



HAL
open science

Good Practices for Collaborative Project Managers: Timeshare

Laurent Labrot

► **To cite this version:**

Laurent Labrot. Good Practices for Collaborative Project Managers: Timeshare. Guide pratique du chef de projet collaboratif, A paraître. hal-01980813

HAL Id: hal-01980813

<https://hal.science/hal-01980813>

Submitted on 14 Jan 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



TEMPS PARTAGÉ

Mise en place d'un modèle opérationnel
au service des projets

Rapport présenté dans le cadre du projet FEDER EDIAS
d'appui et conseils aux chefs de projets collaboratifs
des Pôles de Compétitivité de Rhône-Alpes.
Laurent Labrot



Ce projet a fait l'objet du soutien du
Fond Européen de Développement
Régional 2014-2020.

EDIAS 2018

Table des matières

Table des matières	1
Préambule introductif :	2
I : Définitions, pratiques, objections et réalités autour du temps partagé non scientifique	4
1 : Estimation des besoins	4
Activités en temps partagé majoritairement souhaitées par les chefs de projets collaboratifs	5
2 : De la logique d'inversion à la mise en place de l'échange	7
3 : Esquisses de quelques modèles étrangers, caractérisations et perspectives de répliation.....	8
II : Des constats à la mise en place d'un système de temps partagé pour les PME, préconisations pratiques et réalités d'une telle mise en place.....	13
1 : Principes et premières démarches	13
2 : Détail de la cartographie des besoins	15
3 : Montage juridique et portage du temps partagé	18
Propos conclusifs.....	22

Préambule introductif :

Le document dont vous commencez la lecture est un peu différents des autres produits dans le cadre du projet FEDER EDIAS. Si la démarche proposée est toujours d'outiller utilement les projets collaboratifs, et par extension les structures qui les font vivre comme les Pôles de Compétitivités, la démarche ne va pas reposer uniquement sur un savoir-faire applicable assez rapidement mais bien sur la conception d'une politique qui va supposer des partenaires pour une mise en place que l'on verra plutôt à moyen terme. Si le référentiel de compétences, comme les workpackages ou encore la problématique de l'accord de consortium renvoient à des solutions assez rapides, pour ne pas dire quasi-immédiates, le temps partagé tel qu'il est vu ici requiers lui un mécanisme plus complexe. Ce dernier, basé à minima sur une politique d'entreprise que la complexité et l'engagement réserve à de grosses structures, paraît ainsi échapper aux PME d'une manière générale. Il ne sera donc pas temps questions dans les pages qui suivent de modèles existant déjà au sein des grands groupes, lesquels disposent pour cela de ressources internes exclusives, mais bien de solutions supposant une mutualisation des moyens et la recherche de partenariats. Nous sommes toujours par ailleurs bien naturellement sur une démarche qui concerne uniquement les activités non scientifiques des projets collaboratifs.

Autre constat qu'un examen de la littérature consacrée en France à ce sujet permet de souligner : la relative pauvreté tant quantitative que qualitative des analyses sur un sujet beaucoup plus présent dans des pays comme la Belgique, le Canada ou encore la Suisse pour rester dans un cadre francophone. Si la formule semble gagner du terrain dans l'hexagone ces dernières années, c'est essentiellement par le biais d'activités professionnelles qui sont traditionnellement sous-traitées comme la comptabilité générale où les ressources humaines. On aura en revanche beaucoup moins d'exemples concernant pareilles mutualisations dans le cadre de la gestion de projet, domaine qui pourtant paraît assez bien se prêter à pareil découpage. A la différence des modèles nord-américains, allemands, ou même japonais, qui ont une culture de spécialisation pour ces domaines, les français restent encore très majoritairement avec des chefs de projets qui vont devoir accomplir seuls ce type de tâches, avec dans le meilleur des cas quelques collaborateurs occasionnels. Tandis que plusieurs modèles étrangers ont franchi le pas depuis longtemps, particulièrement pour les activités dites « non scientifiques », les français sont bien souvent vus par leurs homologues européens et internationaux comme assez conservateurs sur le sujet. On trouvera ainsi de nombreuses objections au temps partagé pour les projets collaboratifs, certaines comme le coût ou la confidentialité se verront analysées dans les pages qui suivent.

La présente contribution n'ignore pas également l'existence de professionnels compétents, généralement issus de cabinets spécialisés dans l'accompagnement de la recherche, et qui peuvent proposer aux projets des solutions à la carte. Cette réalité est cependant quelque peu battue en brèche par la réalité qui renvoie un réel manque de professionnels à ce niveau, mais aussi et surtout des coûts qui sont considérés comme trop importants pour une grande majorité de chefs de projets que nous avons consultés. Si une minorité, environ 20%, avouent y avoir recours, on ne peut pas dire que les opinions émises soient favorables à ces solutions. Pour plus de 80% des PME ayant eu ou ayant recours à ces cabinets, le bilan est jugé au mieux médiocre, et bien souvent négatif. Derrière ces constats, on va trouver les limites du modèle économique de sous-traitance totale dans ce type de prestation, mais également certains problèmes de formations en amont. Alors que la solution du temps partagé avec une mutualisation des moyens entre PME peut clairement adoucir les factures et clarifier l'offre et la demande avec par exemple une labellisation des personnels concernés, le recours au cabinet extérieur présente plus d'inconvénients que d'avantages pour un écosystème de branche, sauf à ce que le cabinet en question ne soit quelque part directement intégré dans l'économie des projets. Sans prétendre nullement que les cabinets spécialisés dans ces domaines soient critiquables en terme de démarche et de pratiques, il nous paraît aujourd'hui acquis que les PME ont vraiment intérêt à envisager collectivement d'autres solutions, comme le démontrent les nombreux modèles étrangers évoqués plus avant dans ces pages.

Malgré les constats plutôt négatifs esquissés dans le paragraphe précédent, on ne peut que se montrer optimiste lorsque l'on considère les opinions émises par les chefs de projets consultés dans le cadre de ce travail. Le temps partagé est certainement le sujet le plus attendu parmi la totalité des analyses proposées, non pas que nos interlocuteurs aient boudé nos autres travaux, mais bien parce que ce dernier implique avec sa réussite une réelle évolution des conditions de travail et pour beaucoup de professionnels un retour à une spécialisation scientifique largement souhaitée. En d'autres termes, bien peu de chefs de projets aujourd'hui revendiquent leurs savoirs faire non scientifiques comme des déclinaisons plaisantes de leurs activités. Pour une très large majorité, et ceci particulièrement au sein des PME, la possibilité de s'appuyer directement sur des collaborateurs en temps partagé sur ces questions serait vécu comme un soulagement pour ne pas dire un rêve éveillé. Il est donc paradoxal de voir en France une littérature assez pauvre sur le sujet, des opinions de décideurs parfois assez critiques, mais des chefs de projets qui restent les premiers concernés applaudir des deux mains lorsqu'on leur parle d'initiatives dans ce domaine. On va trouver derrière ces paradoxes une conception française de la gestion de projet scientifique quelque peu différente des autres. Cet élément renvoie de fait à des évolutions historiques ainsi qu'à des mentalités qu'il peut être intéressant de détailler quelque peu à l'heure où une culture plus mondialiste semble émerger nettement dans notre pays. Dans le même sens, on pourra s'interroger sur les incidences du modèle français des pôles et clusters sur de potentielles évolutions autour du temps partagé, transitions qui bien au-delà de cette modeste contribution tardent véritablement à apparaître aujourd'hui.

Au-delà des constats, exemples étrangers et réflexions sur le sujet, la seconde partie de ce travail se consacrera à clarifier tous les contours d'un modèle ouvert et applicable à l'échelle française, tant sur un plan territorial qu'au niveau d'une branche professionnelle. Se basant sur l'existant, particulièrement sur l'Amérique du nord, la priorité va bien être de préciser tant pour la PME que pour le Pôle ou pour toute autre structure de recherche le *modus operandi* d'une telle évolution, dont le principe premier au-delà de l'équilibre des comptes sera bien la prise en charge conjointe des intérêts des entreprises comme des salariés concernés. Si les exemples autour de nous soulignent que le recours à une sous-traitance classique trouve ses limites dans ce domaine, les choix étrangers de prioriser aujourd'hui des solutions très majoritairement collectives ne peuvent que nous inciter à explorer ces voies qui trouvent avec les dématérialisations des services et pratiques de nouvelles solidités à l'aune de besoins mieux identifiés et même prévus à une échelle plus grande. Bref on le verra, le temps partagé dans le domaine de l'appui non scientifique aux projets de recherche à de beaux jours devant lui.

I : Définitions, pratiques, objections et réalités autour du temps partagé non scientifique

1 : Estimation des besoins

« L'emploi à temps partagé consiste pour un salarié à travailler pour plusieurs entreprises en ayant un seul contrat de travail avec une structure tierce. » Cette première définition qui nous vient du Ministère du Travail¹ explicite la notion de partage de l'activité tout en précisant une réalité contractuelle qui va renvoyer à un employeur extérieur en quelque sorte aux activités conduites. L'hypothèse retenue ici est bien une logique de salariat et non pas le recours à un professionnel indépendant venu effectuer une mission dans le cadre d'un projet comme pourrait l'être un expert-comptable. Cette première définition présente toutefois un caractère incomplet car elle n'envisage que l'hypothèse d'une structure tierce. Une seconde définition de la CCI de Paris vient expliciter notre dernière remarque : *« Le travail à temps partagé permet de recruter des collaborateurs qui vont mettre leurs compétences à disposition de plusieurs employeurs. Grâce au temps partagé, ces entreprises peuvent s'offrir ces compétences à la carte, renforçant ainsi leur structure et accélérant leur développement. »* Nous ne sommes plus ici sur le modèle d'une entreprise de prestation, ou entreprise porteuse pour permettre le salariat de professionnels indépendants, mais bien sur une entreprise qui va elle-même faire de la recherche, et rétrocéder en quelque sorte une partie du temps de travail d'un salarié sur des spécialisations indispensable à ses voisines comme à elle-même. En termes de caractérisation d'activité économique, nous sommes bien sur une forme de pluriactivité avec deux possibilités contractuelles : soit un cumul de CDD ou CDI à temps partiel que l'on va désigner sous le terme de multi-salariat, soit un unique contrat CDD ou CDI.

¹ <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/contrats-et-carriere/contrats-de-travail/article/le-travail-a-temps-partage>

Si la notion de temps partagé reste relativement simple dans sa définition, la problématique du coût reste plus complexe, et paraît constituer un frein à l'échelle française. Pour tenter d'apporter des réponses, il faut déjà s'interroger sur les types de tâches et compétences non scientifiques concernées. Pour cela, nous avons questionné nos interlocuteurs, à savoir les chefs de projets des pôles figurant dans notre panel, sur leurs priorités dans ce domaine.

Activités en temps partagé majoritairement souhaitées par les chefs de projets collaboratifs²

	1	2	3	4	5
Activité partagée	Assistance juridique	Relation autorités de gestion	Comptabilité du projet	Assistance à la négociation, gestion partenariat	Administration générale, communication
Pourcentage cumulé	34%	26%	20%	14%	6%

Les résultats tels qu'ils figurent ici font apparaître des besoins plutôt spécialisés à l'exception relative de la comptabilité du projet, laquelle pouvant dans certains cas être très spécialisée dès lors que l'on va par exemple disposer de crédits impôts recherche. On remarquera que dans la logique de nos interlocuteurs, le temps partagé excluait logiquement des compétences détenues par des collègues au sein de leurs structures, lesquels étaient susceptibles de donner un coup de main à titre gracieux le plus souvent, tout ceci pour ménager avant tout les coûts. On ne peut donc pas dire que les chefs de projets apprécient par exemple de réaliser eux-mêmes la comptabilité de l'ensemble, mais que simplement ils disposent dans les PME, souvent autour d'eux, de personnes capables de les aider à ce sujet et préfèrent mettre en avant les spécialités où ils n'ont personne de disponible. Quoi qu'il en soit, on peut parvenir à quelques conclusions à partir de ces résultats. Au-delà de la confirmation de tels besoins, aucune personne interrogée ne s'étant déclarée pas intéressée, on voit bien le caractère spécialisé des demandes, et donc en filigrane les questions des coûts.

Le constat en termes de coûts, qui transparait derrière le travail réalisé sur les workpackages, tourne autour de deux problématiques. La première est le choix souvent mi- délibéré, mi- improvisé, de réaliser ou de faire réaliser certaines tâches non scientifiques par le chef de projet ou son environnement immédiat. Cette tendance, généralement justifiée par une volonté de réduire les dépenses, reste cependant très discutable quand on considère les avantages et inconvénients qui s'en dégagent, nous y reviendrons. La seconde problématique, souvent avancée ici encore pour justifier l'absence de sous-traitance du non scientifique, est l'opinion erronée mais très répandue que de

² Enquête réalisée auprès de 66 chefs de projets au second semestre 2016. Afin de rester dans une logique PME, nous avons retenu uniquement les résultats des chefs de projets travaillant au sein de PME, ce qui représente ici un total de 34 personnes.

telles tâches ne peuvent être prises en charge par le programme car ne figurant pas dans les activités susceptibles d'être financées. Or la totalité des services instructeurs actuels, qu'il s'agisse du H20/20 ou de l'ANR, acceptent tout à fait la prise en charge à une hauteur comparable au reste du projet des activités non scientifiques dans la mesure bien naturellement du réaliste et du raisonnable. Ceci étant et au-delà de ces précisions, on peut s'interroger in fine sur la politique à suivre pour une PME aujourd'hui en la matière. Si les besoins restent modestes, et dans des domaines couverts par des collaborateurs en interne de la structure, nous sommes en dehors de la logique de ce travail et ne pouvons que comprendre une telle solution. Le problème est tout autre en réalité dans trois situations de proximité.

Le premier cas voit le temps total nécessaire dépasser les possibilités de mobilisation « bénévole » d'un collaborateur. Il est naturellement impossible d'indiquer ici un mode de calcul pour cela car chaque projet est différent, et va dépendre dans son exécution aussi bien des délais que de la rapidité des personnes impliquées, sans oublier les difficultés pour chaque tâche. A partir du moment où l'activité est excédentaire dans l'emploi du temps de la personne concernée, et que même avec une indemnité obtenue du projet, la prise en charge reste problématique, il faut alors trouver une autre solution. On remarquera que l'une des causes principales de retards dans l'administration d'un projet provient d'une mauvaise estimation des temps nécessaires pour son administration, ainsi que du recours à un collaborateur en solution de facilité, lequel ne va pas pouvoir pour diverses raisons assurer la prestation demandée dans les délais.

Le second cas voit la spécificité, complexité de la tâche, exiger un profil autrement qualifié, lequel est déjà généralement totalement occupé par d'autres missions, et surtout doit être jugé trop cher pour le travail demandé. Ici nous sommes au-delà du surcroît d'activité problématique sur un risque de perte financière généralement totalement ignoré. La situation se caractérise par le recours à un professionnel surqualifié de l'entreprise elle-même pour le travail demandé, et dont le taux horaire est bien supérieur à celui pris en charge par le projet. On a donc un paradoxe qui est celui d'utiliser la proximité supposée pour réduire les frais et se retrouver avec une sous-utilisation partielle d'un professionnel à un tarif jamais accepté par l'employeur pour une structure externe.

Le troisième cas enfin voit le recours à une personne de la structure, qui dispose du temps, des compétences nécessaires, et d'un tarif horaire compatible avec le projet. Cependant, et c'est ici que le temps partagé prend toute son importance, le coût horaire de la prestation est-il maximisé, ou en d'autres termes est-il bien effectué au coût le plus avantageux pour la structure ? Comme on le verra, depuis les travaux de pères de l'économie comme d'Adam Smith et ses avantages absolus en passant par David Ricardo et ses avantages comparatifs, tout le monde sait qu'aujourd'hui la spécialisation autour d'une activité économique en demande réduit ses coûts. La question que doit se poser la PME dans un tel cas est donc bien de savoir si malgré l'existence d'une offre en interne, il n'y a pas plus

rentable ailleurs à prestation de service égale ? Dans les faits, et avec un minimum de dynamisme, la réponse est oui.

2 : De la logique d'inversion à la mise en place de l'échange

On pourra avec profit raisonner à partir des trois points cités plus haut, avant pour chaque tâche de préciser si l'on va avoir recours à une solution interne ou non. Une réponse affirmative résoudra la problématique et ne nécessitera pas d'avoir recours à une solution de type temps partagé, sauf cependant si l'entreprise constatait l'excès inverse c'est-à-dire la présence de collaborateurs susceptibles de proposer de telles prestations à l'extérieur, à d'autres structures, généralement à concurrence de quelques heures par semaine. Ce renversement du raisonnement initial sur ses besoins est tout de même à considérer, car l'expérience prouve que certaines structures, et y compris des PME, se trouvent avec des postes sur-dotés pour diverses raisons. Il ne s'agit naturellement pas de gonfler un planning horaire pour grignoter quelques sous à l'extérieur au grand dam du salarié concerné qui a bien le sentiment de travailler à plein temps, mais plutôt de considérer les situations. Collaborateur sous utilisé temporairement, perspective d'embauche à temps plein à partir du moment où on peut prêter la personne sur 25% de son temps par exemple, autant de situations que les PME peinent à appréhender, mais qui peuvent non seulement faire du bien à la trésorerie mais également offrir de nouvelles compétences et pourquoi pas des opportunités de développement à partir de la recherche. Tout ce qui précède aura d'autant plus de sens dès lors que l'on pourra s'appuyer sur un réseau construit autour du temps partagé, comme il en sera question dans les pages qui suivent.

La méthode proposée ici et qui s'inspire directement des exemples allemands et nord-américains va donc consister avant toute autre considération à proposer aux PME d'examiner leurs offres et compétences internes potentielles avant toute autre considération sur leurs besoins en temps partagés dans le cadre d'un projet collaboratif. Pour cela, il conviendra de procéder en quatre temps : estimer les besoins du projet, estimer ses compétences internes, s'informer des besoins du réseau, et le cas échéant répondre à la demande de ce dernier avec la solution adéquate en termes de temps partagé. Nous verrons dans les pages qui suivent la mise en place du système lui-même.

Si les deux premières étapes, qui renvoient à d'autres outils proposés (référentiel de compétences et workpackages) ne nécessitent pas d'être détaillées, les deux dernières en revanche méritent quelques réflexions.

Il est évident que face à un réseau inexistant ou embryonnaire, les perspectives restent très limitées. Avouons que de ce point de vue, l'offre au niveau des pôles français n'en est qu'à ses débuts, même si on peut évoquer plusieurs initiatives positives. En 2017, Lyonbiopole et Axelera ont ainsi signé conjointement un accord avec Genipluri, structure spécialisée dans la pluriactivité, afin de proposer

une offre de temps partagé à leurs adhérents pour ce qui concerne les fonctions supports³. Si l'offre paraît proposer pour le moment des compétences généralistes comme de la comptabilité, communication, contrôle qualité, ou encore réalisation de pages, sites web, il n'y a aucune raison de douter que pareille expérience puisse déboucher un jour sur de la gestion de projet spécialisée. Autre exemple globalement du même type, mais plus ancien car datant de 2011, celui du pôle de compétitivité francilien Cap Digital qui s'est engagé dans la création d'un groupement d'employeur multisectoriel parisien intitulé GE'emploi Paris, avec au final des prestations semblables à l'exemple précédent⁴.

Si certaines compétences proposées dans les exemples qui précèdent pourront satisfaire un chef de projet, une majorité des besoins non scientifiques risque cependant de rester sans réponse. On va trouver derrière ce constat une difficulté fondamentale qui provient justement du caractère plus spécialisé des compétences à mobiliser dans une logique de gestion de projet, et plus spécialement dans les cas les plus fréquents qui sont soumis à des règles de fonctionnement européennes et nationales très strictes. La comptabilité d'un projet H20/20 ne pourra pas être la même que pour une PME standard, tout comme le juridique à mettre en œuvre ne saurait se comparer à des spécialités issues du droit contractuel hexagonal classique. De tels constats complexifient bien naturellement la construction d'une offre de temps partagé, et ont certainement freiné son développement ces dernières années. Ils ne constituent pas cependant un obstacle infranchissable à sa mise en place dès lors comme on le verra que l'on va se poser les bonnes questions en matière de réponses aux besoins identifiés.

Le cœur du sujet n'est pas tant l'obtention dans un délai raisonnable de la bonne compétence pour la PME, mais bien la mise en place d'un système d'échange entre les PME pouvant déjà correspondre à une partie des besoins, et ceci avant la création d'une structure ad hoc dont nous verrons les contours, et dont l'intérêt sera non seulement de disposer de professionnels à temps partagé en adéquation avec la demande, mais également une fois ce montage effectué de pouvoir mutualiser les moyens à une échelle qui soit la plus importante possible.

Si ces questions restent en grande partie non résolues en France, il existe en revanche de nombreux exemples étrangers qui soulignent la pertinence de pratiques et systèmes pour aider les projets de recherche autour du temps partagé. Sans proposer dans ces pages un historique et un panorama complet, contentons-nous d'en évoquer quelques-unes et surtout d'en préciser les caractéristiques qui sont souvent semblables.

3 : Esquisses de quelques modèles étrangers, caractérisations et perspectives de répliation

³ <http://axelera-lyonbiopole.genipluri.fr/>

⁴ www.gemploi.fr

Quelles sont les caractéristiques principales des modèles étrangers dans ce domaine ? A la base, on va avoir déjà dans la plupart des cas un écosystème de recherche ancien, avec des branches professionnelles qui ont depuis longtemps développé des synergies entre leurs personnels comme dans le cas désormais bien connu des compagnies cinématographiques d'Hollywood dès les années 30, ou encore de l'industrie automobile américaine à cette même période⁵. Dans les modèles nord-américains, européens, et japonais, on va trouver des évolutions semblables dès les années soixante, avec la systématisation des travaux en mode projet et la mise en place d'une force de travail spécialisée. De ce point de vue, on peut remarquer que les activités « non scientifiques » ont suivi exactement les mêmes évolutions que les autres, faisant intervenir des spécialistes dans une même logique. Cependant, la plupart des modèles privilégient aujourd'hui une solution de binôme avec le chef de projet qui va se consacrer idéalement aux seules perspectives scientifiques et le référent administratif qui va selon les cas assurer toutes ou parties des tâches en lien avec des intervenants en temps partagé. Dans son ouvrage sur l'histoire de la Silicon Valley⁶, Arun Rao souligne les évolutions autour de l'appui aux projets scientifiques qui vont connaître plusieurs mutations à partir des années soixante. Alors qu'avant cette période, nous sommes sur un modèle proche de celui que nous connaissons en France, avec un chef de projet dans le genre homme-orchestre pour ne pas dire bonne à tout faire, la transition va se faire plutôt sereinement avec l'apparition de professionnels compétents car formés par les universités locales en lien avec les besoins des entreprises. Cette situation, que l'on va retrouver majoritairement dans les systèmes dédiés à la recherche des pays référents dans ce domaine, s'est vue évoluer à partir de deux facteurs déclencheurs qui sont respectivement les analyses de coûts et les évolutions autour du système de formation. A l'exemple du système suisse longtemps resté assez fermé et qui avait pour caractéristique jusqu'aux années soixante de laisser les grandes entreprises s'autofinancer leurs recherches, laissant les PME en réelles difficultés, le système a connu une grande ouverture dans les années soixante-dix avec l'avènement de partenariats entre les entreprises et les établissements universitaires au premier rang desquels on trouve les deux écoles polytechniques fédérales de Lausanne et de Zurich. Considérant que les éléments non scientifiques de la gestion de projet demandaient des spécialisations souvent incompatibles avec les compétences et emplois du temps des chefs de projets, les établissements universitaires ont pris l'habitude de proposer des accords non seulement pour ce qui concerne le scientifique mais également pour les parties économiques, juridiques et administratives. Figurant parmi l'enseignement des « humanités » pour reprendre un terme historique que l'on va retrouver encore aujourd'hui y compris dans certains établissements scientifiques français comme l'INSA, la logique a toujours vu des professionnels de sciences humaines intervenir dans ces projets. On peut multiplier les modèles de ce genre avec le Japon, l'Allemagne, ou encore le Canada, qui tous ont mis en place des réponses adaptées aux besoins des projets.

⁵ Jerome Vincente: "Economics of clusters: A brief history of clusters history and policy." New York, Palgrave Pivot, 2018, 111 pages.

⁶ Arun Rao « A History of the Silicon Valley », 554 pages, 2013 (2 ed), CSIPP editions.

A partir de la logique qui veut que le temps de travail d'un chef de projet expérimenté est trop précieux pour ne pas dire couteux pour la PME, la logique d'externalisation des autres tâches vers d'autres professionnels souvent plus efficaces et plus rentables s'est faite naturellement, avec derrière un principe de temps partagé capable de sécuriser les parcours professionnels de ces personnels, et d'éviter également leurs départs vers de grosses entreprises désireuses de capter leurs compétences pour les utiliser sur leurs propres projets. Avec l'augmentation du nombre de projet scientifique des PME au tournant des années soixante-dix, l'émergence soit des fonds européens, soit de fonds nationaux dédiés à la recherche, tous les systèmes se sont complexifiés. Même dans les pays qui comptent des administrations efficaces et des appuis administratifs à la recherche très sérieux comme l'Allemagne, le glissement vers un système de PME innovantes et constamment actives a posé de sérieux problèmes aux entrepreneurs et du même coup aux branches professionnelles. A l'échelle du länders, les solutions ont consisté bien souvent à solliciter les rares professionnels capables d'apporter immédiatement des contributions décisives, mais dans la plupart des régions du pays, l'offre n'était pas suffisante pour répondre aux demandes. Ainsi, dès les années quatre-vingt, les universités ont commencé à former spécialement des ingénieurs mais également des juristes et gestionnaires à la gestion de projet collaborative, s'inspirant directement de certaines déclinaisons de spécialistes anglo-saxons comme l'archétypal Michael Porter dont les travaux sur les écosystèmes de la recherche soulignaient que l'avantage technologique à venir allait dépendre également de l'excellence non-scientifique en tant que réelle valeur ajoutée. On va aujourd'hui trouver plusieurs évolutions à partir de ces cadres initiaux, certains pouvant varier selon les régions d'un même pays, et parfois au fil des disciplines scientifiques. C'est à partir de ces derniers, qui ont pour mérite de souvent fonctionner depuis des décennies pour ne pas dire demi-siècles, qu'il faudra aller chercher des réponses pour un modèle de temps partagé français.

Parmi les environnements les plus remarquables, le premier, le plus connu et sans doute le plus abouti est celui qui correspond aux grandes aires de recherche américaines et canadiennes avec en tête d'affiche l'incontournable Silicon valley en passant par le MIT, ou même les grappes industrielles canadiennes. On va trouver dans ce modèle des professionnels non scientifiques de la gestion de projet, généralement sortis des universités du pays avec des spécialisations en management, droit, économie, sans oublier souvent un solide bagage scientifique acquis en parallèle, et qui vont intervenir sur de multiples projets de PME en continu, disposant ainsi toujours d'un portefeuille de projets à accompagner qui leur garantisse une activité professionnelle permanente et des revenus réguliers. On aura dans la plupart des cas des professionnels rattachés à des solutions collectives issues de montages universitaires, ou directement des personnels universitaires avec un statut de chercheur ou d'enseignant qui vont ainsi compléter leurs activités par des prestations extérieures. C'est ici que l'on peut souligner que ces solutions s'éloignent de l'existant en France, tant par leurs échelles que par le recours à des solutions collectives qui seront souvent bien différentes des solutions de cabinets qui prévalent encore très largement en France. Les différences pourtant sont nombreuses, non pas tant sur les statuts eux-mêmes mais bien plutôt sur l'organisation globale du modèle avec les mécanismes

de certification et les modes de gouvernance de la branche ou du territoire, sans parler de la logique de temps partagé qui prévaut systématiquement.

On va déjà trouver au cœur de ces modèles des processus de certification, c'est-à-dire la validation directe par les employeurs des compétences et du savoir-faire des professionnels concernés. En lien avec les filières universitaires mais également avec la totalité des acteurs de la recherche, on va proposer diverses certifications qui permettent aux titulaires de pouvoir travailler sur tel ou tel type de projet. En plus des exigences relatives à la formation initiale, qui devra comprendre généralement un diplôme universitaire compatible mais également parfois d'autres unités de valeurs spécifiques, la certification prévoit généralement des formations continues dispensées chaque année, et qui permettent d'actualiser les connaissances en fonction des évolutions administratives, juridiques et financières. La plupart des personnes qui souhaitent des certifications vont généralement être issues de formations reconnues pour conduire au management de projet, formations généralement conçues en lien avec les entreprises concernées. Cet élément contribue à comprendre pourquoi une grande majorité de modèles ont construit leurs structures dédiées au sein même des universités où dans une très grande proximité de ces dernières. Quand vous considérez les coûts de formations initiales et continues de ces personnels, ainsi que la nécessité d'être au plus près de l'écosystème pour mesurer les besoins et y répondre dans les délais, vous parvenez à une première conclusion qui semblera peut être étonnante lorsque l'on considère le modèle économique anglo-saxon, celui de voir le temps partagé très spécialisé prendre le pas de la sous-traitance classique. En d'autres termes, les professionnels concernés vont soit faire l'objet de temps partagé entre plusieurs entreprises d'une même zone géographique par exemple, soit appartenir à une structure rattachée à une université, lorsqu'ils ne sont pas dans les deux structures conjointement.

Autre élément à considérer, les modes de gouvernance des branches et territoires concernés, qui comprennent généralement des mécanismes prévisionnels en matière d'emploi. En d'autres termes, les acteurs de la branche vont systématiquement tenter de prévoir de manière la plus précise possible le nombre de postes nécessaires dans le domaine de l'accompagnement des projets. L'objectif final, au-delà de la connaissance des besoins et donc des emplois est bien également de prévoir et de quantifier le temps partagé sur plusieurs années. Ces caractéristiques, qui ne sont pas propres à la seule gestion non scientifique des projets, mais qui concernent bien tous les emplois de la filière recherche, connaissent actuellement des innovations autour du big data, avec pour finalité d'avoir la meilleure vision d'ensemble sur plusieurs années des postes nécessaires et donc des formations à mettre en place, voire pour des situations moins optimistes les reconversions à proposer. Souvent en lien avec les services de l'emploi comme au Québec avec l'exemple des grappes industrielles montréalaises, la logique est bien de disposer de plans pour l'emploi aussi précis que possible. Avec des secteurs en pleine expansion comme le jeu vidéo à Montréal, il s'agit non seulement de trouver les chercheurs mais aussi leurs partenaires indispensables que sont les managers de projets, et prévoir sur plusieurs années leurs formations et évolutions de carrières. Cette dimension autour de la

prévision et de l'anticipation a connu de très grandes évolutions ces dernières années pour tout le secteur de la gestion de projet scientifique, les compétences en sciences sociales n'étant qu'un domaine de spécialité bénéficiant d'un traitement égal aux autres dans la dynamique et les solutions proposées.

En considérant les spécificités qui précèdent, le temps partagé constitue bien dans tous ces modèles le cœur du système, mais également un moyen de régulation et de sécurisation des emplois. Pour cela, on va la plupart du temps centraliser au maximum les besoins des PME, mais aussi ceux des spécialistes concernés. Combien de temps pour tel projet, combien d'heures par semaine peut accorder le spécialiste en face, le principe est de faire coïncider besoin de l'entreprise et disponibilité des intervenants, et de réduire au maximum les délais comme les disponibilités non prises en compte. De ce point de vue, il est bien évident que plus le nombre de projets est élevé, et donc également les besoins, et plus on va pouvoir contenter les uns et les autres facilement. Ce dernier élément qui a conduit plusieurs états américains comme plusieurs länder allemands à plébisciter politiquement des regroupements de leurs activités de recherche reste important surtout lorsque le degré de spécialisation maximal. De ce point de vue, les professionnels de SHS ont moins de difficulté car les interventions de ce type correspondent généralement à n'importe quel type de projet. Aujourd'hui, le temps partagé paraît constituer à l'échelle mondiale la réponse la plus adaptée aux dynamiques de gestion de projets, car elle permet de concilier tout à la fois une certaine souplesse, flexibilité, mais également une sécurisation des parcours professionnels pour les spécialistes concernés qui vont trouver dans la mutualisation, l'appui universitaire, la confiance des chefs d'entreprises, et un système de prévision de l'activité, quatre piliers indispensables à une efficacité et sérénité au service des projets.

Comme on le voit, ce qui va caractériser les modèles étrangers d'une manière générale, ce n'est pas spécialement la création de statuts différents pour les salariés concernés, mais bien la mise en place d'un système complet autour de leurs interventions, lesquelles sont prévues, analysées et reconnues à partir d'une logique de temps partagé. Dans le même sens, on aura une réelle complémentarité entre les besoins des entreprises et des professionnels sécurisés par la vision prévisionnelle acquise par l'environnement collectif mis en place dans ce but. On pourra également relever que dans ces modèles le rôle des universités est plus fort qu'en France, car figurant non seulement le lieu de formation mais également l'interface avec les entreprises par le biais d'incubateurs dédiés. Il serait intéressant comme c'est le cas actuellement de poursuivre dans le cas français la modernisation de l'écosystème de recherche qui passe certainement par des relations plus naturelles et automatiques entre les pôles de compétitivités, structures qui ont désormais fait leurs preuves, et les universités et établissements de recherche. A ce niveau, développer ce type d'activité en temps partagé ne peut que renforcer de tels liens, que ce soit au niveau de la recherche elle-même qu'en matière de formation des futurs professionnels indispensables aux projets.

II : Des constats à la mise en place d'un système de temps partagé pour les PME, préconisations pratiques et réalités d'une telle mise en place.

1 : Principes et premières démarches

La démarche qui va suivre s'appuie sur trois postulats. Le premier est bien qu'il existe un nombre de projets de recherche significatif dans l'écosystème du territoire concerné ou de la branche, sachant qu'il est toujours possible d'effectuer des regroupements afin de disposer d'une échelle suffisante. Le second est de considérer que l'encouragement à la spécialisation qui découle de cette démarche est pertinent. Sauf à ce que l'on nous démontre que la France est un cas à part par rapport au reste de la planète, une spécialisation partagée est moins coûteuse financièrement et en terme d'efficacité qu'une approche généraliste qui met au cœur du système un professionnel souvent formé sur le tas et pour qui ce type de tâches est une corvée qu'il va effectuer avec quelques appuis de proximité pour des coûts finaux souvent trop élevés ou mieux encore pas pris en compte par le projet⁷. Le troisième enfin est que l'on puisse dépasser les querelles d'intérêts entre partenaires naturels du système. Pour qu'un tel projet puisse fonctionner, il faut déjà à la base que les pôles de compétitivité concernés s'entendent sur la marche à suivre et puissent contractualiser avec les établissements universitaires. En considérant le caractère transversal des compétences non scientifiques, leur gros avantage est de pouvoir se partager entre des projets issus de disciplines très différentes, mais à la condition que les uns et les autres puissent adopter une démarche commune. Pour nous le problème ne se situe pas au niveau des PME, mais plutôt à celui des pôles dont la principale objection constatée ces dernières années au fil des rendez-vous est bien la confidentialité des projets. Autoriser un salarié d'une autre entreprise que celle concernée par le projet, ou un salarié envoyé par une structure spécialisée à travailler sur un projet de recherche peut poser certains problèmes de sécurité. Convenons-en, l'argument peut être valable à la condition qu'aucun principe de fonctionnement n'existe à ce niveau. Mais comment fait-on ailleurs à ce sujet ? Dans un pays comme les USA, particulièrement concernés par des questions de sécurité et d'espionnage économique, le problème est géré de deux manières. Pour ce qui concerne les collaborateurs mis à disposition par les entreprises, on est souvent sur la signature de clauses de confidentialités lorsque c'est possible, c'est-à-dire lorsque les deux entreprises par exemple ne travaillent pas du tout dans un même secteur. Avoir à assurer une remontée de dépense pour un projet bénéficiant de subventions fédérales dans le domaine de l'électronique lorsque l'on est soit même un salarié travaillant pour une entreprise pharmaceutique ne prête pas à une grande compréhension des enjeux. Il n'en reste pas moins que la répartition des projets et le choix de confier à tel ou tel le soin d'assurer telle ou telle prestation ne se prend pas non plus à la légère. Les salariés en temps partagés font souvent l'objet d'une enquête de contrôle de la part des

⁷ On pourra noter que de ce point de vue, le système de tutorat dont nous proposons les bases dans une autre contribution de ce projet, répond en partie à cette problématique en facilitant la transmission de tout un savoir non écrit.

autorités, et ils ne vont que très rarement travailler sur des projets qui pourraient concerner le secteur économique de leurs entreprises. Pour les professionnels évoluant au sein de structures accolées aux universités, il en va de même, sachant que leurs contrats de travail disposent de clauses spécifiques. On ne peut pas dire lorsque l'on questionne des spécialistes nord-américains, allemands, ou suisses que la pratique conduise à des affaires d'espionnage ou à des indiscrétions majeures. Lorsque le projet est jugé trop délicat, on va soit prendre un spécialiste en interne de l'entreprise, soit procéder à une embauche pouvant être supervisée par une agence fédérale comme aux USA. On ne voit donc pas très bien pourquoi en France, on aurait à craindre de telles menaces à partir du moment où l'on va s'entourer de précautions indispensables. Notons que certains établissements de recherche comme le CEA conditionnent déjà tout recrutement à un feu vert donné au terme d'une enquête de sécurité conduite par des professionnels du renseignement. On ne voit pas du reste très bien en quoi un professionnel du temps partagé issu d'une structure dédiée serait plus à même de commettre une indiscrétion qu'un salarié d'un cabinet spécialisé comme il en existe actuellement ?

La première démarche concrète à effectuer est donc bien de consulter tous les partenaires potentiels, entreprises, structures de recherche, afin de connaître leurs besoins mais également les compétences susceptibles d'être injectées dans le système. On pourra se tourner pour cela vers le référentiel de compétences qui figure parmi les autres travaux de ce programme. Naturellement, la vision du pôle de compétitivité reste essentielle à ce niveau, car à même de préciser des besoins globaux à la lumière de la totalité des projets en cours et à venir. Cette première démarche qui pourra s'appuyer sur un questionnaire peut également être conduite du côté des PME qui n'ont pas encore franchi le pas en termes d'activité de recherche, mais qui ont manifesté un intérêt pour la question. La sécurisation des tâches non scientifiques constituant un argument solide pour décider certaines structures à monter un projet, surtout si elles sont outillées avec des mécanismes qui permettent de faciliter l'inventaire des tâches et donc derrière de disposer d'une bonne estimation des coûts susceptibles d'être pris en charge par la suite comme dans le modèle des workpackages développés également en parallèle à ce travail. Il peut être intéressant au final de disposer d'un rendu statistique assez précis, afin de pouvoir mesurer assez finement les besoins et percevoir du mieux possibles les évolutions potentielles. On pourra également solliciter des pôles voisins et pourquoi pas des structures étrangères selon les besoins. De ce point de vue, les espaces transfrontaliers comme ceux qui comprennent la Suisse, l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, l'Angleterre et l'Italie, peuvent se révéler très intéressants à prospector. La logique ici est bien naturellement d'augmenter le nombre de projets et donc de temps partagés synonymes d'emplois dédiés. On peut également à ce stade s'interroger sur le fait de solliciter de grandes entreprises et groupes. Même si ces dernières disposent souvent de solutions internes pouvant aller jusqu'à des temps partagés totalement dédiés à ces tâches, on pourra trouver de grosses structures qui pourront être intéressées par l'initiative, soit parce qu'elles n'ont pas la totalité de leurs besoins, soit parce qu'elles disposent de personnels dédiés susceptibles d'intervenir à l'extérieur. On pourra également penser que ces partenaires potentiels peuvent également faire leurs calculs de coûts et préférer des solutions mutualisées. Dans tous les cas on ne voit aucune raison

d'exclure les grosses structures d'une telle démarche, le seul risque étant qu'elles répondent négativement. Au final, à partir du moment où une demande existe, même si elle ne conduit dans un premier temps qu'à la création d'un nombre réduit d'emplois dédiés, il n'y a aucune raison de ne pas donner suite. On pourra alors s'intéresser plus en détail sur le calcul des besoins afin qu'ils coïncident avec les personnels mobilisés.

2 : Détail de la cartographie des besoins

En matière de besoins en temps des projets pour les activités non scientifiques, les constats sont variables même si l'enquête conduite auprès des chefs de projets renvoi à certaines constantes.

	10-20%	20-30%	30-40%	+ 40%
Temps hebdomadaire consacré aux tâches non scientifiques en pourcentage de l'activité totale*	8%	38%	43%	11%

*Ce temps comprend les temps de comptabilité, démarches juridiques, management administratif du projet et secrétariat du projet, soit selon nos interlocuteurs la totalité des tâches qui ne correspondent pas aux activités de recherche proprement dites

Comme on peut le voir, en considérant que les temps de travail totaux hebdomadaires sont d'environ 40 heures par semaine⁸, on va trouver une majorité importante dont les besoins vont se situer entre 5 et 15 heures, et ceci avec de fortes variabilités qui dépendent du calendrier. La plupart de nos interlocuteurs soulignaient la nécessité d'obtenir de l'aide pour les opérations comptables les plus lourdes, sans oublier les rédactions non scientifiques autour de l'évaluation finale et des rapports intermédiaires. En raisonnant à ces hauteurs, on retrouve globalement ce que l'on voit à l'étranger avec des temps partagés se situant autour de 4-6 projets en moyenne pour un équivalent temps plein.

Concernant maintenant les personnels en capacité de répondre à ces besoins, on va trouver essentiellement deux provenances : ceux qui sont dans des structures et qui répondent aux demandes internes, avec dans certains cas la volonté de s'associer au temps partagé et de contribuer ainsi à répondre aux demande sur un temps partiel externe à déterminer, et ceux qui sont extérieurs aux structures et susceptibles d'être embauchés dans le cadre du temps partagé mis en place.

Dans le premier cas, avouons qu'il est difficile de mesurer les potentialités, les chefs de projets interrogés n'ayant généralement pas une vision globale de la situation de leurs structures à ce niveau. Il importera toutefois avec les retours sur le sujet d'adopter une politique claire. Généralement, les

⁸ Dans la réalité, les temps de travail des chefs de projets collaboratifs sont plus élevés, avec des moyennes autour de 50 heures par semaine. Le choix de raisonner sur 40 heures permet de raisonner à partir d'une moyenne plus conforme à l'ensemble des personnes interrogées, tout en laissant une marge de manœuvre plutôt à la hausse en terme de besoins et de sollicitations.

salariés concernés conserveront leurs emplois dans la structure avec un employeur principal susceptible de les mettre à disposition. Les conventionnements de ce type, bien connus des pluriactifs, ne posent pas de problèmes en soi. Les avantages au-delà du temps partagé lui-même sont également à rechercher dans la reconnaissance du salarié, qui peut prétendre à une labellisation du pôle par exemple, mais également pour l'entreprise qui possède par ce biais une cartographie plus précise de ses ressources internes.

Dans le second cas, les personnels extérieurs aux structures pourront faire l'objet d'un recrutement en fonction des besoins. Le profil de ces personnels n'est pas facile à trouver actuellement, car ils doivent avoir 4 savoir-faire complémentaires mais peu souvent enseignés de manière conjointe. Un manager de projet de recherche non scientifique en temps partagé doit en effet maîtriser la comptabilité de projet, les questions juridiques qui se rattachent au droit des contrats comme au droit commercial, le management avec des dimensions ressources humaines, organisations des animations, et rédactions documentaires, et enfin connaître un minimum les enjeux scientifiques des projets. Naturellement, le niveau requis n'est pas celui de l'avocat expert ou du consultant spécialisé autour des épineuses questions financières, mais il faut tout de même que le chef de projet collaboratif se voit suppléé par une personne en capacité de faire le travail, et disposant pour cela de toutes les compétences non scientifiques avec une capacité d'adaptation à son environnement. Le problème est qu'aujourd'hui ce type de profil n'est pas évident à trouver sur le marché du travail, ce qui a conduit dans pas mal de cas les acteurs de la recherche à recruter un pool de professionnels qui va se diviser le travail pour chaque projet. Nous restons sur du temps partagé mais un projet va bénéficier de quelques heures de comptabilité avec un expert avant de voir le conseiller juridique intervenir, et ceci pendant que le manager opérationnel organise les activités et la venue des partenaires internationaux en lien avec le chef de projet. Le raisonnement que l'on peut tenir à l'exemple des américains, anglais et allemands, c'est que cette spécialisation est pertinente mais à partir d'un certain volume de projets, lequel permet d'employer tout le monde à 100% de d'éviter une gestion des ressources humaines plus complexe. Sommes-nous dans un cas français qui démarrerait cette activité sur un volume suffisant ? Cela n'a rien d'évident, sachant qu'il faut ajouter à cela une réelle difficulté à garder les meilleurs spécialistes qui vont assez rapidement recevoir des offres des grands groupes en recherche eux aussi de compétences internes. Enfin, à noter que dans certains domaines, les coûts horaires de tels experts, à l'exemple des juristes spécialisés, peuvent faire exploser l'équilibre du système. Pour toutes ces raisons, mais en laissant naturellement aux concepteurs de ces projets le soin le soin d'avoir le dernier mot, nous sommes plutôt favorable au recrutement comme à la formation de personnels polyvalents sur ces sujets, ce qui n'interdit en rien le recours à des experts lorsque c'est nécessaire, c'est-à-dire dans un nombre très faible de cas par rapport aux besoins.

Dans l'hypothèse de recrutements polyvalents, avouons que de tels profils ne sont guère nombreux sur le marché du travail actuellement. Si l'on excepte des profils expérimentés car disposant d'années de pratiques synonymes d'opérationnalité immédiate, on ne va pas trouver vraiment de jeunes

diplômés dans ce registre. Il existe en Auvergne Rhône-Alpes quelques cursus universitaires correspondant plus ou moins à ces profils. Les universités de Lyon 1 et Grenoble proposent des masters de gestion de projets scientifiques qui présentent pas mal d'atouts. Leurs limites résident sans doute dans le manque relatif de lien avec l'entreprise en général, mais on peut considérer que l'employabilité de leurs étudiants restez assez bonne à moyen terme. On va également retrouver ces spécialités au sein de plusieurs masters des Instituts d'Etudes Politiques de Lyon et de Grenoble, avec à Lyon une formation en lien avec l'Ecole Normale Supérieure des plus intéressante, tandis qu'à Grenoble on va trouver deux masters respectivement centrés sur les projets scientifiques et les études européennes qui comprennent des enseignements en gestion de projet assez complets.

Formations	Avantages	limites
Masters gestion de projets scientifiques	Formation polyvalente,	Absence de pratiques concrètes
Masters ingénieurs	Formation scientifique	Modules de formation en gestion de projet limités
Masters Ecoles de commerce et IAE	Formation comptabilité, Management	Absence de savoir scientifique
Masters IEP	Formation polyvalente	Absence de savoir scientifique

On pourra également considérer les formations au sein des écoles d'ingénieurs, même si la gestion de projet n'est pas forcément la matière principale, sans oublier les écoles de commerce et IAE universitaires qui comptent également des enseignements en la matière.

Il semble de fait totalement inutile de hiérarchiser ces formations qui figurent dans ces pages uniquement à titre d'informations générales. L'intérêt d'un projet de temps partagé pourra être de nouer un partenariat avec certaines d'entre-elles, ceci afin de former des professionnels qui soient le plus proche possible des préoccupations des entreprises et des gestionnaires de programmes de recherche. C'est également un bon moyen de disposer d'experts dans les domaines concernés pour les cas les plus extrêmes.

Le processus de recrutement, tel qu'on peut l'imaginer pour un projet de ce type, paraît plus problématique en ce qui concerne les salariés déjà présents au sein des entreprises. En effet, si des spécialistes en recrutement peuvent faire un tri classique pour ce qui concerne les professionnels extérieurs, la démarche est un peu plus délicate pour les autres déjà en poste. Allez dire à une entreprise partie prenante et adhérente du pôle concerné que le salarié proposé n'a pas le niveau requis n'est pas forcément facile. C'est pourquoi, on va généralement confier l'évaluation et la certification des personnels concernés à une structure externe disposant elle-même de solides références en la matière. On aura ainsi une démarche transparente en validant le principe d'une charte qualité qui va prévoir d'entrée une analyse de tous les intervenants concernés avec derrière une validation et certification. Dans plusieurs systèmes, on aura ainsi un tronc commun validé

définitivement, mais une certification qui pour être effective doit s'accompagner d'actualisations généralement proposées par des formateurs en ligne ou en présentiel, ceci afin de tenir compte des évolutions des législations, règles comptables, nouveaux types de projets, etc...

3 : Montage juridique et portage du temps partagé

Une fois passée la phase d'évaluation des besoins, et donc la possibilité de disposer d'un tableau complet qui indique les personnels déjà disponible et les recrutements nécessaires, il conviendra de s'interroger sur le montage juridique, ou en d'autres termes quel dispositif va être créé pour porter ce temps partagé ? Il n'existe pas une solution à privilégier dans ce contexte, mais bien plutôt une palette de possibilités à considérer. Le choix définitif reposera non seulement sur les avantages et inconvénients de chaque possibilité, mais aussi et surtout sur l'identité des structures les plus impliquées dans le projet.

La création d'une entreprise ou le passage par une entreprise existante est une première solution possible. Si la seconde option paraît un peu plus complexe à mettre en œuvre, et surtout laisser la porte ouverte à des conflits d'intérêts, la première en revanche reste assez classique. On remarquera que dans le cas français comme à l'étranger, il existe des solutions plus intéressantes, ce qui explique le peu d'exemples de créations d'entreprises dans ce contexte. Toutefois, si les avantages associés à d'autres solutions qui figurent plus avant dans ces pages n'étaient pas à même de convaincre, il reste toujours cette possibilité. Le principal désavantage de la solution entrepreneuriale traditionnelle est que les coûts sociaux y sont plus élevés, et que le principe sauf à ce qu'il s'agisse d'une structure située dans le modèle de l'économie sociale et solidaire, est l'enrichissement de la direction par le biais du capital investi. On ne voit pas très bien comment cette dernière logique peut cohabiter avec l'activité dont l'objectif est de répondre aux besoins, de proposer du même coup des emplois et des prestations de qualité, mais pas de faire des bénéfices. On va parfois trouver à ce niveau certaines opinions en faveur du portage salarial. Si cette solution a pour mérite de proposer une certaine souplesse et de répondre uniquement aux besoins parfois ponctuels, elle va se heurter d'une part à une précarisation assumée des salariés portés, mais également à un article du code du travail qui nous paraît enterrer définitivement cette possibilité : Article L1254-3 « *L'entreprise cliente ne peut avoir recours à un salarié porté que pour l'exécution d'une tâche occasionnelle ne relevant pas de son activité normale et permanente ou pour une prestation ponctuelle nécessitant une expertise dont elle ne dispose pas.* »

Le recours à une association loi 1901 en France est une possibilité intéressante. On peut observer que ce type de structure est souvent utilisé à l'étranger comme en Suisse ou au Québec. On va trouver plusieurs avantages derrière ce modèle. D'une part, rappelons tout de même que les pôles français sont construits sur ce modèle, ce qui paraît introduire une certaine continuité même si leurs statuts associatifs sont particuliers. D'autre part, le modèle de gouvernance de l'association avec un Conseil d'Administration et des adhésions correspond assez bien aux besoins d'une structure collective et

démocratique. Enfin, sur un plan financier, si l'association ne peut théoriquement pas faire de bénéfice, ses coûts sociaux sont en France légèrement inférieurs à ceux des entreprises privées. Pour ces trois raisons, on pourra privilégier la solution associative qui peut si on le souhaite rimer également avec économie sociale et solidaire. Toutefois, en considérant les autres solutions qui vont suivre, l'association n'est pas forcément en France la perspective la plus intéressante, particulièrement en cas de gros partenariat public-privé.

Le groupement d'employeur paraît être en France la solution idéale pour le temps partagé. On peut même dire que c'est la structure juridique logiquement prévue pour ce type d'activité selon la définition qu'en donne le Ministère du travail : « *Le groupement d'employeur permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des groupements d'employeurs peuvent être créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé et des collectivités territoriales (communes, départements).* »⁹ Selon le code du travail, cette structure peut être régie par l'une des formes juridiques prévues par l'article 1253-2 du code du travail, à savoir une association ou coopérative.

On relèvera qu'un groupement d'employeur ne saurait être confondu avec une entreprise de travail temporaire, confusion parfois rencontrée dans certaines descriptions. Profitons de cette précision pour indiquer qu'un partenariat entre une telle entreprise et un pôle de compétitivité pour répondre aux besoins de temps partagé est un exemple que l'on peut trouver dans certains pays, mais pour le cas français, il paraît engendrer des coûts supplémentaires souvent en défaveur des salariés. De plus on remarquera les réticences pour ne pas dire refus de certains gestionnaires de projets scientifiques comme ceux du H20/20 à accepter d'inclure de telles pratiques dans les prises en charges issues de fonds européens.

Le groupement d'employeur peut bénéficier d'aides financières dans le cadre de son partenariat public-privé, avec par exemple une aide de la collectivité la plus concernée par la structure. Par contre, il ne s'agira pas en principe d'une structure de type GEIQ¹⁰ puisque les emplois concernent des salariés que l'on va basculer des entreprises adhérentes ou nouveaux embauchés. Le principal

⁹ <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-tpe-pme/article/groupement-d-employeurs>

¹⁰ « *Le GEIQ constitue ainsi un groupement d'employeurs dont la mission centrale est l'organisation de parcours d'insertion et de qualification au profit de personnes éloignées du marché du travail. Il est créé, piloté et géré par les employeurs qui le composent. Le rôle de ces employeurs est central : ils sont responsables du respect des orientations initialement définies de manière collective et de la mise en œuvre des moyens correspondants. Pour atteindre ses objectifs, le GEIQ met en œuvre prioritairement pour ses parcours des contrats en alternance et des contrats d'insertion auxquels il a accès* ». <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-tpe-pme/article/groupement-d-employeurs>

avantage du groupement d'employeur au-delà de la souplesse de la formule est bien la réduction maximale des coûts salariaux et de gestion de la structure.

Même s'il s'agit le plus souvent comme dans l'exemple déjà mentionné de Cap Digital avec G'Emploi de mutualisations des fonctions supports, les exemples français vont aujourd'hui vers la création de structures sur ce modèle. Toutefois, en considérant le caractère spécifique de la démarche et ses orientations vers les activités de recherche, une dernière solution paraît très intéressante à partir du moment où l'on va disposer d'un partenariat cohérent et stable avec des structures universitaires tout particulièrement.

La Fondation de Coopération Scientifique (FCS)¹¹ est sans doute la solution la plus intéressante même si le manque d'exemple de créations de ce type en France avec des activités de temps partagé ne permet pas de disposer de toutes les réponses. Structure de droit privée à but non lucratif, la FCS répond à un processus de création bien spécifique tel que défini par les Articles L.344-11 et suivants du code de la recherche issus de la loi de programme de recherche (LPR) du 18 avril 2006.

"Plusieurs établissements ou organismes publics ou privés, parmi lesquels au moins un établissement public de recherche ou d'enseignement supérieur, peuvent constituer une fondation de coopération scientifique dans l'objectif de conduire, selon leur composition, une ou des activités mentionnées aux articles L. 112-1 du présent code et L. 123-3 du code de l'éducation.

Les fondations de coopération scientifique sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif soumises aux règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique dans les conditions fixées notamment par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, sous réserve des dispositions de la présente section."¹²

Les réseaux thématiques de recherche, ou réseaux thématiques de recherche avancés, réseaux thématiques de recherche et de soins lorsqu'il s'agit de recherches médicales, proposent une définition légale qui paraît parfaitement correspondre aux besoins des pôles et des entreprises concernées. Ainsi, selon l'article L344-2, l'objectif premier de ces réseaux est bien « *la conduite d'un ou plusieurs projets d'excellence scientifique dans un ou plusieurs domaines de recherche menés en commun par un ou plusieurs établissements de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche public, privés, français ou européens. D'autres partenaires peuvent être associés en particuliers des entreprises, des collectivités territoriales et des associations. Le réseau regroupe les unités de recherche reconnues au niveau international dans lequel est mené le projet d'excellence scientifique relevant soit*

¹¹ soumise aux règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique dans les conditions fixées notamment par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, sous réserve des dispositions spécifiques aux fondations de coopération scientifique prévues aux articles L.344-12 à L.344-16 du code de la recherche.

¹² <https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-de-cooperation-scientifique-fcs>

des fondateurs du réseau, soit des partenaires associés. »¹³ On voit donc bien qu'une fondation de type FCS peut parfaitement regrouper dans une perspective thématique un ou plusieurs pôles ainsi que des entreprises et des établissements de recherche comme des universités.

Sur un plan financier, la question est un peu plus complexe car la fondation doit disposer au départ d'une dotation qui peut être en tout ou partie de fonds publics. Le montant peut sembler au départ très important car il est légalement fixé à un million. Cependant, cette somme qui peut être issue de donations comme par exemple d'un bien immobilier peut se voir échelonnée à cinq ou dix ans ce qui permet des aménagements très positifs. Dès lors que l'on va disposer d'un nombre significatif de PME, avec également la possibilité de s'appuyer sur certains fonds de recherche de type IDEX¹⁴, la somme de 100.000 euros par an semble tout à fait réaliste. Ceci d'autant plus que les avantages liés à ce statut restent très importants.

Au-delà des possibilités de recevoir des dons, perspective davantage liée à des fondations caritatives ou centrées sur des grandes causes nationales comme la lutte contre le cancer, les entreprises peuvent bénéficier de réductions d'impôts correspondants à 60% des sommes versées dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaire. Par ailleurs, les fondations échappent bien à la plupart des impôts commerciaux lorsque leurs activités restent non lucratives, et bénéficient d'un abattement sur le montant de la taxe sur les salaires qui reste modeste mais qui peut aider au démarrage.

Comme on le voit, les solutions juridiques pour monter une structure dédiée totalement ou partiellement au temps partagé sont assez nombreuses, et plusieurs d'entre-elles offrent des avantages intéressants. Dès lors que le temps partagé est vu comme non lucratif, ce qui n'interdit nullement les logiques commerciales au niveau des projets eux-mêmes, les coûts sont moindre qu'avec de la sous-traitance classique, et les salariés peuvent attendre une sécurisation de leurs parcours professionnels très intéressante. Ce dernier élément est prépondérant lorsque l'on sait que le marché est toujours en recherche du professionnel chevronné, et que la concurrence est importante de la part de grosses structures pouvant embaucher d'un coup plusieurs spécialistes sur ces questions. Il est également très intéressant de mettre en perspective la possibilité de regrouper avec une logique territoriale ou de branche des acteurs très différents, y compris des collectivités locales et territoriales qui verront d'autant plus d'intérêt à se joindre à la démarche qu'elles disposeront d'un siège au conseil d'administration de l'association ou de la fondation¹⁵.

¹³ <https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-de-cooperation-scientifique-fcs>

¹⁴ Investissements d'Excellence qui font partie des Investissements d'Avenir, fonds nationaux dédiés en France à la recherche et alloués par l'Etat.

¹⁵ On peut penser que les principales universités de la région Auvergne Rhône-Alpes verraient d'un très bon œil de tels partenariats qui pourraient s'appuyer sur leurs fondations existantes à l'image de celle de l'Université de Grenoble Alpes.

Propos conclusifs

A l'image de ce que l'on peut observer dans une grande majorité des cas au sein des pays les plus avancés en matière de recherche, les tâches non scientifiques font aujourd'hui l'objet d'une mutualisation synonyme de gain de temps et de prestations de meilleure qualité. Cette évolution qui aboutit naturellement au temps partagé commence à toucher la France, mais reste le plus souvent limitée à des fonctions supports généralistes. On peut cependant considérer que vu les avantages procurés et la relative facilité d'organisation, ces pratiques vont émerger progressivement pour se densifier autour des pôles et des partenaires universitaires. La grande facilité des compétences de sciences sociales est bien leurs caractères généralistes qui à la différence des spécialités scientifiques les qualifient pour tous les projets. Avec un minimum de prévision des besoins en amont, et la possibilité de franchir les spécialités scientifiques, ces compétences généralistes devraient pouvoir figurer en bonne place parmi les domaines pouvant donner lieu à des mutualisations de moyen ces prochaines années. Ce qui peut également se révéler très intéressant est également la perspective de faire travailler ensemble des structures différentes sur ce thème, avec en particuliers une réflexion sur les besoins pouvant conduire à la création de formations initiales et continues ad-hoc en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur. De même, les perspectives en matière de création d'emplois, de sécurisations d'emplois existants, et surtout de sécurisation des parcours professionnels qui en découlent, peuvent permettre un intérêt des pouvoirs publics et pourquoi pas des financements de diverses origines comme ceux de Pôle-Emploi ou encore de collectivités partenaires. D'un point de vue pratique, comme nous croyons l'avoir démontré, la création reste tout à fait cohérente et guère fastidieuse, avec une étude initiale des besoins suivie d'échanges entre partenaires concernés, avant de passer à la création de la structure proprement dite lorsqu'elle n'existe pas encore. Au final, une telle mutualisation qui va dans le sens de l'histoire de la recherche dans notre pays devrait devenir ces prochaines années assez répandue, mais ceci à la condition que les principaux acteurs y voient leurs intérêts et surtout veillent franchir le pas. Si les questions de confidentialité semblent clairement dépassées comme nous croyons l'avoir démontré, la logique de franchir la barrière qui sépare votre domaine de spécialité de ceux des voisins n'est pas encore aujourd'hui une évidence. De ce point de vue, les compétences de SHS pourraient bien réconcilier les disciplines scientifiques et permettre de nouvelles passerelles, tout en standardisant les pratiques au niveau du management de projet et de sa gestion.



Depuis l'évènement des projets scientifiques collaboratifs, les chefs de projets sont trop souvent aux prises avec des tâches administratives, financières, juridiques et managériales qu'ils n'apprécient guère, mais qui continuent à leur être confiées comme le développement et l'expertise scientifique. Ces barrières administratives sont souvent un obstacle majeur pour les PME qui à la différence des grandes entreprises ne disposent pas du personnel nécessaire pour appuyer les collègues aux commandes des projets.

Le temps partagé qui n'est autre qu'un modèle d'organisation qui développe la pluriactivité au sein des projets de recherche permet de confier ces tâches à des professionnels pour un double gain de temps et même d'argent.

Conçu dans le cadre du projet FEDER EDIAS régional Auvergne Rhône-Alpes, cette étude a pour habitude de proposer des solutions concrètes en matière de développement d'une structure de temps partagé. S'inspirant directement des exemples étrangers, l'analyse propose une démarche logique d'inventaire des besoins avant d'aller sur des réflexions concernant les statuts possibles pour une telle activité.

Aujourd'hui en France, on peut développer une activité de temps partagé qui mutualise les besoins et sécurise du même coup les professionnels concernés avec une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences efficace.



*Ce projet a fait l'objet du soutien du
Fond Européen de Développement
Régional 2014-2020.*