



# TALENT ET SAVOIR-FAIRE POUR FAIRE FACE AUX PÉNURIES

Livre blanc Projectsourcing

# TALENT ET SAVOIR-FAIRE POUR FAIRE FACE AUX PÉNURIES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Federgon est la fédération des prestataires de services RH et représente les entreprises qui sont actives dans le domaine du placement et des services RH dans son sens le plus large. Les prestataires de services RH aident les demandeurs d'emploi à trouver du travail et les entreprises à trouver le bon candidat. Ils aident les travailleurs à actualiser leur formation et à développer leurs compétences et les accompagnent tout au long de leur carrière. Ils aident les personnes qui ont perdu leur emploi ou risquent de le perdre à trouver une nouvelle place sur le marché du travail. Les opérateurs privés du marché du travail et les prestataires de services RH sont des acteurs indispensables pour le marché du travail. En tant que partenaires de chaque candidat, de chaque entreprise et des pouvoirs publics, ils contribuent à faire tourner le marché du travail à plein régime. Federgon compte plus de 600 membres qui sont actifs dans les secteurs suivants : travail intérimaire, intérim management, titres-services, learning & development, recruitment, search & selection, projectsourcing, outplacement, hr tech, accompagnement de carrière et well-being.

Le projectsourcing offre aux entreprises la possibilité de faire réaliser des projets par des spécialistes externes. Ceux-ci sont des salariés des bureaux de projectsourcing et ce sont des experts dans leur domaine : ingénieurs, informaticiens, techniciens, spécialistes financiers ou en marketing, juristes, collaborateurs RH, infirmiers, ...

Le projectsourcing est bien organisé en Belgique sur le plan juridique et offre de ce fait de nombreuses solutions aux besoins actuels de notre marché du travail. Dans ce contexte, il peut contribuer grandement à la relance de l'économie et du marché du travail.

La croissance économique est indispensable pour créer de la valeur et de la prospérité. Un marché du travail qui fonctionne de manière souple est un instrument important à cette fin. L'accord de gouvernement fédéral et l'accord de gouvernement flamand placent la participation au marché du travail et la mobilité professionnelle en tête des priorités. L'objectif est d'atteindre un taux d'emploi de 80% à l'horizon 2030. Les chômeurs et les inactifs devront retrouver le chemin du marché du travail, les travailleurs en activité devront rester actifs plus longtemps dans des carrières durables et soutenables. Les gens doivent être préparés de manière à rester au fait des nouvelles évolutions technologiques. Il y a là un défi majeur en termes de compétences. La pénurie quantitative et qualitative de talents incite les entreprises à déployer des instruments alternatifs et à emprunter des voies différentes pour recruter. Mais comment concilier les besoins des entreprises en matière de recrutement et de flexibilité avec les intérêts des individus en matière de sécurité (de carrière) ?

Dans ce Livre blanc, nous explorons les possibilités qu'offre le projectsourcing pour répondre simultanément aux besoins des entreprises et des individus. Comment le projectsourcing parvient-il à concilier les besoins et les attentes à première vue pas toujours concordants de ces deux groupes ? Et comment le projectsourcing peut-il contribuer à la réalisation des ambitions pour le marché du travail ? Pour approfondir ces questions, Federgon a organisé en juin 2021 une enquête auprès d'un échantillon de 200 collaborateurs de projet et de 36 donneurs d'ordre. Dans le présent document, nous examinons les résultats de cette enquête et résumons les principaux enseignements que l'on peut en retirer en huit conclusions claires.

- 04 Les défis de notre marché du travail**
- 06 Le projectsourcing**
- 08 La valeur ajoutée économique et sociale du projectsourcing**
- 19 Le label de qualité Federgon-Agoria**
- 20 Les principales conclusions**



# Les défis de notre marché du travail

## Une composante quantitative...

Les différents gouvernements de ce pays ont, à juste titre, fixé des objectifs ambitieux mais nécessaires pour notre marché du travail. L'objectif le plus emblématique est celui qui place à 80% la barre du taux d'emploi à l'horizon 2030. Cela signifie que 8 personnes sur 10 en âge de travailler devront alors effectivement être à l'emploi. À titre de comparaison : fin 2020, nous étions à peine à 70% dans la tranche d'âge des 20-64 ans, avec une baisse d'un demi-point de pourcentage par rapport à 2019 en raison de la pandémie.

La Belgique se retrouve ainsi à la traîne dans le peloton européen, où seuls quatre pays (la Grèce, l'Italie, l'Espagne et la Croatie) ont un taux d'emploi encore plus faible. Le taux d'emploi moyen dans l'Europe des 27 est de 72,4%.

Pour notre pays, passer d'un taux d'emploi de 70% à 80% signifie qu'il faudra mettre au travail environ 700 000 personnes de plus. Cette ambition est indispensable pour garantir la viabilité de notre sécurité sociale à long terme. À titre de comparaison : en avril 2021, le pays comptait 337 113 chômeurs complets percevant une allocation. Cela signifie qu'il va falloir aller puiser largement dans les groupes qui participent trop peu et sont donc inactifs sur notre marché du travail et que cela sera là un des grands chantiers des années à venir.

Le fait que ce relèvement du taux d'emploi doive être réalisé dans un contexte de vieillissement croissant de la population active, avec à la clé une augmentation du nombre de personnes qui quittent le marché du travail, place la barre encore plus haut. Dans le même temps, on assiste à un phénomène de dénatalité, ce qui signifie que le nombre de jeunes entrant sur le marché du travail diminue en termes relatifs. Il y a donc encore du pain sur la planche...

## ... et une composante qualitative

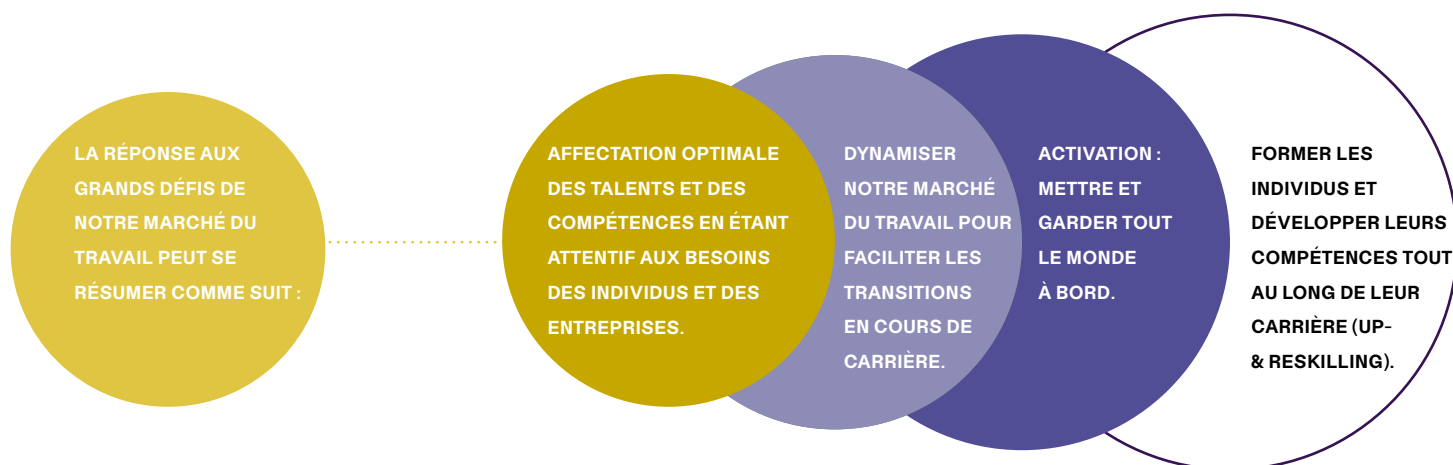
Outre la difficulté de parvenir à un taux d'emploi de 80% d'un point de vue quantitatif, il y a bien sûr aussi la composante qualitative, **le volet compétences**. Les emplois changent parce que les tâches changent et/ou disparaissent en raison des progrès technologiques, de l'internationalisation, de la tendance à mettre davantage l'accent sur les objectifs environnementaux et de durabilité dans le domaine économique et social, ... Ainsi, entrer sur le marché du travail est une chose, mais parvenir à s'y maintenir, c'est-à-dire rester 'employable', exige un effort de la part de toutes les personnes concernées. Les individus doivent être attentifs à leur employabilité tout au long de leur carrière en suivant régulièrement des formations de perfectionnement et de remise à niveau. Les entreprises doivent disposer des bonnes compétences pour continuer à évoluer et à se développer, et l'État a tout intérêt à ce qu'un maximum de personnes puissent continuer à travailler le plus longtemps et le plus durablement possible. Dans ce contexte, la question centrale est de savoir comment faire pour que nos carrières soient longues, soutenables et productives. Parallèlement au défi du relèvement du taux d'emploi, le défi des compétences est immense. Le ministre-président flamand Jan Jambon n'a donc laissé aucune place au doute, en juillet 2020, lorsqu'il commentait les rapports du comité économique consultatif et du comité d'experts pour une politique de relance sur le marché du travail flamand :

« La Flandre a besoin d'un saut quantique dans le domaine de la formation tout au long de la vie ».

« 'Requalifier, requalifier, requalifier' pour ne pas laisser perdre les opportunités offertes par les postes vacants en raison d'une inadéquation avec le profil des candidats disponibles et pour que les secteurs d'avenir puissent accélérer leur marche en avant grâce à des possibilités accrues en matière de recrutement. » Le Forum économique mondial, de son côté, tirait déjà la même sonnette d'alarme en janvier 2020 : « The world is facing a reskilling emergency. We need to reskill more than 1 billion people by 2030. »

Il existe une inadéquation majeure entre l'offre et la demande sur notre marché du travail. Notre pays fait face à un problème structurel pour pourvoir les postes vacants dans une série de fonctions et métiers en pénurie, plus particulièrement dans le domaine des STEM (STEM : Science, Technology, Engineering, Mathematics).

Malgré notre faible taux d'emploi, nous avons le deuxième taux de vacance d'emploi le plus élevé de l'UE. Le taux de vacance d'emploi, c'est-à-dire le nombre de postes vacants par rapport au nombre total d'emplois dans les entreprises, est passé de 2,91% à 3,51% au premier trimestre 2021 et se situe donc déjà au niveau d'avant la crise. C'est là le signe d'un problème d'activation et d'inadéquation qualitative. En bref, bien que nous ayons relativement peu de personnes au travail, de très nombreux emplois restent vacants, ce qui pèse évidemment sur notre développement économique.



# Le project-sourcing

## What's in the name?

Le project-sourcing offre aux entreprises la possibilité de faire réaliser des projets par des spécialistes externes. Les travailleurs des bureaux de project-sourcing sont des spécialistes dans leur domaine : ingénieurs, informaticiens, techniciens, spécialistes de la finance ou du marketing, juristes, collaborateurs RH, infirmiers, ...

Des entreprises issues de nombreux secteurs peuvent faire appel au project-sourcing pour des projets requérant une expertise spécifique, dans le cadre d'une mission de courte ou de longue durée. De cette manière, elles peuvent affecter rapidement des professionnels disposant des connaissances et de l'expérience adéquates à la réalisation de leurs projets.

Les collaborateurs de projet optent spontanément pour la flexibilité qu'offre le project-sourcing. Ils voient le project-sourcing comme un instrument qui leur permet de développer leur réseau, d'acquérir de l'expérience et d'explorer d'autres secteurs, fonctions, entreprises, ... sur le marché du travail.

En tant qu'instrument du marché du travail, le project-sourcing met la bonne personne, au bon moment et à la bonne place, ce qui permet aux organisations de fonctionner de manière optimale et ce qui contribue à l'accroissement de la mobilité sur le marché du travail.

Le project-sourcing existe sous de nombreuses formes et sous une série de dénominations différentes : prestation de services, sous-traitance, consulting, contracting, détachement, outsourcing, payrolling, freelances, ...

La législation du travail belge énonce un certain nombre de principes auxquels le project-sourcing doit se conformer. Il est bien entendu important que cette législation soit respectée. Le cadre juridique du project-sourcing offre de nombreuses possibilités pour répondre aux besoins de notre marché du travail. Nous allons maintenant en examiner de plus près le contenu.

## Le cadre juridique du project-sourcing - L'article 31

Le project-sourcing est régi par un cadre juridique qui définit les modalités selon lesquelles des entreprises spécialisées peuvent affecter leurs travailleurs chez des clients/donneurs d'ordre. Il s'agit en l'espèce de l'article 31 de la loi du 24 juillet 1987. L'article 31 met l'accent sur une implémentation forte du rôle d'employeur par le bureau de project-sourcing.

Un contrat commercial clairement balisé, qui s'inscrit dans le cadre des dispositions juridiques du project-sourcing, est indispensable pour que le project-sourcing se déroule selon les règles et ne dérive pas vers une forme de mise à disposition interdite. La mise à disposition de personnel n'est possible que dans un certain nombre de cas très strictement réglementés. L'un d'entre eux est le travail intérimaire, qui est régi par des règles spécifiques.

Le project-sourcing se distingue du travail intérimaire/ de la mise à disposition principalement par l'aspect 'rôle d'employeur'. Alors que dans le travail intérimaire, il y a un transfert de l'autorité patronale, dans le project-sourcing, le rôle d'employeur revient au bureau de project-sourcing, qui assume toutes les facettes de ce rôle : sélection, recrutement, formation, feed-back, coordination de la mission, ... Le bureau de project-sourcing accorde également une attention particulière au bien-être des collaborateurs de projet, notamment en investissant dans l'accompagnement et le coaching en la matière.

Le fait que le bureau de project-sourcing assume le rôle d'employeur décharge le client de toute une série de tâches et offre à celui-ci des garanties ainsi que la sécurité. Il incombe au bureau de project-sourcing de trouver les collaborateurs adéquats pour mener à bien les projets et de fournir un soutien approprié aux entreprises clientes. Il est également de la responsabilité des bureaux de project-sourcing de diriger leurs travailleurs pour assurer la bonne exécution du projet. Il existe des règles juridiques claires à ce sujet, et il n'y a que deux cas où les clients sont autorisés à donner des instructions aux collaborateurs de projet :

---

### 1. Instructions en matière de bien-être au travail

Le respect des obligations qui incombent au client en matière de bien-être au travail ne doit pas être considéré comme « l'exercice par le tiers d'une part quelconque de l'autorité patronale ». Le client a donc toute liberté pour donner des instructions au travailleur du bureau de project-sourcing en ce qui concerne le bien-être au travail. Il n'est pas nécessaire de fixer ces instructions à l'avance dans un contrat commercial.

---

---

## 2. D'autres instructions sont également autorisées sous certaines conditions

Moyennant certaines conditions, les instructions qui sont données par le client en exécution du contrat qu'il a conclu avec le bureau de project sourcing ne sont pas considérées comme l'exercice d'une part quelconque de l'autorité patronale.

### **Le client peut donc donner des instructions aux collaborateurs de projet pour autant que les conditions suivantes soient remplies :**

- les instructions sont consignées dans un contrat écrit entre le client et le bureau de project sourcing ;
- ce contrat écrit décrit explicitement, et de manière précise et détaillée, les instructions que le client peut donner aux travailleurs du bureau de project sourcing ;
- les instructions que le client donne ne peuvent en aucune manière porter atteinte à l'autorité patronale du bureau de project sourcing ;
- l'exécution effective du contrat entre le client et le bureau de project sourcing est parfaitement conforme aux dispositions dudit contrat. Il ne suffit pas d'avoir un contrat solide, il faut aussi appliquer correctement les règles dans la pratique et agir en s'y conformant.

Les instructions autorisées sont principalement des instructions de travail qui doivent garantir la bonne exécution du projet.

---

## Qu'est-ce que cela signifie en pratique ?

Les bureaux de project sourcing constatent par expérience que le cadre juridique du project sourcing reste largement méconnu. Que peut faire l'entreprise cliente pour gérer au mieux les collaborateurs externes dans le cadre de sa propre culture d'entreprise ? Il existe encore de nombreuses incertitudes sur ce que l'on peut faire et ne pas faire dans le project sourcing. Trouver le juste milieu permet de garantir un partenariat durable avec le bureau de project sourcing.

### **Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de recommandations pratiques qui garantissent une bonne collaboration :**

- prévoyez au sein de vos entreprises respectives un point de contact unique (SPOC) pour fluidifier la communication ;
- ne définissez pas le contenu des tâches qui doivent être effectuées par le travailleur externe, et limitez-vous à des instructions générales concernant la culture de l'entreprise, le résultat attendu, la qualité du travail, certaines procédures à suivre, ... ;

- il ne vous appartient pas de décider si quelqu'un doit être licencié, qui doit être embauché ou comment tel ou tel doit être évalué. Donnez plutôt un feed-back au bureau de project sourcing sur la collaboration. Si celle-ci ne se déroule pas selon vos attentes, signalez-le au bureau de project sourcing ;
- il ne vous appartient pas d'approuver les demandes de congés ou autres absences. À cet égard, convenez de délais précis pour la réalisation d'un projet/d'une tâche, communiquez les jours de fermeture collective et/ou les périodes de vacances, etc. ;
- ...

La communication entre les bureaux de project sourcing et les clients est extrêmement importante pour le succès du project sourcing, d'où l'importance d'appliquer les règles correctement. Si les règles relatives au rôle d'employeur ne sont pas correctement appliquées, des sanctions pourront être infligées, tant au bureau de project sourcing qu'au client/donneur d'ordre qui prête son concours à une forme proscrite de sous-traitance/project sourcing.

## Le project sourcing avec des indépendants

Les bureaux de project sourcing peuvent également collaborer (pour tout ou partie d'un projet) avec des sous-traitants. Cela se produit, par exemple, lorsque le bureau de project sourcing ne dispose pas en interne du savoir-faire, des connaissances ou de l'expertise nécessaires pour mener à bien un projet.

Dans cette situation, le bureau de project sourcing recherche des sous-traitants qui peuvent se charger d'une partie ou de la totalité du projet. Les règles relatives au rôle d'employeur, telles que décrites ci-dessus, ne s'appliquent dès lors évidemment pas. Au contraire, il faudra être attentif à éviter la fausse indépendance dans ce type de situations. Le sous-traitant/indépendant choisi devra disposer de la liberté et de l'indépendance requises pour exécuter le projet. Les instructions qui relèvent strictement de l'autorité patronale sont exclues ; en revanche, les instructions de travail concernant l'objectif du projet, les délais à respecter, la concertation en cas de problème, etc. sont nécessaires pour mener à bien les projets/missions.

Un contrat de collaboration dûment rédigé est indispensable, mais la mise en œuvre sur le terrain est tout aussi importante pour le succès de la collaboration avec des indépendants.



## La valeur ajoutée économique et sociale du projectsourcing

Le projectsourcing offre de nombreux avantages sur un marché du travail en mutation, et ce pour toutes les parties prenantes : les pouvoirs publics, les clients et les collaborateurs de projet.

**Comment le projectsourcing peut-il contribuer à la réalisation des objectifs des pouvoirs publics, des entreprises et des individus ? C'est ce que nous allons examiner maintenant.**

« Vous apprenez beaucoup de choses en peu de temps, par exemple comment traiter avec différents clients/ interlocuteurs, et vous apprenez aussi à adapter votre approche et votre attitude en fonction des secteurs. »



## Le projectsourcing donne une impulsion à la formation et au développement des compétences

Qui dit durabilité des carrières, dit entretenir régulièrement et mettre à niveau ses aptitudes et compétences et en acquérir de nouvelles, ce qu'on appelle en français l'upskilling et le reskilling. Les bureaux de projectsourcing font du développement des connaissances et de l'expertise de leurs collaborateurs une priorité. C'est pourquoi ils investissent en permanence

dans l'actualisation des savoirs et des savoir-faire afin de pouvoir déployer les spécialistes les plus compétents sur divers projets chez leurs différents clients. En tant que partenaires externes des entreprises, les bureaux de projectsourcing se positionnent comme des experts dans leur domaine. Nombre d'entre eux disposent de leur propre académie d'entreprise ou offrent des possibilités de formation en externe pour permettre à leurs collaborateurs de se perfectionner/se reconvertir et d'accroître ainsi leur employabilité. L'objectif est de répondre au problème des pénuries de main-d'œuvre sur notre marché du travail.

« En tant que jeune diplômée, je trouve extrêmement instructif et enrichissant de pouvoir travailler dans différents services et secteurs. »

## Le projectsourcing facilite les transitions et apporte une réponse à la pénurie sur le marché du travail

Grâce au projectsourcing, les travailleurs sont affectés à des missions qui correspondent à leurs aptitudes et compétences. En les déployant là où ils sont nécessaires et pour le temps qu'il faut, le projectsourcing contribue à une plus grande mobilité professionnelle et à la maîtrise et à la gestion des pénuries sur le marché du travail. En outre, les bureaux de projectsourcing connaissent bien le marché du travail et sont en contact permanent avec un réseau de clients issus de différents secteurs. Ils assurent ainsi la mobilité intersectorielle des aptitudes et des compétences.

Les bureaux de projectsourcing offrent également à leurs collaborateurs l'opportunité de se spécialiser et de progresser dans d'autres domaines (par le biais de l'upskilling et du reskilling). Cela accroît leur employabilité et leurs possibilités d'évoluer dans leur carrière, ce qui contribue à des transitions plus harmonieuses et à une plus grande mobilité sur le marché du travail.

## Le projectsourcing offre des opportunités à toutes les tranches d'âge

Aux candidats d'âge moyen, le projectsourcing offre de plus en plus souvent la possibilité de donner une nouvelle orientation à leur carrière. Grâce à un accompagnement et un coaching intensifs, le projectsourcing facilite la reconversion en vue d'une entrée dans certaines fonctions et certains secteurs, comme par exemple le secteur médical.

« J'avais 52 ans lorsque j'ai commencé à travailler pour la première fois en tant que collaborateur de projet. Je suis heureux d'avoir eu cette opportunité. J'ai commencé par une mission de huit mois, mais aujourd'hui, je travaille au même endroit depuis trois ans et demi, et il semble bien que je vais pouvoir rester là quelques années encore. »

Le projectsourcing attire également un grand nombre de jeunes diplômés. Pour les jeunes talents prometteurs qui souhaitent tester différentes fonctions, entreprises et secteurs, le projectsourcing constitue un tremplin idéal vers le marché du travail. Le projectsourcing offre aux jeunes la sécurité d'un contrat permanent et leur donne en même temps l'occasion de découvrir et de développer leurs talents et compétences. L'enquête menée auprès de 200 collaborateurs de projets montre d'ailleurs que 6 répondants sur 10 ne considèrent pas le projectsourcing comme une solution temporaire.

« Je travaille dans la formule du projectsourcing depuis que j'ai terminé mes études et je continuerai probablement à le faire jusqu'à ma retraite. Grâce au projectsourcing, j'ai acquis beaucoup d'expérience dans plusieurs domaines ainsi qu'un bagage solide. La formule me permet d'accumuler une grande expérience en peu de temps, et je sais aussi ce qui me convient le mieux en termes de fonction pour l'avenir. »

« C'est un début de carrière parfait. De nombreux anciens condisciples me disent qu'une fois leur diplôme en poche, ils ne savent pas encore exactement vers quoi ils veulent s'orienter. Grâce au projectsourcing, vous avez la possibilité de goûter à différents secteurs, entreprises et fonctions, tout en bénéficiant de la sécurité d'un contrat permanent. En outre, je trouve que « mon bureau de projectsourcing » est un très bon employeur. Vous êtes bien encadré et vous avez toujours quelqu'un à qui vous adresser. Je pense aussi que la voiture de fonction est un énorme avantage. En tant que jeune diplômé, il n'est pas facile de faire face du jour au lendemain à toutes les dépenses alors que vous n'avez pas encore vraiment pu développer une activité. Cette fameuse voiture de société ôte vraiment un poids de vos épaules. Je suis très satisfait, tant de mon travail que de mon employeur ! »

## Une implémentation claire du rôle d'employeur

Le recrutement de personnel est un travail de spécialistes. Cela nécessite une connaissance approfondie du marché du travail, une expertise dans les techniques de recherche et de sélection, une connaissance juridique des obligations contractuelles, etc. Mieux vaut donc avoir des compétences solides en la matière, d'autant plus que recruter coûte cher. Securex a calculé ce que représente le coût d'un « mauvais recrutement » après 2 années de service<sup>1</sup>. Pour les employés, on atteint 35 250 euros par personne. La facture est encore plus élevée pour les cadres (51 850 euros) et les directeurs (151 700 euros). **Les trois principaux postes de coûts sont les frais de recrutement, les frais de formation et le coût du licenciement.** À cela s'ajoute encore, dans de nombreux cas, des frais de remplacement.

Le recrutement de collaborateurs est un investissement qui doit être réalisé avec tout le soin requis afin d'éviter les « erreurs de casting » et les coûts que cela implique. Le candidat dispose-t-il des bonnes compétences ? Cette personne est-elle compatible avec la culture de l'entreprise et avec l'équipe dans laquelle elle sera affectée, partage-t-elle les valeurs de l'entreprise, a-t-elle le potentiel nécessaire pour pouvoir évoluer, les attentes mutuelles vont-elles dans le même sens, ... ? Autant de points d'interrogation pour l'employeur potentiel. Un « onboarding » optimal et l'accompagnement, le suivi et la formation du nouveau collaborateur sur le lieu de travail sont des conditions importantes pour le succès de la collaboration.

La concrétisation de la relation de travail dans des accords et un contrat de travail juridiquement sûrs est bien entendu aussi une condition sine qua non pour une bonne collaboration. Les clients reconnaissent effectivement ces atouts.

D'après l'enquête menée auprès de **36 utilisateurs du projectsourcing**, nous retenons que la prise en charge des tâches administratives et RH est assurément une raison d'opter pour le projectsourcing. Pour 7 clients sur 10, la fiabilité du projectsourcing sur le plan juridique est également un aspect (très) important.

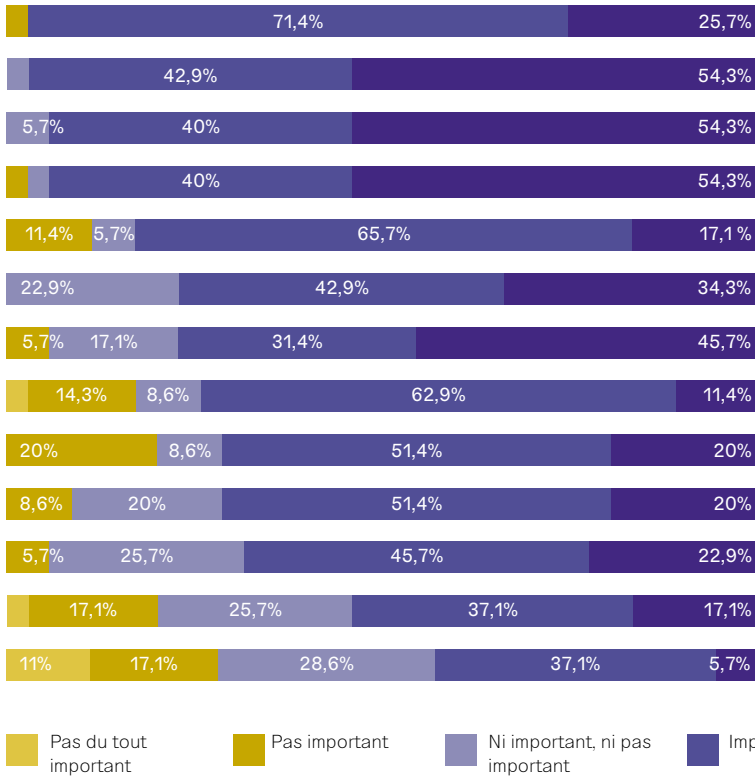
Le projectsourcing permet à l'entreprise de s'adjoindre les services d'un expert sans avoir à supporter les risques et les coûts d'un recrutement direct. En effet, le recrutement proprement dit, ainsi que la gestion et les tâches administratives incombent au bureau de projectsourcing, qui est l'employeur du professionnel chargé d'effectuer des missions chez le client. Dans son rôle d'employeur, le bureau de projectsourcing s'occupe également d'accompagner, de coacher et de diriger le collaborateur de projet. Le projectsourcing répond à de nombreux besoins des clients, et ce avec un bon rapport coût-efficacité, facteur qui est également considéré comme important par 97% des répondants.

Un NPS (Net Promoter Score)<sup>2</sup> de + 11,4 montre que les clients-donneurs d'ordre sont satisfaits du projectsourcing.

1\_ <https://press.securex.be/35000-euro--voici-le-cout-minimum-que-represente-le-mauvais-recrutement-externe-dun-employe-199522>

2\_ Le Net Promoter Score (NPS) est un indicateur clé de performance (KPI) qui mesure la satisfaction et la fidélité des clients. Plus ce score est élevé, plus les clients et les utilisateurs sont satisfaits et fidèles. La question centrale porte sur la probabilité que les clients recommandent l'entreprise/la marque/le produit/le service à d'autres personnes. L'objectif de toute entreprise/organisation devrait être d'avoir le plus de « promoteurs » possible. Ceux-ci donnent une note de 9 ou 10 et font de la publicité pour l'entreprise/le produit (bouche-à-oreille positif). Les « détracteurs », quant à eux, sont les répondants qui donnent une note de 0 à 6. Le NPS est obtenu en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs.

## Une implémentation claire du rôle d'employeur



Rapport coût-efficacité.  
 Les collaborateurs de projet sont directement opérationnels.  
 Recours temporaire à une expertise spécifique qui n'est pas disponible en interne.  
 Besoin de flexibilité.  
 Le pool de talents dont le bureau de project sourcing dispose.  
 L'évolution rapide de la demande de compétences dans mon secteur.  
 Besoin d'une expertise pointue et actualisée.  
 Le bureau de project sourcing connaît bien le marché du travail.  
 Possibilité de se concentrer sur le core business de l'organisation.  
 Les profils que je recherche ne sont pas faciles à trouver (pénurie).  
 La fiabilité du project sourcing sur le plan juridique.  
 Les collaborateurs de projet sont motivés et insufflent une nouvelle dynamique.  
 Prise en charge des tâches administratives et RH.

## Un partenariat où les rôles sont clairement répartis

L'intégration de collaborateurs externes chez des clients qui ont leur propre culture d'entreprise, leurs processus et leurs valeurs spécifiques et des équipes de travailleurs permanents est un aspect qui doit bien entendu être traité avec tout le soin requis. Le succès de la mission des collaborateurs de projet, qui sont affectés en tant que spécialistes externes chez ces clients, dépend également de l'adéquation avec cette culture d'entreprise. La connaissance des processus métier du client est indispensable à la réussite de la réalisation des projets. Les bureaux de project sourcing ont un rôle à jouer à cet égard : ils acceptent le projet sur la base de l'expertise dont ils disposent en interne et assurent un briefing et un accompagnement adéquats du collaborateur de projet qui travaillera sur place chez le client. Le fait que le bureau de project sourcing encadre le collaborateur de projet en direct est important, car cela permet

d'anticiper activement les besoins des deux parties. Un point de contact unique (SPOC) se charge de la communication avec le client, s'occupe de suivre et d'encadrer le collaborateur de projet et anticipe en cas de besoin pour assurer le bon déroulement de la collaboration. Ce SPOC joue un rôle de mentor ou de 'compagnon' (buddy) auprès du collaborateur de projet et veille à ce que celui-ci/celle-ci puisse accomplir son travail dans les meilleures conditions. Le SPOC donne également un feed-back au donneur d'ordre et constitue donc une source précieuse d'informations.

Le fait que plus de la moitié des donneurs d'ordre indiquent que les collaborateurs de projet sont motivés et insufflent une nouvelle dynamique, souligne l'importance de ce rôle de compagnon et de SPOC. En plus du travail accompli par les collaborateurs de projet dans le cadre de leur mission, il y a aussi la valeur ajoutée que le bureau de project sourcing peut offrir, y compris pour le bien-être général et la motivation des travailleurs du client. Le client apprécie l'impulsion que donnent les collaborateurs de projet et est conscient de l'impact positif que la culture du bureau de project sourcing a sur sa propre entreprise/organisation.

## L'importance d'un 'volant de flexibilité'

La digitalisation, l'internationalisation, l'accent mis sur la durabilité dans l'économie et la société, ... tous ces facteurs font que les entreprises doivent disposer d'une flexibilité suffisante à court et à long terme pour être et rester 'agiles', et ce non seulement en termes de capacité (flexibilité numérique), mais aussi en termes d'aptitudes et de compétences (flexibilité fonctionnelle). Pour intégrer cette flexibilité, la plupart des organisations font appel à un volant de travailleurs flexibles qui leur permet de s'adapter facilement à cet environnement en constante mutation. Traduit dans le domaine des ressources humaines, cela signifie qu'il est souhaitable de disposer des bonnes aptitudes et compétences en interne au moment où l'on en a besoin. Il n'est pas nécessaire pour une entreprise de disposer en permanence de connaissances spécialisées en interne, mais elle doit choisir le bon partenaire pour être en mesure de réagir rapidement et de s'adjoindre les connaissances et compétences appropriées lorsqu'elle en a besoin.

Le secteur du projectsourcing répond à ces besoins des entreprises de manière ciblée et s'adapte à l'évolution rapide des besoins du marché du travail. Les résultats de l'enquête confirment très clairement le potentiel du projectsourcing en tant que fournisseur de flexibilité pour les clients. 94% des entreprises indiquent en effet que le besoin de flexibilité est un motif important pour recourir au projectsourcing et pour s'adjoindre temporairement une expertise spécifique qui n'est pas disponible en interne.



« Des effectifs flexibles,  
un besoin temporaire de  
renforts, un besoin  
d'experts. »

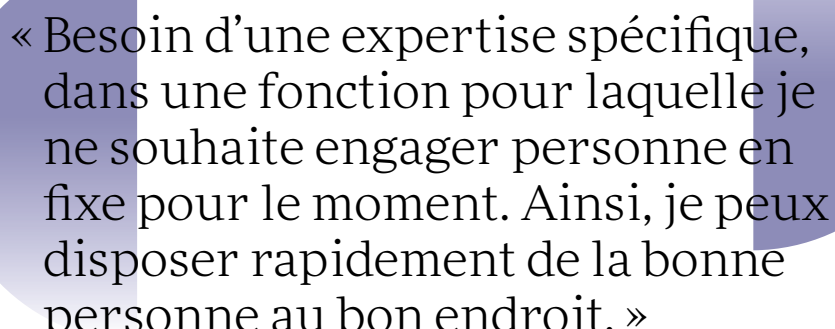
## Répondre à l'évolution rapide des besoins en compétences

Notre marché du travail évolue, le contenu des fonctions change, les emplois se transforment, de nouveaux emplois apparaissent. Ces nouvelles fonctions et ces nouveaux emplois doivent pouvoir être pourvus, ce qui requiert souvent de nouvelles aptitudes et compétences. L'étude d'Agoria « Shaping the future of work » montre que la digitalisation entraînera une augmentation de l'offre d'emplois : entre aujourd'hui et 2030, le nombre d'emplois passera de 4,8 millions à 5,4 millions. Dans les emplois existants, il faudra acquérir de nouvelles aptitudes et compétences, et certaines compétences deviendront rapidement obsolètes. Il sera donc plus important que jamais d'avoir la possibilité de réagir rapidement et de disposer des profils adéquats. 71% des employeurs interrogés dans le cadre de l'enquête indiquent que les profils qu'ils recherchent sont difficiles à trouver, et 77% déclarent être confrontés à l'évolution rapide des besoins en compétences dans leur secteur. Le fait que les collaborateurs de

projet soient directement opérationnels est donc pour tous les donneurs d'ordre un motif important dans leur décision de faire appel au project sourcing. Et plus de 8 clients sur 10 épinglent l'importance du pool de talents dont disposent les bureaux de project sourcing.

Toutes les entreprises ne pourront pas absorber le choc des bouleversements en cours en se limitant à l'engagement de nouveaux collaborateurs en interne. Le project sourcing peut fournir l'apport nécessaire en termes de connaissance du marché du travail, de flexibilité et de talent pour soutenir les entreprises dans ce contexte de mutation permanente.

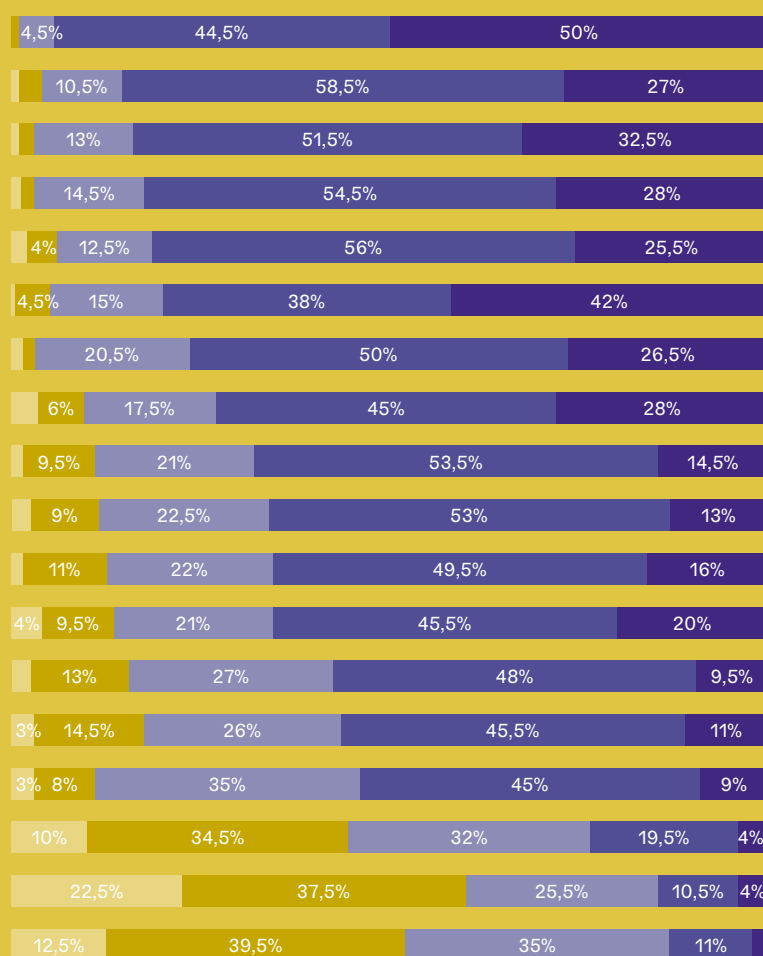
Les bureaux de project sourcing ne sont pas seulement des fournisseurs d'aptitudes et de compétences spécifiques, ce sont aussi des experts dans leur domaine. Ils développent continuellement ce savoir-faire au profit de leurs collaborateurs et de leurs clients. Ce processus permanent d'échange de savoirs stimule l'acquisition de nouvelles connaissances et donc le savoir-faire disponible. Cela fait des bureaux de project sourcing des fournisseurs de savoir-faire et de talents.



« Besoin d'une expertise spécifique, dans une fonction pour laquelle je ne souhaite engager personne en fixe pour le moment. Ainsi, je peux disposer rapidement de la bonne personne au bon endroit. »

Pourquoi choisit-on de travailler dans la formule du projectsourcing ? Ou pour le dire autrement : qu'est-ce qui fait qu'il est intéressant pour un travailleur d'opter pour le projectsourcing à un moment donné de sa carrière ?

Les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de 200 collaborateurs de projet mettent en évidence **les principaux motifs qui incitent les employés à opter pour le projectsourcing**. En voici un aperçu :



Pas du tout d'accord
  Pas d'accord
  Ni d'accord, ni pas d'accord
  D'accord
  Tout à fait d'accord

## Sécurité et clarté sur le plan juridique

Le projectsourcing est ancré dans la loi ; les collaborateurs de projet sont généralement engagés sous contrat à durée indéterminée et ont également la garantie que le bureau de projectsourcing, lorsqu'un projet s'achève, va chercher une solution pour les affecter à un nouveau projet chez un autre client. Lorsque la collaboration prend fin définitivement, c'est le droit normal du licenciement qui s'applique. Dans le cadre de notre enquête, plus de 4 collaborateurs de projet sur 5 ont indiqué que la sécurité de l'emploi était importante, et 6 sur 10 ne considèrent pas du tout le projectsourcing comme une solution temporaire.

Le projectsourcing est probablement l'une des formes les plus intéressantes de flexicurité. Il offre la sécurité de l'emploi pour le collaborateur et la flexibilité pour le donneur d'ordre. Dans cette formule, sécurité de l'emploi et flexibilité vont de pair. Dans le projectsourcing, on peut aussi choisir de travailler avec des indépendants ou des freelances qui réalisent des projets pour les bureaux de projectsourcing. Là encore, le bureau joue un rôle de facilitateur pour que les missions puissent être réalisées dans un cadre juridique fiable et sûr.

« Selon moi, en tant que collaborateur de projet, vous avez toujours la sécurité de l'emploi. Par exemple, chez un précédent employeur où j'étais affecté en tant que technicien, j'ai dû rester un certain temps à la maison en raison d'une hernie discale. J'ai alors discuté avec mon employeur et nous avons cherché ensemble une solution pour que je puisse reprendre le travail plus rapidement, tout en ayant la possibilité d'achever ma convalescence. La semaine suivante, je n'étais plus en arrêt de travail, et j'ai pu démarrer sur un autre projet où mon dos était moins sollicité. »



## Prendre en main sa carrière

Maintenir son employabilité tout au long de sa carrière implique de prendre soi-même des initiatives et de mettre en œuvre les actions nécessaires. Pour cela, il est essentiel d'être et de rester en contact avec le marché du travail. Le projectsourcing est considéré par 85% des professionnels comme un instrument

idéal pour explorer d'autres opportunités sur le marché du travail, mais aussi comme un instrument qui offre la possibilité de développer son réseau professionnel (82%). Le projectsourcing stimule l'esprit d'entreprise : un collaborateur de projet est autonome, capable de s'adapter rapidement et il/elle aime le changement. Les collaborateurs de projet ont généralement l'état d'esprit d'un indépendant, mais la sécurité et le confort d'un salarié. En bref, la flexibilité et l'employabilité sont deux atouts importants du collaborateur de projet.

## Progresser dans sa carrière

Si l'on veut atteindre un taux d'emploi de 80%, il faut que nous soyons plus nombreux au travail et plus longtemps. Mettre la priorité sur les carrières est donc une condition nécessaire à la réalisation de cet objectif. Qui dit carrière durable et longue dit aptitudes et compétences nécessaires pour garantir l'employabilité. Il est donc important de trouver un équilibre entre, d'une part, les intérêts et l'employabilité des individus qui veulent progresser dans leur carrière et, d'autre part, les intérêts des entreprises et organisations qui veulent également avancer.

C'est pourquoi il est essentiel que les professionnels reçoivent le coaching, la formation, l'accompagnement, ... nécessaires pour pouvoir évoluer. Les résultats de notre enquête indiquent clairement que ces éléments sont amplement présents dans le projectsourcing : 85% estiment que le projectsourcing leur offre de réelles possibilités d'épanouissement, et 75% considèrent le projectsourcing comme une véritable valeur ajoutée pour leur carrière. La formation, tant celle liée à l'exécution des missions que celle qui contribue à un développement professionnel plus large, obtient également un bon score. Deux répondants sur 3 sont par ailleurs d'accord pour dire qu'ils bénéficient d'un coaching suffisant. En outre, le projectsourcing a un impact positif sur la courbe d'apprentissage.

« Travailler dans le cadre du projectsourcing est passionnant, et c'est une formule qui offre des défis et de la variété. Vous développez également votre propre réseau. Il est important de pouvoir choisir soi-même ses projets en fonction de ses propres intérêts et talents, et non pas en fonction de postes à pourvoir. »

Les bureaux de projectsourcing offrent des opportunités d'apprentissage très variées et investissent fortement dans le développement professionnel de leurs collaborateurs de projet, ce qui a un impact positif sur leur bien-être. En ces temps incertains, où les gens recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, c'est là un aspect très précieux. Le recours à des collaborateurs de projet apporte aux entreprises non seulement les aptitudes et les compétences dont elles ont besoin, mais aussi un vent de fraîcheur, car le bien-être au travail de ces collaborateurs rejaillit sur leurs collègues fixes.

« Le projectsourcing vous aide à progresser et à vous développer professionnellement. »

« Vous bénéficiez de la sécurité de l'emploi et du salaire, mais aussi d'une grande indépendance. Jusqu'à présent, après près de deux ans dans ce système, cela me plaît toujours énormément et je ne regrette pas un seul instant. »

## Agilité

Le projectsourcing est une formule qui offre diversité et flexibilité. Des missions variées, un environnement diversifié, un large éventail de contacts : autant de caractéristiques qui contribuent à développer l'agilité et la capacité d'adaptation. 95% des collaborateurs de projet s'accordent ainsi à dire que le projectsourcing permet d'acquérir de l'expérience.

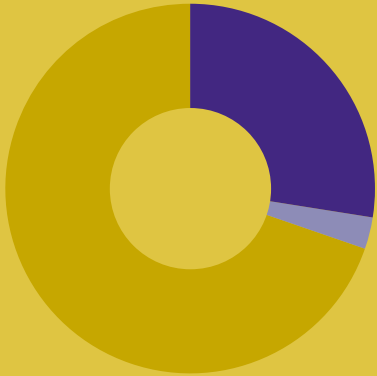
De même, la diversité des missions fait que le collaborateur a toujours la possibilité de se perfectionner ou de se reconvertir dans une autre fonction/un autre secteur, et donc de développer ses aptitudes et ses compétences. Huit répondants sur 10 considèrent d'ailleurs cette diversité comme un plus pour leur carrière. Les bureaux de projectsourcing encouragent leurs collaborateurs à rester agiles sur le marché du travail et leur fournissent un soutien individuel pour les aider à piloter et contrôler leur propre carrière. Le projectsourcing contribue ainsi à développer les compétences des individus en matière de gestion de carrière, ce qui est positif pour leur employabilité.

Il ressort également des résultats de l'enquête que les collaborateurs de projet sont satisfaits. Pas moins de 69,5% d'entre-eux conseilleraient à leur famille, leurs amis ou leurs connaissances de travailler par le biais du projectsourcing.

« Savoir gérer les changements et se montrer flexible, avoir la possibilité d'évoluer dans son domaine et d'actualiser en permanence ses compétences sont de grands atouts pour maintenir/augmenter sa valeur sur le marché du travail, et le projectsourcing est le moyen idéal pour y parvenir. »

« Après 20 années passées dans la même entreprise, je m'étais perdue et je ne connaissais plus ma valeur. »

Conseilleriez-vous à votre famille,  
vos amis ou vos connaissances de faire  
du project-sourcing ?



**27,5%**

Ni l'un ni l'autre

**69,5%**

Je le  
conseillerais

**3%**

Je le  
déconseillerais

« Mon expérience du project-sourcing : très variée, très stimulante. Déstabilisante au début car il faut à chaque fois s'adapter à un nouveau groupe, un nouvel environnement, une nouvelle culture d'entreprise, ... mais tellement chouette. Grâce à cette expérience, j'ai énormément progressé et j'ai appris à mieux me connaître, à avoir davantage confiance en moi. »

« Je trouve que la diversité des entreprises et des fonctions est vraiment un plus. Personnellement, je dois avouer que je m'ennuie vite dans un emploi ; par conséquent, le project-sourcing est quelque chose qui me convient très bien. »

# Le label de qualité Federgon-Agoria

Pour les entreprises clientes, il n'est pas toujours évident de savoir quel partenaire choisir. Il y a quelques années, Federgon et le groupe d'entreprises Agoria TPMA (Technical Project Management and Assistance) ont lancé conjointement un label de qualité project-sourcing, qui s'inscrit dans la continuité de l'ancien label de qualité Federgon. Avec ce label, les entreprises actives dans le project-sourcing indiquent qu'elles respectent la réglementation sociale et fiscale. En optant pour un bureau de project-sourcing détenteur du label de qualité, le client-donneur d'ordre a la garantie qu'il ne court aucun risque en termes de responsabilité. Bref, ce label, c'est non aux pratiques frauduleuses, et oui au project-sourcing selon les règles.

L'objectif du label de qualité Federgon-Agoria est de préserver les intérêts des collaborateurs de projet, des donneurs d'ordre et du secteur. Il s'agit, d'une part, de lutter contre les pratiques déloyales et de mettre un terme aux distorsions de concurrence liées au non-respect de la réglementation sociale et fiscale. D'autre part, le label vise aussi à préserver les droits des collaborateurs de projet eux-mêmes.

Le label de qualité garantit également que le project-sourcing ne peut pas dériver vers une forme de mise à disposition interdite et que les règles dans le cadre du droit de donner des instructions sont respectées. Ainsi, les entreprises qui ont recours au project-sourcing ont l'assurance de travailler avec un prestataire de services fiable, sans risque de sanctions.

En savoir plus ?



# En résumé

Le projectsourcing est un instrument moderne du marché du travail qui concilie les objectifs de l'entreprise et les objectifs individuels. Il contribue ainsi, d'une part, à la prospérité économique, en soutenant les entreprises et les organisations dans la création de valeur ajoutée, et d'autre part, au développement personnel et au bien-être des individus.

Nous constatons que ces dernières années, le projectsourcing est de plus en plus utilisé dans des secteurs divers, pour de nouvelles fonctions et de nouveaux métiers. Le projectsourcing est un instrument qui présente un très gros potentiel pour la relance de notre marché du travail.

## Récapitulons en quelques lignes les conclusions : Le projectsourcing...

✓ est un instrument  
juridiquement sûr pour  
les donneurs d'ordre  
et les collaborateurs

✓ est une source de  
professionnalisme  
et de connaissance  
approfondie du  
marché du travail

✓ signifie une  
implémentation forte  
et responsable du  
rôle d'employeur

✓ est un instrument  
précieux de gestion  
de carrière

✓ offre un bon rapport  
qualité-prix

✓ c'est la flexicurité par  
excellence

✓ assure une  
affectation rapide et  
efficace des talents

✓ facilite les transitions  
créatrices de valeur sur  
notre marché du travail

