



# Repenser le modèle

*Réinventer la gestion des talents  
pour s'adapter à un monde du  
travail en pleine mutation.*



# Il fut un temps où le travail était linéaire et prévisible.

Des boîtes soignées. Efficacité. Commande. Prédicibilité.

Pendant longtemps, cela a fonctionné.

Mais le monde n'arrêtait pas de tourner. Et puis, il a commencé à tourner plus vite.

Un jour, c'était une percée technologique. Le suivante, un choc mondial.

Une chaîne d'approvisionnement brisée par les droits de douane. Un nouveau marché débloqué par une application à l'autre bout de la planète.

Ces lignes droites ont commencé à se tordre.

Nous avons cherché à maintenir le modèle. Nous avons ajouté plus de règles, plus de processus, plus de planification. Mais ce n'était pas suffisant. Car en réalité, nous évoluons désormais dans un monde où la disruption est la norme, plus l'exception.

**Le travail a changé de forme — et voici la nouvelle réalité.**



L'organisation  
devrait être  
un système vivant.

Qui bouge.  
Qui respire.  
Qui apprend.





# Elle n'est pas construite pour la permanence, mais pour un but.

Lorsque nous cessons de demander aux entreprises de s'engager dans des stratégies dépassées et que nous commençons à définir les règles relatives aux besoins de travail, nous créons un espace pour la croissance, pour des modes de pensée qui remettent en question ce que nous pensions savoir et pour des compétences qui ne correspondaient pas auparavant. Et ce changement est déjà en cours.

Dans tous les secteurs, 92 % des employeurs affirment qu'ils devront créer une main-d'œuvre plus flexible capable de s'adapter aux changements rapides du marché du travail au cours des deux prochaines années.

Nous n'avons pas l'occasion de choisir le rythme du changement, mais nous pouvons choisir la façon dont nous y répondons.

Nous pouvons continuer à figer le statu quo, ou faire évoluer le modèle pour construire quelque chose de meilleur.



“ Planifier l’avenir, c’est **se poser de meilleures questions**. Qui voulons-nous **devenir** ? Quel genre d’œuvre voulons-nous **créer** ? C’est là que commence la véritable transformation.

Chaque décision en matière d’emploi est une occasion de **faire progresser la justice sociale** plutôt que de renforcer les inégalités existantes. Les organisations qui choisissent systématiquement l’avancement constitueront une **créeront un collectif riche en compétences et en diversité**, dotée de la créativité et de la détermination nécessaires pour **relever les défis les plus complexes de demain.** ”

**ANTONIO BONARDO**

DIRECTEUR PRINCIPAL DES AFFAIRES PUBLIQUES

GI GROUP HOLDING

VICE-PRÉSIDENT EUROPE

WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION (CONFÉDÉRATION MONDIALE DE L’EMPLOI)



# Méthodologie

Ce rapport pose une question centrale : comment les stratégies de gestion des talents hybrides peuvent-elles aider à résoudre les défis les plus pressants d'aujourd'hui, pour les entreprises, les professionnels et la société ?

Pour explorer cela, nous nous appuyons sur plus de 25 ans d'expérience de terrain sur le marché du travail, soutenue par deux principaux travaux de recherche fondamentaux.

Le premier est notre enquête mondiale auprès des candidats Gi Group Holding 2025, menée en collaboration avec Excellera Advisory Group, qui recueille les informations de 10 000 actifs dans 20 pays.

Elle révèle ce que la main-d'œuvre d'aujourd'hui veut, ce qui la bloque et ce qu'elle attend pour l'avenir.

La seconde est [The Work We Want](#), une étude de la World Employment Confederation (WEC) co-sponsorisée par Gi Group Holding et d'autres grandes entreprises de solutions pour l'emploi.

Cette recherche s'appuie sur les perspectives de 715 cadres

supérieurs dans le monde. Elle examine comment les entreprises font face à la pénurie de talents, à l'évolution des attentes et à la demande de modèles de travail plus inclusifs et durables.

Ensemble, ces perspectives mettent en évidence le rôle essentiel que le secteur des services RH et particulièrement de recrutement peut jouer dans l'amélioration du fonctionnement des marchés du travail et des sociétés.

Pour garantir l'exactitude et la profondeur, ce rapport a été créé exclusivement par des experts humains. Aucune IA générative n'a été utilisée dans son développement.



# Index

1. La gestion des talents entre dans une nouvelle ère	8
2. Faire face à un monde imprévisible	12
3. IA, automatisation et perturbations technologiques	19
4. Compétences à la demande : apprendre, s'adapter et prospérer	24
5. Une main-d'œuvre illimitée	33
6. S'adapter ou disparaître	42
7. Recommandations	50



# Chapitre 1

La gestion des talents entre dans une nouvelle ère





“ La pression de **réagir plus rapidement, d’évoluer plus intelligemment et de rester résilient** ne disparaîtra pas. Elle devient la norme.  
La question à laquelle est confrontée chaque équipe de direction est simple : votre modèle opérationnel vous aide-t-il à **garder une longueur d’avance** ou vous **freine-t-il** ? Parce que dans ce milieu, **ne pas avancer, c’est déjà reculer.** ”

**LUIS DEL OLMO CASALDERREY**  
DIRECTEUR DE PRACTICE – OUTSOURCING  
GI GROUP HOLDING



# La gestion des talents entre dans une nouvelle ère

Une équipe logistique gère 200 postes en 72 heures.

Une entreprise de biotechnologie fait appel à des talents mondiaux en IA pour un projet qui ne peut attendre.

Une organisation associe du personnel à temps plein à des freelances, des travailleurs occasionnels et des spécialistes externalisés (et livre plus rapidement que prévu).

Le marché du travail est en pleine mutation et la gestion des talents doit suivre.

La demande évolue rapidement, les compétences évoluent, et s'appuyer sur des effectifs permanents ne garantit plus la performance ni les résultats à long terme.





## La gestion des talents entre dans une nouvelle ère

Les coûts de main-d'œuvre dépassant les revenus, l'embauche permanente enferme les organisations dans des coûts fixes dans un environnement volatile. Cela a entraîné des licenciements généralisés, des coupes dans le secteur public et une vague de licenciements dans le secteur de la technologie qui s'est poursuivie jusqu'en 2025.

Dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2025), les pressions salariales font grimper les coûts de la main-d'œuvre au-delà de l'inflation, tandis que l'incertitude économique s'aggrave.

Alors que le volume d'offres d'emploi stagne dans des régions comme l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord, des secteurs tels que la logistique, les soins de santé et l'énergie verte sont toujours confrontés à des pénuries de main-d'œuvre. Parallèlement, les compétences clé évoluent à une vitesse sans précédent, 40 % d'entre elles devant changer d'ici quelques années (Forum économique mondial, Future of Jobs 2025).

Même les ingénieurs logiciels, autrefois considérés comme à l'abri des évolutions du marché, sont désormais exposés à la redondance liée à l'IA. Les outils génératifs automatisent les tâches de codage routinières, réduisent les postes de début de carrière et remodelent les parcours professionnels. Les emplois se divisent en tâches, mêlant l'automatisation à des fonctions spécialisées. Les organisations ne sont plus en mesure de prédire de manière fiable les compétences dont elles auront besoin au prochain trimestre, et encore moins l'année prochaine.







# Chapitre 2

Faire face à un monde imprévisible



“ Nous avons la responsabilité fondamentale de **bâtir des modèles de travail qui valorisent la personne dans son intégralité** : son besoin de croissance continue, son désir de **contribuer de manière significative** et son **droit de choisir** comment, quand et où elle déploie ses talents.  
Ce n’est **pas** de l’idéalisme : nous sommes à un moment où les chefs d’entreprise peuvent choisir de construire des modèles de main-d’œuvre qui servent un but ou qui sont rentables.  
Les plus sages découvriront qu’ils peuvent réaliser **les deux.** ”

**BARBARA BRUNO**

DIRECTRICE DE PRACTICE – RECRUTEMENT  
GI GROUP HOLDING



# Faire face à un monde imprévisible

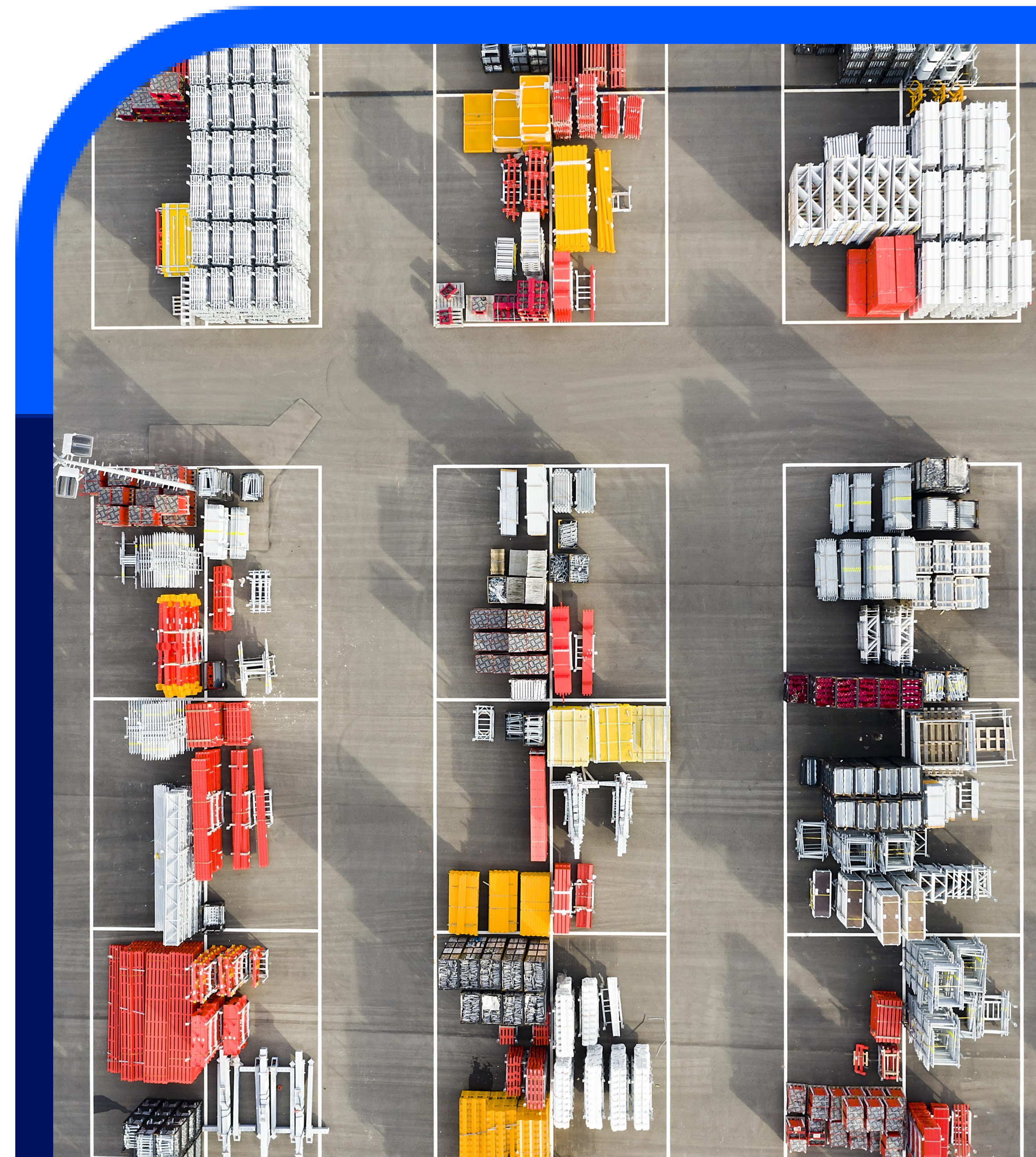
La productivité a plafonné dans la plupart des pays développés, car les modèles de main-d'œuvre n'ont pas suivi le rythme de l'incertitude.

Nous avons automatisé les processus, mis à l'échelle les systèmes et numérisé les tâches. Cependant, de nombreuses organisations planifient et financent encore le travail comme si rien n'avait changé.

Trop souvent, la sous-performance est imputée aux individus, et non aux structures rigides et aux hypothèses dépassées qui façonnent la façon dont le travail est effectué : les intérimaires ne sont que des palliatifs, les salariés âgés veulent quitter leur emploi, pas se réinventer, tout le monde veut un emploi unique et permanent.

Cette productivité signifie être visible, à temps plein, sur site.

Et ce sont ces hypothèses qui freinent les entreprises.



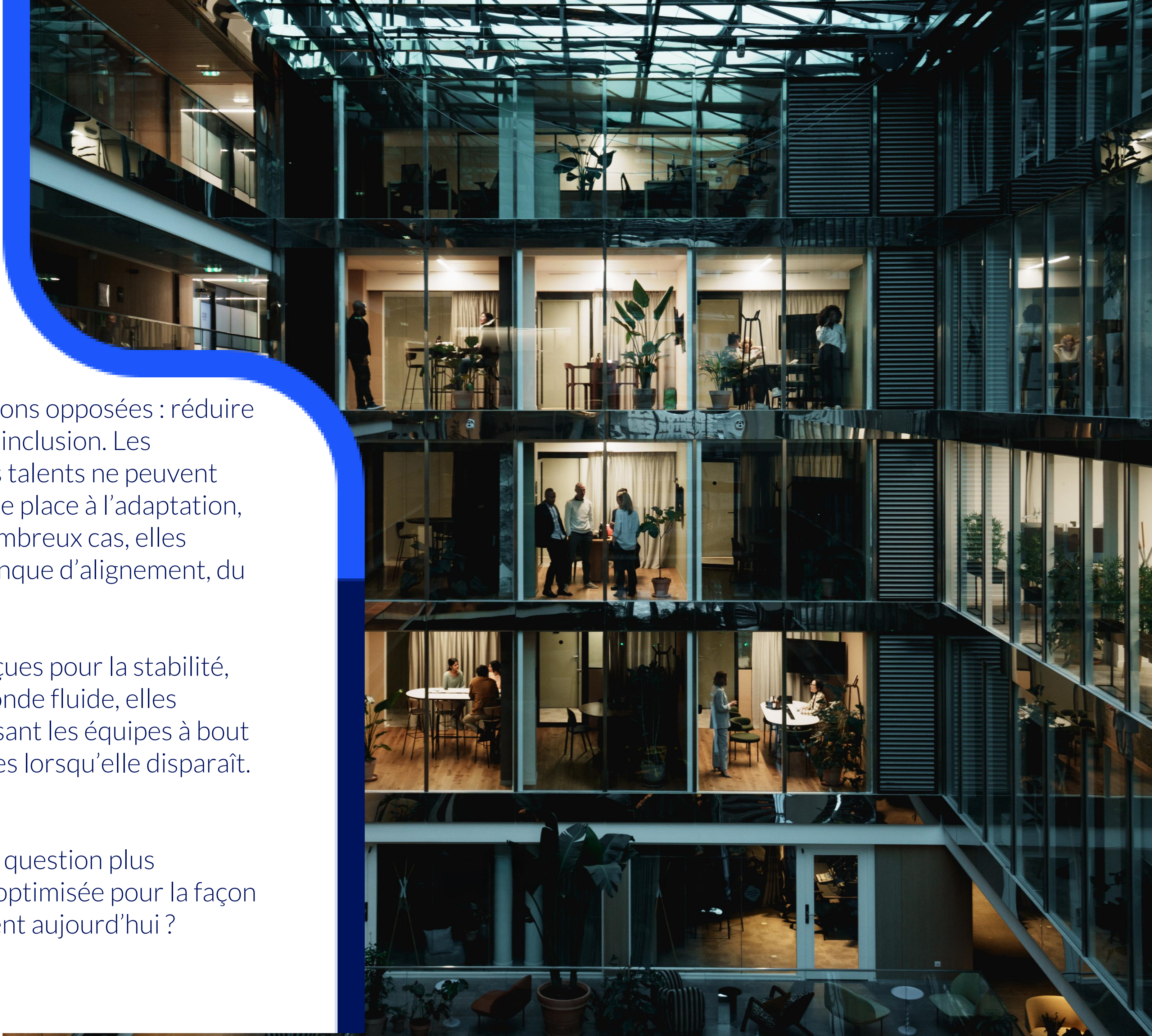


## FACE À UN MONDE IMPRÉVISIBLE

Les chefs d'entreprise sont tiraillés dans des directions opposées : réduire les coûts, retenir les talents, rester agile, favoriser l'inclusion. Les stratégies traditionnelles en matière de gestion des talents ne peuvent pas répondre à tous les besoins. Elles laissent peu de place à l'adaptation, à l'expérimentation ou à la réactivité. Et dans de nombreux cas, elles limitent activement la productivité en raison du manque d'alignement, du gaspillage et de la rigidité engendrés.

Les structures de recrutement traditionnelles, conçues pour la stabilité, faussent maintenant les performances. Dans un monde fluide, elles enferment les entreprises dans des coûts fixes, laissant les équipes à bout de souffle lorsque la demande augmente et bloquées lorsqu'elle disparaît. Ces frictions freinent la croissance.

L'imprévisibilité d'aujourd'hui oblige à se poser une question plus profonde : comment constituer une main-d'œuvre optimisée pour la façon dont le monde fonctionne et comment les gens vivent aujourd'hui ?





# La flexibilité du travail en action

Assouplir les structures bien établies.

Ces stratégies décomposent les fonctions statiques, ce qui permet aux organisations d'adapter les compétences aux besoins en temps réel, et donne aux salariés davantage de moyens de contribuer, de s'adapter et de rester engagés.

**Les équipes internes comptent toujours : elles sont le point d'ancrage.**

Mais sans flexibilité autour d'elles, les performances s'enlisent.

Ce qu'il faut, c'est l'agilité nécessaire pour accéder à des compétences spécialisées sans frais généraux à long terme, répondre à la pression sans se laisser enfermer et puiser dans des viviers de talents plus larges.

Les talents en intérim offrent aux entreprises des options : augmenter rapidement les effectifs, pallier les absences en période de gel des embauches, ou renforcer les équipes lors d'un lancement de produit ou d'un choc commercial. Ils représentent également une solution à faible risque pour évaluer les compétences et l'adéquation culturelle — un tremplin qui peut, lorsqu'il y a affinité des deux côtés, déboucher sur des postes à plus long terme.

Pourquoi les employeurs se tournent-ils vers les agences de recrutement ?

Source : WEC

Réduire les coûts globaux de recrutement

25%

Couvrir les demandes de personnel pendant un gel du recrutement

29%

29%

Montée en puissance lors des pics d'activité

Comblers les lacunes inattendues en matière de ressources

38%

38%

Augmenter l'agilité de leurs effectifs



# Aller à la rencontre du changement

Alors que les entreprises sont confrontées à une complexité et à une incertitude croissante, une main-d'œuvre mixte est devenue un avantage stratégique.

Les intérimaires apportent une vaste expertise, et leur capacité à intervenir et à obtenir des résultats transforme la façon dont les entreprises abordent les stratégies de gestion des talents. De plus, ils apportent de nouvelles perspectives et des expériences diverses, favorisant la créativité et l'innovation.

Leur capacité à démarrer sur les chapeaux de roue accélère non seulement les délais des projets, mais améliore également les performances globales de l'équipe.

Pour les employeurs, les avantages sont évidents.

Qu'il s'agisse d'un projet à court terme ou d'une navigation dans des conditions de marché imprévisibles, cette approche offre l'agilité et la précision qui manquent souvent aux modèles de recrutement traditionnels.

## Est-il temps de fléchir le modèle ?

Voici un rapide prisme de réflexion pour tester la solidité de votre modèle de gestion des talents actuel :

1. Dans quelles parties de votre organisation les processus s'enrayent-ils en raison d'un effectif rigide ou de délais de recrutement trop longs ?
2. Avez-vous des postes ou des fonctions soumis à des pics d'activité imprévisibles, sans solution évolutive en place ?
3. Vos viviers de talents sont-ils diversifiés et réactifs, ou majoritairement figés et familiers ?
4. Votre modèle de performance tient-il compte des résultats à travers les équipes permanentes, freelances et intérimaires, ou repose-t-il encore sur la présence et la permanence ?

Si vous hésitez sur plus d'un point, il se peut que votre modèle actuel fonctionne malgré le système – et non grâce à lui.



# Passer des coûts fixes à une capacité d'adaptation rapide.

De plus en plus d'employeurs voient dans le recours aux agences de recrutement comme un levier stratégique pour rendre leur organisation plus agile et adaptable.

Pour certains, cela signifie soutenir les équipes internes, se développer avant les pics de demande ou rester agile à travers des cycles de planification incertains.

Pour d'autres, il s'agit d'un outil essentiel pour pourvoir sans délai des postes urgents et soutenir les équipes RH sous pression pour faire plus avec moins.

Dans tous les cas, il s'agit de concevoir une main-d'œuvre capable de répondre, et pas seulement de réagir.

Source : WEC

Disent que la gestion prévisionnelle des talents n'a jamais été aussi difficile qu'aujourd'hui

Déclarent que leur organisation a une stratégie bien établie pour adopter des solutions de travail flexibles

Partagent que les approches du passé utilisées pour trouver et retenir les talents ne sont plus adaptées à leur objectif

Prévoient d'augmenter l'emploi de travailleurs intérimaires

S'attendent à créer une main-d'œuvre plus flexible au cours des deux prochaines années.

80%  
des employeurs

81%  
des employeurs

82%  
des employeurs

88%  
des employeurs

92%  
des employeurs



# Chapitre 3

IA, automatisation et perturbations technologiques



“ Le manuel de recrutement traditionnel est **obsolète**.  
Nous voyons des dirigeants qui **pensent encore** en termes de  
« permanent ou temporaire » tandis que leurs concurrents  
**construisent des écosystèmes de main-d'œuvre vivants**.  
La plupart des organisations auront besoin d'une **infrastructure de  
talents flexible** à déployer stratégiquement lorsque leur activité  
pivotera du jour au lendemain. ”

**AGNIESZKA KACZMARCZYK**

DIRECTEUR DE PRACTICE MONDE – SEARCH & SELECTION  
GI GROUP HOLDING



# IA, automatisation et perturbations technologiques

La durée de vie des compétences se réduit.

Les outils évoluent, les tâches changent et les métiers qui restaient stables pendant des années sont déconstruits et recomposés sous de nouvelles formes.

Une grande partie de cela est due à l'IA et à l'automatisation, mais pas toute.

L'évolution des attentes des clients, les nouvelles exigences de conformité, et les modèles de travail transverses sont en train de remodeler ce que les équipes ont besoin de savoir et la vitesse à laquelle elles doivent l'apprendre.

Il n'est pas surprenant que tant d'employeurs s'inquiètent de ne pas être en mesure de former les gens assez rapidement pour suivre les nouvelles technologies au cours des trois prochaines années. L'ampleur des perturbations oblige les entreprises à repenser radicalement leur approche des compétences, des ressources et de la planification des effectifs.

Par conséquent, les équipes sont invitées à s'adapter en cours de projet, à choisir de nouveaux outils à la volée et à se transformer tout en apprenant au fur et à mesure.

**78%**  
des employeurs

Source : WEC

Craignent que leur organisation ne soit pas en mesure de former leurs employés assez rapidement pour suivre l'évolution technologique au cours des trois prochaines années.

**87%**  
des employeurs

Source : WEC

Pensent que l'IA et d'autres perturbations technologiques obligeront les entreprises à repenser radicalement les compétences et les ressources dans de vastes domaines de travail.



IA, AUTOMATISATION ET RUPTURES TECHNOLOGIQUES

Les professionnels sont parfaitement conscients des changements à venir. Nombreux sont ceux qui s’attendent à ce que l’IA et l’automatisation transforment leurs métiers au cours des prochaines années, mais peu d’entre eux se sentent équipés pour faire face à ce changement.

Les employés s’attendent à ce que l’adoption accrue de l’IA et de l’automatisation ait un impact significatif sur leur carrière au cours des trois prochaines années



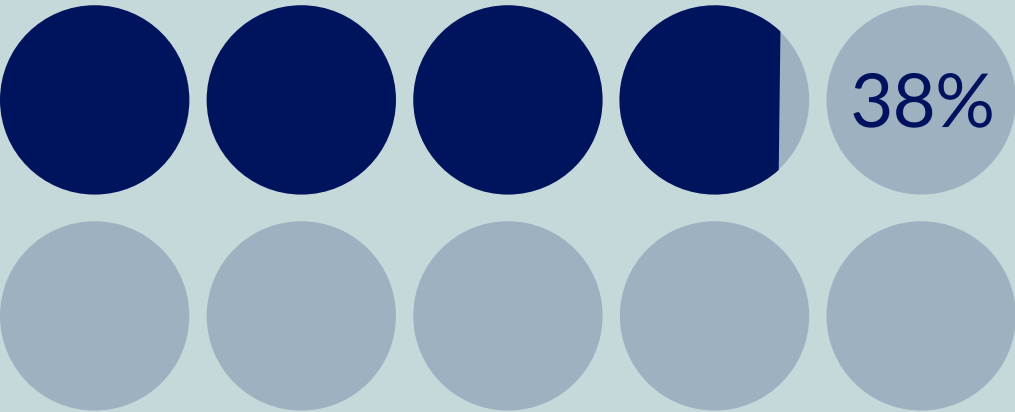
33%

des candidats

Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025

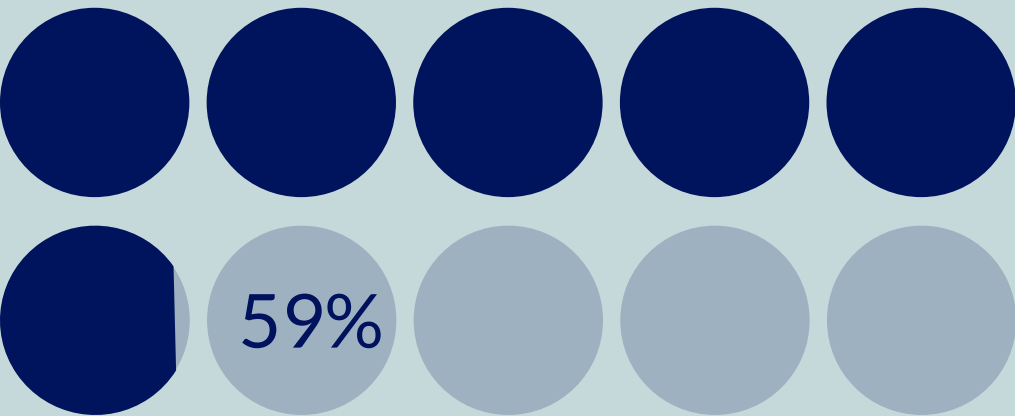
Un besoin ressenti par différentes générations

Les jeunes actifs (18 à 35 ans) ressentent une forte pression pour s’adapter rapidement et se perfectionner



Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025

Les professionnels plus âgés (55 à 64 ans) s’adaptent difficilement aux nouvelles technologies



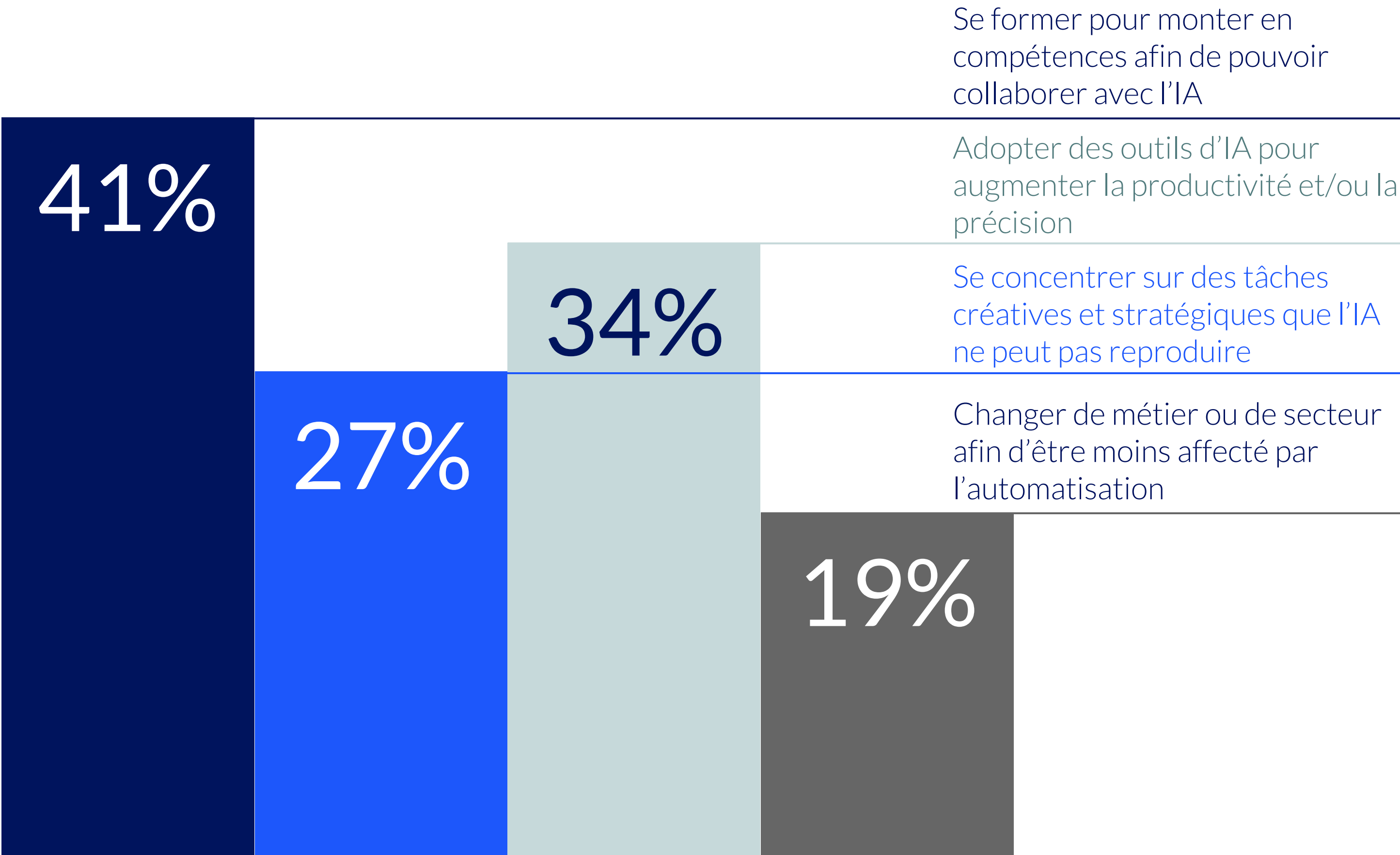
Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025

Pour se préparer, les employés recherchent de plus en plus d’opportunités de se perfectionner et d’apprendre à travailler avec les technologies d’IA, en maîtrisant de nouveaux outils qui améliorent la collaboration entre l’expertise humaine et l’efficacité des machines. Pour certains, l’accent est mis sur les compétences non techniques (domaines où l’IA ne peut pas facilement reproduire l’ingéniosité humaine), tandis que d’autres adoptent des outils basés sur l’IA pour stimuler la productivité et améliorer la précision de leur travail.



Nous avons demandé aux candidats :  
« Quelles stratégies utilisez-vous ou prévoyez-vous d'utiliser pour vous adapter aux changements liés à l'IA dans votre milieu de travail ? »

Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025



Lorsque les entreprises font appel à des talents externes ou à des chefs de projets experts, elles apportent souvent les compétences exactes qui manquent actuellement à leurs équipes.

Pas seulement des bras supplémentaires, mais de nouvelles connaissances, une pratique actuelle et une expérience appliquée.

Ils ne remplaceront pas le développement de la main-d'œuvre à long terme, mais peuvent alléger la pression et gagner du temps pendant que les équipes permanentes développent leurs compétences.



# Chapitre 4

Compétences à la demande : apprendre,  
s'adapter et prospérer





“ Autrefois, la sécurité de l’emploi signifiait avoir un poste permanent. Maintenant, elle réside dans la **portabilité des compétences**.  
Une personne **capable de résoudre des problèmes auxquels on n’a pas encore pensé** a plus de valeur qu’un expert des problèmes déjà résolus l’an dernier.  
L’adaptabilité est la **meilleure assurance qui soit.** ”

**CETTI GALANTE**

DIRECTEUR DE PRACTICE - OUTPLACEMENT & EMPLOYABILITÉ  
GI GROUP HOLDING



# Compétences à la demande : apprendre, s'adapter, et prospérer

Les gens le ressentent : le travail pour lequel ils ont été embauchés est en train de changer.

Silencieusement, mais partout à la fois.

Un logisticien commence son service en analysant un tableau de bord au lieu de décharger des camions. Un responsable financier est invité à présenter des données ESG à l'aide d'outils de storytelling pour lesquels personne n'a été formé. Les maçons reçoivent des plans numériques, doivent coordonner leur travail avec de l'équipement semi-automatisé tout en formant quelqu'un deux fois plus jeune qu'eux – et en se demandant d'où viendra le prochain apprenti.

Ces changements vont au-delà de nouveaux outils et processus. Ils exigent que les gens s'adaptent rapidement, collaborent efficacement et restent stables face aux changements constants.





# Garder le rythme et rester en jeu

Dans tous les groupes d'âge, on prend de plus en plus conscience que l'apprentissage continu est la clé de la stabilité professionnelle.

Les plus jeunes ressentent la pression de devoir courir sans relâche simplement pour rester pertinents. Les plus expérimentés, eux, sont sommés de maîtriser de nouveaux outils en constante évolution – souvent sans réel accompagnement.

Certains apprennent à dialoguer avec l'IA. D'autres s'initient, sur leur temps libre, à la logique de l'automatisation. Beaucoup tentent simplement de suivre le rythme – une plateforme, une échéance, un poste à la fois. Tout le monde est invité à s'adapter. À réinventer sa valeur en plein emploi, en pleine carrière, parfois même en plein poste.

Le FOBO — *fear of becoming obsolete* (la peur de devenir obsolète) — redéfinit peu à peu la façon dont les individus évaluent un employeur. Le salaire compte toujours, bien sûr. Mais désormais, beaucoup se demandent : « Que vais-je apprendre dans ce rôle ? » « Me fera-t-il progresser ? »

Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025

Valorisent les opportunités de croissance et de développement des compétences lors de l'évaluation d'une offre d'emploi

Apprécient la disponibilité de fonds de formation lors de l'évaluation d'une offre d'emploi

Pensent que l'apprentissage continu devrait être une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé

33%  
des candidats

27%  
des candidats

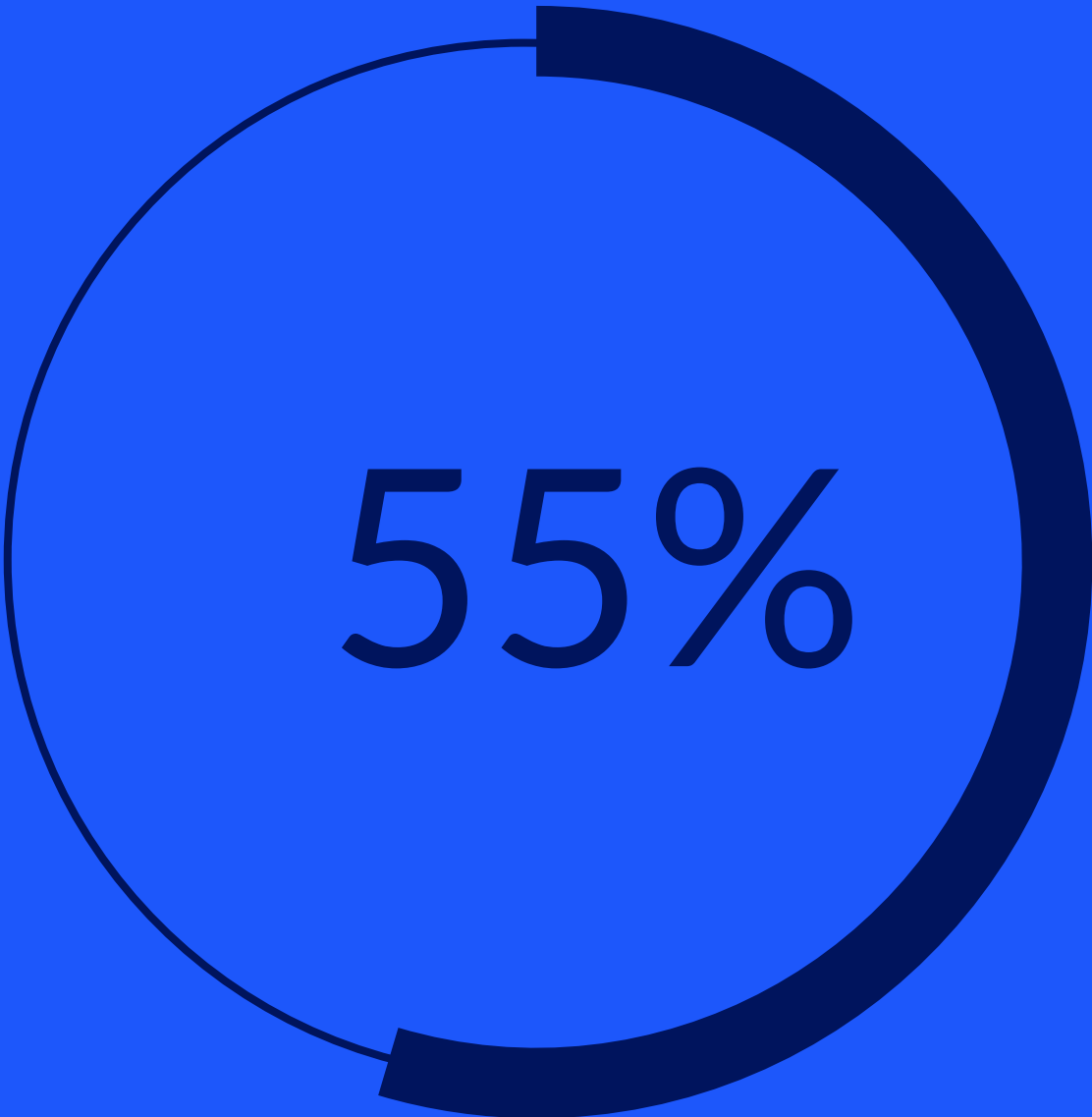
67%  
des candidats



## COMPÉTENCES À LA DEMANDE : APPRENDRE, S'ADAPTER ET PROSPÉRER

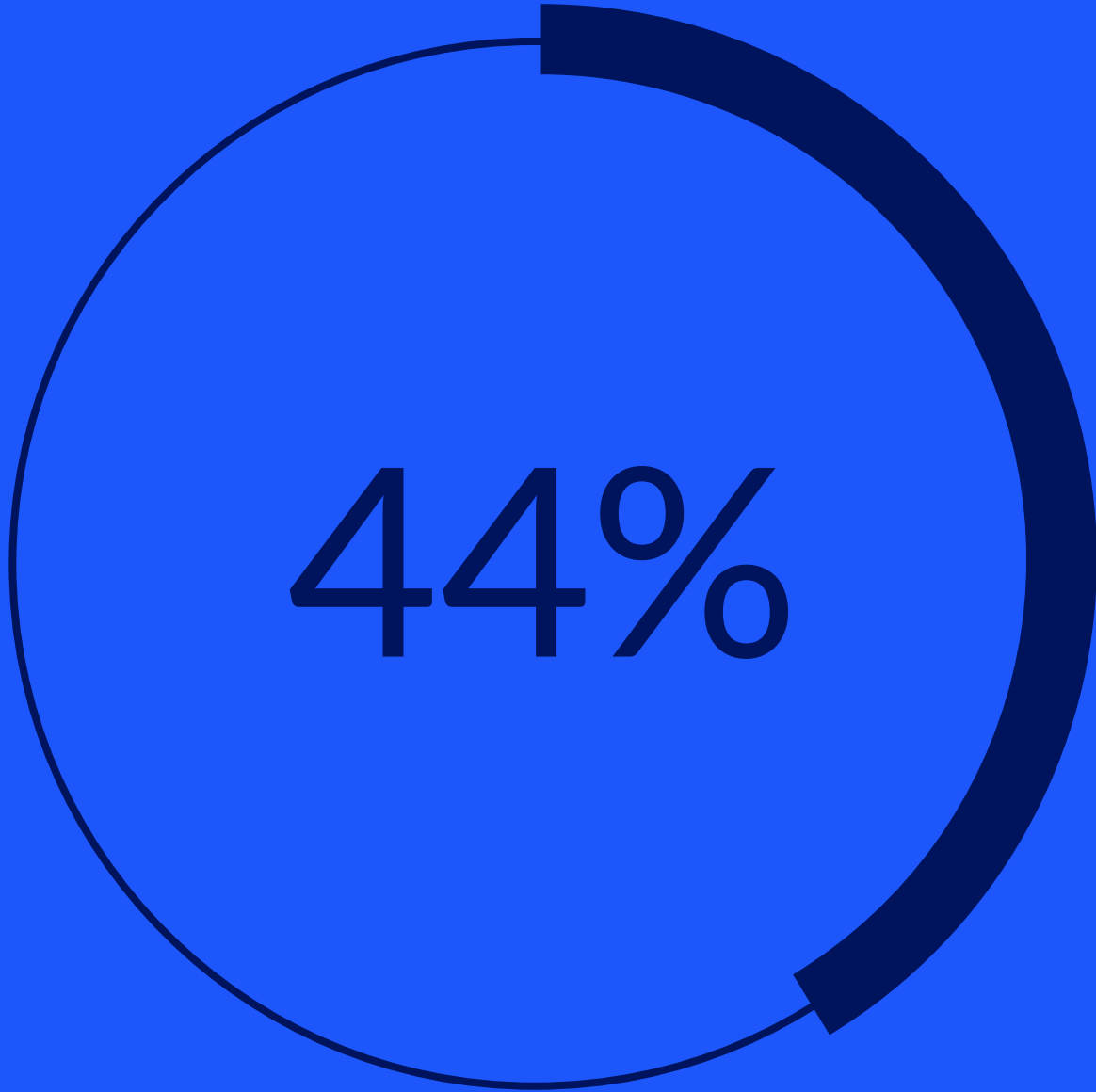
Plutôt que de voir cela comme une menace, de plus en plus de professionnels adoptent la formation pour développer leurs compétences comme une chance de pérenniser leur carrière.

*Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025*



55%

Des employés pensent que l'apprentissage continu est très important pour leur réussite professionnelle



44%

Des employés pensent que l'apprentissage continu peut offrir une plus grande stabilité de carrière et une plus grande sécurité d'emploi



# La formation comme stratégie de première ligne

Il semble que les employeurs aient compris le message : 82 % d'entre eux prévoient d'augmenter leurs investissements dans la formation au cours des deux prochaines années.

Mais même dans les organisations disposant de ressources suffisantes, les équipes formation (L&D) ne peuvent pas porter la charge seules. Les effectifs permanents sont sous pression pour mener à bien la transformation tout en essayant de rester pertinents, à jour et opérationnels.

Dans le même temps, la formation elle-même est en train de changer. L'ancien modèle – descendant, occasionnel, cloisonné – ne fonctionne plus.

Aujourd'hui, l'apprentissage doit être intégré, continu et réactif.

## 82%

des employeurs  
prévoient  
Investir davantage dans  
la formation  
au cours des deux  
prochaines années

Source : WEC



# Branchez-vous et passez au niveau supérieur.

Comment les travailleurs temporaires peuvent-ils contribuer au besoin d'apprentissage et d'innovation ?

En faisant appel à des talents externes dotés de compétences à jour, les organisations allègent la pression sur leurs équipes internes. Elles créent ainsi un espace propice au développement, non pas forcément en multipliant les formations, mais en réduisant la charge de travail qui empêche d'y consacrer du temps. Ces talents apportent un savoir qui se diffuse et des compétences déjà éprouvées, prêtes à être mises en œuvre immédiatement.

82%

des employeurs

Disent que les travailleurs intérimaires apportent de nouvelles perspectives précieuses à leur organisation et contribuent à stimuler l'innovation.

79%

des employeurs

Disent que lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, l'emploi de travailleurs intérimaires ayant des connaissances existantes est un moyen efficace de former les employés internes.

37%

des employeurs

Disent qu'ils sont en mesure d'accéder à des compétences numériques spécifiques pour lesquelles ils ont du mal à trouver des embauches permanentes.



# Apprendre par la pratique. Ensemble.

Les travailleurs occasionnels peuvent former les équipes internes en temps réel.

Non pas par le biais d'un diaporama, mais par une expérience partagée et en effectuant le travail côte à côte. C'est important parce que, de plus en plus, les collaborateurs ne souhaitent plus assister à des sessions formelles.

Près de la moitié disent qu'ils apprennent mieux sur le tas, et 42 % préfèrent toujours des formats en présentiel plutôt que des modules numériques à suivre à son rythme.

Les professionnels externes rendent cela possible, en intégrant la connaissance par l'action, et non par l'abstraction. C'est un apprentissage en direct, contextuel et toujours en mouvement.

## Méthodes d'apprentissage préférées des professionnels

*Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025*

42%

préfèrent l'apprentissage en face à face

48%

préfèrent la formation directement sur le poste





## COMPÉTENCES À LA DEMANDE : APPRENDRE, S'EPANOUIR ET PROSPERER

### Conception d'un écosystème d'apprentissage

#### 1. Cartographiez vos écarts de compétences

Identifiez les compétences qui manquent à votre équipe aujourd'hui ou dont elle aura besoin prochainement.

#### 2. Faites appel à une expertise en direct

Faites appel à des professionnels externes pour transmettre des connaissances tout en travaillant.

#### 3. Associez-la à des talents internes

Constituez des équipes transverses où l'apprentissage se fait par la pratique.

#### 4. Capturez et codifiez l'apprentissage

Documentez les informations et les meilleures pratiques obtenues grâce aux expériences d'équipe mixtes.

#### 5. Renforcez par la mobilité

En faisant circuler les talents entre les équipes ou en reproduisant des cellules mixtes combinant différents profils et niveaux d'expertise.



# Chapitre 5

Une main-d'œuvre illimitée



“ La conversation est passée de « *Comment réduire les coûts ?* » à « *Comment **construire la bonne combinaison de compétences** à travers plusieurs générations ?* ».

Les leaders avisés sélectionnent des **partenaires qui peuvent les aider à naviguer** dans la complexité de la conformité, à accéder à des talents diversifiés et à se développer sur plusieurs marchés tout en maintenant des **normes de qualité et d'éthique.** ”

**DOMIZIANO PONTONE**

DIRECTEUR COMMERCIAL MONDE  
GI GROUP HOLDING



# Une main-d'œuvre illimitée

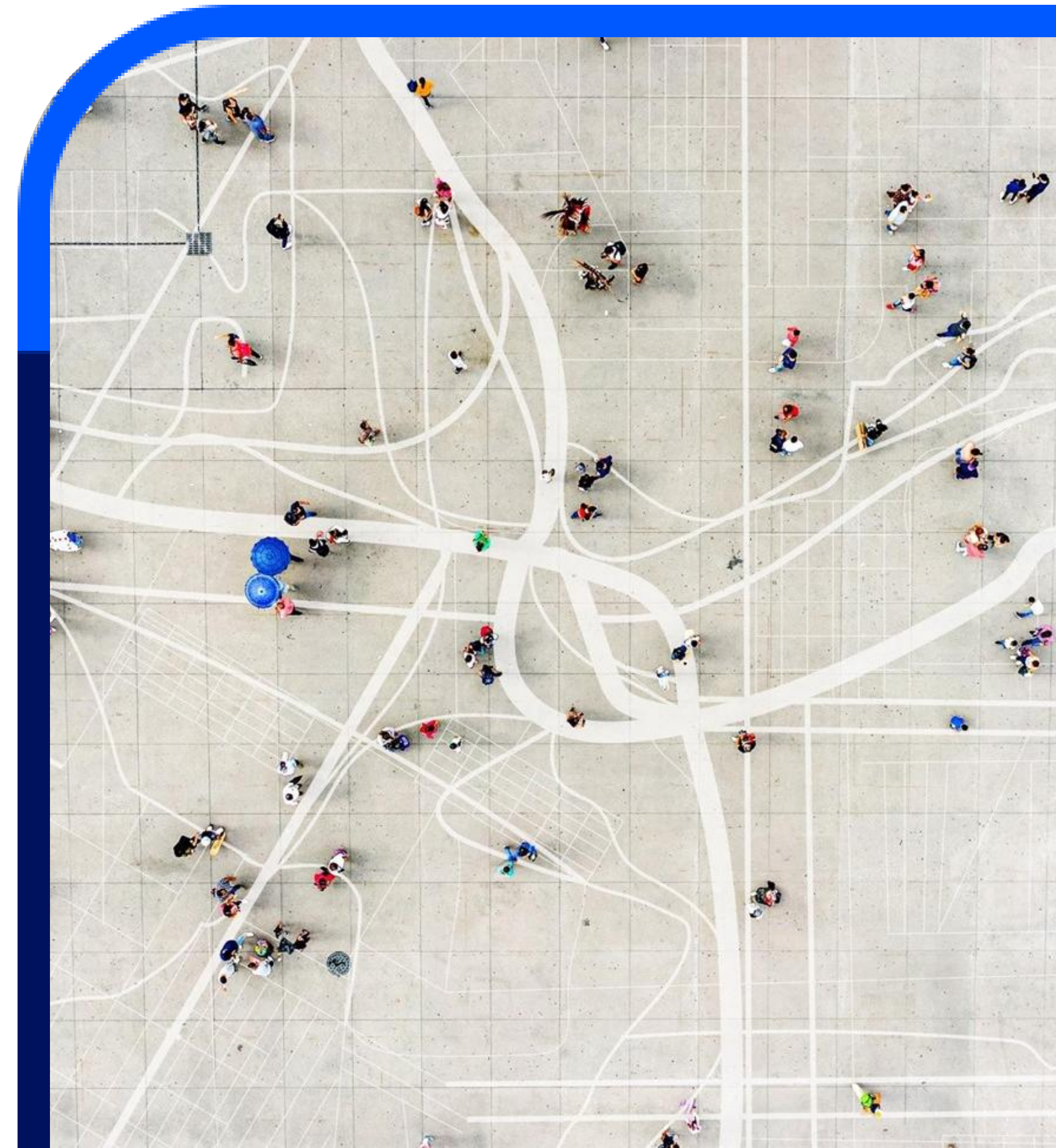
La plupart des employeurs peuvent énumérer les principaux facteurs démographiques : vieillissement des populations, évolution de la répartition hommes-femmes, ou encore nouvelles attentes des candidats.

Mais il y a un changement plus profond en jeu. Une stratégie qui redéfinit discrètement qui est disponible, où ils se trouvent et à quelle vitesse vous pouvez les atteindre : la mobilité mondiale.

*La traitons-nous comme l'opportunité qu'elle représente ?*

Selon la Banque mondiale, 184 millions de personnes, soit 2,3 % de la population mondiale, vivent désormais en dehors de leur pays d'origine. Et ce nombre est en augmentation. Les écarts de revenus, les déséquilibres démographiques et le dérèglement climatique redessinent la carte des talents.

Embaucher à l'étranger ouvre l'accès à un plus large bassin de talents, mais il s'agit d'un exercice d'équilibre qui nécessite une conception minutieuse et une expertise approfondie des systèmes de talents mondiaux et locaux.





# Résoudre les pénuries à la source

Dans des secteurs critiques du monde entier, les marchés du travail tendu persistants poussent les employeurs à regarder au-delà des frontières nationales.

Bien que les pressions économiques jouent souvent un rôle, l'enjeu dépasse la question du coût.

Qu'il s'agisse de professionnels spécialisés ou d'experts de niche, de nombreux marchés ont du mal à trouver les talents dont ils ont besoin pour stimuler l'innovation.

Dans le même temps, ce n'est pas une coïncidence si les économies à revenu élevé et très instruites ont souvent du mal à attirer des travailleurs régionaux sur des fonctions opérationnelles essentielles au fonctionnement quotidien, mais généralement moins attrayantes localement en raison de salaires inférieurs ou d'un statut perçu comme peu valorisant.

# 88%

des employeurs  
prévoient embaucher  
travailleurs de l'étranger

Source : WEC

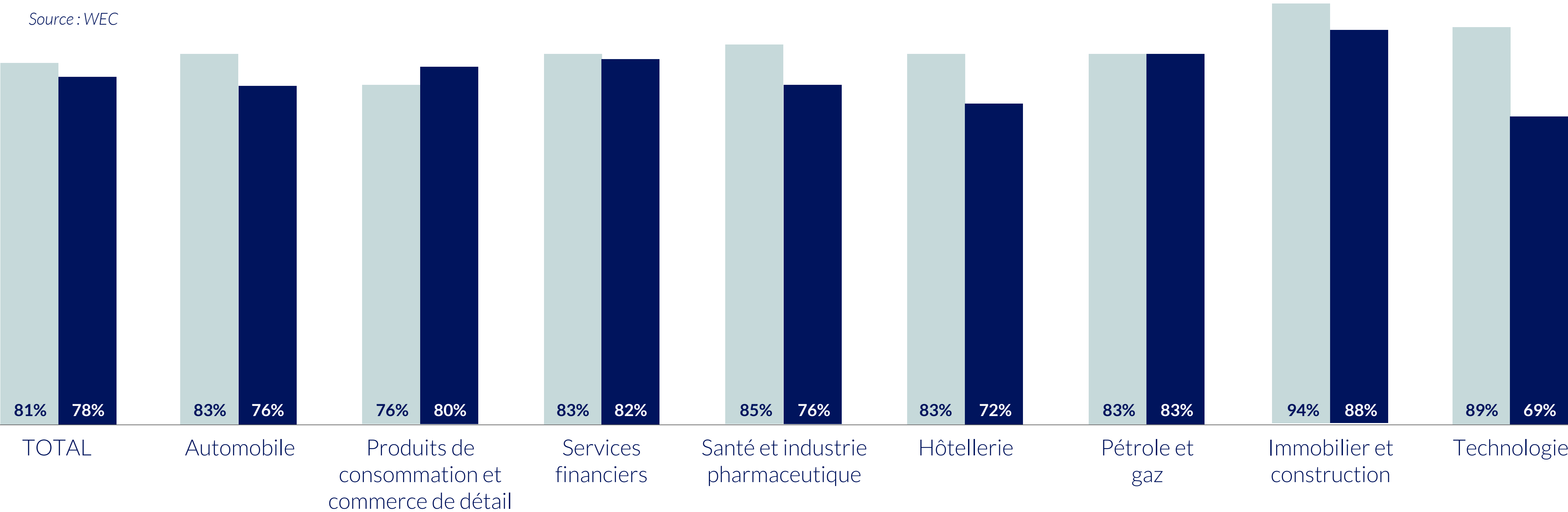


# Comment les employeurs perçoivent la mobilité internationale

■ « L'augmentation de la migration de main-d'œuvre a permis à mon organisation d'accéder à des talents ayant des niveaux de compétences différents et/ou supérieurs »

■ « Si nous n'embauchions pas de travailleurs étrangers, nous ne serions pas en mesure de combler les lacunes vitales de notre organisation »

Source : WEC







## Qui tire pleinement parti du recrutement sans frontières ?

### **Santé et Industrie pharmaceutique**

Recruter des cliniciens et des techniciens spécialisés dans des viviers de talents mondiaux pour compenser les pénuries nationales.

### **Technologie**

Constituer des équipes d'ingénierie et de développement produit réparties sur plusieurs fuseaux horaires pour accélérer les cycles de développement.

### **Logistique et industrie manufacturière**

Combler les lacunes opérationnelles en intégrant des professionnels mobiles et migrants dans les métiers essentiels de la chaîne d'approvisionnement.

### **Construction et infrastructure**

Recourir à des programmes de mobilité internationale pour répondre aux pics d'activité et trouver des profils techniques rares..



# Le parcours sans friction

L'embauche internationale aide les organisations à faire face aux pressions à court terme et à développer leurs ambitions.

Lorsque les talents locaux se tarissent, les stratégies de gestion des talents sans frontières aident les organisations à rester compétitives en accédant à des compétences plus approfondies et en ayant la capacité de constituer des équipes qui reflètent l'avenir et non le passé.

Correctement réalisé, le recrutement international permet de constituer des équipes qui s'adaptent, pensent différemment et établissent des normes plus élevées.

C'est une façon plus innovante et plus humaine de repenser les fondements organisationnels.





# Rendre la mobilité efficace

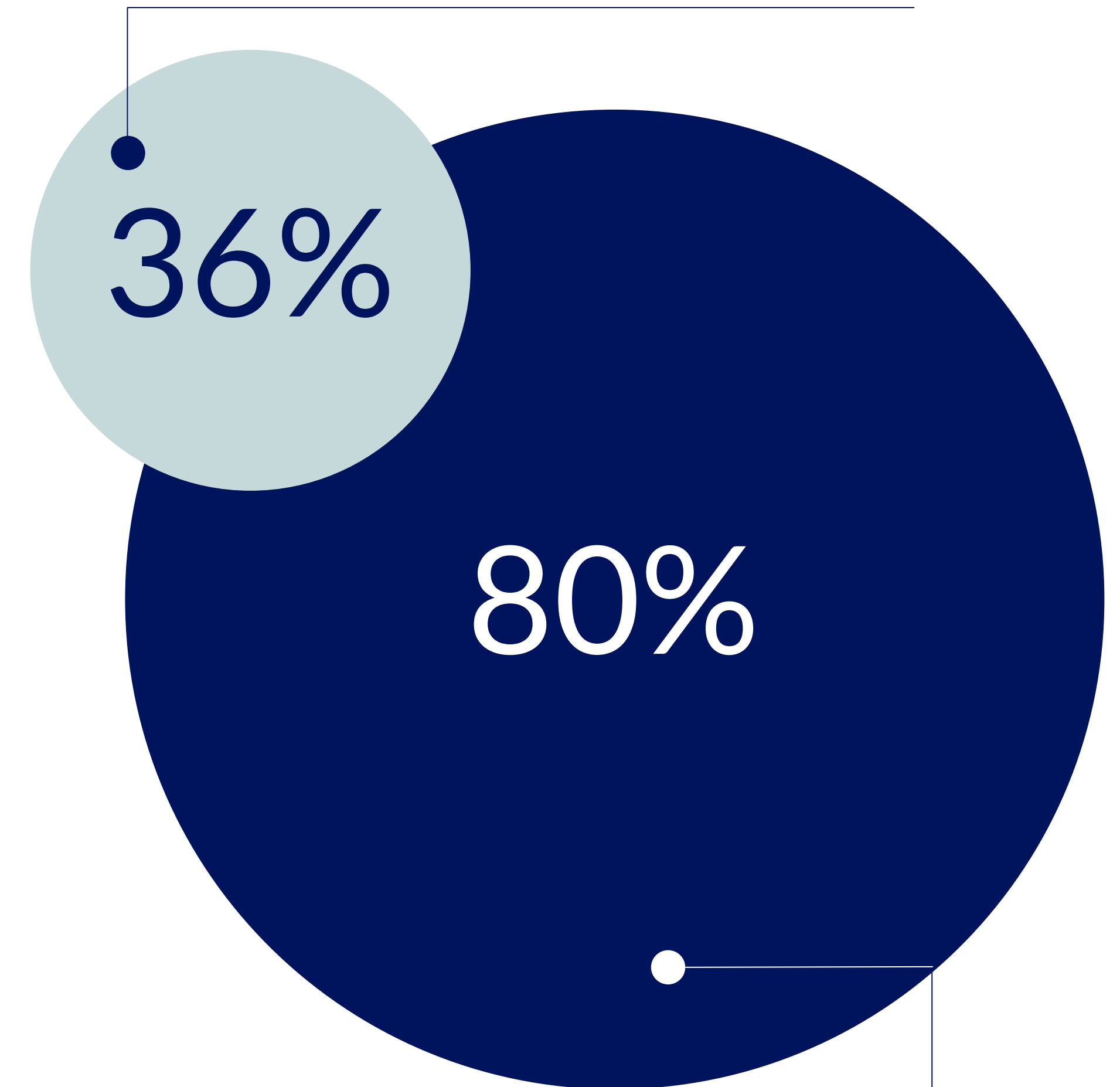
En théorie, le marché du travail regorge de compétences. En pratique, il manque d'infrastructures capables de faire circuler les talents de manière fluide, éthique et à grande échelle.

Trop souvent, l'embauche internationale est ralentie par la bureaucratie, les systèmes inadaptés et la complexité logistique.

Ce défi est particulièrement évident lorsqu'il s'agit d'embaucher des réfugiés ou des demandeurs d'asile. Alors que 36 % des employeurs reconnaissent l'importance d'offrir un soutien spécialisé pour aider ces personnes à s'intégrer dans leurs organisations, le processus reste intimidant pour beaucoup. Une large majorité – 80 % – sont d'accord pour dire que les obstacles juridiques complexes doivent être réduits pour rendre l'embauche plus simple et plus accessible.

Sans réforme de ces systèmes, les entreprises continueront de passer à côté de personnes hautement qualifiées prêtes à contribuer, tandis que les talents resteront coincés dans la bureaucratie au lieu de s'épanouir sur des métiers porteurs de sens.

des entreprises envisagent d'offrir un soutien spécialisé aux réfugiés ou aux demandeurs d'asile pour les aider à travailler pour leur organisation



des entreprises s'accordent à dire qu'il faut réduire les obstacles juridiques complexes à l'embauche de réfugiés ou de demandeurs d'asile



## UNE MAIN-D'ŒUVRE ILLIMITÉE

Comme le souligne le livre blanc de Gi Group “[Shift in EU Markets](#)”, les employeurs ont besoin d’un soutien pratique pour naviguer dans la conformité réglementaire, faciliter les relocalisations et garantir que les collaborateurs arrivent dans les meilleures conditions pour réussir. Et cela ne s’arrête pas au placement.

Le succès dépend de ce qui se passe ensuite : la rétention, l’intégration et, le moment venu, le retour. C’est là que le fait d’être soutenu par la bonne expertise fait toute la différence.

Lorsque les salariés étrangers rentrent chez eux, qu’ils soient saisonniers ou permanents, ils rapportent plus que des salaires : ce flux renforce les marchés du travail locaux et contribue à la croissance à long terme dans les pays d’origine.

Pour les pays de destination, les avantages sont tout aussi importants : accès élargi aux compétences, recrutements plus rapides, viviers renforcés et, dans bien des cas, une main-d’œuvre plus diversifiée.





# Chapitre 6

S'adapter ou disparaître





# S'adapter ou disparaître

Pour les chefs d'entreprise, l'incertitude semble être devenue le paramètre par défaut, qu'il s'agisse d'une augmentation de la demande, d'une hausse des coûts ou d'un gel soudain des embauches.

C'est pourquoi les stratégies de main-d'œuvre figées sont vouées à disparaître. Qu'il s'agisse de statuts permanents, temporaires, freelances ou contractuels, l'adaptabilité est désormais le fondement même de la façon dont le travail s'organise.





# Une main-d'œuvre hybride repose sur trois piliers : **résilience, portée, et rétention.**

## ● Résilience

Les organisations qui peuvent réaffecter les talents de manière dynamique réagissent plus vite et sont plus performantes.

Comme le souligne McKinsey, « *les futures organisations devront s'éloigner des rôles et des hiérarchies rigides [...] pour permettre aux personnes de circuler vers le travail au gré des priorités.* »

Notre rapport "The Work We Want" renforce cela : « *Adopter une approche plus flexible de la gestion des talents sera la seule façon de suivre le rythme des évolutions et de protéger les collaborateurs permanents face aux fluctuations de la charge de travail.* »

## ● Reach

## ● Rétention



Une main-d'œuvre hybride repose sur trois piliers :  
**résilience, reach, et rétention.**

- Résilience

- Portée

Les modèles de travail agiles offrent aux employeurs de nouvelles possibilités d'accéder à un bassin de talents plus large et plus diversifié. Proposer des contrats temporaires, des postes à temps partiel, le travail hybride ou des options à distance facilite la connexion avec des personnes souvent négligées, telles que celles ayant déjà été condamnées, les personnes confrontées au chômage de longue durée ou les personnes handicapées.

En fournissant le soutien approprié, les travailleurs peuvent réussir et contribuer de manière significative sur le lieu de travail, tandis que les organisations améliorent leur capacité à attirer les meilleurs talents, à accélérer l'embauche et à constituer des équipes plus fortes et plus inclusives.

- Rétention



Une main-d'œuvre hybride repose sur trois piliers :  
**résilience, reach, et rétention.**

- Résilience

- Portée

- Rétention

En intégrant la flexibilité dans leur planification des effectifs, les entreprises peuvent assurer leur continuité et préserver leur santé à long terme. Dans un environnement de plus en plus exigeant, on attend des collaborateurs qu'ils montent en compétences, s'adaptent et fassent face à la pression – au risque, si cela n'est pas bien encadré, de provoquer épuisement et perte d'expertise.

Les stratégies de main-d'œuvre hybride offrent l'espace nécessaire à la croissance et à la récupération. Elles réduisent le turnover, préservent la mémoire organisationnelle et diminuent les coûts élevés liés au remplacement des talents.



# Aligner stratégie et savoir-faire

Alors que le marché du travail évolue plus rapidement que jamais, des lois obsolètes rendent les organisations vulnérables et les talents négligés.

Ce qu'il faut, c'est un cadre qui favorise l'agilité, protège la conformité et élargit le choix significatif pour employés et employeurs.

Selon la WEC, 83 % des employeurs sont d'accord : la simplification de ces obstacles est essentielle pour débloquer une réelle flexibilité et donner aux professionnels un véritable choix. Lorsque les conditions contractuelles ne correspondent pas aux réalités de la main-d'œuvre d'aujourd'hui et des marchés en évolution rapide, tout le monde en paie le prix : perte d'agilité, travailleurs frustrés et exposition juridique.

Les employeurs les plus avant-gardistes donnent le ton en concevant des stratégies contractuelles qui allient agilité, équité et pérennité de la main-d'œuvre. De plus, ils s'associent à des experts qui peuvent les aider à rester en conformité, à simplifier l'intégration et à créer des modèles contractuels qui fonctionnent pour l'entreprise et pour les personnes qui la soutiennent.

83%  
des employeurs

Source : WEC

- Reconnaître la nécessité de mieux faire connaître l'ensemble des types de contrats aujourd'hui accessibles aux travailleurs, et de promouvoir la liberté de choix pour que chacun puisse opter pour la forme d'emploi la plus adaptée à sa situation.
- Estiment qu'alors que les rôles professionnels vont évoluer plus que jamais, il est nécessaire de simplifier les barrières législatives qui peuvent dissuader les travailleurs d'opter pour des contrats de courte durée.



# Ce que les salariés attendent pour l'avenir

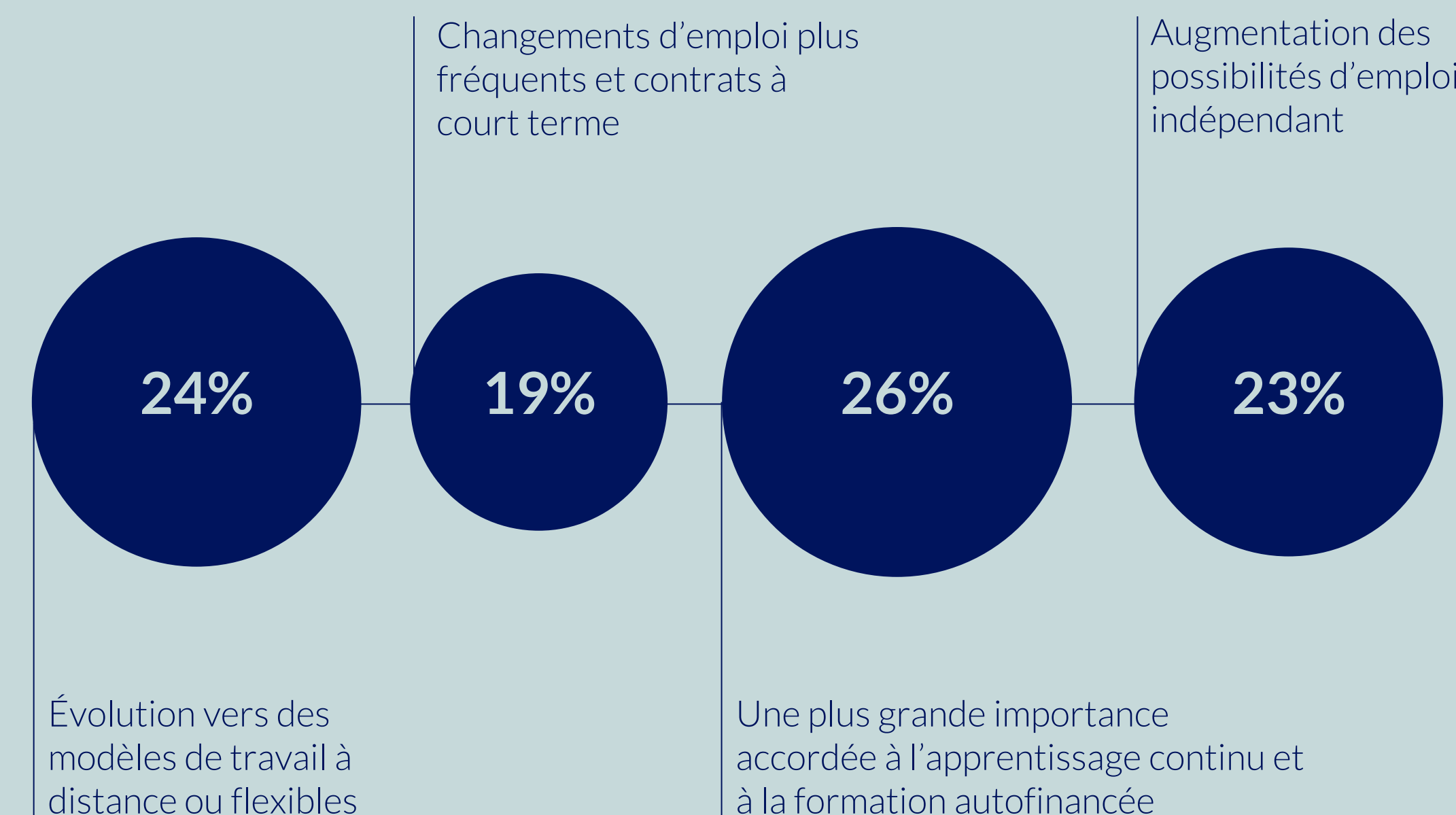
Pour les employeurs, la planification de la main-d'œuvre a toujours consisté à prévoir la demande.

Mais pour les collaborateurs, les prévisions sont différentes et profondément personnelles. Lorsqu'on leur demande ce qui façonnera le plus leur carrière au cours des trois prochaines années, ils soulignent quatre tendances claires :

- Plus de flexibilité dans la façon et l'endroit où ils travaillent
- Des Changements d'emploi plus fréquents
- Une poussée plus forte vers l'apprentissage continu
- Et une augmentation des opportunités en freelance et en travail indépendant

## Quels changements les actifs voient-ils façonner leur carrière d'ici 2028 ?

Source : Enquête mondiale auprès des candidats de Gi Group Holding, 2025



Ce changement va bien au-delà d'une simple évolution des préférences.

Les travailleurs s'attendent de plus en plus à des parcours non linéaires, à des missions axées sur des projets et à des formes d'emploi multiples, proches d'un portefeuille d'activités.

Beaucoup se préparent même à financer eux-mêmes leur développement, afin de rester compétitifs sur un marché qui ne garantit plus la permanence.

Les postes figés et les compétences statiques ne reflètent plus la réalité du travail ni les aspirations des individus.

Les organisations capables d'intégrer cette fluidité seront bien mieux positionnées pour attirer, fidéliser et faire évoluer les talents dont elles auront besoin demain.



# Stratégies de main-d'œuvre en mouvement

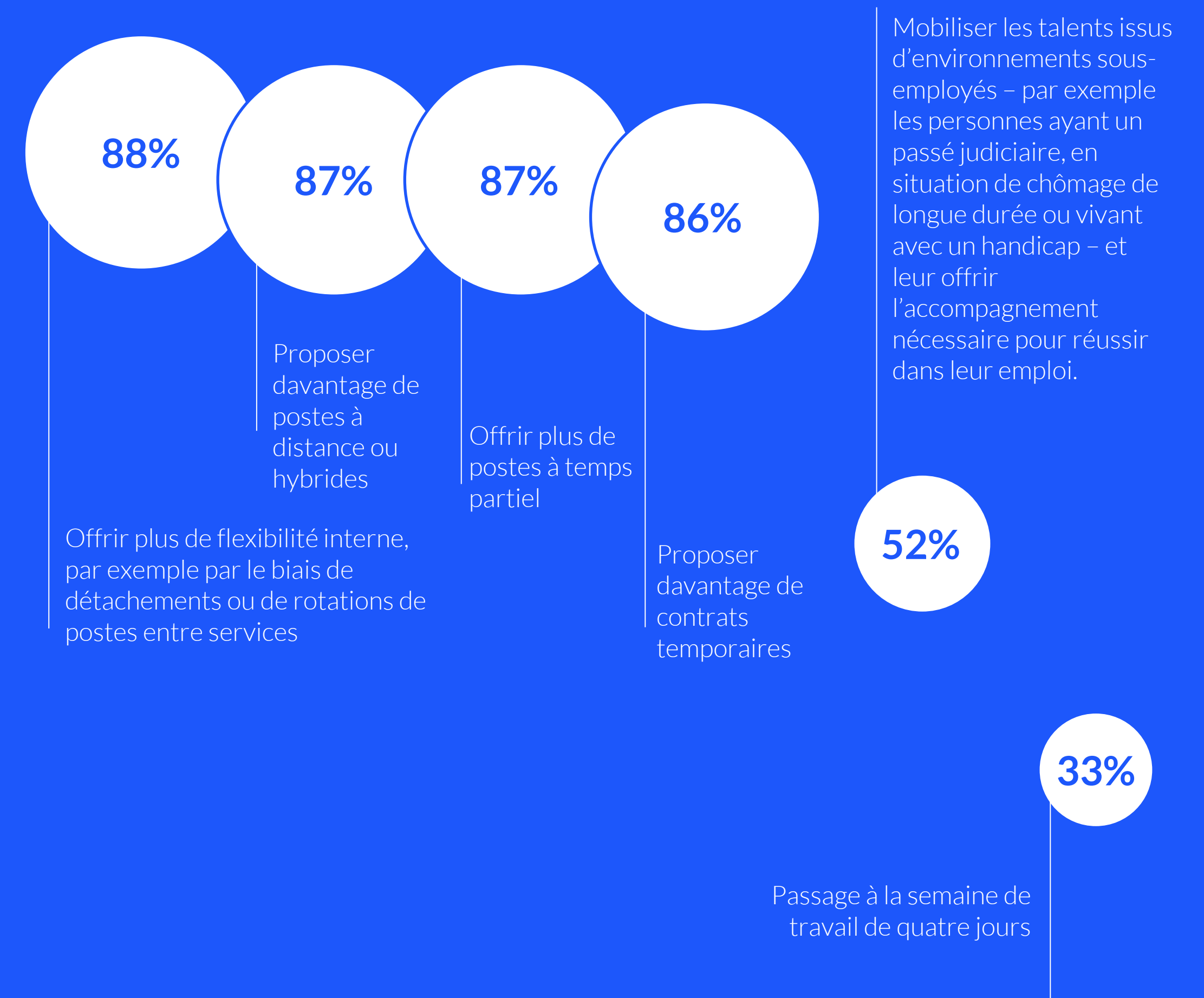
## La flexibilité va au-delà des contrats.

Au cours des deux prochaines années, les employeurs prévoient d'adopter une approche plus structurée et réfléchie de la flexibilité.

Cela inclut la flexibilité interne, favorisant la mobilité entre les départements, les missions temporaires et les rotations de postes, afin de fidéliser les talents et de réallouer les compétences plus efficacement.

## Quelles stratégies les employeurs considéreront-ils comme cruciales au cours des deux prochaines années ?

Source : WEC





# Chapitre 7

## Recommandations



“ Dans un contexte de marché où règne l’incertitude, la plupart des entreprises **manquent de visibilité pour s’engager** pleinement et uniquement dans des contrats de recrutement à durée indéterminée de professionnels spécialisés. **Elles ont besoin de flexibilité.** Le recrutement temporaire **n’est plus** un moyen de répondre à un besoin passager mais une nouvelle façon de construire des **organisations flexibles et agiles**, capables de **réagir plus rapidement** aux risques et aux opportunités du marché. ”

**JEROME LAFUITE**

DIRECTEUR DE LA PRACTICE – SEARCH & SELECTION  
GI GROUP HOLDING



## RECOMMANDATIONS

Nos résultats ont révélé que combiner des employés permanents et des talents flexibles – qu’il s’agisse de sous-traitants, de travailleurs temporaires et d’équipes externalisées – peut générer des gains à long terme à condition que cette approche soit intégrée à la structure de l’organisation, et pas seulement appliquée dans les moments de pression.

Une main-d’œuvre fluide est un modèle stratégique qui permet aux organisations d’évoluer intelligemment, d’accéder à des compétences spécialisées, de réagir plus rapidement aux perturbations et d’élargir le vivier de talents, tout en gardant les équipes principales concentrées et protégées.





# Sur la base de notre analyse, nous recommandons cinq priorités stratégiques :

## La flexibilité doit être intégrée, et non activée en cas de crise.

Trop d'organisations n'activent des modèles flexibles qu'en temps de crise. Ce rapport a montré que ceux qui considèrent la flexibilité comme un principe de conception fondamental, intégré dans les contrats, les compétences et les systèmes, s'adaptent plus rapidement et se rétablissent mieux.

Des partenaires de recrutement de confiance peuvent vous aider à ancrer cette capacité dès le premier jour, en fournissant l'infrastructure et les informations nécessaires pour monter en puissance, réduire la voilure ou réorienter les ressources, quelle que soit la direction dans laquelle le marché se précipite.

## Alignez la stratégie de gestion des talents sur la continuité des activités.

La planification flexible des talents devrait faire partie du même cadre stratégique que la résilience de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des risques opérationnels et la planification par scénarios.

Les partenaires en recrutement peuvent jouer un rôle clé dans la mise en œuvre de cette approche, en apportant leur intelligence du marché, des stratégies de redéploiement rapide et des modèles de partage du risque qui alignent l'agilité des talents sur la continuité de l'entreprise.

## Simplifiez l'exécution grâce aux bons partenaires.

Une main-d'œuvre hybride peut introduire une complexité opérationnelle : plus de types de contrats, de couches de conformité et de paramètres à gérer mobiles.

Les bons partenaires de recrutement apportent les bons processus, la bonne infrastructure et le bon état d'esprit pour vous aider à réduire les frictions, ce qui vous permet de fonctionner efficacement et de fournir des modèles évolutifs, une conformité technologique, une connaissance de la main-d'œuvre locale et une intégration transparente.



# Sur la base de notre analyse, nous recommandons cinq priorités stratégiques :

## Faites en sorte que vos stratégies fonctionnent pour tout le monde.

Les modèles fusionnés s'effondrent lorsqu'ils créent une inégalité, une opacité ou une exclusion. Pour instaurer la confiance et la cohésion entre les équipes permanentes et non permanentes, les organisations doivent communiquer clairement sur les conditions contractuelles, proposer une intégration adaptée à chaque fonction et s'assurer que tous les collaborateurs se sentent valorisés et soutenus.

Les partenaires spécialisés en recrutement peuvent y parvenir en concevant des parcours d'accès inclusifs, en gérant les transitions en douceur et en soutenant les candidats souvent exclus de l'embauche traditionnelle : des personnes en retour de carrière aux aidants de travailleurs handicapés ainsi qu'aux profils aux CV atypiques.

## Gardez une longueur d'avance sur la réglementation et gagnez la confiance du public.

Les modèles de main-d'œuvre non permanente et externalisée font, comme mentionné précédemment, l'objet d'une surveillance accrue. Partout dans le monde, les législateurs renforcent les lois sur l'emploi afin de refléter les nouvelles réalités du travail, tandis que les préoccupations du public autour de la sécurité de l'emploi, de l'équité et des pratiques responsables se font de plus en plus entendre.

Ces évolutions engendrent à la fois des risques de conformité et des risques réputationnels.

Les employeurs doivent rester vigilants – non seulement face à ce qui est déjà encadré, mais aussi à ce qui est remis en question.

Des partenaires en recrutement expérimentés peuvent aider les organisations à anticiper les changements, à interpréter les normes en évolution et à concevoir des stratégies de gestion des talents à la fois légalement conformes et socialement responsables.



## RECOMMANDATIONS

*Quel rôle les talents internes et externes doivent-ils jouer dans l'avenir de votre organisation ?*

*Dans quelle mesure avez-vous confiance dans les systèmes et les partenariats sur lesquels vous comptez pour les mettre en œuvre ?*

*Vos modèles actuels vous aident-ils à garder une longueur d'avance ou vous freinent-ils ?*

Les organisations qui s'engagent sérieusement dans ces questions, maintenant, plutôt que plus tard, seront les mieux placées pour naviguer dans l'incertitude, attirer des talents exceptionnels et constituer une main-d'œuvre qui reflète véritablement la complexité et l'ambition de leur entreprise.

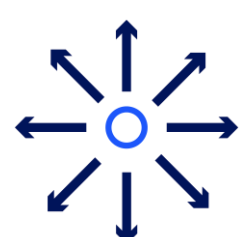


# Who We Are



Gi Group Holding est un leader mondial des services RH dédiés à l'évolution du marché du travail.

Nous nous engageons à créer un environnement de travail durable et épanouissant, au bénéfice à la fois des individus et des entreprises.



**€4.7** MRDS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2024



**+27K**  
CLIENTS

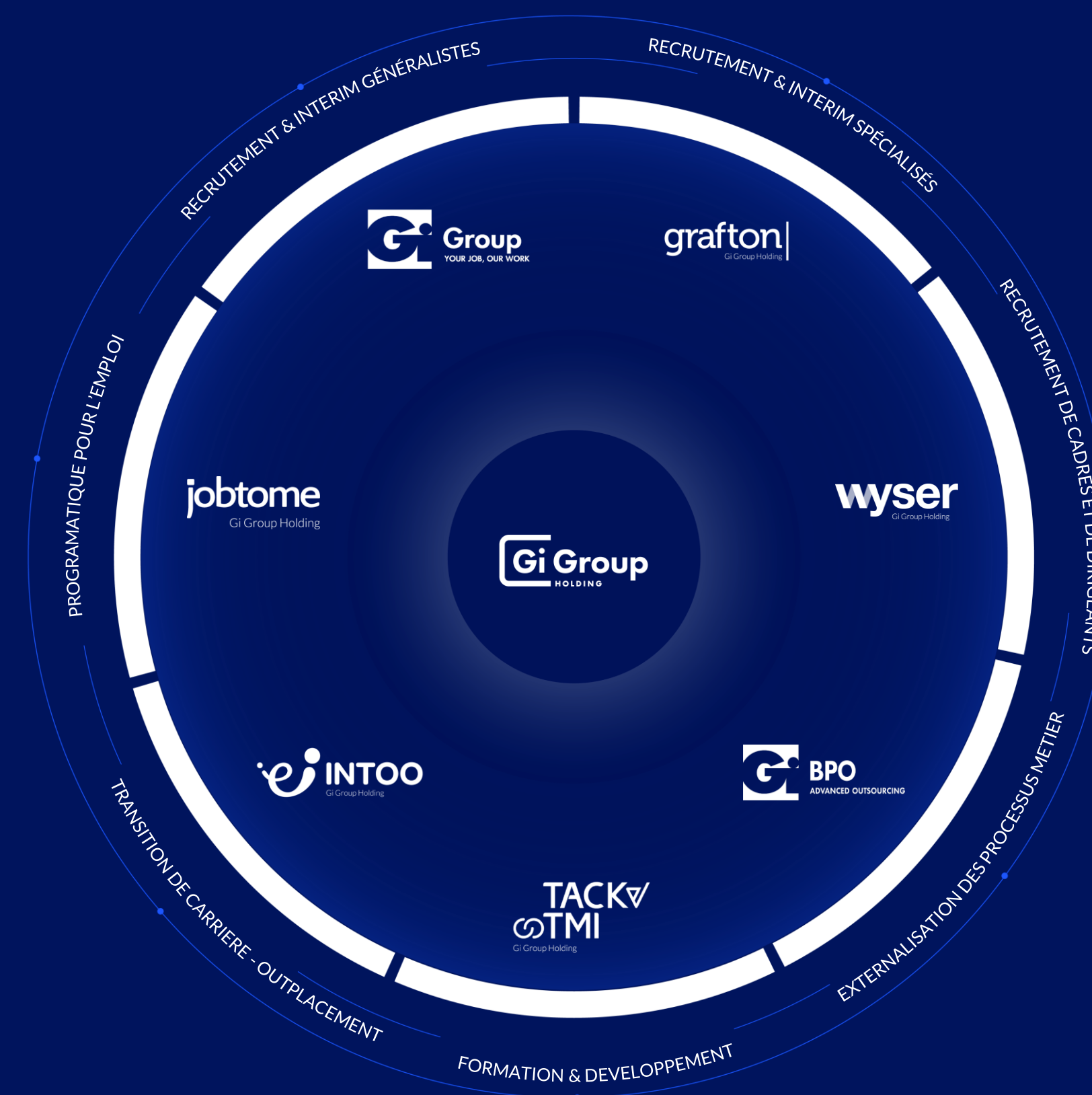


CLASSÉ  
**15<sup>ème</sup>**  
DANS LE MONDE  
6<sup>ème</sup> DES ENTREPRISES PRIVEES



**+180K**  
CANDIDATS PLACES CHAQUE ANNÉE

Notre **écosystème RH** offre un éventail de solutions qui génèrent des résultats concrets.



- Intérim & Recrutement généralistes
- Intérim & Recrutement spécialisés
- Recrutement de cadres et de dirigeants
- Externalisation des processus métier (BPO)
- Formation & Développement
- Transition de carrière et Employabilité – Outplacement
- Outil de programmation et Agrégateur d'offres d'emploi



QUI SOMMES-NOUS

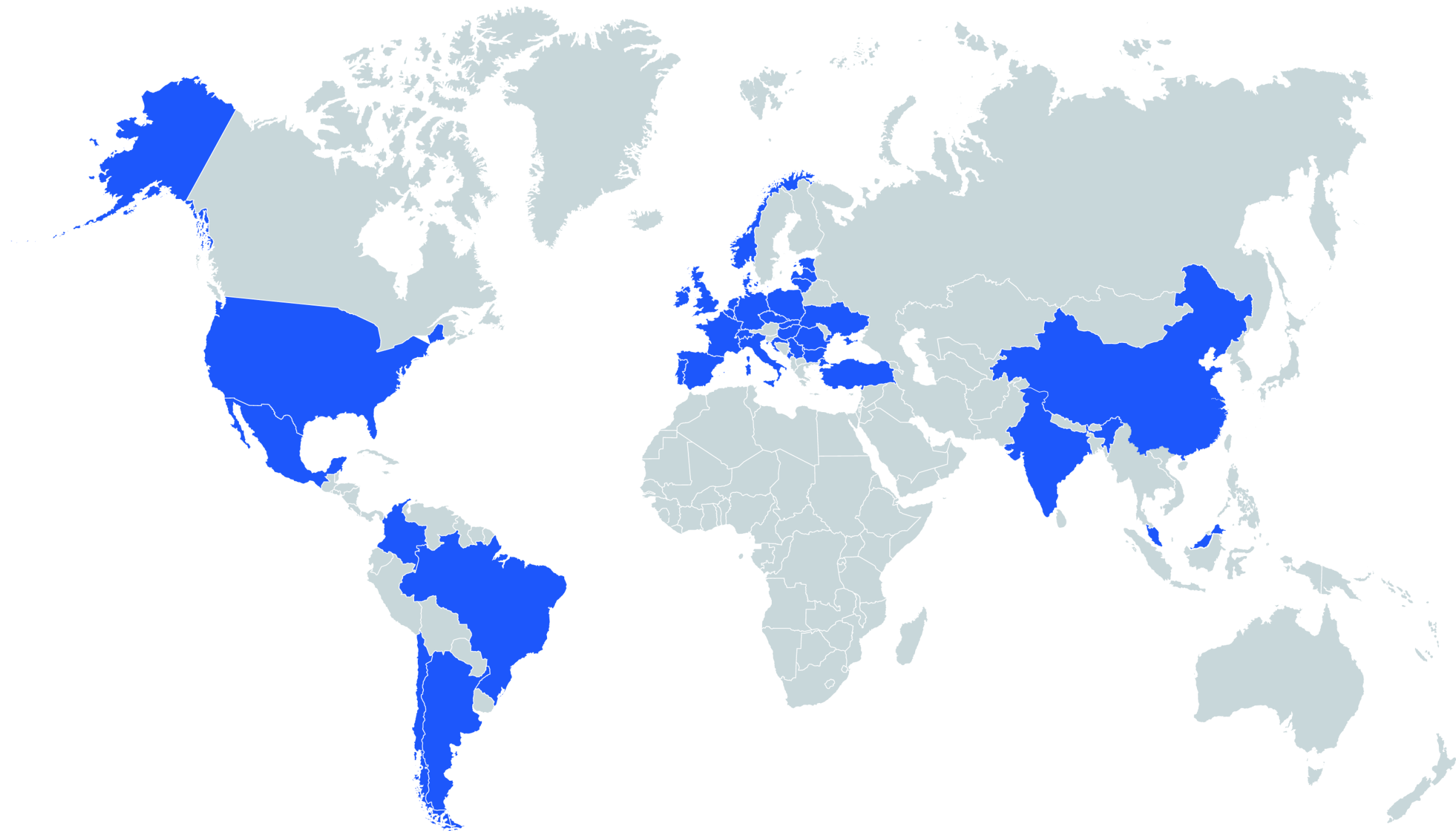
Avec une présence en **Europe, en Asie-Pacifique et sur le continent américain**, nous répondons aux besoins du marché mondial d'aujourd'hui



**+8K**  
EMPLOYEES



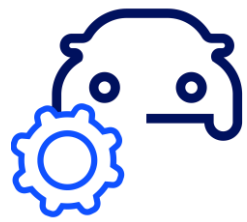
**37**  
PAYS AVEC UNE  
PRESENCE DIRECTE



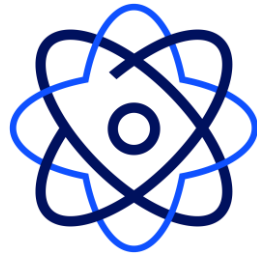
Nous adoptons une **approche de conseil** dans l'ensemble de nos activités afin de comprendre en profondeur les dynamiques propres à chaque secteur et environnement de travail.



Industrie  
manufacturière



Automobile



Logistique



Commerce  
de détail



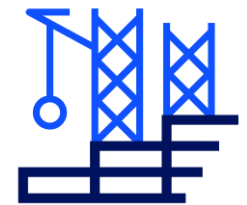
Ingénierie



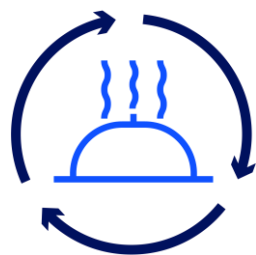
Centres de  
contact



Energie



BTP



Produits de grande  
consommation



Life Sciences



Mode & Luxe



IT & Conseil



Facility Management  
& HORECA



Banque &  
Assurance





More Than Work