écosystèmes et de partenaire dans l'élaboration des stratégies. Spécialisation, structuration et collaboration intersectorielle deviennent des objectifs déterminants. Les services peu différenciés subiront une pression sur les prix et les marges. Dans le même temps, les attentes des clients évoluent : ils sont de plus en plus

demandeurs d'expertise, de spécialisation (stratégie de niche) et de conseils. Les prestataires de services RH créent de la valeur quand ils associent leurs connaissances techniques à une bonne compréhension du marché du travail et du contexte client. Sur un marché marqué par une pénurie structurelle, il ne suffit plus de vouloir travailler « pour tout le monde ». Les prestataires de services RH doivent oser faire des choix : quels candi-

dates et quels profils voulons-nous vraiment cibler, et avec quelle promesse ? Celui qui ne voit le candidat que comme une personne à caser pour répondre à un besoin ponctuel du client sera d'office perdant sur un marché tendu. Celui qui place le candidat au centre se forge au contraire un avantage durable : la confiance, la fidélisation et une réputation qui attire les profils rares.



Lorsque la planification des effectifs est abordée de manière stratégique, la productivité augmente et cela ouvre la voie à l'innovation.

L'IMPACT DES CHANGEMENTS SOCIAUX SUR L'AVENIR DU TRAVAIL

L'impact des changements sociaux sur l'avenir du travail est considérable. La personnalisation devient la norme : les travailleurs veulent plus de choix, plus d'autonomie et plus de flexibilité en termes de rythme et de carrière. De ce fait, les carrières deviennent plus dynamiques : les parcours linéaires cèdent la place à des trajectoires alliant expérimentation, transitions et combinaison de plusieurs activités professionnelles. Les générations se

mélangent : les jeunes recherchent la diversité et un sens dans leur travail, les profils expérimentés restent actifs plus longtemps, mais les systèmes classiques freinent souvent cette évolution. La diversité peut être un levier à cet égard. Quand la planification des effectifs est abordée de manière stratégique, la productivité augmente et un espace s'ouvre pour l'innovation.

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LES RH ET LES SERVICES RH

La flexibilité exige de nouvelles règles du jeu en matière de temps de travail et d'organisation du travail, y compris dans les secteurs traditionnellement moins agiles. Cela commence par l'organisation professionnelle du travail hybride : une culture d'entreprise claire, des choix conscients en matière d'équilibre, et un leadership fort pour éviter le stress lié aux choix et les problèmes de bien-être au travail. Dans le même temps, le leadership évolue vers une approche sur mesure, qui s'éloigne des politiques uniformes pour s'orienter vers une gestion centrée sur les équipes et les fonctions, avec une construction active de la culture et des liens au sein de l'organisation.

Le bien-être devient ainsi un indicateur clé de performance : la résilience mentale doit être intégrée de manière structurelle dans les politiques, en particulier pour les groupes cibles plus jeunes. Et pour rendre la flexibilité viable, il faut une gouvernance et une vision éclairées : un cap clairement défini, un changement porté collectivement et un sentiment d'urgence partagé entre employeurs et travailleurs.

MIGRATION : ACTIVER PLUS RAPIDEMENT, RENDRE LE MATCHING PLUS PERFORMANT

La migration est un levier structurel pour atténuer les pénuries de main-d'œuvre, mais il faut accélérer le processus d'intégration. Pour cela, il faut permettre aux nouveaux arrivants d'intégrer le marché du travail plus rapidement, si nécessaire par le biais de trajets protégés avant même la reconnaissance complète de leurs statut et compétences. Parallèlement, il faut faciliter l'application des règles : simplifier les procédures (notamment le permis unique), réduire la charge administrative et adapter les

exigences linguistiques en fonction du poste. Combiner en outre l'intégration professionnelle des nouveaux arrivants avec un parcours de formation « langue et culture » sur le terrain, en utilisant le support d'outils numériques (y compris des outils d'IA) lorsque cela est pertinent. Et tirer parti du travail à distance en faisant appel à des profils internationaux depuis leur pays d'origine lorsque cela apporte une valeur ajoutée.

6

Prêts pour la personnalisation

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

1

1) Repenser le travail autour des rôles et des points forts

- Abandonner les statuts rigides lorsque cela est possible et réfléchir en termes de rôles plutôt qu'en termes de fonctions.
- Valoriser les talents en mettant en lumière leurs points forts et construire les parcours professionnels en organisant le contenu des fonctions de manière flexible (job crafting).

3

Moderniser les politiques et la réglementation

- Plaider en faveur d'une législation plus souple et plus simple, avec moins de formalités administratives en matière de contrats et de temps de travail.
- Renforcer la visibilité du secteur en dehors du cercle des membres en adoptant et communiquant des positions claires et argumentées.

2

Combiner les types de contrats et les modes de travail

- Faciliter les combinaisons (intérim + flexi-job + temps partiel + projectsourcing) de manière à adapter le travail aux différentes phases de la vie.
- Élaborer des horaires et des modèles flexibles adaptés aux familles monoparentales et aux nouveaux schémas familiaux.

4

Positionner les RH comme un partenaire stratégique

- Cesser de réduire la mission des RH à la seule gestion rapide des recrutements et des paies et combiner ce rôle de service avec la planification stratégique des effectifs.

Les changements sociaux et sociétaux ne nécessitent pas davantage de complexité, mais une approche plus intelligente.

Voici six leviers clés pour mettre en œuvre une approche sur mesure

5

Mobiliser les talents sous-exploités (nouveaux talents, seniors, talents inexploités)

- Accélérer les trajets d'intégration des jeunes et prévoir un accompagnement supplémentaire au cours des premières années de carrière (mentorat, apprentissage sur le terrain).
- Encourager la mobilité en milieu de carrière en expérimentant de nouvelles formes d'organisation du travail et des parcours de développement ciblés.
- Exploiter l'expérience des plus de 55 ans en favorisant le transfert de connaissances et le coaching et en mettant en place des projets stratégiques.
- Mobiliser plus rapidement les migrants et les personnes peu qualifiées en les accompagnant dans leur parcours, en accélérant la procédure de reconnaissance de leurs statut et compétences et en pratiquant le matching

6

Accompagner les organisations dans le changement

- Aider les clients à repenser le temps de travail et l'organisation du travail grâce à des solutions concrètes et applicables.
- Élaborer une vision RH claire et partager systématiquement les bonnes pratiques afin de stimuler une adoption rapide des changements.
- Soutenir les professionnels RH en matière d'agilité et de résilience (compétences, outils, accompagnement).

RÉSUMÉ

Les acteurs qui organisent intelligemment des solutions sur mesure gagnent sur le terrain de la fidélisation, de l'inclusion et de la productivité, et font des changements sociaux et sociétaux un moteur de croissance.

3.

LA (GÉO) POLITIQUE REDEFINIT LES RÈGLES DU JEU

Pour les organisations et les RH, trois éléments sont essentiels : *faire des choix judicieux, s'organiser plus rapidement et mobiliser les collaborateurs.*

La géopolitique n'est plus un « risque externe », mais un facteur qui influence directement les décisions d'investissement, les chaînes d'approvisionnement et les flux de talents. Pour les organisations et les RH, trois éléments sont essentiels : poser des choix précis, accélérer la mise en œuvre des transformations et mobiliser les collaborateurs. Nous formulons les orientations suivantes :

Établir un budget « main-d'œuvre » au niveau stratégique et faire appel aux bons partenaires pour atteindre les objectifs fixés..

Travailler avec des scénarios en traduisant les tensions géopolitiques en deux ou trois visions plausibles de l'avenir pour les marchés, les chaînes d'approvisionnement et

la réglementation. Relier ensuite ces perspectives stratégiques à la planification des effectifs : identifier les profils qui vont devenir cruciaux (énergie, défense, cybersécurité, industrie manufacturière) et les écarts à combler. Accélérer ensuite la reconversion et le perfectionnement grâce à des trajets modulaires et axés sur la pratique, en collaboration avec les secteurs, les entreprises et les partenaires de formation. Cela suppose également une gouvernance solide : des décisions plus rapides, des priorités claires et une appropriation des transitions. Il est essentiel d'expliquer clairement la raison des choix, à l'aide d'un discours positif mais honnête sur les implications pour les emplois, les formations et les carrières. Et enfin, développer des écosystèmes en favorisant les collaborations intersectorielles pour faciliter le matching, l'intégration et la mobilité.

Les tensions géopolitiques et les nouvelles priorités en matière de sécurité et de commerce poussent l'Europe à s'orienter vers des choix plus stratégiques. Des initiatives telles que le plan Readiness 2030 libèrent d'importants budgets pour l'autonomie stratégique, la défense, l'énergie, la technologie et l'industrie manufacturière, et ouvrent des opportunités pour de nouvelles niches et de nouveaux profils.

Le problème, c'est la disponibilité des talents : la relocalisation et les investissements auront beau créer des emplois, sans accélération sur le terrain de la formation et de la reconversion, les plans resteront lettre morte. C'est pourquoi une collaboration réunissant les entreprises,

les secteurs et les partenaires de formation va revêtir une importance déterminante. Pour les organisations, cela représente à la fois un risque et une opportunité : moyennant une vision et un leadership éclairés, il est possible de transformer l'incertitude en investissements, en innovation et en croissance.

Le fil conducteur : la volatilité géopolitique impose des choix qui influencent durablement l'emploi et les ressources humaines. Cette incertitude conduira-t-elle à la paralysie ou au renouveau ? Cela dépendra de la vision, des investissements et du leadership, ainsi que de la rapidité avec laquelle nous pourrons préparer les talents en fonction des nouvelles priorités.

La volatilité géopolitique impose des choix qui ont un impact durable sur le monde du travail et les ressources humaines.

L'IMPACT DE LA (GÉO) POLITIQUE SUR L'AVENIR DU TRAVAIL

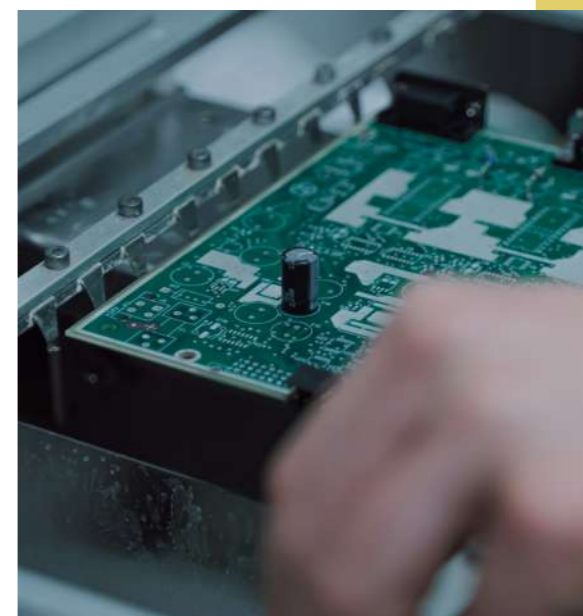
La volatilité géopolitique peut déclencher de nouvelles vagues d'investissements, avec une relocalisation et une accélération dans les industries de la transition et les technologies. Mais sans vision ni stratégie claires, le risque de relâchement est réel dès que la pression diminue. Dans le même temps, l'Europe intensifie ses efforts : des programmes tels que Readiness 2030 mobilisent des centaines de milliards pour la résilience, ce qui crée une opportunité pour la Belgique si nous orientons notre stratégie en fonction des priorités et des besoins.

La défense et l'énergie peuvent ainsi créer des emplois structurels, à condition d'investir dans la coopération duale (civile-militaire) et dans des niches (industrielles) spécialisées. Le déficit de compétences demeure un frein : une reconversion et un perfectionnement accélérés sont cruciaux pour tirer parti des opportunités. Le climat d'incertitude peut amener les entreprises, en particulier les PME, à postposer les investissements en RH et les recrutements, alors qu'une planification stratégique des effectifs peut justement les rendre plus résilientes.

L'IMPACT DE LA (GÉO) POLITIQUE SUR LE RÔLE FUTUR DES RH

Dans un contexte géopolitique instable, les RH jouent un rôle déterminant pour donner un sens et une orientation : construire un récit positif qui transforme la crise en opportunités, et qui montre comment une Europe plus forte offre également des opportunités pour l'emploi en Belgique. Parallèlement, les RH contribuent à ouvrir de nouvelles perspectives de carrière en identifiant des profils et en les accompagnant vers des domaines stratégiques et hybrides tels que la défense, l'énergie et la cybersécurité. L'incertitude sur le plan géopolitique exige également une transformation organisationnelle. Les prestataires de services

RH peuvent aider les employeurs à identifier les opportunités et à mettre en œuvre les changements nécessaires en matière de culture et de modèles de travail. Par ailleurs, les RH renforcent leur rôle au sein de l'écosystème en organisant la reconversion professionnelle d'un secteur à l'autre et en adaptant le matching aux priorités futures. Enfin, le secteur des prestataires de services RH peut influencer les politiques en orientant la réglementation européenne vers plus de souplesse, grâce à des prises de position étayées et à un lobbying ciblé.



6

Prêts pour la géopolitique

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

Pour tirer parti des changements géopolitiques, le secteur doit être capable de transposer plus rapidement les initiatives européennes dans le contexte belge, de construire plus rapidement des écosystèmes et de fournir plus rapidement des compétences et des talents.

1

Intelligence du marché du travail et transposition des initiatives européennes dans le contexte belge

- Analyser des initiatives telles que Readiness 2030 et les adapter aux secteurs, profils et besoins de formation belges.
- Surveiller en permanence les risques géopolitiques et les dépendances par secteur (chaînes d'approvisionnement, énergie, réglementation) et identifier leur impact concret sur les emplois et les compétences.
- Utiliser ces informations comme base pour fournir des conseils proactifs aux clients et pour définir le positionnement sectoriel.

2

Leadership éclairé et positionnement B2B clair

- Renforcer l'image du secteur en tant que leader d'opinion en ce qui concerne les changements (géo)politiques et sociétaux et leur impact sur le monde du travail et les RH.
- Affiner le positionnement du secteur vis-à-vis des clients : « nous suivons de près les évolutions et les traduisons en choix concrets en matière de talents, d'organisation et de compétences ».
- Construire un récit cohérent illustré d'exemples et de chiffres (qu'est-ce qui change, quels sont les bénéfices, quelle est la voie à suivre ?).

3

Construire des écosystèmes (membres, partenaires, secteurs)

- Encourager les partenariats entre les membres et construire une plateforme/un écosystème qui favorise les synergies et les propositions communes.
- Organiser la mobilité intersectorielle : matching et accompagnement de la transition d'un secteur à l'autre.

4

Se concentrer sur les domaines stratégiques et l'expertise de niche

- Se concentrer sur les secteurs de la transition (alimentation, énergie, défense) et les nouvelles technologies (robotique, fabrication 3D, agriculture verticale).
- Développer des connaissances dans des domaines stratégiques (IA, cybersécurité, gestion des risques) et concevoir une offre de niche avec des acteurs complémentaires.
- Développer le projectsourcing et le recrutement spécialisé pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises en matière de

6

Prêts pour la géopolitique

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

5

Accélérer le développement des compétences : reconversion, perfectionnement et L&D à grande échelle

- Orienter les candidats, via la planification stratégique des effectifs, vers des trajets de reconversion et de perfectionnement plus rapides et plus axés sur la pratique.
- Tirer parti des périodes de chômage économique pour développer des trajets d'apprentissage ciblés, conçus en fonction des priorités stratégiques.
- Soutenir le développement de domaines de connaissances difficiles à capitaliser en interne par le biais de la formation et de la mise en commun de l'expertise.

6

Mobilité des talents : viviers, services et recrutement international

- Développer des viviers de talents flexibles pour les profils spécialisés qui ne sont pas nécessaires en permanence (externalisation de certaines activités et fonctions, par exemple, Cybersecurity as a Service, AI as a Service, ESG experts as a Service, CFO as a Service).
- Mettre en place un recrutement mondial ciblé pour les secteurs en pénurie et tirer parti de la mobilité internationale pour attirer des talents vers la Belgique.
- Rendre les services plus agiles grâce à un déploiement modulaire (projets, intérim, pools d'expertise) afin que les organisations puissent s'adapter plus rapidement.



RÉSUMÉ

Les changements géopolitiques redéfinissent les priorités d'investissement et accentuent la pression sur les talents, obligeant les organisations à prendre plus rapidement des décisions en matière de stratégie, de gouvernance et de compétences. Les prestataires de services RH font la différence en traduisant ces bouleversements en solutions concrètes à l'aide de leurs nombreux atouts : intelligence du marché du travail, positionnement clair, écosystèmes, expertise de niche, reconversion professionnelle évolutive et mobilité des talents ciblée.



4.

LOCAL VS GLOBAL :

UNE STRATÉGIE DE RELOCALISATION POUR RÉDUIRE LES DÉPENDANCES

Les domaines stratégiques sont à nouveau organisés plus près de chez nous. Pour la Belgique, c'est le moment de faire des choix précis : dans quels créneaux pouvons-nous vraiment exceller ?

Le monde évolue vers un modèle hybride : les chaînes internationales restent importantes, mais certains domaines stratégiques sont à nouveau organisés plus près de chez nous. Non pas pour revenir à l'« industrie d'antan », mais pour réduire les dépendances critiques et renforcer la résilience des industries de la transition (énergie, alimentation, production circulaire).

La robotisation, l'automatisation et l'IA permettent à nouveau de développer une production « à haute valeur ajoutée » dans notre pays, mais avec moins d'emplois et des exigences de compétences plus élevées. Cela nécessite un modèle de formation plus rapide et plus modulaire, fortement axé sur la pratique et sur de nouveaux pôles de compétences (IA, énergie, robotique).

Pour la Belgique, l'heure est venue de poser des choix clairs : dans quels créneaux pouvons-nous vraiment exceller ? Pour les entreprises, les secteurs et les prestataires de services RH, cela signifie avant tout : collaborer plus rapidement autour de la reconversion professionnelle, du matching et des écosystèmes qui favorisent la croissance des nouvelles industries.

COMMENT ABORDER LA (RE)LOCALISATION STRATÉGIQUE ?

La (re)localisation stratégique n'implique pas de « tout ramener ici », mais de faire des choix intelligents : quelles chaînes d'approvisionnement et compétences doivent être relocalisées, lesquelles peuvent rester à un niveau international, et comment organiser les transitions sans perdre de talents ? Cela commence par faire des choix stratégiques clairs : déterminer dans quels domaines il est crucial d'être autonome (énergie, défense, puces électroniques, données, alimentation) et dans quels domaines il reste acceptable d'être dépendant. Dans ce cadre, il convient de réfléchir en termes de chaînes de valeur, pas en termes d'usines : relocaliser signifie souvent rapatrier les activités de R&D, de maintenance, d'assemblage ou les composants critiques, pas nécessairement la production complète. Il faut également investir dans

la productivité en combinant la technologie (robotique/IA) avec une conception adaptée des postes de travail, afin de rester compétitif dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ensuite, il faut organiser le développement des compétences comme une infrastructure, avec des parcours d'apprentissage modulaires couplés à des projets concrets et à l'organisation des effectifs. Cela fonctionne mieux dans des écosystèmes, où les entreprises, les formateurs, les pouvoirs publics et les acteurs des ressources humaines travaillent ensemble sur la base d'un agenda régional ou sectoriel commun. Enfin, il est essentiel de réduire les obstacles : simplifier le subventionnement, les autorisations ainsi que les instruments de formation et leur mise en œuvre, pour que l'innovation puisse se déployer efficacement.

L'IMPACT DE LA (RE) LOCALISATION STRATÉGIQUE SUR L'AVENIR DU TRAVAIL

La (re)localisation stratégique gagne en importance, car l'Europe cherche à accroître son autonomie dans les domaines critiques. Les tensions entre les grandes puissances stimulent les ambitions de relocalisation et la réindustrialisation (partielle), mais le succès d'une telle stratégie exige une concentration des efforts et une politique cohérente à long terme. Dans le même temps, l'interdépendance internationale reste une réalité : les

entreprises font des choix pragmatiques, et la relocalisation s'inscrit souvent dans un cadre économique mondialisé, avec une stratégie de chaîne comme condition préalable.

De plus, les industries de la transition telles que l'énergie, l'alimentation et la production circulaire se développent, avec de nouveaux systèmes de production et des profils différents de ceux de l'industrie manufacturière

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LES RH ET LES SERVICES RH

La (re)localisation stratégique met d'emblée une chose en évidence : les compétences deviennent le principal problème à résoudre. Une production à haute valeur ajoutée est tout à fait possible ici, mais cela nécessite une reconversion rapide vers des profils en robotique, IA, impression 3D, énergie et maintenance. Parallèlement, le début de carrière et l'inclusion sont mis sous pression : l'automatisation peut réduire le nombre d'emplois d'entrée de gamme, ce qui oblige les RH à concevoir des parcours d'apprentissage et d'insertion permettant d'intégrer les personnes peu ou moyennement qualifiées. De plus, l'architecture des emplois évolue : les fonctions tendent vers des profils combinés (fabrication + numérique ; technique + données) et vers des missions davantage axées sur des projets. Cela suppose que les

systèmes de formation évoluent plus rapidement, ce qui passe par moins de bureaucratie, davantage de programmes à cycle court, plus d'apprentissage en milieu professionnel et un lien plus étroit avec les industries émergentes. La réglementation joue également un rôle déterminant : un subventionnement intelligent et des règles bien pensées peuvent favoriser le déploiement de l'innovation (par exemple, l'agriculture verticale) de se développer, tandis que la surréglementation ne fait que ralentir. Dans ce contexte, les prestataires de services RH peuvent faire la différence en tant que facilitateurs d'écosystèmes, en organisant le matching, la formation et l'accompagnement des transitions au sein de pôles de compétences (IA, énergie, robotique) et au-delà des frontières sectorielles.

classique. Cela génère souvent plus de capitaux et une productivité accrue, mais pas automatiquement plus d'emplois : les usines robotisées et l'automatisation atténuent la pénurie de main-d'œuvre, tout en créant surtout d'autres types d'emplois (emplois techniques, numérisation, maintenance et contrôle qualité). Dans les domaines critiques, l'analyse de rentabilité (business case) évolue également : la réflexion porte moins sur le retour sur investissement (ROI - return on investment) et davantage sur le retour sur investissement en matière de sécurité (ROSI - return on security investment), où des coûts plus élevés sont justifiables s'ils permettent d'accroître la résilience. Pour la Belgique, cela signifie que des choix s'imposent : les régions qui se spécialisent (par exemple dans les puces électroniques, l'énergie, la défense, les drones) peuvent développer des pôles ; sans cette cohérence stratégique, il y a une dispersion des investissements.



6

Prêts pour la (re)localisation stratégique

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

1

Matching axé sur les compétences (rôles plutôt que fonctions)

- Penser non plus en intitulés de fonction mais en profils de compétences et de rôles (fabrication + numérique ; technique + données).
- Proposer aux clients une approche « tout-en-un » : recrutement, formation et accompagnement des transitions sous forme d'un package intégré, en particulier dans une stratégie de niche.

2

Accélérer l'acquisition de compétences opérationnelles pour les industries de la transition

- Développer des formations modulaires autour du travail avec les robots, l'IA, la maintenance, les systèmes énergétiques et la technologie 3D.
- Rendre l'apprentissage en milieu professionnel modulable en collaboration avec les entreprises et les secteurs (pour une mise en pratique plus rapide des acquis).

3

Expérimentation et projets pilotes : apprendre par la pratique

- Mettre en place, en tant que secteur (ou par l'intermédiaire de Federgon), des projets pilotes où des robots/agents travaillent aux côtés des candidats, afin que les compétences et l'expérience se développent en parallèle.
- Tirer des enseignements des projets pilotes et les traduire en formats réutilisables : profils de poste, cadres de sécurité, modules de formation et bonnes pratiques.

4

Évoluer vers des modèles de projets et de services

- Accélérer la transition du travail intérimaire classique vers le projectstaffing/projectsourcing et les modèles MSP (Managed Service Provider), en renforçant le positionnement en tant qu'expert et guide.
- S'affirmer comme un partenaire stratégique pour la planification des effectifs, la planification des compétences et la mise en œuvre de la transition chez les clients.

À mesure que la (re)localisation s'accélère, la demande en talents, services et collaboration évolue. Ces six leviers aident le secteur à passer du rôle de « suiveur » à celui de « co-constructeur »

5

Organiser le recrutement et la mobilité à un niveau international

- Mettre en place un recrutement mondial ciblé pour les profils en pénurie dans les secteurs de la transition et les technologies.
- Associer le recrutement à une intégration rapide : langue/sécurité/apprentissage sur le lieu de travail, afin de favoriser la fidélisation des talents.

6

Le secteur en tant que facilitateur d'écosystèmes

- Construire des pôles de compétences (IA, énergie, robotique, industrie manufacturière du futur) où le matching, la formation et l'accompagnement des transitions forment un flux intégré.
- Mettre en relation les entreprises, les formateurs et les pouvoirs publics autour de parcours d'insertion et de progression modulables (de demandeur d'emploi à poste en pénurie).

RÉSUMÉ

La (re)localisation stratégique consiste à réduire les dépendances critiques et à développer de nouvelles industries de transition, où les compétences et la productivité seront déterminantes pour le succès de la stratégie adoptée. Le secteur peut accélérer ce processus en mettant en place un matching axé sur les compétences, en organisant des formations à grande échelle, en apprenant via des projets pilotes, en évoluant vers des modèles de projets et de services, en activant le recrutement international et en développant des pôles de compétences en tant que facilitateur d'écosystèmes.



5.

LA DURABILITÉ EST UNE EXIGENCE INCONTOURNABLE

Le développement durable revêt également une dimension sociale. Le bien-être, l'inclusion, une intégration solide et une approche tenant compte des différentes étapes de la vie sont autant de facteurs qui déterminent la capacité des organisations à attirer et à fidéliser les talents.

La durabilité ne constitue plus un volet distinct de la stratégie : elle en est devenue une condition essentielle, influençant directement les investissements, la réputation et l'accès aux marchés. Dans de nombreuses organisations, l'ESG est aujourd'hui abordé sous l'angle de l'administration et de la compliance. Pourtant, une transformation plus profonde est à l'œuvre : les attentes des clients, des pouvoirs publics et des talents deviennent plus concrètes et exigeantes.

Dans le même temps, la transition verte s'accélère pour des raisons tout à fait logiques : coûts de l'énergie et des matières premières, efficacité, innovation et gestion des risques. Cela crée des opportunités dans les domaines de l'énergie, de l'économie circulaire et de la production durable, avec de nouveaux profils et des besoins en compétences importants.

La durabilité a en outre une dimension sociale. Le bien-être au travail, l'inclusion, un onboarding solide et la prise en compte des différentes phases de la vie sont des éléments déterminants dans la capacité des entreprises à attirer et retenir les talents. Sans politique active en la matière, les frictions et le turnover augmentent ; avec des choix réfléchis, ces éléments deviennent des leviers de productivité et de fidélisation.

La durabilité devient concrète lorsqu'elle ne reste pas cantonnée au niveau du reporting et qu'elle se traduit par des choix opérationnels en matière de conception des postes, de compétences, de leadership et de résultats mesurables. L'enjeu est avant tout de passer de principes abstraits à des décisions concrètes, en intégrant l'ESG dans les processus, les compétences et les

comportements. Voici les recommandations à suivre : opter pour la simplicité en réduisant la complexité interne et en utilisant le reporting comme un moyen, et non comme une fin. Lier explicitement la durabilité à la création de valeur (coûts, efficacité, réduction des risques, innovation et accès aux marchés) et investir dans les compétences par le biais de trajets d'apprentissage modulaires qui renforcent à la fois les compétences vertes et les compétences transversales (données, sécurité, maintenance, réflexion en termes de processus).

Intégrer également la durabilité sociale : le bien-être au travail, l'inclusion et les conditions de travail soutenables ne sont pas des aspects secondaires, mais des conditions indispensables à l'adhésion et à la fidélisation des travailleurs. Enfin, mesurer les résultats qui comptent et rendre leur impact visible à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) tels que la fidélisation, l'absentéisme, la productivité, l'énergie/les déchets et la progression des compétences.

L'IMPACT DE LA DURABILITÉ SUR L'AVENIR DU TRAVAIL

La durabilité s'impose de plus en plus comme un critère de sélection des investissements : les projets doivent non seulement être financièrement viables, mais aussi contribuer à la résilience, à l'efficacité énergétique et à la compliance. Les nouveaux emplois apparaissent principalement dans les secteurs de la transition tels que l'énergie, l'économie circulaire, la rénovation et la production durable, où la demande de nouveaux profils et de micro-spécialisations est en hausse. Dans le même temps, l'ESG agit davantage comme un facteur d'hygiène que comme un véritable levier d'attractivité : « être en règle » est indispensable, mais la véritable différence réside dans la manière dont les organisations

traduisent les principes en termes de travail soutenable et de perspectives concrètes. La logique économique reste par ailleurs déterminante : au-delà de l'argument éthique, les investissements sont guidés par les enjeux d'efficacité, de coûts énergétiques et d'innovation. La durabilité sociale devient également structurelle : la diversité, l'inclusion et le bien-être au travail ne sont plus des projets ponctuels, mais deviennent des facteurs clés pour attirer les talents et favoriser la collaboration et la fidélisation. Enfin, ce sont les règles et leur mise en œuvre qui font la différence : une complexité excessive ralentit les processus, tandis que des outils clairs et opérationnels en accélèrent justement l'implémentation.

Le développement durable devient concret lorsqu'on le traduit en choix en matière de conception des postes, de compétences, de leadership et de résultats mesurables.

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LES RH ET LES SERVICES RH

Pour les RH et les prestataires de services RH, cela signifie avant tout : traduire la durabilité en pratiques concrètes. Pour cela, il convient de définir précisément, pour chaque rôle, les tâches et compétences « vertes » qui s'y ajoutent, qu'il s'agisse d'optimisation des processus, d'énergie, de données, de sécurité ou de compliance. Il faut également utiliser le L&D comme catalyseur en proposant des trajets d'apprentissage accessibles et modulaires autour de la durabilité, afin d'améliorer l'employabilité en parallèle (y compris sur des thèmes tels que l'autogestion, la flexibilité et la gestion du temps). Il est en outre essentiel de concevoir l'onboarding et l'intégration de manière à renforcer l'inclusion, l'engagement

et la productivité dès le premier jour, en particulier pour les profils rares.

Parallèlement, il faut : (i) organiser le bien-être au travail et la résilience de manière préventive grâce à des programmes visant à prévenir le turnover et favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la prise en compte des différentes phases de la vie ; (ii) mettre en œuvre l'ESG en conseillant les organisations sur la traduction des objectifs de durabilité en pratiques RH concrètes, telles que la diversité et l'inclusion, le leadership et l'organisation du travail ; (3) enfin, mesurer et communiquer l'impact, afin de rendre visible le retour sur investissement (fidélisation, absentéisme, engagement et productivité) et de renforcer ainsi l'adhésion et les investissements.



6

Prêts pour la durabilité

LEVIERS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

1

Intelligence du marché du travail et des compétences

- Identifier les besoins futurs en matière d'emploi et de formation liés à la transition verte (par secteur et par région).

2

L&D à grande échelle : compétences vertes et travail soutenable

- Développer des programmes de L&D axés sur la durabilité au travail (énergie, économie circulaire, sécurité, amélioration des processus).
- Renforcer l'employabilité grâce à des trajets de formation axés sur l'autogestion, la flexibilité et la gestion du temps.

3

Carrières durables : coaching, soutenabilité du travail et prévention

- Mettre en place des modules de coaching de carrière et des trajets de bien-être au travail qui misent de manière préventive sur la résilience, le travail adapté aux différentes étapes de la vie et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Rendre l'employabilité durable visible et analysable à l'aide d'outils de mesure simples et d'un suivi régulier.

4

L'onboarding et l'inclusion comme leviers de productivité

- Concevoir un processus d'onboarding qui renforce l'inclusion, l'engagement et la productivité dès le premier jour.
- Rendre le L&D structurellement plus accessible aux divers groupes cibles grâce à des formats simples et à l'apprentissage sur le lieu de travail.

La durabilité exige que le secteur soit capable de définir plus rapidement les nouveaux profils, les trajets d'apprentissage et les impacts mesurables. *Ces six leviers constituent des axes prioritaires à cet effet*

5

Traduire l'ESG en pratiques RH applicables

- Conseiller les entreprises sur la manière de traduire les objectifs de durabilité en leadership, organisation du travail, diversité et politiques responsables.
- Encourager la simplification des outils ESG et leur mise en œuvre concrète grâce à des positions sectorielles argumentées.

6

Démontrer l'impact : mesurer, communiquer et accélérer

- Mesurer et communiquer le retour sur investissement des initiatives RH durables (onboarding inclusif, bien-être au travail, L&D) auprès des entreprises et des pouvoirs publics.
- Développer des cadres de mesure à la fois simples pour garantir une adoption large, et suffisamment précis pour orienter efficacement les décisions d'investissement.

RÉSUMÉ

La durabilité passe du stade du reporting au stade de l'organisation : les acteurs qui traduisent l'ESG en conception des postes, compétences et travail soutenable en font un levier pour l'innovation, la fidélisation et la compétitivité. Le secteur peut accélérer cette transition en développant les compétences vertes à grande échelle, en soutenant les carrières durables et en rendant l'impact mesurable pour les entreprises et les pouvoirs publics.

DE L'IDENTIFICATION DES TENDANCES À L'HEURE DES CHOIX : CE QUE LES PRESTATAIRES DE SERVICES RH DOIVENT RETENIR

L'IA devient un prérequis, la valeur ajoutée humaine devient un facteur de différenciation

L'IA et la numérisation automatisent une part croissante des processus génériques : matching, administration, sélection et planification. Dans ce contexte, la technologie est indispensable, mais ce n'est pas un facteur distinctif. Ce qui fait la différence, c'est le jugement humain, l'accompagnement, la confiance et la capacité à contextualiser. Les prestataires de services RH évoluent d'un rôle d'exécution vers un rôle de pilotage.

Les activités génériques se banalisent, l'expertise gagne en valeur

Le travail générique devient plus rapidement digital, évolutif et bon marché. La véritable valeur ajoutée se déplace vers les domaines où le contexte, la confiance et le sur-mesure peuvent faire la différence.

Les cinq tendances analysées ci-dessus ne constituent pas des observations isolées. Elles convergent vers un même constat : les services RH évoluent d'un rôle d'exécution vers un rôle de pilotage et d'accompagnement. Pour rester pertinents, les acteurs du secteur doivent automatiser les processus standardisés, renforcer leur expertise de manière ciblée et repenser l'organisation des carrières, de la flexibilité et des transitions, au bénéfice des employeurs comme des travailleurs. Les cinq axes ci-dessous mettent en évidence les domaines où la pression s'intensifie, mais qui concentrent en même temps le plus fort potentiel d'opportunités.

Les carrières deviennent fluides et modulaires

La carrière linéaire classique cède la place à un parcours dynamique où l'individu passe par différents rôles, projets, secteurs et statuts. Cette évolution accroît les besoins en accompagnement professionnel, en architecture de carrière et en encadrement des transitions. Les prestataires de services RH deviennent des maillons essentiels de l'employabilité durable.

La flexibilité devient réciproque

Les employeurs recherchent davantage d'agilité, mais les travailleurs attendent du sens, des conditions de travail soutenables et des perspectives. La flexibilité n'est plus à sens unique. Les prestataires de services RH se trouvent au carrefour de ces différentes attentes et endossent de plus en plus souvent le rôle de gardiens de l'équilibre entre impératifs économiques et besoins humains.

Le secteur évolue du « matching » vers le « meaning »

Le cœur de métier des services RH évolue : il s'agit moins de mettre en relation des offres d'emploi et des CV mais plutôt d'éclairer, d'accompagner et d'orienter sur un marché du travail complexe. Pour avoir un réel impact, il faut organiser le travail d'une manière qui soit porteuse de sens, soutenable et tournée vers l'avenir.

POURQUOI UNE VENTILATION PAR GROUPE CIBLE ?

Ces cinq tendances s'appliquent à tous les membres de Federgon, mais l'impact et les leviers varient selon les segments. C'est pourquoi les messages se déclinent en trois documents distincts d'une page :

- Travail intérimaire – où le déploiement sur une grande échelle, l'automatisation et le rôle social se rejoignent.
- Projectsourcing, interim management et recrutement spécialisé – où l'expertise et les partenariats stratégiques occupent une place centrale.

- Career guidance, outplacement, Wellbeing et L&D – où l'accompagnement, le développement et l'employabilité durable sont essentiels.

Ces tendances convergent vers un même constat : l'avenir du travail passe par des prestataires de services RH solides qui donnent une orientation et du sens, créent des liens et instaurent la confiance.

TRAVAIL INTÉRIMAIRE

LE MESSAGE CLÉ

Le marché du travail subit des changements structurels sous l'effet de l'IA, de la démographie et de la flexibilité. Le travail intérimaire classique est sous pression, alors même que sa pertinence sociale et économique se renforce. L'enjeu pour demain est clair : combiner une automatisation efficace pour le segment inférieur du marché avec une valeur ajoutée centrée sur l'humain pour le segment supérieur.

Qu'est-ce qui change ?

- Le matching générique se banalise (commodity) : la numérisation et l'IA réduisent les marges sur les profils standard.
- La flexibilité n'est plus à sens unique : les candidats attendent davantage de personnalisation, les employeurs demandent de la disponibilité.
- Les nouveaux viviers de talents sont cruciaux : les nouveaux arrivants, les jeunes, les plus de 55 ans et les personnes peu qualifiées ne sont plus des groupes marginaux, mais constituent des solutions structurelles.

Implications pour votre rôle de prestataire de services RH

- Votre valeur ajoutée se concentre non plus sur la rapidité, mais sur la qualité, l'accompagnement et la fiabilité.
- Investir dans l'automatisation n'est pas une option, mais une condition indispensable pour préserver la rentabilité.
- Si vous parvenez à activer durablement de nouveaux groupes de talents, vous renforcez à la fois votre position sur le marché et votre rôle social.
- Les membres qui se différencient aujourd'hui seront moins vulnérables à la plateforme demain.

Que peuvent faire les membres aujourd'hui ?

1. Automatiser ce qui peut l'être

Utiliser l'IA et les outils numériques pour la présélection, le matching, la planification et l'administration. Positionner clairement ces activités comme un canal low-touch.

2. Redéfinir le rôle du consultant

Le rôle de consultant ne se cantonne plus uniquement à l'administration et évolue vers la résolution de problèmes, la gestion des relations et le contrôle qualité (human-in-the-loop).

3. Affiner la segmentation

- Adapter les modèles en fonction des publics :
 - profils génériques,
 - profils multilingues et issus de l'immigration,
 - candidats en transition ou en reconversion.
- Utiliser le travail intérimaire comme canal de transition.
- Combiner travail et apprentissage (formation sur le terrain, mentorat, reconversion simple).

STAFFING ?

RECRUITMENT, SEARCH & SELECTION,
INTERIM MANAGEMENT

LE MESSAGE CLÉ

Dans un environnement marqué par l'essor de l'IA, les incertitudes géopolitiques et la transformation de l'économie, la demande en expertise temporaire est en hausse. Ce segment présente le plus fort potentiel de croissance, à condition que les acteurs concernés évoluent d'un statut de fournisseur de profils vers celui de partenaire stratégique.

Qu'est-ce qui change ?

- Les entreprises privilégient une expertise flexible plutôt que des postes permanents.
- De nouvelles niches émergent dans des domaines tels que l'IA, la cybersécurité, l'ESG, l'énergie et la défense.
- L'exploitation des données et la connaissance du marché du travail deviennent déterminantes pour la pertinence.

Implications pour votre rôle de prestataire de services RH

- Vous vous positionnez comme un expert du marché du travail et un partenaire stratégique.
- Le développement de niches augmente à la fois les marges et la pertinence stratégique auprès des clients.
- La combinaison des données et de l'expertise vous rend incontournable dans les projets de transformation.
- Dans un écosystème complexe, la collaboration avec d'autres acteurs est plus profitable que l'action isolée.

Que peuvent faire les membres aujourd'hui ?

1. Se positionner en tant que partenaire stratégique

Accompagner les clients dans la planification des effectifs, la redéfinition des contenus de fonction et la gestion des transitions.

2. Développer des niches et des pools d'expertise

Développer des pools d'experts temporaires (par exemple, experts en IA, spécialistes ESG).

3. Renforcer le projectsourcing et les modèles MSP

Proposer des solutions sur mesure qui offrent de la flexibilité tout en préservant les connaissances au sein des organisations.

4. Exploiter les données pour anticiper

Exploiter les données du marché du travail pour élaborer des scénarios, identifier les besoins en compétences et fournir des conseils concrets aux clients.

CAREER GUIDANCE & DEVELOPMENT

ACCOMPAGNEMENT DE CARRIÈRE,
OUTPLACEMENT, WELLBEING & L&D

LE MESSAGE CLÉ

Les carrières ne sont plus linéaires, mais modulaires et dynamiques. L'IA accélère les changements professionnels et accroît l'incertitude. La demande d'accompagnement, de guidance et de réorientation augmente de manière structurelle.

Qu'est-ce qui change ?

- Les fonctions s'estompent, les rôles et les compétences deviennent déterminants.
- Les profils de milieu de carrière et seniors ont autant besoin d'accompagnement que les débutants.
- Les formations classiques ne suffisent plus ; l'apprentissage doit être court, ciblé et directement lié au travail.

Implications pour votre rôle de prestataire de services RH

- Vous passez d'un rôle centré sur l'accompagnement en cas de licenciement à celui de coordinateur de l'employabilité durable.
- Un accompagnement proactif ouvre de nouveaux marchés au-delà de l'outplacement classique.
- En intégrant l'apprentissage dans le travail, vous renforcez votre impact et votre pertinence auprès des employeurs.
- La confiance, le respect de l'humain et l'éthique deviennent les atouts qui vous permettent de faire la différence dans un contexte où l'IA est omniprésente.

Que peuvent faire les membres aujourd'hui ?

1. Adopter une approche centrée sur les rôles et les points forts

Accompagner les parcours professionnels en partant des talents et des compétences, plutôt que des diplômes ou des intitulés de fonction.

2. Devenir des architectes de carrière proactifs

Intervenir en amont, avant que les personnes ne se retrouvent en difficulté, et ne plus limiter l'accompagnement aux situations de licenciement.

3. Réorienter le L&D Privilégier :

- l'apprentissage en entreprise,
- l'apprentissage sur le terrain,
- des combinaisons entre compétences en IA et compétences humaines.

4. Utiliser l'IA comme coach ...

... pour cartographier les compétences, construire des scénarios de carrière, proposer des parcours de développement personnalisés, tout en restant attentif au bien-être et à la soutenabilité du travail.

PAUL VERSCHUEREN,
DIRECTOR RESEARCH &
ECONOMIC AFFAIRS.



S'il y a un fil conducteur qui traverse Shaping tomorrow, c'est bien celui-ci : la technologie devient la nouvelle norme, mais c'est la valeur ajoutée humaine qui fait véritablement la différence. L'IA, les données et l'automatisation prennent en charge un nombre croissant de tâches génériques, qui sont ainsi traitées plus rapidement, de manière plus cohérente et à grande échelle. Dès lors, la création de valeur dans les services liés au marché du travail et aux ressources humaines se déplace vers ce qui ne peut être standardisé : comprendre le contexte, se forger un jugement, instaurer la confiance et accompagner les individus et les organisations pour les décisions clés.

Il ne s'agit pas de faire de « l'IA pour l'IA », mais de l'intégrer de manière ciblée, avec un rôle clairement défini pour l'humain (human-in-the-loop) partout où la responsabilité, l'éthique et la qualité sont au cœur des enjeux. L'IA ne peut se passer de l'IA. L'intelligence artificielle ne peut se passer de l'intelligence authentique. Quelle que soit la puissance des modèles, ils restent essentiellement des systèmes qui reconnaissent des schémas et calculent des probabilités à partir de données. Ils ne « comprennent » pas le contexte comme le font les humains et n'assument aucune responsabilité quant aux conséquences des résultats qu'ils génèrent. C'est précisément pour cette raison que la collaboration entre

l'humain et la machine est déterminante : la machine accélère, structure et propose ; l'humain oriente, évalue et valide. Le résultat est $(IA \times IA) = IA^2$.

Parallèlement, le travail devient plus fluide et plus modulaire, et la flexibilité s'inscrit dans une relation d'échange où les attentes des collaborateurs et les besoins des employeurs ne coïncident pas automatiquement. C'est au carrefour de ces différentes attentes que se profile une mission claire pour notre secteur : jouer le rôle de régisseur et de gardien de l'équilibre sur un marché du travail de plus en plus complexe, caractérisé par une segmentation accrue, un besoin croissant d'expertise et de nouvelles formes de transition intégrant travail, apprentissage, coaching et mentorat.

Et tandis que les changements géopolitiques orientent l'économie vers une stratégie « globale », la demande de compétences rares augmente dans des domaines tels que l'IA, la cybersécurité, l'ESG, l'énergie et la défense. Le message est donc clair : pour rester pertinent demain, il faut constituer dès aujourd'hui des viviers de talents spécialisés (logique de niche) et des pools d'expertise, investir dans les données et la connaissance du marché du travail, et faire de l'accompagnement humain et de l'orchestration stratégique le nouveau cœur de l'offre de services.

L'AVENIR EN UNE IMAGE : LES CHOIX QUI DOIVENT FAIRE LA DIFFÉRENCE.

L'IA n'est pas une fin en soi. Il y a création de valeur là où la technologie et l'humain se renforcent mutuellement. Les membres de Federgon font la différence en donnant une orientation, en fournissant un accompagnement et en instaurant la confiance sur un marché du travail de plus en plus complexe.

Cette brochure part d'un constat clair : le marché du travail ne se transforme pas de manière progressive, mais simultanément sur plusieurs fronts. IA, attentes sociétales, évolutions géopolitiques, relocalisation stratégique et exigences de durabilité : autant de tendances qui se renforcent mutuellement et font des RH non pas une fonction de support, mais un facteur déterminant pour la résilience, la croissance et la confiance.

Pour les prestataires de services RH, la mission s'articule autour des priorités suivantes : automatiser les tâches génériques, investir dans l'expertise à forte valeur ajoutée, et organiser les transitions à grande échelle, de l'intégration et du matching à la reconversion, en passant par l'accompagnement de carrière et l'employabilité durable. Les acteurs qui s'inscrivent dans cette dynamique passent du statut de fournisseur à celui de partenaire : ils donnent une orientation, créent des liens au sein d'écosystèmes et contribuent à moderniser les règles du jeu.

- **Choisir vos priorités** : déterminer ce que vous allez automatiser, ce dans quoi vous allez vous spécialiser et quels créneaux ou pôles de compétences vous allez développer.
- **Construire des collaborations** : dépasser les cloisonnements en développant des partenariats avec les membres, les secteurs, l'enseignement et les pouvoirs publics afin d'intégrer insertion, formation et mobilité dans une chaîne cohérente.
- **Mesurer et valoriser l'impact** : mesurer ce qui fonctionne (qualité, soutenabilité du travail, fidélisation, progression) et utiliser ces données pour accélérer le passage à l'échelle.

Avec Shaping tomorrow, Federgon entend perfectionner cette boussole stratégique : partager les signaux à un stade précoce, activer des leviers communs et nourrir le débat avec des faits et des expériences concrètes.

Nous vous invitons à utiliser cette brochure comme un point de départ pour affiner vos propres choix, mettre en place des collaborations et construire ensemble un marché du travail agile, inclusif et durable.

