



SHAPING TOMORROW

**Network
for work
Federgon**

RAPPORT ANNUEL 2025

“La question n’est pas de savoir si le marché du travail évolue, *mais comment nous accompagnons ce changement de manière intelligente.*”

ANN CATTELAÏN,

CEO



Federgon se trouve aujourd’hui à un moment charnière dans l’évolution du monde du travail. La pénurie de talents, l’accélération technologique et les incertitudes géopolitiques montrent clairement que les anciennes évidences ne suffisent plus. La question n’est pas de savoir si le marché du travail se transforme, mais comment accompagner ces transformations de manière pertinente.

En tant que Réseau pour l’emploi, Federgon rassemble les secteurs, les experts et les acteurs des politiques publiques. Nous optons pour une approche fondée sur le dialogue, la responsabilité partagée et la recherche de solutions qui renforcent à

la fois les travailleurs, les entreprises et l’écosystème dans son ensemble. Le travail demeure un pilier essentiel de la prospérité, de la cohésion sociale et des perspectives d’avenir. Dans un contexte caractérisé par des carrières moins linéaires, l’employabilité s’affirme comme une mission collective. Shaping tomorrow constitue le fil conducteur du présent rapport. C’est une invitation à contribuer à façonner l’avenir du travail de manière éclairée. Les cinq axes issus de notre réflexion prospective mettent en lumière les choix essentiels à opérer. Ce rapport annuel montre comment Federgon et ses membres contribuent d’ores et déjà à construire le marché du travail de demain.

SOM- MAIRE

01	Avant-propos
03	Contexte <i>un marché du travail soumis à des pressions structurelles</i>
04	Shaping tomorrow
06	<i>La technologie comme moteur : la percée de l'intelligence artificielle</i>
18	<i>La société demande davantage de personnalisation</i>
32	<i>La géopolitique redéfinit les règles du jeu</i>
46	<i>Local vs global : une stratégie de relocalisation pour réduire les dépendances</i>
52	<i>La durabilité est une exigence absolue</i>
08	Staffing
10	<i>Travail intérimaire</i>
20	<i>Projectsourcing</i>
24	<i>Recruitment, Search & Selection</i>
28	<i>Interim management</i>
34	Career Guidance and development
36	<i>Accompagnement de carrière</i>
40	<i>Outplacement</i>
44	<i>Wellbeing</i>
48	<i>Learning and Development</i>
50	<i>HR tech</i>
54	L'autonomisation du secteur des titres-services
56	À propos de Federgon
57	<i>Academy</i>
58	<i>Conseil d'administration</i>
59	<i>Federgon community</i>
60	Les organisations de soutien sous les projecteurs
62	Chiffres clés des secteurs Federgon

UN MARCHÉ DU TRAVAIL SOUMIS À DES PRESSIONS STRUCTURELLES



PAUL VERSCHUEREN,
DIRECTEUR RESEARCH
& ECONOMIC AFFAIRS

L'année écoulée a confirmé ce que nos analyses indiquaient déjà : le marché du travail reste à la fois résilient et vulnérable. La demande de main-d'œuvre demeure élevée et les entreprises s'adaptent à la situation de pénurie, tandis que les incertitudes économiques, géopolitiques et technologiques ralentissent les décisions et mettent les marges sous pression. Dans ce contexte, l'écosystème des intermédiaires du marché de l'emploi s'affirme de plus en plus comme un acteur clé de l'équilibre entre l'offre et la demande.

Le secteur de l'intérim clôture l'année 2025 en affichant un statu quo en termes de volume d'activité et une légère augmentation du chiffre d'affaires. Ces résultats s'inscrivent dans un contexte marqué par une pénurie persistante de talents, une hausse des coûts, un ralentissement de l'activité dans l'industrie, un matching plus complexe et une concurrence accrue. Parallèlement, le secteur conserve toute sa pertinence dans

des segments flexibles tels que les étudiants jobistes et les flexi-jobs. D'autres secteurs de Federgon ont également connu une année difficile. Les reculs enregistrés ici et là traduisent moins une diminution des besoins qu'un report des décisions et une réorientation des stratégies de personnel.

Pour 2026, les perspectives restent très incertaines. Les prévisions de fin 2025, qui tablaient sur une croissance modérée et des créations d'emplois limitées, ont été remises en question à la suite du déclenchement de la guerre au Moyen-Orient. Dans ce contexte, la flexibilité demeure un levier essentiel pour soutenir les entreprises, sans perdre de vue les défis structurels liés à la démographie et aux transitions sur le marché du travail. Nos priorités s'articulent dès lors autour de trois axes : améliorer le matching en se basant sur les compétences et les données, promouvoir un cadre politique favorisant la mobilité professionnelle, et accélérer la transformation numérique en tant que vecteur de progrès.



SHAPING TOMORROW

Pour les prestataires de services RH, les modèles traditionnels sont mis sous pression, *tandis que de nouvelles formes de création de valeur émergent simultanément.*

Le marché du travail connaît une transformation structurelle profonde

Le marché du travail connaît une transformation structurelle profonde. L'accélération technologique, les évolutions démographiques, l'instabilité géopolitique et l'évolution des attentes se renforcent mutuellement. Avec Shaping tomorrow, Federgon s'appuie sur des analyses précédentes et met l'accent sur le rôle des prestataires de services RH dans cette transition.

Cinq dynamiques orienteront les choix dans les années à venir

Une technologie omniprésente, une demande croissante de solutions personnalisées, les recompositions géopolitiques, la relocalisation stratégique et la durabilité

comme exigence incontournable. Ensemble, elles appellent à davantage d'agilité et de collaboration ainsi qu'à des choix clairs.

Shaping tomorrow, today

L'avenir du travail exige une vision, de la coopération et de la confiance. Face aux mutations du marché du travail, il est essentiel d'adopter une approche qui va au-delà de la réflexion à court terme. Cela implique une politique conciliant activation et protection, avec des entreprises qui investissent dans les talents et des individus qui sont soutenus dans leur développement.

Le présent rapport annuel est une invitation à mener à bien cette mission. En investissant dès aujourd'hui dans l'accompagnement, l'employabilité et l'agilité, nous contribuons activement à façonner l'avenir. Dans ce contexte, Federgon se positionne comme un partenaire et un moteur, porté par une vision ouverte et une ambition claire pour le monde du travail.

Le Readiness Scan

Se préparer à l'avenir exige bien plus que de l'optimisme. Les entreprises qui veulent être prêtes pour demain investissent dès aujourd'hui dans l'agilité, les talents et une vision stratégique claire. Le Readiness scan constitue un cadre de réflexion qui invite les organisations à s'interroger sur leurs propres choix et à évaluer leur niveau de préparation.

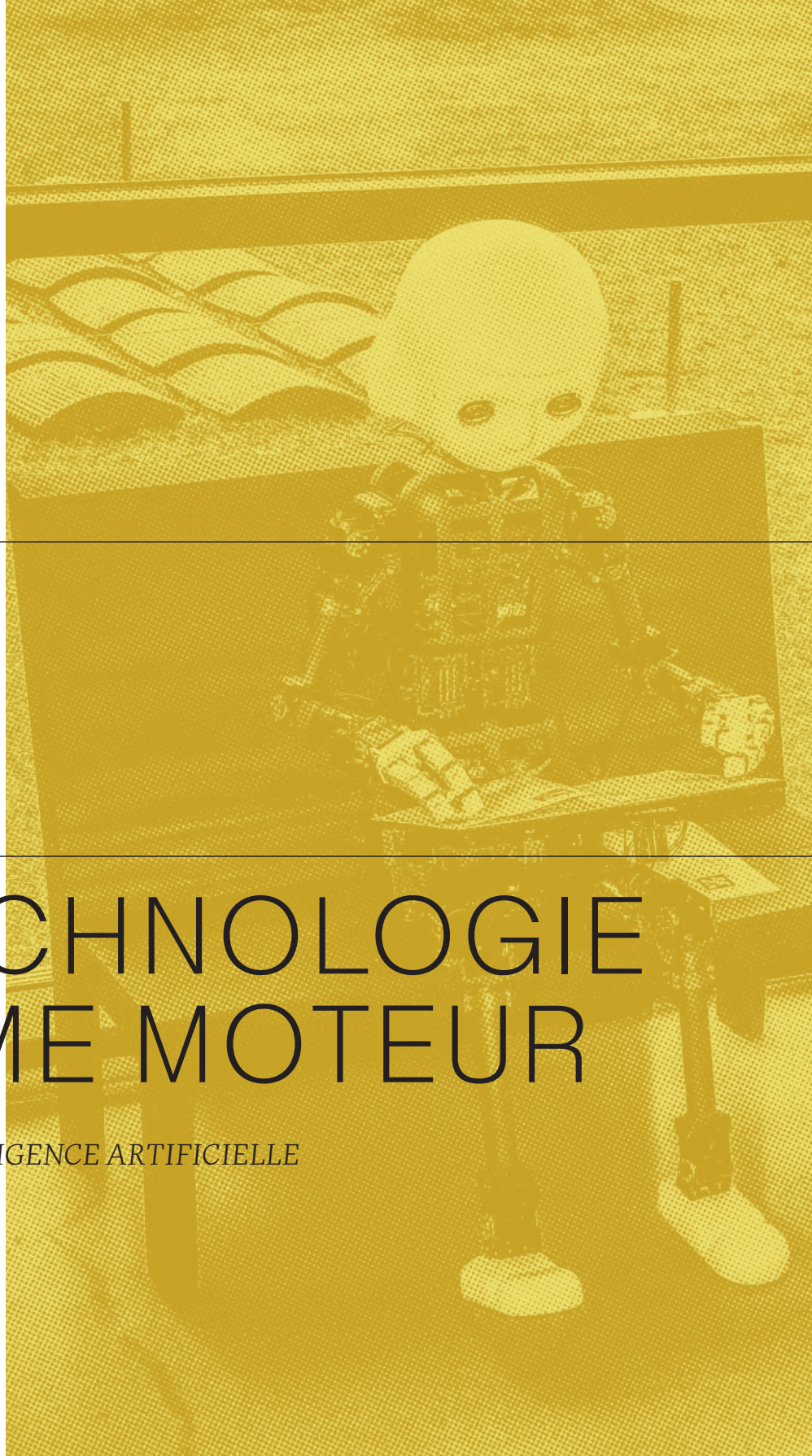
Dans le cadre de Shaping tomorrow, le Readiness scan est une traduction pratique de la réflexion prospective. Il donne des clés pour aborder le dialogue de manière concrète et aide les entreprises à assumer leur rôle sur un marché du travail en transition. Par cette démarche, Federgon entend stimuler des décisions et des actions qui renforcent à la fois l'humain et l'économie.

SHAPING
TOMORROW

1.

LA TECHNOLOGIE COMME MOTEUR

LA PERCÉE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE





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, le recours à 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. 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 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.

STAFFING



Le staffing fait le lien entre l'offre et la demande dans un contexte de pénurie et de changement. Il renforce l'agilité des entreprises et offre aux personnes des occasions d'acquérir de l'expérience et de rester employables.

Le travail intérimaire reste un maillon crucial pour l'insertion et la mobilité sur le marché du travail. Le projectsourcing et l'interim management permettent de mobiliser rapidement une expertise spécialisée. Le recrutement, la recherche et la sélection se concentrent sur une adéquation durable dans un marché en pénurie. Ces modèles ont en commun leur rôle de passerelle entre les besoins économiques et les carrières.



TRAVAIL INTÉRIMAIRE

10

LES SECTEURS DE FEDERAGON

Avec les trajectoires de transition, une première a vu le jour sur le marché du travail belge, dans le cadre d'une expérience pilote menée avec des agences d'intérim.

Ainsi, pour la première fois, des travailleurs licenciés ont pu, dès leur période de préavis, bénéficier de la possibilité de rechercher activement un nouvel emploi.

Il s'agit d'une nouvelle étape dans la conciliation entre flexibilité et sécurité, contribuant à un marché du travail plus rapide, agile et inclusif, qui garantit à chaque talent de trouver sa voie vers l'emploi.



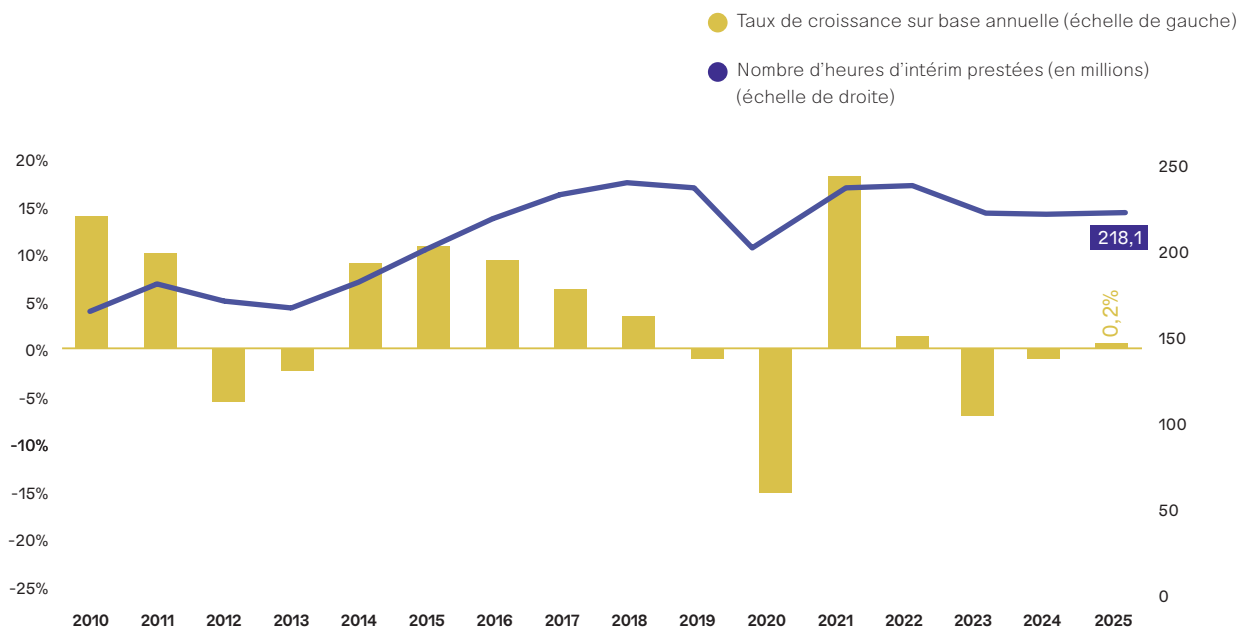
En 2025, le travail intérimaire a été mis en évidence comme un instrument structurel du marché du travail qui va bien au-delà de la simple flexibilité temporaire.

L'HIVA a consacré au travail intérimaire une analyse inédite et a mis en lumière son rôle de tremplin vers un emploi durable ainsi que de levier d'activation et de mobilité professionnelle.

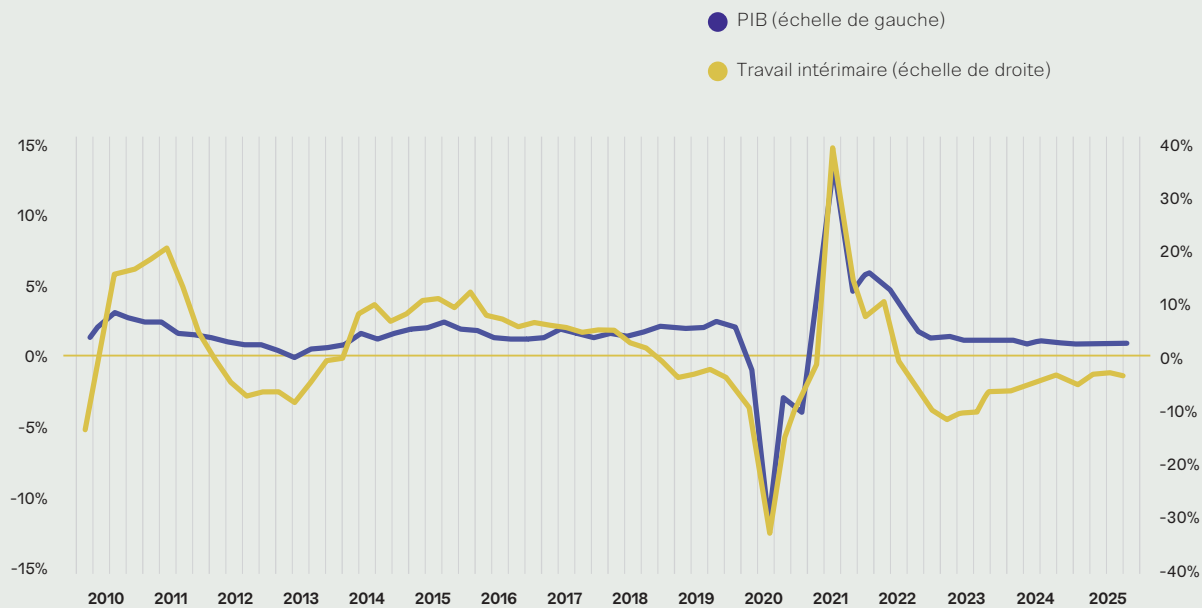
Dans un contexte d'incertitude économique et de fluctuations de la charge de travail, le secteur a démontré sa pertinence sociétale en aidant les entreprises à absorber les pics et les creux, tout en préservant des conditions de travail soutenables pour les collabo-

rateurs permanents. Parallèlement, le travail intérimaire constitue pour de nombreuses personnes un canal d'accès vers un emploi fixe, leur permettant d'acquérir de l'expérience et de développer leur potentiel. L'accent a été clairement mis sur la qualité, la sécurité juridique et la professionnalisation, afin de renforcer la confiance des employeurs, des travailleurs et des pouvoirs publics dans un modèle qui concilie flexibilité et protection.

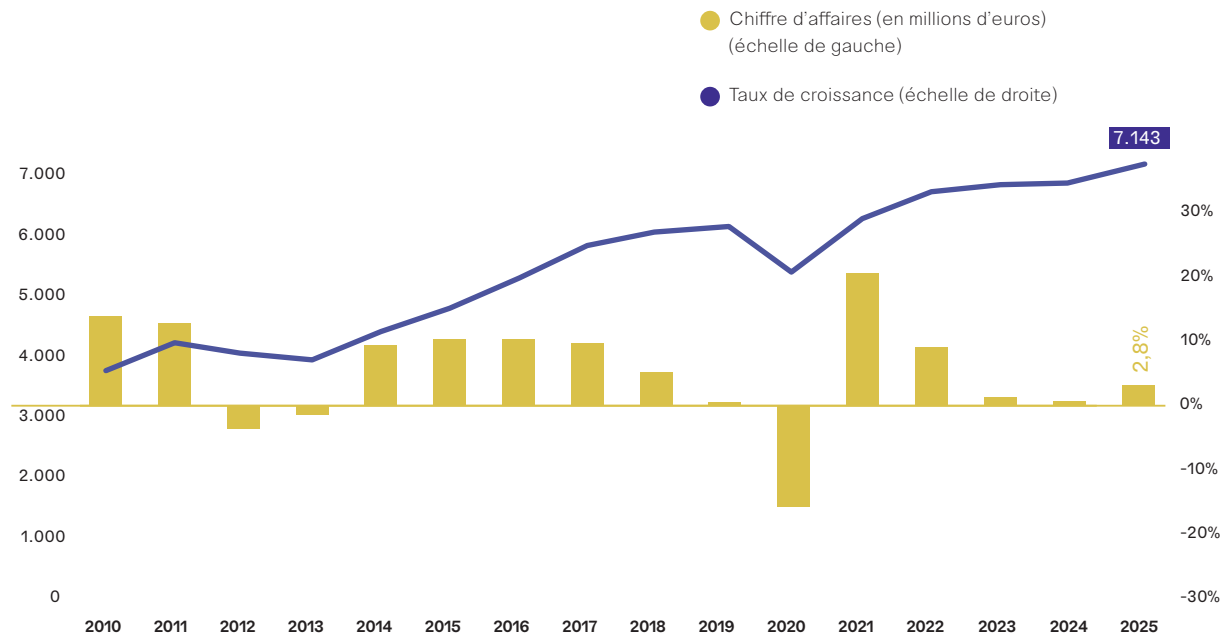
Evolution du nombre d'heures d'intérim prestées



PIB et travail intérimaire

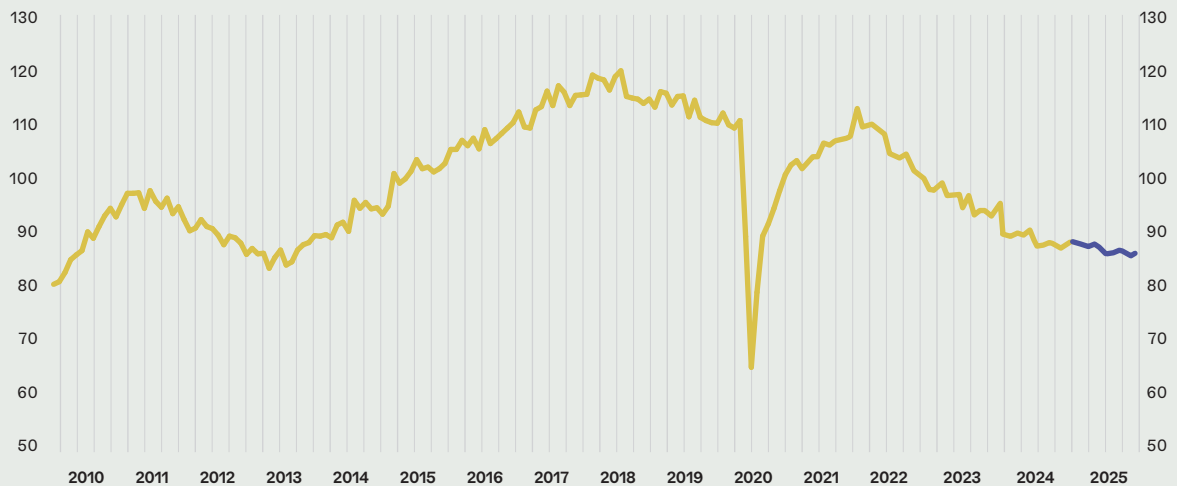


Chiffre d'affaires de l'intérim



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.



Nombre d'agences et de travailleurs fixes



1.391
Agences



10.729
Travailleurs fixes



57%
Ouvriers



43%
Employés

Part du volume de travail intérimaire presté par sexe

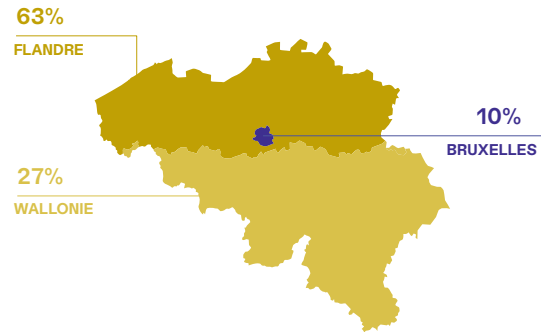


38,8%
Femme



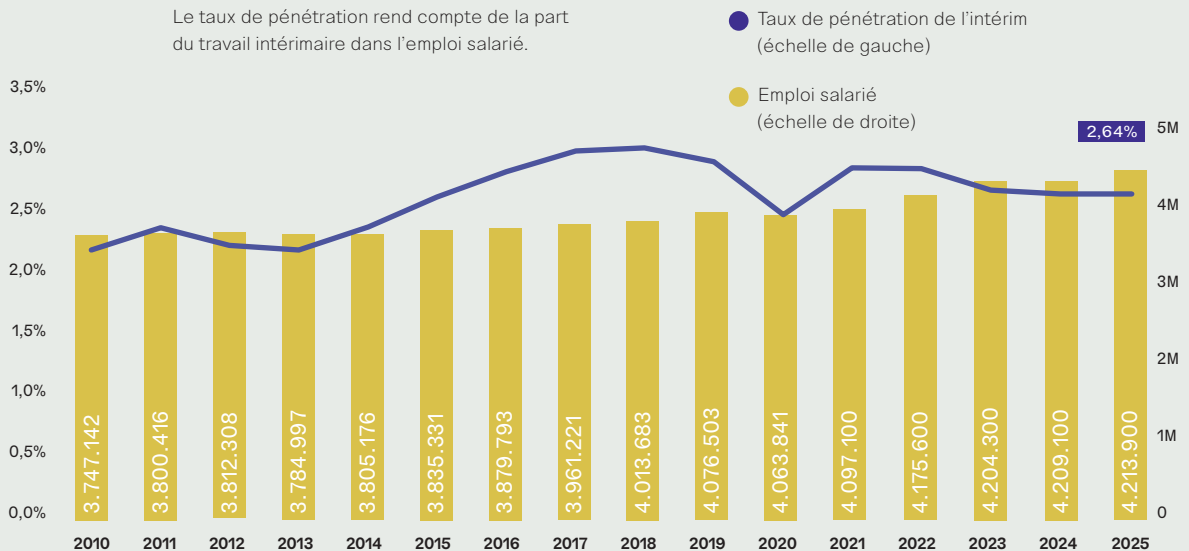
61,2%
Homme

Répartition régionale des heures prestées



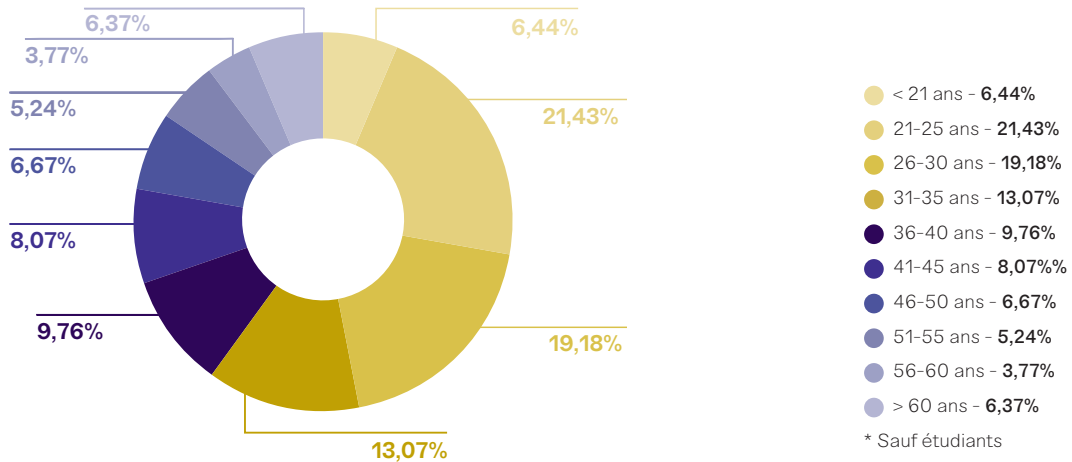
Taux de pénétration de l'intérim

Le taux de pénétration rend compte de la part du travail intérimaire dans l'emploi salarié.

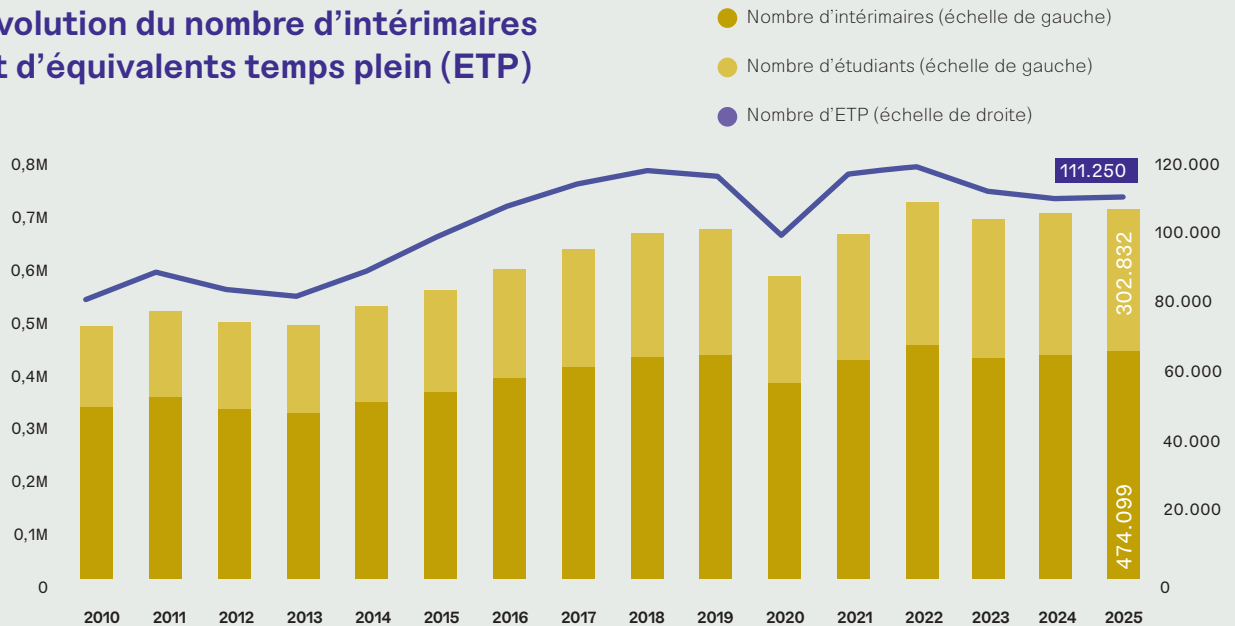




Répartition par âge des intérimaires

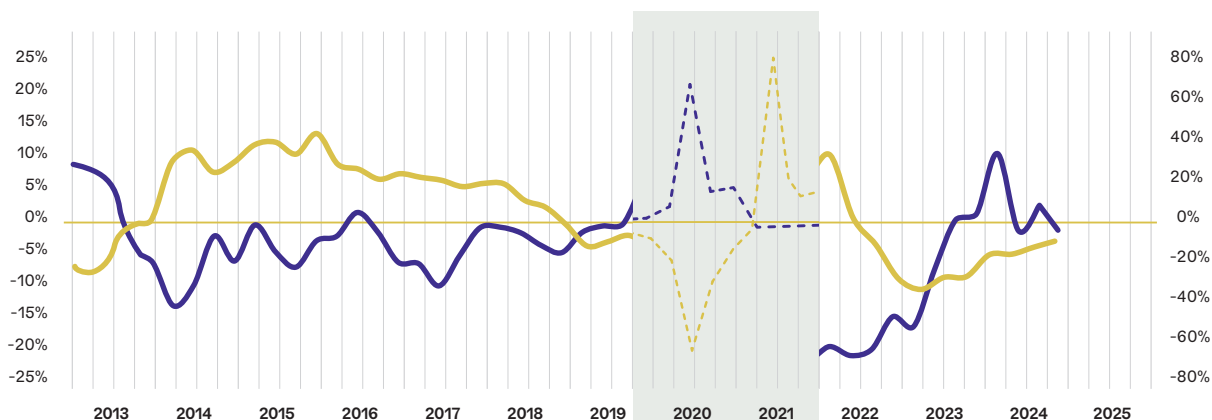


Évolution du nombre d'intérimaires et d'équivalents temps plein (ETP)



Chômage temporaire et travail intérimaire

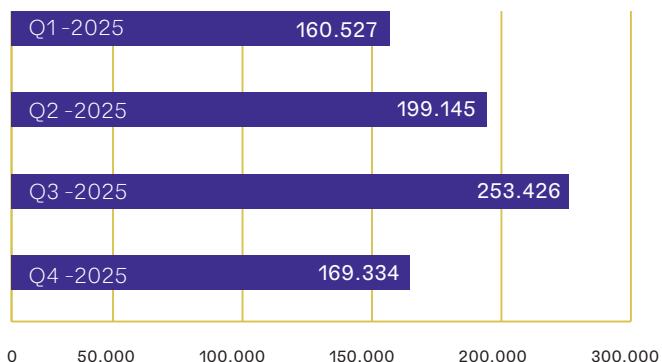
- Volume de travail intérimaire (croissance sur base annuelle - échelle de gauche)
- Chômage temporaire (croissance à un an d'écart sur la base d'unités budgétaires - échelle de droite)



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.



46,4%*

des étudiants jobistes en Belgique ont travaillé comme intérimaires en 2025.

* Moyenne pondérée sur la base des Q1, Q2 et Q3 2025

2.

LA SOCIÉTÉ DE- MANDE D'AVANTAGE DE PERSONNALISA- TION



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.*

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.

PROJECT- SOURCING

20

LES SECTEURS DE FEDERAGON

Le projectsourcing offre aux organisations un accès rapide à une expertise spécialisée dans des environnements à forte intensité de connaissances. Ce modèle soutient l'innovation, la transition et la croissance en mobilisant de manière ciblée les talents sur des projets à impact.

En 2025, l'accent a été mis sur la sécurité juridique, la gouvernance et l'assurance qualité. Dans un contexte d'attention sociétale accrue portée aux formes de travail, le secteur a fait le choix de la maturité et de la transparence. Le projectsourcing apporte ainsi une réponse durable à la pénurie d'expertise et à l'évolution des besoins.

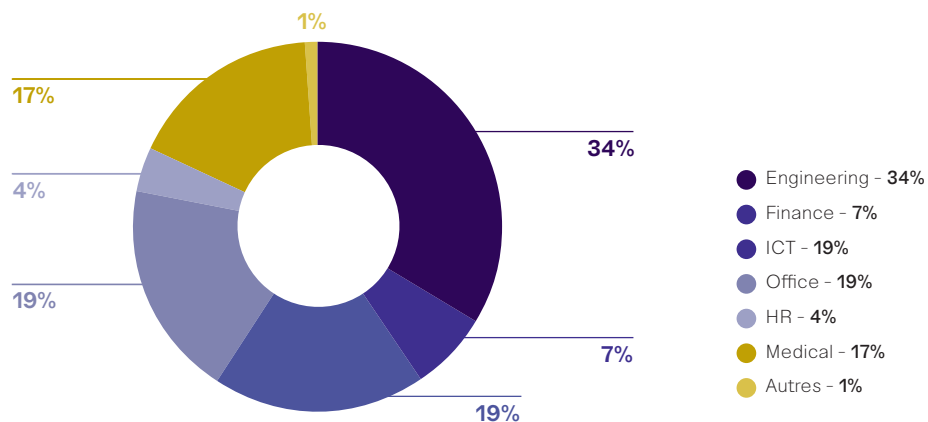


Le rôle d'employeur : comment le projectsourcing fait la différence

En 2025, le projectsourcing a franchi une étape importante avec le renforcement du cadre professionnel et juridique du travail par projets, avec une attention particulière à la sécurité juridique. Dans un contexte de sensibilité accrue, tant sur le plan sociétal que politique, aux questions de faux travail indépendant, Federgon a assumé un rôle actif en tant qu'interlocuteur des entreprises, des experts et des décideurs publics. Au sein de la commission Projectsourcing,

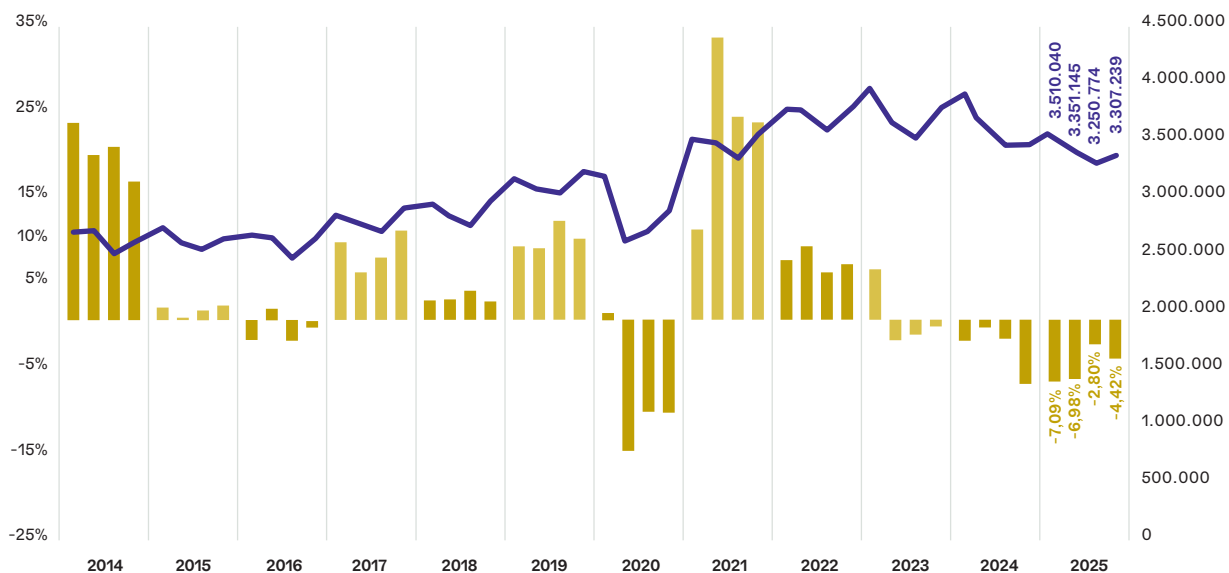
l'accent a fortement été mis sur la clarification, la délimitation et la garantie de qualité, afin d'assurer une distinction claire entre le travail par projets et les autres formes d'emploi. Cela s'est traduit par un fonctionnement plus intensif de la commission et des échanges de fond, avec une attention particulière portée à la promotion du label de qualité et du code de déontologie. En faisant résolument le choix de la maturité et de la transparence, le projectsourcing a renforcé en 2025 la confiance, tant des donneurs d'ordre que des professionnels, dans ce modèle durable et tourné vers l'avenir pour la mobilisation de l'expertise dans des environnements complexes et en constante évolution.

Ventilation des activités de projectsourcing



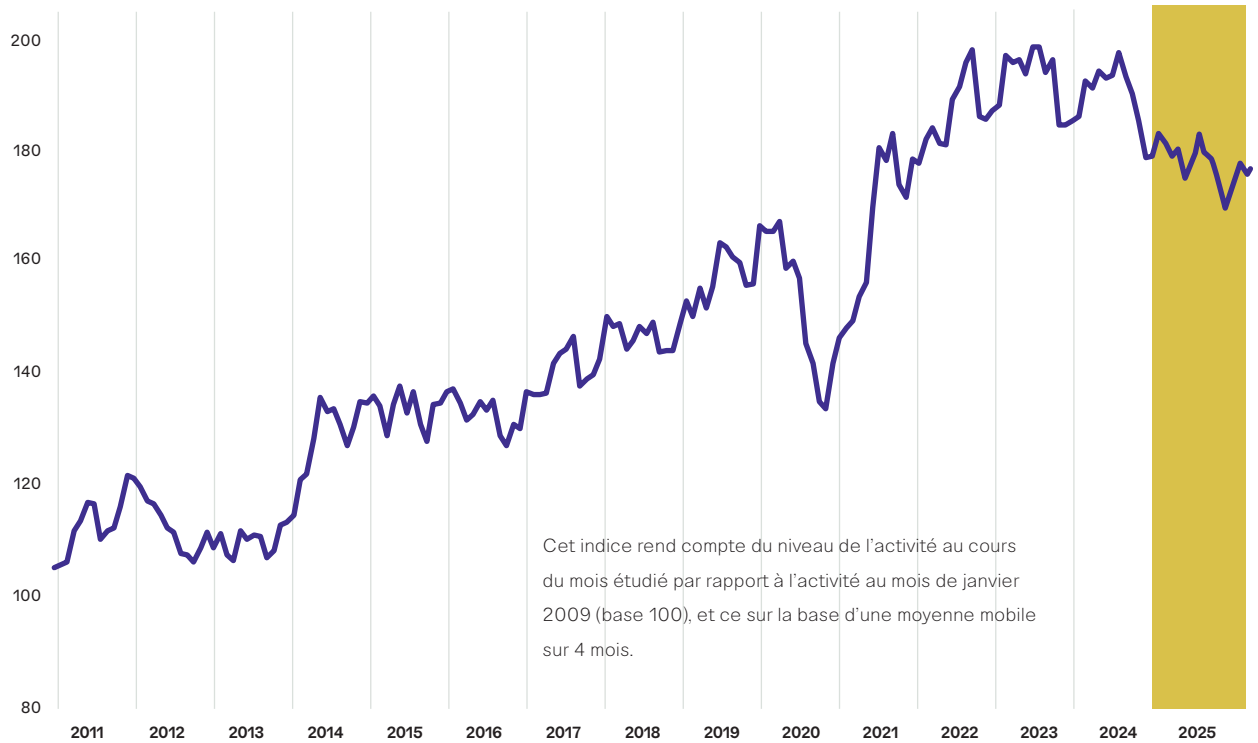
Évolution de l'activité de projectsourcing selon le volume

■ / ■ Croissance activité sur base annuelle des moyennes journalières (échelle de gauche)
 ● Nombre d'heures de projectsourcing prestées par jour (échelle de droite)





Indice projectsourcing



RECRUIT- MENT, SEARCH & SELEC- TION

24

LES SECTEURS DE FEDERAGON

Le Recruitment, Search & Selection occupe une place centrale dans un marché du travail tendu où professionnalisme et rigueur doivent aller de pair. La technologie et les données soutiennent les processus de sélection, mais le jugement humain reste déterminant pour garantir un matching durable.

En 2025, le secteur a renforcé son attention portée à la qualité, à l'éthique et à la transparence, notamment par la mise en place de standards clairs et l'ancrage renforcé du code de déontologie. Dans un contexte économique difficile, le choix a été fait de privilégier la crédibilité et la confiance comme fondements pour l'avenir.

Une réalisation importante en 2025 pour le Recruitment, Search & Selection

Une réalisation importante en 2025 pour le Recruitment, Search & Selection a été le renforcement du positionnement de la qualité et de l'éthique au cœur du processus de sélection, dans un marché du travail toujours plus exigeant. Une attention particulière a été accordée à la définition claire des assessment centers, non seulement pour en valoriser les spécificités, mais aussi pour en relever le niveau d'exigence et les préparer aux défis futurs.

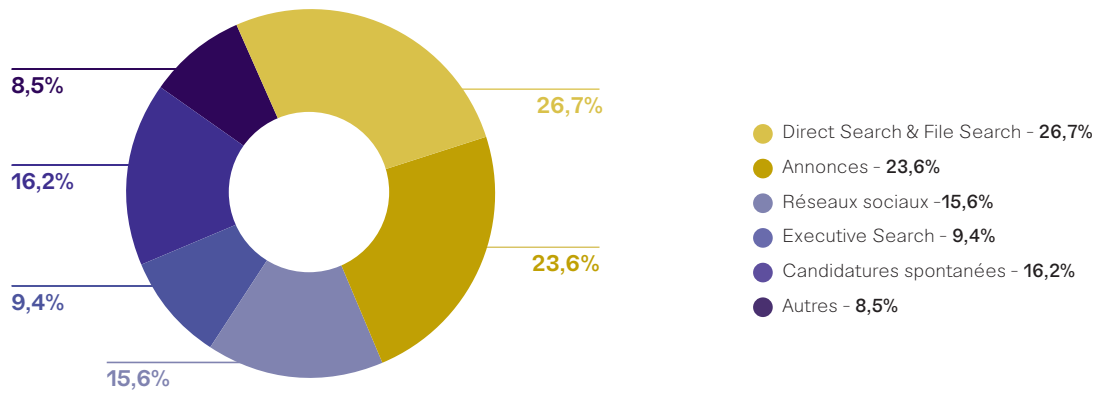
Dans un contexte de ralentissement de l'activité de recrutement et de digitalisation croissante, la commission RSS a explicitement mis l'accent sur les standards professionnels, la transparence et la confiance. Cela s'est notamment traduit par le développement et l'ancrage communicationnel du code de déontologie, ainsi que par la reconnaissance explicite du rôle du jugement humain aux côtés des outils technologiques.

Grâce à un fonctionnement intensifié de la commission, à des échanges avec des partenaires européens et à une communication ciblée, le RSS a été clairement positionné

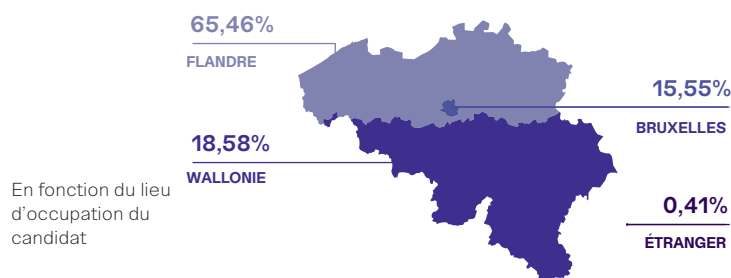
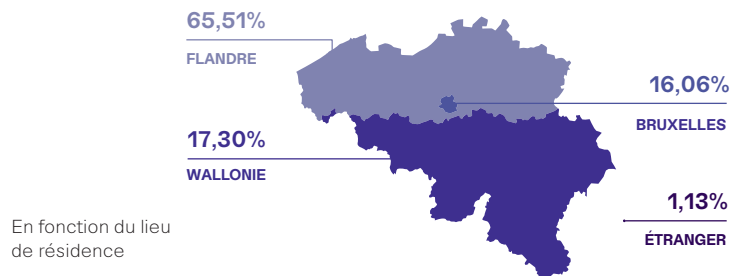


en 2025 comme une discipline où qualité et efficacité vont de pair, en vue d'un résultat durable. Dans une année difficile, un choix fondamental a ainsi été posé en faveur de la maturité et de la crédibilité, comme base d'un recrutement pérenne et tourné vers l'avenir.

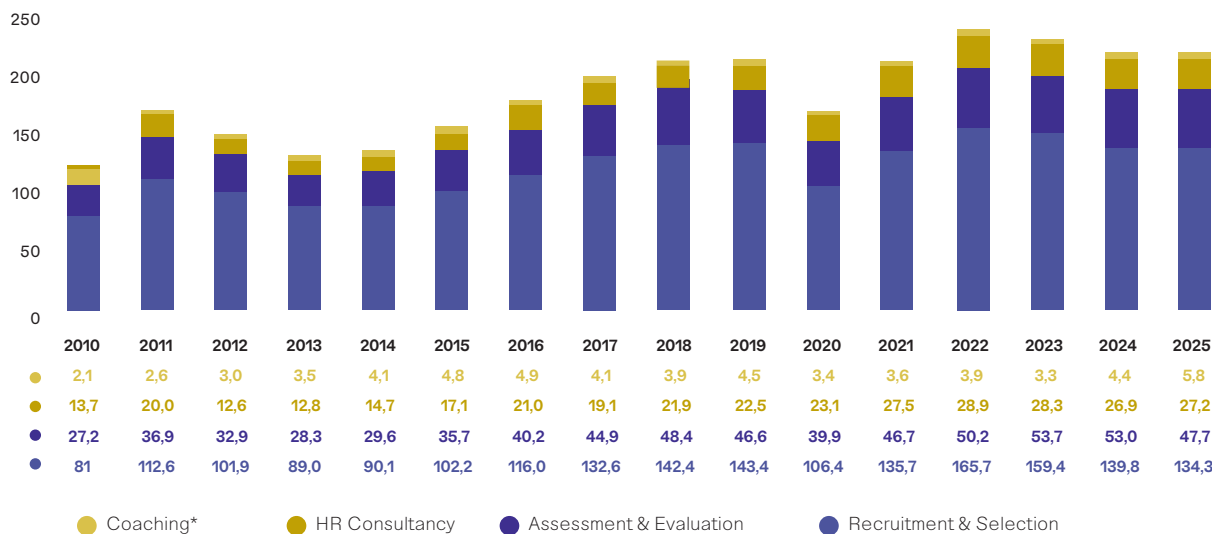
Ventilation des candidats placés en fonction du canal utilisé



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.

INTERIM MANAGE- MENT

28

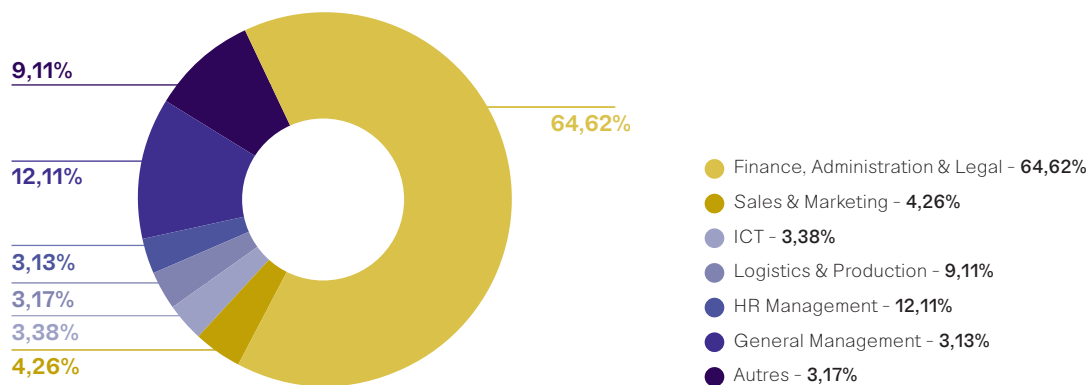
LES SECTEURS DE FEDERAGON

L'interim management est un instrument stratégique pour les organisations en transformation. Il permet de mobiliser rapidement un leadership expérimenté dans des contextes de transformation, de croissance ou de crise.

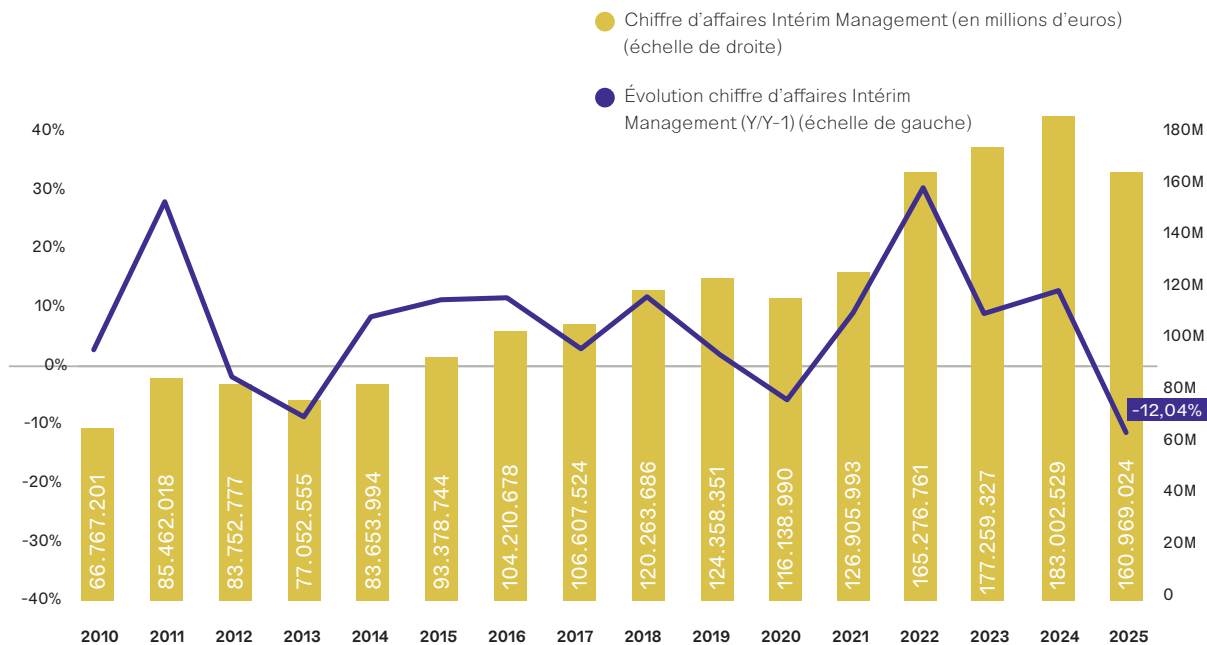
En 2025, le secteur a confirmé sa valeur ajoutée grâce à un positionnement renforcé autour de la qualité et de la gouvernance, soutenu par la publication d'un livre blanc et le renouvellement du label de qualité. L'interim management s'affirme ainsi clairement comme une réponse aux problématiques complexes où le résultat et la responsabilité sont centraux.



Ventilation des missions selon le type de fonction



Chiffre d'affaires de l'Intérim Management





Le management de transition comme solution aux problématiques complexes de transition et de changement

Au sein de Federgon, l'interim management est explicitement positionné comme une réponse aux enjeux complexes de transformation et de changement, mettant au premier plan l'expérience, la responsabilité et l'orientation résultats. Le nouveau livre blanc consacré à l'interim management constitue

à cet égard l'aboutissement des travaux de ce conseil d'administration. Associé à un label de qualité renouvelé, il jette les bases d'un secteur tourné vers l'avenir et résilient, en phase avec les besoins du marché, aujourd'hui comme demain.


Le secteur s'oppose clairement à toute forme de banalisation qui réduirait l'interim manager à un produit interchangeable. En plaçant le niveau d'exigence très haut et en affinant son positionnement, il envoie un signal clair au marché ainsi qu'aux interim managers : le recours à un bureau d'interim management doit relever d'un choix spécialisé et réfléchi, chaque acteur se distinguant à quatre niveaux : les compétences, l'expérience, la personnalité et l'adéquation culturelle.

L'interim manager ne relève pas d'une logique de « body shopping » et il ne s'agit pas de vendre une capacité anonyme. Les bureaux d'interim management s'attachent à répondre aux problématiques réelles des donneurs d'ordre. Grâce à cet accent mis sur la gouvernance, la qualité et un leadership plus professionnel, le secteur de l'interim management a non seulement su se positionner en 2025 dans un environnement exigeant, mais aussi consolider sa valeur ajoutée en tant que levier stratégique d'agilité et de transformation.

SHAPING
TOMORROW

3.

LA GÉOPOLITIQUE REDEFINIT LES RÈGLES DU JEU



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 ?

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. 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.

CAREER GUIDANCE & DEVELOP- MENT

34

L'accompagnement occupe une place croissante dans un marché du travail caractérisé par des parcours moins linéaires. L'accompagnement de carrière, l'outplacement, le bien-être et le learning contribuent ensemble à renforcer la sécurité de carrière et à prévenir les sorties du marché du travail.

À travers Guide-me, Federgon regroupe ces activités d'accompagnement dans une approche intégrée. En reliant prévention, accompagnement des transitions et bien-être, les secteurs soutiennent une employabilité durable et l'activation.



Au sein de Guide-me, l'accompagnement de carrière, l'outplacement et le bien-être s'inscrivent dans une approche intégrée de l'employabilité durable.

L'idée sous-jacente est simple : les parcours professionnels sont de plus en plus évolutifs et les individus ont besoin de soutien à différents moments. En rendant l'accompagnement accessible, le changement devient plus gérable.

La force de Guide-me réside dans cette cohérence. Prévention, accompagnement en phase de transition et attention portée au bien-être se renforcent mutuellement. Cela s'inscrit dans un marché du travail axé sur l'activation, avec l'ambition de permettre au plus grand nombre de participer durablement. Si une structure interne peut parfois évoluer discrètement, Federgon est particulièrement fière de cette approche largement soutenue et se réjouit des premiers résultats obtenus. Nous ne doutons pas que la commission Guide-me sera un levier indispensable pour aborder, avec une vision globale, les défis du marché du travail d'aujourd'hui et de demain.

ACCOMPAGNEMENT DE CARRIÈRE

36

LES SECTEURS DE FEDERAGON

L'accompagnement de carrière agit de manière préventive en soutenant les personnes confrontées à des questions liées à leur parcours professionnel. Il renforce la connaissance de soi, l'employabilité et la maîtrise de la trajectoire professionnelle. Il est indéniable que l'accompagnement de carrière constitue un outil essentiel, qui a déjà permis à de nombreux talents de retrouver une nouvelle dynamique.



Les réformes politiques décidées en 2025 ont mis le modèle sous pression, avec un impact direct sur les centres d'accompagnement de carrière.

Federgon continue de plaider en faveur de réformes conciliant qualité et accessibilité avec les contraintes budgétaires.

Par ailleurs, nos membres proposant de l'accompagnement de carrière et du coaching dans le cadre du fonds « Retour au travail » jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des personnes en incapacité de longue durée vers de nouvelles perspectives professionnelles.

En tant que prestataires agréés, ils offrent des parcours spécialisés, accessibles et personnalisés, soutenant la réorientation, l'activation et la réinsertion durable. Ils contribuent ainsi à une approche structurée et centrée sur l'humain de la réintégration, en étroite articulation avec le cadre plus large des politiques de l'emploi.

Le fonds ne rencontre toutefois pas, à ce stade, le succès escompté. Federgon continue d'insister sur la nécessité d'une évaluation approfondie de son fonctionnement, en vue de simplifier la procédure de demande et de lever les obstacles pratiques et administratifs. Par ailleurs, Federgon œuvre à une meilleure visibilité du Fonds à travers une campagne de sensibilisation de grande ampleur.

Les réformes mises en œuvre par le gouvernement flamand sans concertation sectorielle ont fortement impacté le secteur.

Une réduction budgétaire compromet le fonctionnement de quelque 200 centres d'accompagnement de carrière, garants de la qualité et de l'accompagnement des conseillers en orientation à travers toute la Flandre. Cette évolution se reflète clairement dans les chiffres. Federgon appelle le gouverne-

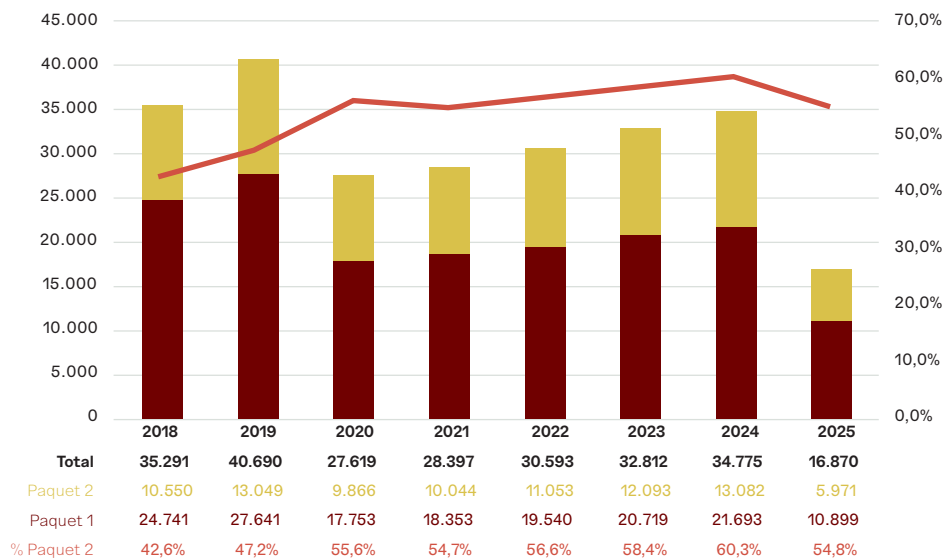
ment flamand à revenir rapidement à la table des négociations afin d'élaborer une réforme permettant d'atteindre les objectifs d'économies budgétaires sans exclure du système les centres d'accompagnement de carrière essentiels.

Il est indéniable que l'accompagnement de carrière constitue un outil essentiel, qui a déjà permis à de nombreux talents de retrouver une nouvelle dynamique.

Chèques-carrière (en Flandre)

- Nombre d'accompagnements de carrière commencés - Paquet 1
- Nombre d'accompagnements de carrière commencés - Paquet 2

Ces chiffres concernent l'ensemble du marché, pas seulement les activités des membres de Federgon.



OUT- PLACE- MENT

40

L'outplacement accélère les transitions de l'emploi vers l'emploi en cas de licenciement et d'incertitude. En période économique difficile, le secteur confirme son rôle d'instrument d'activation favorisant la réinsertion professionnelle.

Le secteur de l'outplacement est un secteur contra-cyclique : lorsque l'économie ralentit, son activité s'intensifie. Cela se reflète également dans les chiffres : tandis que l'outplacement individuel reste stable, l'outplacement collectif progresse de 12 %. Avec un taux de reclassement en hausse, le secteur démontre en parallèle qu'il est plus que jamais devenu un instrument essentiel d'intégration et d'activation.



L'accompagnement en outplacement a toujours prouvé sa valeur, mais ne peut le plus souvent être entamé qu'après le licenciement.

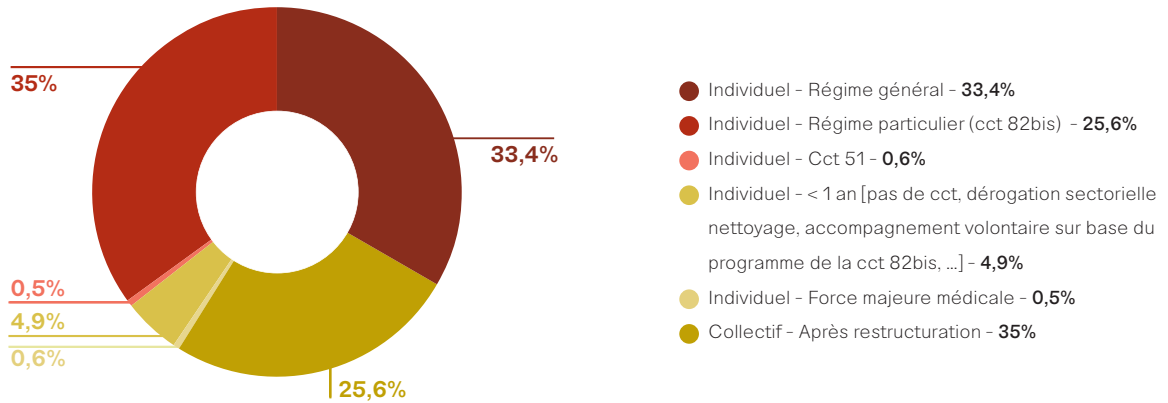
Le dispositif de transition récemment introduit offre, quant à lui, aux travailleurs licenciés la possibilité d'utiliser leur période de préavis comme un tremplin vers un nouvel emploi, leur permettant ainsi de saisir de nouvelles opportunités tout en conservant la maîtrise de leur parcours.

Ces évolutions posent dès lors la question de savoir pourquoi attendre un licenciement pour agir. Il existe un besoin urgent d'instruments permettant d'anticiper les transitions et de favoriser des passages plus rapides de l'emploi vers l'emploi. En offrant aux travailleurs un accompagnement professionnel tout au long de leur carrière, il devient possible d'aligner davantage leur trajectoire professionnelle sur leurs aspirations et leurs besoins, tout en réduisant l'incertitude liée au licenciement.

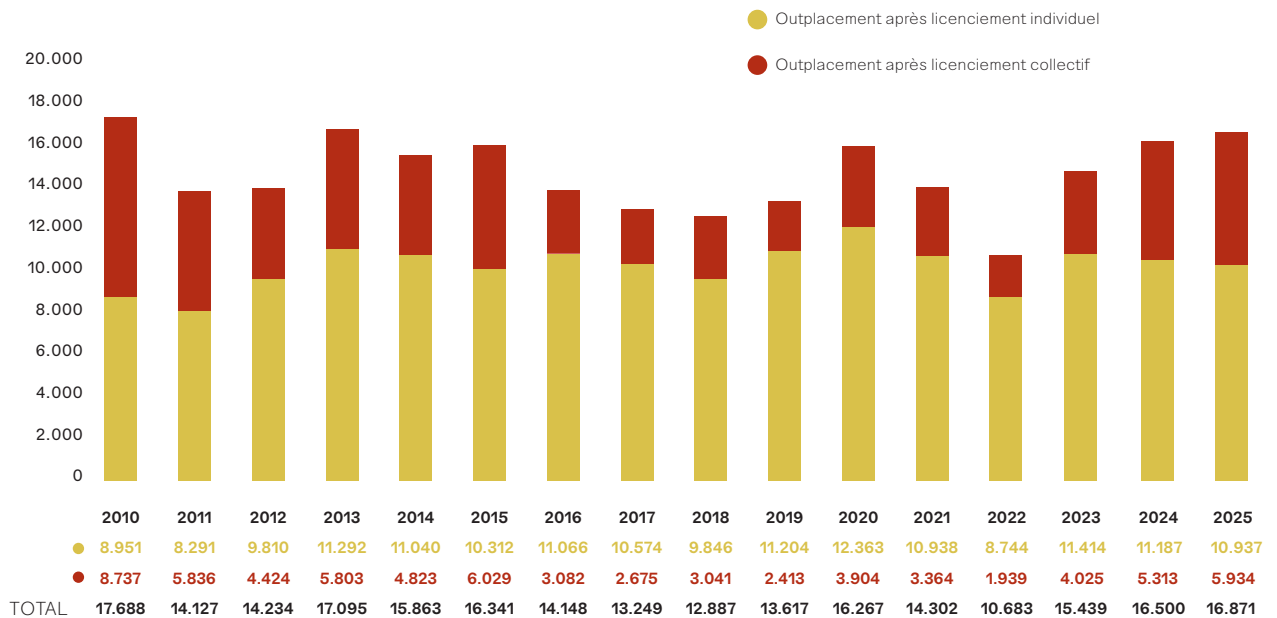
Un modèle solide soutenant les transitions de l'emploi vers l'emploi remplace la sécurité d'emploi par la sécurité de carrière et privilégie la prévention plutôt que la remédiation. Cela conduit à un marché du travail où les opportunités sont recherchées de manière proactive et où chacun a la possibilité de les saisir.

Il est temps d'évoluer vers un modèle de marché du travail reposant sur des transitions directes entre emplois, dans lequel le filet de sécurité social constitue un dernier recours. La pénurie actuelle sur le marché du travail offre une occasion unique d'adopter une nouvelle vision de la sécurité des parcours professionnels et de tendre vers une société sans licenciement.

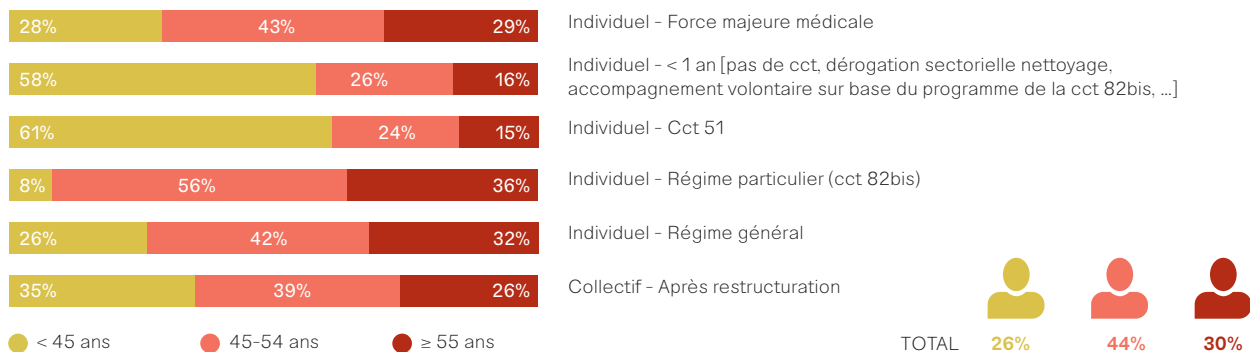
Accompagnements selon le type d'outplacement



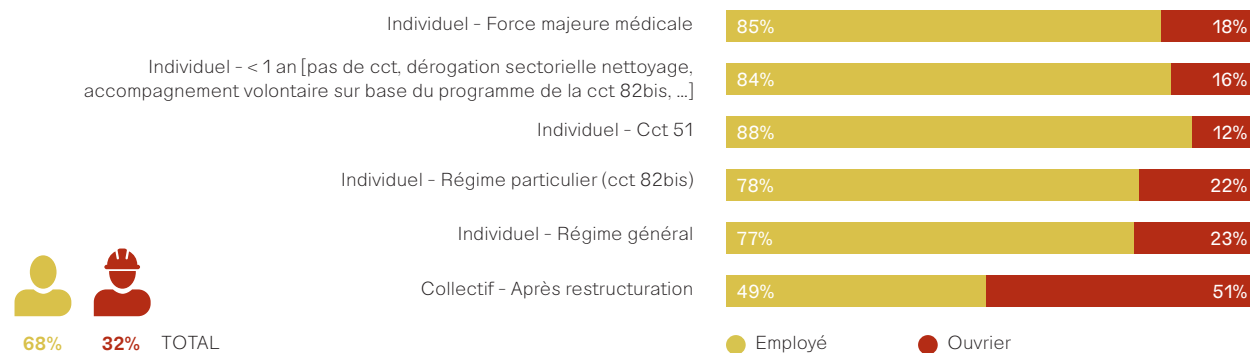
Évolution des accompagnements commencés



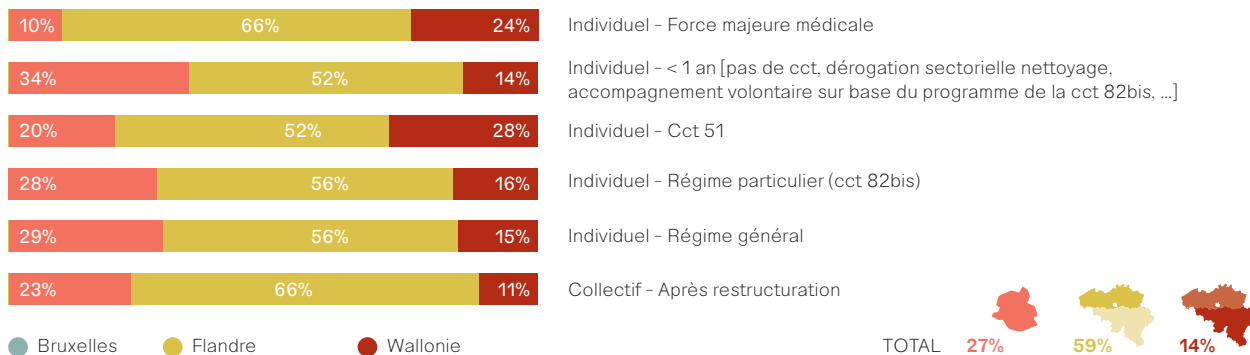
Candidats en outplacement selon l'âge et le type d'outplacement



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



Accompagnements selon la région et le type d'outplacement



WELL- BEING

44

LES SECTEURS DE FEDERON

Nos membres Wellbeing rassemblent une expertise en matière de bien-être mental, physique et social, de travail soutenable et d'employabilité durable, dans un marché du travail en mutation structurelle. Ils traduisent les connaissances scientifiques, les évolutions sociétales et les tendances technologiques en actions concrètes qui renforcent le bien-être comme condition stratégique d'une politique RH tournée vers l'avenir.

Ils jouent également un rôle clé dans le défi sociétal lié à l'incapacité de travail de longue durée. En 2025, leur expertise a été davantage positionnée comme un instrument stratégique du marché du travail, en faisant évoluer la perspective – d'une approche centrée sur la seule guérison et les soins individuels – vers une logique de prévention, de détection précoce et de travail soutenable de manière structurelle.



Une réalisation importante en 2025 pour le Wellbeing a été le repositionnement de fond du bien-être comme un instrument stratégique du marché du travail

Avec un accent clair sur la prévention et l'employabilité durable. Avec le renforcement de la plateforme Wellbeing et une coordination renouvelée, l'accent a été explicitement mis sur la mise en commun des expertises en matière de prévention, de politique de bien-être et de leadership.

En 2025, l'accent n'a pas été mis sur des initiatives isolées, mais sur le développement d'approches cohérentes et étayées en matière de bien-être, appuyées par

des connaissances scientifiques et des expériences de terrain. À travers une série d'initiatives inspirantes, le bien-être a été clairement inscrit dans le débat plus large sur le travail soutenable, l'activation et la productivité.

Federgon a ainsi confirmé en 2025 son rôle de référence en matière de corporate wellbeing, tout en posant des bases solides pour une politique de bien-être tournée vers l'avenir au sein des organisations.

SHAPING
TOMORROW

4.

LOCAL VS GLOBAL

PLUS PROCHE
STRATÉGIQUEMENT,
MOINS DÉPENDANT



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 les 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 en Europe, mais elles transforment le moteur de l'emploi : moins de recrutement de masse, davantage de profils techniques et numériques.

Cela nécessite un modèle de formation plus rapide et plus modulaire, ancré dans la pratique et axé 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.

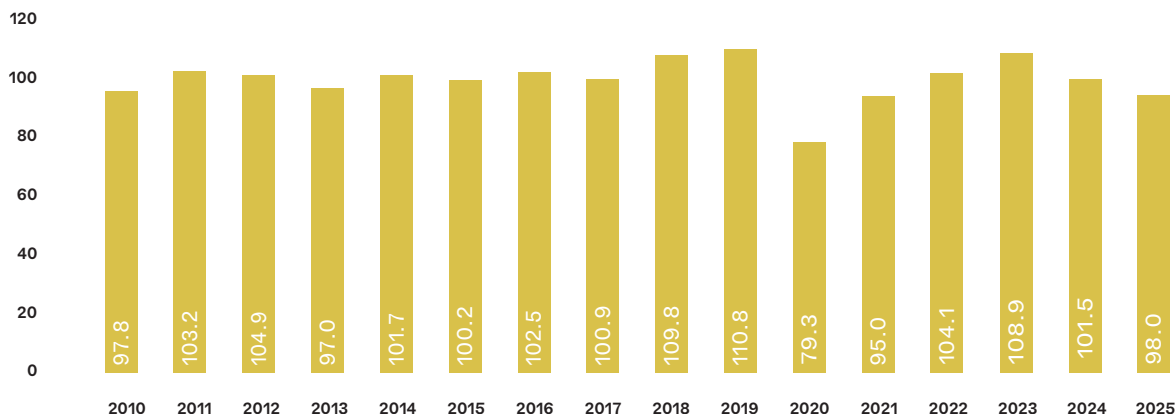
LEARNING & DEVELOPMENT

48

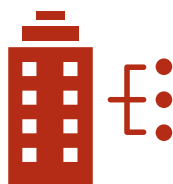
Le Learning & Development soutient l'employabilité durable dans un contexte d'obsolescence rapide des compétences. L'apprentissage continu devient un élément central des parcours professionnels ainsi que des stratégies organisationnelles.

Malgré les pressions économiques, le secteur est resté résilient, avec une légère baisse limitée à 3,5 % dans un contexte de ralentissement. Il a mis l'accent sur l'impact, la simplicité et l'efficacité des politiques de formation, avec une attention particulière portée à la requalification et au perfectionnement des compétences, ainsi qu'au développement des compétences d'avenir.

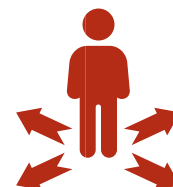
Indice de l'évolution du chiffre d'affaires



**Le marché
de la formation privé**



39,3%
In-company



60,7%
Ouvert

De placer fermement à l'agenda l'importance d'une politique de Learning & Development réfléchi et ciblée

Alors même que les entreprises et les pouvoirs publics faisaient face à des contraintes budgétaires accrues et à une pression croissante sur les moyens alloués à la formation, Federgon a continué de placer fermement à l'agenda l'importance d'une politique de Learning & Development réfléchi et ciblée. À travers les travaux de la commission L&D et un partage ciblé des connaissances, l'accent a été déplacé du

volume vers l'impact, avec une attention particulière portée à la formation orientée vers des publics spécifiques, à la requalification et au perfectionnement, ainsi qu'au renforcement des compétences de base.

En 2025, Federgon a également joué un rôle actif dans le débat relatif aux réformes telles que le droit individuel à la formation et la Federal Learning Account, en plaidant systématiquement en faveur de davantage de simplicité, de flexibilité et d'efficacité. Le Learning & Development est ainsi réaffirmé comme un instrument essentiel pour rendre les parcours professionnels résilients face à l'avenir et pour renforcer la capacité d'adaptation des entreprises.

HR TECH

50

LES SECTEURS DE FEDERAGON

La HR tech renforce les processus RH grâce à des solutions numériques, notamment en matière de matching, de learning, de wellbeing et d'analyse de données. Pour Federgon, la technologie constitue un levier pour accroître la qualité, l'orientation humaine et l'efficacité.

En articulant la HR tech avec le staffing et l'accompagnement, la technologie contribue à une gestion globale des talents (total workforce management) et à des stratégies de carrière tournées vers l'avenir.



Une collaboration structurelle entre les acteurs de la HR tech et d'autres prestataires de services RH

Grâce à un lancement réussi au printemps et aux premières réunions de concertation officielles plus tard dans l'année, les bases d'une collaboration structurelle entre les acteurs de la HR tech et d'autres prestataires de services RH ont été posées en 2025. L'accent a été mis explicitement sur la connexion, le partage des connaissances et le positionnement, avec une attention particulière pour l'innovation en matière d'intelligence artificielle, de données et de soutien

numérique des processus RH. En abordant la HR tech non pas comme une île isolée, mais comme une partie intégrante de l'écosystème RH au sens large, Federgon a fait un choix stratégique en 2025. La plateforme est devenue un point de référence commun où se rejoignent technologie, orientation humaine et responsabilité, jetant ainsi les bases d'actions concrètes et de croissance pour les années à venir.



SHAPING
TOMORROW



5.

LA DURABILITÉ,
UNE EXIGENCE
ABSOLUE



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 est une exigence absolue, qui influence 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 plus 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'autonomisation du secteur des titres-services

54

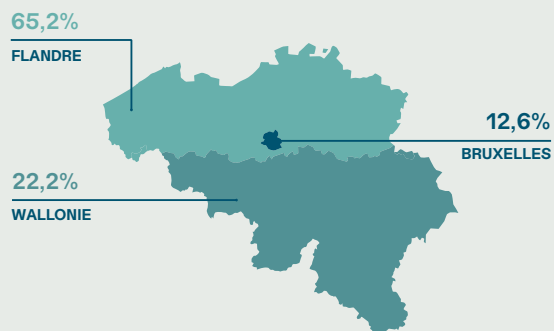
LES SECTEURS DE FEDERAGON

Federgon, le Réseau pour l'emploi, est fier d'avoir contribué à la création du secteur des titres-services. En 2004, il y a un peu plus de 20 ans, ce secteur a été mis en place avec trois objectifs principaux : réduire le travail au noir, créer des emplois accessibles aux personnes éloignées du marché du travail et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des utilisateurs. Aujourd'hui, deux décennies plus tard, le secteur peut affirmer avec fierté que ces objectifs ont été et restent largement atteints. Plus de 150 000 aides-ménagères sont chaque jour à pied d'œuvre pour améliorer la qualité de vie de plus d'un million de familles en Belgique.

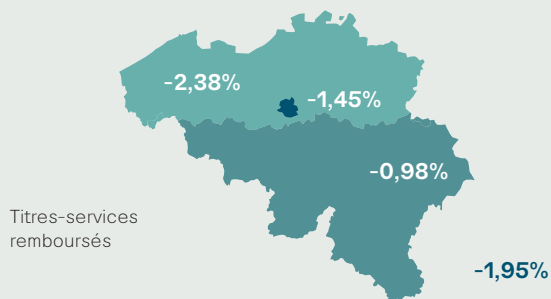
Le secteur est ainsi devenu un secteur à part entière, qui compte quelques-uns des plus gros employeurs de notre pays. Des défis sectoriels spécifiques, tels que la viabilité des entreprises, le vieillissement de la main-d'œuvre, la dépendance financière vis-à-vis des instances politiques et la grande diversité des entreprises, rendent ce secteur unique à tous égards et ont conduit à mener une réflexion approfondie sur son avenir. Le résultat de cet exercice a abouti à la décision de rendre le secteur des titres-services complètement autonome au sein d'une nouvelle fédération indépendante.

Nous souhaitons à la nouvelle fédération, Domiva, beaucoup de succès dans la représentation de ce secteur important.

Ventilation régionale de l'activité (ensemble du marché)

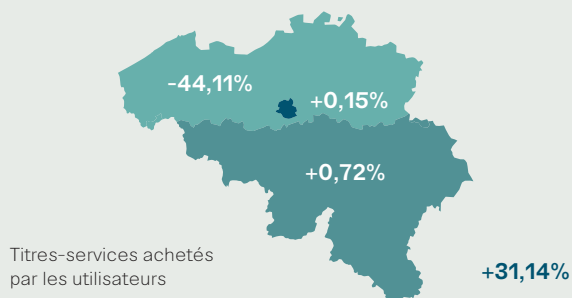


Évolution (ensemble du marché)



Titres-services
remboursés

	2024	2025	Croissance
Belgique	129.536.615	127.007.180	-1,95%
Flandre	84.764.507	82.748.831	-2,38%
Wallonie	28.510.985	28.232.201	-0,98%
Bruxelles	16.261.123	16.026.148	-1,45%



Titres-services achetés
par les utilisateurs

	2024	2025	Croissance
Belgique	153.335.220	105.592.733	-31,14%
Flandre	108.734.408	60.767.190	-44,11%
Wallonie	27.777.249	27.976.064	0,72%
Bruxelles	16.823.563	16.849.479	0,15%

À PROPOS DE FEDERGON

A decorative graphic consisting of two overlapping circles, one light blue and one slightly darker blue, positioned behind the main title text.

Academy

En 2025, le fonctionnement de la Federgon Academy a pris une importance particulière dans le contexte de la réflexion stratégique sur l'avenir menée par Federgon dans le cadre de Shaping tomorrow. Cet exercice montre clairement que l'apprentissage n'est plus une activité de soutien, mais une condition cruciale pour rester agile sur un marché du travail en constante évolution. L'Academy s'est imposée non seulement comme une plateforme de formation, mais aussi comme un lieu où les membres réfléchissent

ensemble, anticipent et développent des compétences qui resteront pertinentes demain.

Grâce à des formations axées sur la pratique, animées par des experts de terrain, la Federgon Academy a continué en 2025 à se consacrer au renforcement des compétences d'avenir, de la pensée critique et de la maturité professionnelle. La Federgon Academy aborde l'avenir avec confiance et fierté.

Participants aux formations	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INT	2202	2313	3238	3339	2074	1862
ADV	187	686	518	607	404	244
SAP	90	204	177	189	240	163
RSS	45	32	77	47	75	27
OUT	61	83	30	36	65	53
Wellbeing	13	20	9	0	0	0
Retour au travail					39	77
Webinaires/séances d'information	2021	1444	1427	495	576	1003
E-learning projectsourcing		141	429	0	265	44
Total	4619	4923	5905	4713	3738	3396

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

Conseil d'administration

Rika Coppens

House of HR
Présidente

Katty Scheerlinck

RGF Staffing Belgium
Présidente sortante
Présidente de la commission
régionale Flandre

Bernard Hullaert

Travvant
Président de la commission
régionale Bruxelles

Henri Lemaitre

Proman Jobs
Président de la commission
régionale de Wallonie

Steven Cornand

BDO Advisory
Président de la commission sectorielle Interim Management

Thierry Lescauwaet

UQ
Président de la commission sectorielle Learning & Development

Jens Van Mol

SBS Skill Builders
Président de la commission sectorielle Guide-me

Charlot Van Ussel

Select Projects
Présidente de la commission
sectorielle Projectsourcing

Patrick Van Lijsebetten

Winsearch
Président de la commission
sectorielle Recruitment,
Search & Selection

Jan Dekeyser

Adecco
Président de la commission
sectorielle Intérim

Frank Vervaeke

Cross International

Annic Bosmans

Randstad Group Belgium

Sophie Vanderputten

Casting Recruitment

Anna Smets

Workplace Options Belgium



Community

2025 a marqué la dernière année de notre mandature, ce qui signifie la fin pour les Conseils de direction qui, ces dernières années, ont donné une orientation, une cohésion et un dynamisme à Federgon et à ses secteurs. L'Assemblée générale a donc constitué un excellent point de départ pour nos nouveaux Conseils de direction. Les résultats de l'exercice Shaping tomorrow constituent d'emblée une base solide pour entamer le nouveau cycle de Conseils de direction.

Le flambeau a ainsi été transmis à des équipes qui poursuivront le travail avec un regard neuf et un engagement renouvelé. Notre nouvelle présidente, Rika Coppens, envisage également les trois prochaines années avec enthousiasme et confiance. Nous avons le plaisir d'accueillir de

nombreux nouveaux visages qui, dans les années à venir, seront aux commandes des services RH privés et nous permettront de relever ensemble les défis du marché du travail !

Dans le même temps, nous tenons à remercier chaleureusement les membres sortants des Conseils de direction. Leur dévouement, leur expertise et leur engagement ont été d'une valeur inestimable pour le développement de nos secteurs et pour le rôle que Federgon assume aujourd'hui en tant que réseau pour l'emploi. Nous souhaitons aux nouveaux conseils de direction beaucoup de succès dans l'exercice de leur mandat et nous nous réjouissons de continuer à bâtir avec eux une communauté Federgon forte, solidaire et tournée vers l'avenir.



FOCUS SUR LES OR- GANISATIONS DE SOUTIEN

60

Route 55

Le marché du travail belge est confronté à une tension persistante entre l'offre et la demande. Alors que les entreprises peinent à trouver des talents, une partie du potentiel reste sous-exploité. C'est particulièrement le cas des personnes de plus de 55 ans. Toutes les études montrent qu'elles rencontrent davantage d'obstacles sur le chemin de l'emploi. Des professionnels comptant des années d'expérience ne sont pas valorisés à leur juste mesure ou sont confrontés à des préjugés. Avec Route 55, Travi a voulu changer cette réalité.

Route 55 part d'une ambition claire : aider les 55+ à retrouver le chemin de l'emploi via le secteur de l'intérim, tout en renforçant la capacité du secteur à accompagner ce groupe cible. Le projet combine donc des actions ciblées à destination des demandeurs d'emploi et un accompagnement des consultants en intérim.

Pour les candidats, ils organisent des ateliers au cours desquels ils travaillent sur leur positionnement sur le marché du travail actuel. Ils affinent leurs compétences en matière de candidature, apprennent à mieux valoriser leur expérience et acquièrent des clés pour faire face aux préjugés. Cette préparation est suivie de jobdates, qui permettent des contacts directs avec les consultants en intérim et rendent visibles des opportunités d'emploi concrètes.

Parallèlement, Travi investit dans le secteur lui-même. Grâce à des formations, nous fournissons aux consultants en intérim des outils pratiques pour mieux atteindre et accom-

pagner les plus de 55 ans. Cette démarche repose sur le constat que ce groupe cible est diversifié et nécessite une approche sur mesure.

La communication joue également un rôle clé. Avec la campagne Route 55, nous mettons l'expérience au centre comme un véritable atout et cherchons à faire évoluer la perception du travail intérimaire. Nous encourageons ainsi les 55+ à franchir le pas vers l'emploi et soutenons les entreprises de travail intérimaire dans leur volonté de s'ouvrir explicitement à ce public.

Route 55 montre que l'activation ne se limite pas aux offres d'emploi. Il s'agit de rétablir la confiance, de lever les obstacles et de rendre la valeur visible. En mobilisant à nouveau l'expérience, nous créons des opportunités tant pour les personnes que pour les entreprises. C'est précisément là que réside le rôle du secteur de l'intérim en tant que moteur d'un marché du travail inclusif et dynamique. Fort de son succès retentissant, tant auprès des consultants en intérim que des travailleurs intérimaires, Travi se réjouit d'annoncer qu'elle pourra poursuivre le projet Route 55 en 2026, même si celui-ci se fera cette fois sans le soutien financier du Gouvernement flamand.

Soms heb je
liever iemand
met wat extra
meters op de teller.



55+ en zin om mee te draaien?

Travi helpt je op weg

travi
Tusschen Arbeid en Werkgelegenheid



LES
CHIFFRES-
CLÉS
DANS UN
APERÇU
PRATIQUE

62

APERÇU SYNTHÉTIQUE

2025	Chiffre d'affaires en €	Collaborateurs fixes	Chiffres-clés	Nombre de membres ⁽¹⁾
Travail intérimaire	7.143 millions (+2,8%)	10.729	<ul style="list-style-type: none"> • 218 millions d'heures prestées (+0,2%) • 740.216 intérimaires uniques • 474.099 intérimaires réguliers* • 474.099 étudiants jobistes* 	242
Learning & Development	54,8 millions (-3,46%)			117
Outplacement	54,5 millions ¹ (+4,29%)		<ul style="list-style-type: none"> • 16.871 accompagnements (+2,2%) • Taux de placement global 62,0% • 64,8% d'accompagnements après licenciement individuel 	74
Services aux particuliers	3.688 millions ¹		<ul style="list-style-type: none"> • 127,0 millions d'heures prestées (-2,0%) • 142.729 aides ménagères (Q2 2025) 	144
Intérim Management	161,0 millions (-12,04%)		<ul style="list-style-type: none"> • En moyenne 1.050 missions en cours 	106
Projectsourcing	991 millions (-2,1%)		<ul style="list-style-type: none"> • 13,6 millions d'heures facturées 	190
Recruitment, Search & Selection	215,1 millions (-4,0%)		<ul style="list-style-type: none"> • 11.476 candidats placés • 37,5% du chiffre d'affaires réalisé dans l'assessment, la consultance RH et le coaching 	303

⁽¹⁾ Au 31/12/2025

^(*) 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%.

