



# Métiers d'avenir

## États des lieux du secteur des services d'intermédiation sur le marché du travail

Recueil prospectif

Service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation

Le Forem - Septembre 2013



# Préambule

Le Forem a initié un projet centré sur la détection de métiers d'avenir pour la Wallonie d'ici les 5 prochaines années. Ce projet vise non seulement à adapter et améliorer l'offre de prestations en regard des évolutions du marché mais aussi à l'anticiper, que celle-ci soit organisée par le Service Public Régional de l'emploi ou par les nombreux acteurs présent sur le marché.

En septembre 2013, Le service de l'Analyse du Marché Et de la Formation du Forem (AMEF), après avoir consulté plus de 300 experts wallons, publiait une première analyse sur les métiers d'avenir pour la Wallonie.

Cette vaste étude balaie largement les différents facteurs d'évolution sectoriels et leurs effets présumés sur l'évolution des métiers (sans se limiter au cadre strict de la réserve de main d'œuvre).

Plusieurs évolutions ont été relevées. L'appellation « métiers d'avenir » regroupe des nouveaux métiers, des métiers dont le contenu va évoluer, s'hybrider et/ou des métiers pour lesquels l'effectif en postes de travail va croître. Une première liste de métiers d'avenir est proposée, conjuguant un fort intérêt stratégique pour le secteur d'activité avec les besoins en effectifs et en qualifications.

Ainsi pour chaque secteur d'activités considéré, la compilation des facteurs sectoriels en quatre grands domaines de transformation a été organisée :

- Les progrès techniques et les innovations technologiques favorisent l'adaptation constante des métiers ;
- Les facteurs économiques (p. ex. la mondialisation de la concurrence, la tertiarisation de nos économies) ont un impact direct sur l'organisation du travail, la répartition des tâches et la structuration des métiers/fonctions au sein des chaînes de valeur de l'entreprise ;
- Les facteurs réglementaires, les certifications et autres normalisations influencent directement ou indirectement les fonctions des personnes ;
- Les modes de vie des personnes (p.ex. l'individualisation des modes de vie) influencent l'économie et génèrent des nouvelles demandes sociales, etc.

Tous ces facteurs interagissent, influencent l'organisation des processus de fabrication des produits ou de livraison de services et impactent – variablement selon le secteur – les chaînes de valeurs au sein des organisations.

Secteur par secteur, le Forem a tenté de déterminer avec les experts contactés de quelle manière ces facteurs influenceraient, à moyen terme, un ensemble de métiers proposés.

Les pages qui suivent présentent les principaux enseignements tirés pour un secteur ainsi qu'une liste (non exhaustive) de métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie.

Le lecteur intéressé par une vue transversale sur l'ensemble des secteurs étudiés peut se référer à la publication complète accessible via le site du Forem :

Le Forem, Métiers d'avenir : états des lieux sectoriels et propositions de futurs – recueil prospectif, septembre 2013

<http://www.leforem.be/chiffres/chiffres-et-analyses.html>



# Services d'intermédiation sur le marché du travail

## 1. Périmètre de l'analyse

Les services considérés ici comprennent uniquement les différentes activités de services liées à l'emploi<sup>1</sup>. Leur dénominateur commun consiste en l'appariement sur le marché du travail, qui va bien au-delà de la rencontre entre l'offre de travail disponible et la demande de travail de la population active inoccupée.

Par exemple, les besoins de compétences des employeurs ne se traduisent pas automatiquement par l'émission d'une offre d'emploi, ni par le recours à une

---

1. La formation est traitée dans le chapitre dédié à ces activités et l'enseignement. Par ailleurs, les activités de titres-services ne sont pas prises en compte ici dans la mesure où « les entreprises actives dans le cadre du système des titres-services ont été, depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2010, prioritairement affectées au secteur dans lequel elles livrent des services » (ONSS, sur base des recommandations du SPF Économie). Ce changement met en partie les activités titres-services en dehors des activités liées à l'emploi.

prestation externe de recrutement. De plus, à l'heure actuelle<sup>2</sup>, toute offre d'emploi ne doit pas obligatoirement être notifiée au Service public de l'emploi (SPE). Quant à la demande d'emploi, elle peut également émaner de personnes déjà en poste (« on-the-job search ») voire se vider de son contenu de « demande » quand interviennent, sinon le chasseur de tête, le sourcing<sup>3</sup> qui semble devenir une capacité essentielle. La candidature spontanée n'est, par ailleurs, pas en reste alors même que par définition, elle se passe d'un intermédiaire.

Les services d'intermédiation présentent en outre de multiples visages compte tenu de la diversité des fournisseurs de service comme des bénéficiaires des prestations, ainsi que la nature même de celles-ci, qu'elles soient payantes ou non. Les services de conseil, d'orientation, d'accompagnement, de placement au sens large, de reclassement, etc., sont rendus aux particuliers comme aux collectivités et aux entreprises. Les prestataires de service vont de sociétés privées de quelques personnes à des entreprises multinationales opérant à l'échelle mondiale, des différentes structures d'organismes publics de l'emploi à des asbl œuvrant localement. Il peut encore s'agir de diverses formes de partenariats, tels que la cogestion<sup>4</sup> mise en place dans le cadre d'une cellule de reconversion, les Carrefours Emploi Formation Orientation (CEFO), le réseau de la Mission Interrégionale pour l'Emploi (MIRE), les parte-

nariats entre prestataires publics et privés de services d'emploi à l'échelle de l'Union européenne<sup>5</sup>, etc.

## 2. Principales tendances

Le secteur des services d'intermédiation sur le marché du travail est en proie à un questionnement sur son devenir. Les besoins d'intermédiation et d'intermédiaires existent bel et bien. La notion même de « service » semble avoir acquis une place de premier plan dans la société actuelle ; toutefois ces réalités d'aujourd'hui demeureront-elles demain ?

La mondialisation des échanges de biens et services, et des interactions, a ouvert des perspectives importantes au secteur, mais vont-elles se retourner contre lui, son existence même, son fonctionnement ? La montée en puissance des réseaux sociaux aurait eu un impact positif majeur sur les activités liées à l'emploi ; en même temps ils auraient engendré un certain recul de l'intermédiation, ou favorisé une désintermédiation dans le pan privé du secteur.

Par ailleurs, les opérateurs (particulièrement du domaine privé) ont montré une réactivité face à la récession économique, en se focalisant davantage sur certains segments d'activités. L'exigence d'une flexibilité sur le

marché du travail se conjugue avec une pareille exigence sur le marché de l'intermédiation. Les politiques en la matière auraient un rôle d'autant plus important à jouer à l'avenir. En effet, des systèmes organiques et fonctionnels n'attendent pas de cadre réglementaire pour se mettre en place. Secteurs public et privé, actifs dans l'intermédiation sur le marché du travail, s'interpénètrent de manière croissante, au bénéfice des entreprises et des citoyens.

De leur côté, les entreprises adoptent de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles pratiques ; les attentes et usages des candidats eux-mêmes évoluent. Les activités d'intermédiation sur le marché du travail font preuve de capacités d'adaptation : réorientation ou renforcement d'activités, accommodation à de nouveaux interlocuteurs en raison du « procurement<sup>6</sup> », activation directe et indirecte de réseaux, révision de politiques de rémunération, normalisation des outils, généralisation de l'« interlocuteur privilégié », etc. sont des mutations à l'œuvre dans le secteur, avec des impacts plus ou moins grands sur les contenus des métiers (« sourcing », orientation, accompagnement de carrière, etc.) et les volumes d'emploi.

Bien que la crise ait frappé le secteur, celui-ci demeure moins sensible aux cycles conjoncturels que d'autres. Plus généralement, l'emploi dans les métiers du ter-

2. Tout employeur a la possibilité de communiquer au Forem les offres de postes qu'il met sur le marché, mais n'y est pas tenu. Début 2013, une proposition du Ministre A. Antoine avait toutefois été faite en ce sens, pour les entreprises de plus de 100 personnes.

3. Prospection sur les réseaux sociaux, détaillée plus loin dans ce chapitre.

4. Entreprise ou son représentant, syndicat des travailleurs, Fonds sectoriel de formation, Service public de l'emploi.

5. PARES : partenariat entre les services de l'emploi.

6. Fait qu'une entreprise achète à l'extérieur les biens et services qui lui sont nécessaires.

taire est davantage dynamisé par des évolutions structurelles. Ainsi la démographie comme les préférences de consommation influent davantage sur les services. Le vieillissement de la population va contribuer à façonner les métiers de l'intermédiation, comme les caractéristiques socio-culturelles de la nouvelle structure de la population active.

### 3. Facteurs d'évolutions

#### Économiques

L'emploi dans les services va continuer globalement à augmenter en Europe, vraisemblablement à l'inverse de l'emploi dans la production. L'économie basée sur la production a peu à peu cédé la place à une économie de services, avec un effet en termes de compétences recherchées. Des auteurs affirment que les compétences techniques (« hard skills ») deviendraient moins prisées et les compétences et aptitudes personnelles et relationnelles (« soft skills »), mises en avant. L'Union européenne avance pour sa part des besoins croissants au sein des organisations en nouvelles combinaisons de compétences et aptitudes, relevant normalement de fonctions différentes. Les compétences émergentes les plus demandées se situeraient au niveau technique - et - au niveau social/culturel.

Les services d'intermédiation sur le marché du travail, par leur nature même, dépendent étroitement de

l'évolution de l'ensemble de l'activité économique. Des tendances communes à plusieurs secteurs constituent une toile de fond pour l'analyse prospective des services liés à l'emploi.

En outre, au niveau des activités d'intermédiation, les missions des prestataires vont probablement évoluer en miroir des besoins des départements « Ressources Humaines » des entreprises clientes, mais pas uniquement. En effet, le « procurement » évolue, de sorte que le métier d'acheteur deviendrait plus prépondérant. Par conséquent, les prestataires d'intermédiation dialogueraient de plus en plus avec les services « achats » des sociétés, ce qui n'est pas anodin en termes de position concurrentielle des acteurs.

Au-delà de ces spécificités structurelles, le secteur des services d'intermédiation n'a pas échappé aux turbulences de la mauvaise conjoncture économique de ces dernières années bien qu'il figure parmi ceux en ayant le moins souffert.

La crise économique a inmanquablement eu un impact sur l'intermédiation, quoique de manière variable selon les secteurs qui la composent. Loin de caractériser les prestataires privés, cette tendance se vérifie également au sein des activités des SPE.

En 2012, l'activité des opérateurs privés, à l'exception du reclassement professionnel (« outplacement ») s'est

réduite, la plus forte baisse ayant été enregistrée dans le secteur « Recruitment, Search & Selection<sup>7</sup> » (RSS). Certains experts envisagent même la possibilité que cette évolution conjoncturelle ne s'inscrive plus structurellement dans la réalité de l'intermédiation sur le marché du travail.

D'une part, on peut supposer que les contraintes de la crise encouragent dans une certaine mesure les employeurs, selon une stratégie de rétention de leur main-d'œuvre, à capitaliser sur leur personnel existant plutôt que d'engager. Qui plus est, toute intention d'engagement n'implique pas forcément de faire appel à un partenaire externe de recrutement. À ceci pourrait par ailleurs s'ajouter le fait que, à l'encontre de l'externalisation<sup>8</sup> généralisée, certaines grandes entreprises seraient en train de réinternaliser divers services. Or le pan privé du secteur de l'intermédiation vit justement des entreprises qui externalisent des activités s'écartant de leur cœur de métier.

D'autre part, la dualité entre formes permanentes et flexibles de l'emploi permettrait d'amortir un choc conjoncturel. La crise pourrait ainsi amener les prestataires de services d'intermédiation à se réorienter. Par exemple, pour éviter de disparaître, il se peut que des entreprises actives en RSS se réorientent vers l'activité intérimaire. Il est à noter que ce dernier secteur a déjà gagné du terrain sur les parts de marché détenues par le secteur RSS, en raison notamment de sa rapidité

7. Baisse de 12 % entre 2011 et 2012, selon les chiffres de Federgon, la fédération représentant les entreprises actives dans le domaine du placement et des services RH au sens large.

8. Divers facteurs pèsent dans la décision d'externalisation (outsourcing) : culture d'entreprise, présence d'une stratégie de gestion des talents, taille de l'entreprise, besoin d'asseoir sa notoriété, accès à une expertise et à un réseau de talents, flexibilité en cas d'augmentation temporaire du volume de recrutement, type de fonction à pourvoir et son degré de criticité, urgence de l'engagement, etc. Le facteur coût ne serait pas déterminant dans le choix.

de réaction, son coût moindre, et l'absence de contrat d'exclusivité, tout en se positionnant de plus en plus sur des fonctions supérieures. Outre la réorientation d'activités, la crise aurait mené au renforcement d'autres leviers d'action, tels que « l'assessment<sup>9</sup> », le coaching, la consultance, le détachement de personnel (missions temporaires de réalisation de projets). D'une manière générale, on peut supposer que la crise élargisse les besoins de flexibilité, tant des clients utilisateurs que des prestataires d'intermédiation qui adaptent leurs modes de fonctionnement.

Plusieurs habitudes nouvelles ou déjà plus anciennes mais en croissance viennent étayer l'hypothèse de l'éclatement du modèle traditionnel de l'intermédiation. Ainsi, la politique du « no cure, no pay<sup>10</sup> » qui consacre l'obligation de résultat, répond indirectement à une pression sur les prix. Dans le marché du travail intérimaire, où règne une logique centrée sur le prix des services, le système prévaut par définition<sup>11</sup>. Le principe semble se généraliser dans les entreprises de RSS. Le système de frais fixes y deviendrait moins répandu, pour rester concurrentiel. Par ailleurs, les prestataires privés d'intermédiation devraient de plus en plus faire face à un nouvel interlocuteur, l'acheteur (« procurement »).

Réduire les postes de dépenses des entreprises passe par une négociation commerciale plus âpre, qui induit une concurrence augmentée entre les candidats prestataires de services RH. Dans ce contexte, il serait raison-

nable de penser qu'au sein des entreprises de services, la fonction commerciale pourrait être dissociée de la fonction opérationnelle (consultant en intérim, consultant en recrutement, etc.) ; les experts consultés pour cette étude ne partagent toutefois pas tous cette vision des choses. Les divergences d'opinion concernant le devenir de métiers sont également manifestes : jugés en rapprochement par certains, ils seraient destinés par d'autres à être distingués (métiers de sourceur, coach en orientation, conseiller en accompagnement de carrière, etc.).

Enfin, le secteur mettrait particulièrement à l'honneur l'« orientation client », par le développement de sociétés qui vendent aux entreprises des solutions à leurs besoins exprimés ou déduits, plus que des produits. Ces prestataires disposent en interne de tous les moyens – autrement dit, des spécialités métiers – pour répondre au besoin analysé (intérim, recrutement, détachement de personnel, etc.).

À l'échelle du secteur, un mouvement de déspecialisation serait à l'œuvre selon certains experts consultés. Les champs d'activités de l'intermédiation connaîtraient une intégration, induisant une perte de spécialisation dans les métiers. Autrefois spécifiques et propres aux divers secteurs, les métiers de l'intermédiation, qui visent des cibles a priori différentes, verraient leur contenu s'élargir et se recouvrir. Cette tendance à la mobilité sur les métiers est pressentie comme pouvant

s'ancrer structurellement. Le mouvement s'applique déjà dans une certaine mesure au Service public de l'emploi (Forem), il y a eu fusion des fonctions d'orientation, d'accompagnement, de recherche d'emploi en la personne du conseiller référent des demandeurs d'emploi inoccupés.

Pour d'autres, la déspecialisation au niveau du secteur aurait déjà une longue histoire et ne serait que partiellement vraie. Dans le privé, la pratique commerciale du « one-stop shopping », qui permet au client de trouver tous les services qui lui sont nécessaires auprès du même prestataire, conforte en un sens ce phénomène d'intégration. Pourtant, malgré l'interface unique<sup>12</sup> pour le client, de multiples compétences et spécialités métiers sont déployées en coulisses pour répondre aux besoins. Qui plus est, la majorité des entreprises du secteur se spécialisent dans un type d'activité, voire en développent éventuellement une autre, mais les métiers exercés demeurent spécifiques afin d'assurer l'excellence. Les clients, les utilisateurs peuvent certes faire appel à un prestataire unique (par appel d'offre), mais bien souvent ils recourent à un prestataire par métier (pour le sourcing, pour l'executive search, etc.), voire encore à différentes sociétés selon le niveau de recrutement souhaité.

D'ordinaire, l'exigence de performance induirait cette hyperspecialisation des travailleurs. Actuellement, de nombreux métiers spécialisés émaillent la structure

9. Processus d'évaluation.

10. Pas de solution, pas de paiement.

11. L'agence intérimaire est rémunérée par une commission prélevée sur le montant facturé à l'entreprise cliente, lequel correspond au salaire horaire de la personne engagée multiplié par un coefficient.

12. Le partenaire privilégié assure la relation la plus qualitative et personnalisée avec le client. Le secteur public évolue ainsi dans la direction d'un point de contact unique pour une personne.

de grands groupes RH, lesquels se maintiennent sur le marché, voire connaissent une croissance. Toutefois, la crise aurait exacerbé l'obligation de rentabilité au point qu'il soit devenu difficile, pour les entreprises, de conserver parmi leur personnel des compétences spécialisées exclusives. Le secteur irait vers une plus grande polyvalence de ses travailleurs, mais cette transversalité se concevrait davantage à l'échelle d'une carrière.

## Technologiques

Les TIC, ici comme ailleurs, contribuent à modeler les activités et les métiers du secteur des services d'intermédiation. Les échanges d'informations sont démultipliés, les accès facilités à l'échelle mondiale, le tout avec une rapidité sans pareil. Les portes de l'ère du travail en temps réel sont de longue date franchies, et les barrières des distances physiques, dépassées. Pour le secteur, la mondialisation ne se borne pas au seul élargissement du marché mais prend une tournure neuve imprégnée de technologie, et fortement structurante (accroissement des échanges immatériels, décentralisation de processus à travers le monde, etc.). Les usages mobiles sont en pleine expansion, et ces pratiques pourraient induire d'importants changements dans les modes de fonctionnement des services d'intermédiation.

Les entreprises en demande de main-d'œuvre recourant à un prestataire externe privé ou public, peuvent souvent bénéficier de leur propre outil de diffusion des offres en ligne. En parallèle de ce modèle

classique, existent d'autres types de prestataires de services liés à l'emploi. Les « jobboards » sont des sites web, généralistes ou spécialisés, diffusant des offres d'emploi publiées par des entreprises, et permettant aux demandeurs d'emploi de déposer leur CV dans une base de données qui sera consultée par des recruteurs. Ces sites sont dits « pure players » lorsqu'ils ne s'appuient ni sur un site ou un réseau physique, ni sur d'autres médias que le web. Les « jobboards pure players » pourraient évoluer vers l'accomplissement d'un appariement entre offres et demandeurs d'emploi. Actuellement ils alimentent la matière première des prestataires d'intermédiation non virtuels (de recrutement par exemple). Aucun expert consulté n'a évoqué de concurrence, à ce jour, entre ces prestataires et les jobboards. L'appariement évolue vers des solutions qui aident les employeurs à éventuellement revoir leur prétention, et/ou aiguiller les demandeurs d'emploi inoccupés vers des formations afin d'améliorer leur niveau de qualification<sup>13</sup>.

Des standards technologiques destinés aux services de Ressources Humaines (GRH) continuent de se développer, tels que la norme HR-XML (standardisation dans les échanges de données de GRH). Appliqués aux activités d'intermédiation sur le marché du travail, ces standards permettent de gérer les profils et les compétences, de réaliser des simulations pour des évaluations des capacités des candidats à l'aide, par exemple, de « serious games », ou encore des pré-entretiens de recrutement virtualisés.

Les réseaux sociaux ont quant à eux profondément influencé le système gravitant autour des services d'intermédiation.

Pour les candidats à l'emploi, la recherche s'opèrerait de plus en plus en activant leur(s) propre(s) réseau(x) de contacts (privés ou à vocation plus professionnelle). Cette tendance à l'œuvre depuis quelques années paraît naturelle aux jeunes présents sur le marché du travail. Cela dit, les réseaux sociaux seraient diversement exploités, selon le type d'emploi recherché et l'expérience ou la qualification des personnes en demande. Outre la recherche, les candidats y ont la possibilité de travailler à leur notoriété personnelle, d'influencer positivement ou négativement leur e-réputation, et indirectement d'influer sur la possibilité d'être pisté sur le web par des professionnels.

De leur côté, les entreprises intègrent de plus en plus, dans leur stratégie, le souci de leur notoriété numérique et de leur e-réputation. Ainsi le « digital brand manager » valorise la « marque » de son entreprise, tandis que le « consultant e-réputation » audite et analyse l'image d'une personne ou d'une société sur Internet, puis recommande des actions pour modifier les pages apparaissant dans les moteurs de recherche. Les entreprises activent également leur réseau, bien que cette pratique soit inégale. Les réseaux de relations seraient davantage mobilisés par des petites PME, consacrant peu de ressources au recrutement, que par de grandes entreprises. Cependant, la taille de l'entreprise n'expliquerait pas tout. On assisterait plutôt à l'émergence,

13. Ainsi le Forem dispose maintenant d'un outil indiquant, pour toute proposition d'offre d'emploi d'un employeur diffusée, une évaluation instantanée de la réserve de main d'œuvre correspondant aux critères recherchés.

dans le monde de l'entreprise, de nouveaux modes collaboratifs, payants ou non, fondés sur les larges ressources d'Internet.

Diverses solutions offertes par le web pourraient réduire encore la nécessité d'émettre une offre en bonne et due forme et, lorsque c'est le cas, de s'appuyer sur les services d'un prestataire d'intermédiation. Ainsi, pour satisfaire un besoin de main-d'œuvre, de compétences précises, les entreprises peuvent recruter en direct sur les réseaux (approche directe de candidats autrefois réservée aux chasseurs de tête), envoyer leur problème sur une plate-forme universitaire (au même titre qu'un particulier posterait une question sur un forum), acheter des heures de prestation ou de consultance – éventuellement délocalisées –, préqualifier des candidats grâce à un entretien à distance (par exemple via Skype), etc. Ces solutions soutiennent tantôt l'activité d'intermédiation, tantôt la font souffrir, spécifiquement lorsqu'il s'agit du marché (local) du recrutement.

De plus, au-delà des canaux classiques du recrutement, les réseaux peuvent constituer une voie en soi, par approche indirecte de candidats. De grandes entreprises rémunèrent leur personnel en échange de l'apport de candidats issus de leurs contacts, pratique qui escamote le prestataire d'intermédiation. Des sociétés exploitant les immenses potentialités des réseaux voient le jour, donnant corps à la tendance au « social hunting »<sup>14</sup>.

Du côté des prestataires de services, l'outil technologique des réseaux sociaux permet de rechercher des candidats, et disposer d'informations à leur sujet. L'accès à un tel volume d'informations accroît la nécessité du tri. La capacité de « sourcing », soit de chercher et analyser les profils à l'aide des multiples outils à sa disposition s'inscrirait donc dans l'avenir comme importante<sup>15</sup>.

Le métier de « sourceur » deviendrait de plus en plus nécessaire, et dissocié du métier de recruteur. Si certains experts sollicités ne cautionnent pas l'émergence de cette distinction, il y a consensus sur l'accélération des processus (diffusion des offres d'emploi, réaction des candidats, etc.) due aux réseaux sociaux, laquelle amplifierait le besoin de sélection<sup>16</sup>. Il faudrait effectuer le travail habituel sur un nombre plus important de candidats mais le contenu métier n'en serait que peu ou pas affecté.

Les réseaux sociaux ne constitueraient qu'un canal supplémentaire de recrutement, qui ne limite pas forcément la valeur ajoutée des prestataires de recrutement. Pour d'autres experts, en revanche, les réseaux auraient déjà provoqué une désintermédiation<sup>17</sup>. L'atout incontournable que représentaient les bases de données de contacts détenues par les prestataires en question serait menacé par la tendance au « tout-au-réseau ». Plus largement, par leurs potentialités et le court-circuitage des intermédiaires qu'ils autorisent, les réseaux sociaux représenteraient une menace pour l'avenir de l'activité.

En développement massif sur Internet, les Massive Open Online Courses<sup>18</sup> (MOOC's) sont perçus par certains comme une opportunité pour voir évoluer le monde du recrutement. D'une logique réactive, le plus souvent dans l'urgence, et dissociée du comportement des demandeurs d'emploi, certains auteurs envisagent un passage à une logique d'anticipation et d'investissement à long-terme. Les recherches à la base du recrutement (sourcing) pourraient à l'avenir prendre en compte un vivier supplémentaire, celui des personnes en cours de formation et/ou des personnes formées (voire certifiées).

De jeunes entreprises ont déjà élaboré des programmes de recrutement, qui identifient les besoins en compétences des entreprises, et les mettent en lien avec les étudiants à la recherche d'un emploi ayant déjà acquis des compétences via ces cours en ligne.

## Réglementaires

À l'entrée en vigueur de la sixième réforme de l'État, les gouvernements régionaux auront à assumer certaines compétences relevant du marché du travail, transférées du fédéral. Elles porteront d'une part sur les subventions temporaires à l'embauche, sous forme de réduction des cotisations patronales à l'ONSS pour certains groupes cibles (jeunes travailleurs, travailleurs âgés, demandeurs d'emploi de longue durée, etc.) ; d'autre part les Régions se verront attribuer le contrôle

14. Cité par Xpertize.be - pour une offre donnée, des particuliers inscrits auprès de ces sociétés peuvent transmettre des contacts potentiellement envisageables, et se voir rétribués en cas d'engagement.

15. Notons que cette évolution s'oppose à la tendance à la primauté des compétences ou aptitudes personnelles, relationnelles soft skills) sur les compétences techniques (hard skills).

16. Processus d'appariement bilatéral suivant la phase de recrutement proprement dite.

17. Alors que, par exemple, LinkedIn serait principalement financé par les entreprises du secteur.

18. Cours en ligne ouverts et massifs.

de la disponibilité des chômeurs. La régionalisation des compétences et la mise en place de nouvelles politiques publiques régionales, vont inmanquablement redistribuer les rôles. Les contenus des métiers de l'intermédiation publique sur le marché du travail évolueront.

Corollairement, on peut supposer un impact sur les flux financiers au sein du pays, les mécanismes de fonctionnement des fonds sectoriels belges et/ou la répartition de l'enveloppe des Fonds Structurels Européens<sup>19</sup> (FSE). À ceci s'ajoute d'éventuelles politiques d'austérité.

À l'heure actuelle, les agences de placement souhaitant exercer leur activité en Wallonie doivent obtenir un enregistrement préalable (pour les services de recherche d'emploi, de recrutement et de sélection, d'insertion, d'outplacement, de placement de sportifs professionnels et de placement d'artistes) ou un agrément (pour les agences de travail intérimaire).

Un cadre réglementaire supplémentaire joue dans le secteur de l'intérim. Au 1<sup>er</sup> septembre 2013 entre en vigueur la nouvelle législation<sup>20</sup> relative au travail intérimaire. Les motifs de recours aux travailleurs intérimaires ont été élargis pour mieux correspondre aux attentes des entreprises utilisatrices et des travailleurs. Le motif d'insertion complète ainsi les motifs déjà existants<sup>21</sup>.

D'autre part, le recours aux contrats journaliers successifs auprès d'un même utilisateur est autorisé dans la mesure où un besoin de flexibilité peut être démontré par l'utilisateur.

Par ailleurs, la directive européenne sur le travail intérimaire<sup>22</sup>, datant de 2008, doit encore être transposée pour s'appliquer en Belgique.

Dans le cadre de la législation belge sur le statut unique (ouvrier - employé) qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014, différentes mesures seront prises en faveur de l'activation du comportement du travailleur dans sa recherche d'un nouvel emploi. Ainsi le droit à une procédure de reclassement professionnel sera généralisé à partir d'une certaine ancienneté<sup>23</sup>. L'élargissement de cette obligation légale pourrait faire émerger des volumes de postes de travail dans le métier de consultant en outplacement. En Wallonie, a contrario, la reconnaissance légale de dispositifs assimilés à l'outplacement – pour les licenciements collectifs uniquement –, mais gratuits (cellules de reconversion et plates-formes permanentes de reconversion), pourraient rendre l'outplacement privé moins attractif.

Notons que les licenciements collectifs sont eux-mêmes l'objet d'une disposition légale.

Au-delà des politiques de soutien à l'emploi, et de leur encadrement légal, diverses pratiques montantes, de nature plus fonctionnelle, sont à souligner dans le secteur.

Des partenariats se mettent en place entre services publics et prestataires privés d'intermédiation sur le marché du travail, au profit des entreprises comme des citoyens. Les approches de l'accompagnement des demandeurs d'emploi se diversifient et ne sont plus l'apanage du secteur public exclusivement. Les modalités de collaboration évoluent, de l'appel d'offres au marché pour des sous-traitants, au subventionnement en passant par les appels à projets et autres formes de partenariats.

Par ailleurs, le secteur privé de l'intermédiation souhaiterait une plus grande perméabilité et collaboration entre les versants publics et privés de l'activité, pour accompagner davantage de demandeurs d'emploi et mieux former et informer les conseillers en emploi et insertion professionnelle des réalités du marché.

Enfin, des systèmes de certification voient le jour. Ils se posent en complément des garanties de compétence, de solvabilité et de légalité fiscale et sociale qu'offre la réglementation wallonne aux travailleurs et aux employeurs recourant aux agences de placement. La certi-

19. Fonds européen de développement régional et Fonds social européen.

20. Loi du 26 juin 2013 portant modernisation de la loi 24 juillet 1987 sur la réglementation du travail temporaire.

21. Les autres motifs sont de pourvoir au remplacement d'un travailleur permanent, répondre à un surcroît temporaire de travail, assurer l'exécution d'un travail exceptionnel.

22. Directive 2008/104/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative au travail intérimaire. Il s'agit de lever des interdictions et restrictions pénalisant le travail intérimaire. À noter que les services des agences de travail intérimaire figurent hors du champ d'application de la directive européenne relative aux services (Directive 2006/123/CE) dans le marché intérieur. Cette dernière vise à faciliter l'exercice de la liberté d'établissement des prestataires ainsi que la libre circulation des services, tout en garantissant un niveau de qualité élevé pour ces services.

23. Actuellement, l'obligation légale de l'outplacement vaut pour les travailleurs âgés de 45 ans et plus.

fication des prestations dans le domaine des RH devient un enjeu important pour le secteur, dans un contexte d'accès non restrictif à des fédérations professionnelles et de besoin d'autorégulation. Ces certifications visent à améliorer la transparence sur le marché, à souligner un niveau de professionnalisme et à créer une spirale de renforcement de la qualité des prestations. Ces contrôles centralisés seraient de plus en plus attendus par les entreprises, avec un effet sur la standardisation du travail des professionnels.

## Sociétaux/démographiques/culturels

L'évolution démographique influence le marché du travail, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Le vieillissement de la population dessine une pyramide des âges de plus en plus renflée vers son sommet. Combinée aux mesures de maintien à l'emploi des travailleurs âgés, cette différence de taille entre générations a pour effet d'accroître le taux d'activité de ces personnes. Les départs à la retraite vont se multiplier, ce qui occasionnera un besoin accru de renouveler – partiellement – la main-d'œuvre. En outre, le vieillissement dans le contexte du marché du travail est d'autant plus criant que la « vieillese » y survient de manière beaucoup plus précoce que selon l'acception commune du terme.

Ceci crée un effet de résonance sur les activités d'intermédiation sur le marché du travail. Malgré les dis-

positions légales en matière de licenciement collectif, visant notamment à protéger la frange la plus âgée des travailleurs, le licenciement de « seniors » exacerbera le besoin de reconversion vu l'âge de la pension toujours plus élevé.

Par ailleurs, compte tenu des sorties de la vie active, les prestataires RH, selon un expert interrogé, commenceraient à percevoir autrement les candidats à un poste. Ceux-ci devenant moins nombreux, ils seraient de plus en plus considérés comme les premiers clients des cabinets de recrutement, avant les entreprises en demande de main-d'œuvre. Cette idée de réduction du vivier de candidats potentiels peut paraître paradoxale au vu des volumes croissants de demandeurs d'emploi inoccupés (DEI), mais en l'occurrence d'autres facteurs entrent en ligne de compte.

Au-delà du fait que les entreprises ne recrutent évidemment pas que des demandeurs d'emploi, des inadéquations existent à plusieurs niveaux. Parmi les freins figurent les barrières à la mobilité géographique, les pièges à l'inactivité, le décalage entre le besoin immédiat de l'entreprise et la qualification du DEI, etc.

Positionnée au contraire dans le bas de la pyramide des âges, la génération « Y »<sup>24</sup> bascule dans la population en âge de travailler. Là aussi, ce changement de structure du marché du travail, et corollairement des usages et comportement qui y règnent, a une incidence sur les activités d'intermédiation.

Les « Y-ers » auraient des attentes différentes de leurs prédécesseurs sur le plan professionnel, seraient plus détachés vis-à-vis de l'entreprise et plus sujets à changer régulièrement de travail. Toutefois, la crise économique a certainement modifié cette donne. Cette sensibilité à la conjoncture façonne les métiers de l'intermédiation de demain. Ainsi, si actuellement les jeunes acceptent volontiers de débiter leur carrière par du travail intérimaire, à l'avenir, l'intérim management ou le travail en détachement pourraient devenir, selon certains, plus répandus du fait de prédispositions de la « génération montante » à une plus grande flexibilité.

Enfin, les services d'intermédiation dépendent de la dynamique sur le marché du travail. Celle-ci existe par le fait de phénomènes structurels et/ou conjoncturels déjà commentés, et également par la mobilité professionnelle. Cette mobilité des personnes voire des entreprises conditionne les activités d'intermédiation, lesquelles exercent en retour une influence sur l'ouverture à une telle mobilité, et sa concrétisation.

---

24. La génération Y regroupe des personnes nées entre la fin des années 1970, ou début des années 1980, et le début des années 2000, bien que les dates varient selon les sources.

## 4. Évolution des métiers

Après avoir décrit les principaux facteurs d'évolution qui pourraient influencer le secteur des services d'intermédiation sur le marché du travail en Wallonie, cette rubrique présente les effets attendus sur certains métiers.

La consultation d'experts dans le cadre de cette étude a révélé des avis antagonistes quant aux spécificités des métiers.

D'un côté, les diverses appellations métiers/fonctions ne seraient que le témoin de variations perceptibles au niveau du « poste de travail occupé » ; en soi le métier serait fondamentalement le même, dès lors qu'il mobilise des compétences similaires voire identiques. Cette position est d'ailleurs en phase avec l'approche montante des compétences comme éléments de définition d'un métier. Même métier sous ces diverses appellations donc, en revanche, le contexte les différencierait. Il est vrai qu'en matière d'intermédiation sur le marché du travail, tant la structure varie (organismes publics ou privés, à gestion centralisée ou territorialisée, partenariats/associations, etc.), que la nature de la prestation (services de placement au sens large, orientation, insertion, accompagnement, reclassement professionnel, recrutement/sélection, travail intérimaire, intérim management, détachement de personnel, etc.) et le public cible (demandeurs d'emploi (in) occupés, jeunes, travailleurs, travailleurs licenciés, entreprises, etc.).

D'un autre côté, ces mêmes variations de cadre, de prestation et de client justifieraient de distinguer des métiers très spécifiques, autrement dit des compétences au moins partiellement distinctes.

Quelques « appellations » métiers probablement impactées par les tendances identifiées aux pages précédentes sont proposées à ce stade d'élaboration du travail.

Deux métiers / fonctions sont retenus. Le « conseiller en emploi et insertion professionnelle » qui, selon certaines acceptions<sup>25</sup>, intègre ces aspects d'orientation, d'accompagnement, d'outplacement. Le « sourcing consultant », la capacité de sourcing semblant devenir essentielle au vu de l'essor des réseaux et médias sociaux.

Sous-secteur	Hybridation/changement des activités du métier (dont les contenus évoluent)	Potentiel de croissance de l'emploi	Émergence, nouveaux métiers
Les services d'intermédiation	-	Conseiller en emploi et insertion professionnelle	Sourceur / sourcing consultant
	-	Conseiller / coach en orientation Conseiller en accompagnement (coach) de carrière Consultant en outplacement	-

Source : Le Forem

25. Référentiel Emploi Métier (REM) utilisé au Forem, et le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois version 3 (ROME V3) conçu par Pôle Emploi, l'établissement public chargé de l'emploi en France.

## 5. Zoom sur certains métiers

**Sources et références** : diverses sources ont été utilisées afin de recueillir l'information présentée pour chacun des métiers évoqués sous ce chapitre. En plus des descriptions reprises sous la plateforme en ligne du Forem « Horizons Emploi », dans les offres d'emploi déposées au Forem ainsi que dans le répertoire des métiers du Forem ou de Pôle emploi, les contenus présentés ont été enrichis d'informations issues de la littérature, de sites internet professionnels, sectoriels ou généralistes ou encore du recueil de témoignages des experts internes et externes consultés. En fin de section, une rubrique regroupe les références bibliographiques et sites internet consultés.

Chaque métier du secteur dont les contenus seraient influencés par les facteurs d'évolution développés dans les rubriques qui précèdent est positionné en fonction de son évolution présumée (en termes de compétences et/ou de volume d'emploi).

### 5.1. Métiers avec un potentiel de croissance de l'emploi

#### ■ CONSEILLER EN EMPLOI ET INSERTION PROFESSIONNELLE

Le conseiller en emploi et insertion professionnelle aide à résoudre des problèmes à finalité professionnelle (orientation, insertion, réinsertion, etc.) posés par différents publics. Il informe les bénéficiaires et

les conseille ; il effectue leur bilan socioprofessionnel et les accompagne dans la construction ou la critique de leur projet professionnel. Il propose des démarches, moyens et interlocuteurs les plus appropriés à la résolution du problème, à la satisfaction du besoin identifié. Il mobilise des techniques ou des dispositifs, sollicite des services et des partenaires dans les domaines de l'évaluation, l'orientation, la formation, etc.

Selon les sources de référence, ce métier recouvre un nombre de fonctions plus ou moins large. Ainsi, le ROME V3 de Pôle Emploi englobe sous ce vocable<sup>26</sup> une multitude de métiers, y compris par exemple le conseiller en outplacement.

L'orientation (la réorientation) d'adultes semble acquérir de plus en plus d'importance, tout en maintenant l'orientation de jeunes comme une priorité.

L'accompagnement (de demandeurs d'emploi, de carrière pour les personnes en poste) serait jugé prépondérant. Le conseiller interviendrait au stade du projet professionnel et au fil du déroulé de la vie professionnelle.

L'outplacement gagnerait en importance, surtout compte tenu du cadre réglementaire changeant et pour peu que la conjoncture économique reste mauvaise. La caractéristique de cette prestation, à savoir qu'il s'agit d'un service fourni à un groupe de personnes, n'empêche pas une mission de guidance adaptée à chacun : aide à la construction (ou critique) d'un projet professionnel valable, dans les circonstances du marché de l'emploi.

Globalement, les besoins en main-d'œuvre seraient d'importance moyenne en Wallonie dans les 5 années à venir. Toutefois, le métier au sens large présenterait une importance stratégique forte pour le développement du secteur. Le contenu du métier va probablement se modifier quelque peu.

Bien que le niveau de qualification attendu soit élevé pour l'exercice du métier, l'offre de formation ne semble que moyennement adaptée aux évolutions supposées.

### 5.2. Émergence, nouveaux métiers

#### ■ SOURCEUR

Le sourcing s'entend ici comme une pratique liée au recrutement<sup>27</sup>.

Le « sourceur » cherche, trie, analyse des profils pour des postes précis en un minimum de temps, à partir de tous les systèmes à sa disposition (CVthèque, réseaux sociaux, blogs, forums, sites d'entreprise, etc.). Il crée et entretient un vivier de candidats potentiels sur un marché donné.

La pratique n'est pas neuve mais tend à prendre de l'importance du fait de la montée en puissance des nouvelles technologies, du web interactif (réseaux sociaux etc.). Le volume d'information disponible sur des candidats potentiels y est tel que la capacité à faire le tri, à faire preuve d'un esprit d'analyse, devient essentielle.

26. Plus précisément, « Conseil en emploi et insertion socioprofessionnelle ».

27. Par opposition à son homonyme qui consiste en la recherche de fournisseurs en amont d'un acte d'achat.

À plus forte raison parce que les outils à disposition sont eux-mêmes en perpétuelle évolution.

La pratique du sourcing deviendrait prépondérante au point de faire du « sourceur » un métier distinct du métier de recruteur. Celui-ci interviendrait en amont et en aval du sourceur, qui jouerait donc un rôle clef dans le processus de recrutement. Il œuvrerait tant au niveau du recrutement direct (par la recherche et l'approche de candidats) que du recrutement indirect (développement d'un vivier de candidats potentiels, dans une perspective plus long-terme). Très largement considéré, il effectue aussi une veille sur le marché de l'emploi.

Le sourceur a la capacité de scanner internet, de surfer sur les réseaux sociaux, d'interagir dans des communautés. Il est apte à effectuer des recherches à l'aide d'opérateurs booléens.

## Références bibliographiques

Apec, *Les métiers en émergence, Les Référentiels des métiers cadres, hors-série*, avril 2013.

Centre d'analyse stratégique, *Les métiers en 2015*, Paris, janvier 2007.

Centre d'analyse stratégique, *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, Paris, mai 2011.

Cedefop, *Future skills supply and demand in Europe, Forecast 2012*, Research paper n°26, 2012.

CEE, *Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter*, document de travail n°165, avril 2013.

Commission européenne, *Employment and Social Developments in Europe 2012*, janvier 2013.

Commission européenne, *European Vacancy and Recruitment Report*, 2012.

Commission européenne, *Analyse transversale de l'évolution des besoins en compétences dans 19 secteurs économiques*, janvier 2010.

DARES, *Les métiers en 2020*, DARES Analyses n°22, mars 2012.

DynaM, *Mobilité professionnelle intersectorielle et intrasectorielle en Belgique, Une analyse du volume des flux de travailleurs par rapport au secteur pour la période 2006-2011*, Working Paper 2013/2, mai 2013.

Ernst & Young, *La révolution des services, Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers*, mars 2012.

FEDERGON, *Cherché et trouvé, Les intermédiaires privés du marché du travail en quête de solutions à la pénurie, position paper*, juin 2011.

FEDERGON, *rapport annuel 2012*.

FEDERGON, *rapport annuel 2011*.

FTU, *L'emploi intérimaire, entre risque de précarité et opportunité d'insertion, Une analyse des données récentes sur la place de l'intérim dans le marché du travail, note d'éducation permanente n° 2012-11*, novembre 2012.

Idea Consult, *La politique de recrutement et de rétention des entreprises en Belgique*, mars 2012.

Idea Consult, *La pratique de l'outplacement : état des lieux*, septembre 2012.

Idea Consult, *Comment les jeunes perçoivent-ils le marché du travail et le rôle du travail intérimaire ?*, mars 2010.

IRES, *Les soutiens financiers à la création d'emploi*, janvier 2013.

Le Forem, *Les besoins en recrutement de demain : Estimation quantitative par secteurs/métiers*, septembre 2012.

L'Echo, *Emploi et recrutement : des « Temps modernes » à la « Grande illusion »*, février 2013.

Observatoire du Travail Temporaire, *Les compétences des permanents face à la nouvelle activité que constitue le recrutement en CDI et en CDD*, juillet 2009.

Observatoire du Travail Temporaire, *Trajectoire et devenir des cadres dans le travail temporaire, Le marché de l'intérim cadres vu par les agences d'emploi et leurs clients*, mai 2009.

STRUYVEN (L.), VAN PARYS (L.), *Au pays des 'tenders' et 'appels à projets': les premières années du recours par les pouvoirs publics à des opérateurs externes pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi en Belgique*, HIVA et Federgon, septembre 2009.

The Boston Consulting Group, *S'adapter au changement, Comment les services d'emploi privés facilitent l'adaptation au changement, l'amélioration des marchés du travail et le travail décent*, 2011.

Vlerick Business School, *Radiographie du Recrutement et de la Sélection de personnel : Tendances actuelles et Défis pour demain*, étude réalisée pour le compte de Federgon.

Sites Internet :

<http://www.focusrh.com/>

<http://recrutementmediassociaux.com/>