



HAL
open science

Gestion de projet collaboratifs transmission des savoir-faire et compétences pratiques vers un modèle de tutorat ?

Laurent Labrot, Guillaume Brousseau

► To cite this version:

Laurent Labrot, Guillaume Brousseau. Gestion de projet collaboratifs transmission des savoir-faire et compétences pratiques vers un modèle de tutorat ?. Guide pratique du chef de projet collaboratif, A paraître. hal-01980824

HAL Id: hal-01980824

<https://hal.science/hal-01980824>

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.



GESTION DE PROJET COLLABORATIFS

Transmission des savoir-faire et compétences
pratiques vers un modèle de tutorat ?

Laurent Labrot & Guillaume Brousseau



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

Table des matières

Préambule Introductif	3
Des caractéristiques de la démarche sur papier à l'avis des professionnels concernés.....	3
Des éléments de réflexion proposés par les chefs de projets aux principes des relations tuteur-tutoré.....	5
Vers les premiers éléments structurants: motivations, cadre et organisation	8
Caractéristiques du dispositif	11
Propos conclusifs.....	15

Préambule introductif :

Ce document est le fruit d'une réflexion conduite dans le cadre du projet FEDER consacré à l'appui et conseil destinés aux chefs de projets collaboratifs des Pôles de Compétitivité de la région Auvergne Rhône-Alpes. Il est le fruit d'une enquête de terrain auprès d'un échantillon représentatif de professionnels concernés potentiellement par une telle démarche, mais également de réflexions inspirées par d'autres pratiques de ce type dans divers milieux de travail en France et dans le monde ces dernières années. A la base, notre démarche entendait répondre à trois questions fondamentales. La première concernait l'intérêt ou non d'une telle démarche aux yeux des utilisateurs potentiels que sont les chefs de projets collaboratifs. La seconde renvoyait, si intérêt il y avait, aux modalités pratiques de mise en place. Enfin, la troisième retournait aux conditions qui précèdent la définition d'un modèle économique et d'un véritable système de tutorat susceptible d'être déployé au sein et autour des Pôles de compétitivité de la région ARA.

Disons-le tout de suite, l'enquête préliminaire s'étant révélée positive, nous avons bien tenté dans les pages qui suivent de répondre à ces trois questions et de proposer au final les contours et modalités pratiques de mise en place d'un outil cohérent au service des structures et des individus concernés.

1 : Des caractéristiques de la démarche sur le papier à l'avis des professionnels concernés.

Une rapide recherche sur internet nous permet de trouver rapidement une première définition : « *Le tutorat est une relation formative entre un enseignant, le tuteur, et un apprenant, une personne (ou un petit groupe de personnes) en apprentissage. Il se distingue de l'enseignement classique impliquant professeurs et élèves par une formation individualisée et flexible.*¹ » L'idée fondamentale derrière cette logique est bien que le tutorat soit une démarche apprenante, spécifique et exclusive dans son association étroite entre deux individus formant un binôme. Lorsque l'on considère le corpus d'ouvrages disponibles sur un tel sujet, on va trouver essentiellement trois ensembles. Le premier traite du tutorat en primaire et secondaire, le second l'évoque sur des processus d'apprentissage en entreprise, le troisième enfin va s'intéresser à de telles pratiques entre professionnels en exercice. Si l'on se concentre sur le troisième ensemble, il est intéressant de constater qu'il va concerner presque

¹ Site Wikipédia

toujours des professions très qualifiées dont l'exercice requiert des compétences complexes et spécifiques². On aura ainsi de multiples ouvrages sur les métiers de la santé, ceux autour des ingénieurs de l'industrie, ou encore ceux qui traitent du tutorat au sein même du corps enseignant. Ce constat n'est pas le fruit d'un hasard qui pourrait entourer de tels choix chez les auteurs, mais il renvoie directement à deux caractéristiques fondamentales du tutorat. Le premier est qu'il nécessite un temps certain pour être appliqué, c'est-à-dire plus de quelques heures souvent suffisantes pour former de nouveaux salariés à des tâches basiques comme la prise de commande dans un fastfood ou encore le travail de rangement au sein d'un entrepôt. Le second est que le tutorat concerne des professions qui supposent pour partie tout au moins la transmission de savoirs et de compétences partiellement non écrites. Cette seconde caractéristique est celle qui motive et justifie le plus la démarche du tutorat, dans la mesure où elle va développer chez le tuteur des compétences totales ou partielles qu'il est impossible d'apprendre par le biais de cursus d'études conduisant à la profession exercée. Comme le maître transmettait à ses apprentis et compagnons ses savoirs faire uniques, aussi bien en termes de savoir être que de réalisation technique, la plupart des professionnels exerçant des métiers complexes disposent aujourd'hui de savoirs faire, tours de main, méthodes exclusives, qui constituent au final le moyen de faire la différence en termes d'efficacité et de performance.

C'est à partir de ce raisonnement, lequel s'était vu confirmé par nos interlocuteurs lors de l'enquête conduite auprès de 66 chefs de projets en 2015, que nous avons considéré l'hypothèse d'un tutorat entre chefs de projets collaboratifs. Cependant, le fait d'inclure cette dimension dans les outils potentiels à développer ne voulait pas dire qu'elle soit viable, et susceptible de déboucher sur une possible mise en place réelle et sérieuse. Au-delà de l'intérêt manifesté par le seul mot « tutorat » lui-même, et sa légitimation par l'importance des savoirs non écrits très importants dans le métier de chef de projet collaboratif, encore faut-il que les avantages l'emportent sur les inconvénients pour qu'un tel système puisse trouver sa place au sein des entreprises innovantes. Les difficultés autour des emplois du temps des deux personnes, des questions éventuelles de confidentialité pour chaque projet, la motivation de tuteurs souvent très demandés, autant de problèmes à résoudre avant d'envisager un tel système.

En considérant ce qui précède, et afin de bien pouvoir peser le pour et le contre à partir des avis des professionnels concernés, nous avons donc décidé d'organiser à Lyon et Grenoble deux séminaires sur le sujet, ceci afin de permettre des réflexions sur plusieurs heures et non pas sur une question posée parmi d'autres. La méthodologie retenue évoluait autour du brainstorming avec quelques questions encadrantes que l'on pourra retrouver en annexe de ce document. Nous avons également prévu des questions plus pratiques dès lors que l'intérêt de la démarche se voyait confirmée, ceci afin d'enregistrer les préférences autour de certaines variables comme le temps à consacrer ou encore les éléments pratiques du modèle économique à retenir. La finalité était donc bien non seulement de

² On notera que le mentoring au sens classique c'est-à-dire dans la logique d'une relation entre un mentor et son interlocuteur moins expérimenté est inclus dans notre réflexion sur le tutorat en général

recueillir les avis et éléments d'appréciations des chefs de projets consultés, mais également de proposer ensuite une réflexion de co-construction du modèle à retenir. Cette logique nous voyait aller au-delà de la manifestation d'intérêt, souvent dépourvue de considération logistique et économique, ceci afin de voir si les belles intentions n'allaient pas se traduire en renoncement avec l'apparition de contraintes réelles. La logique nous a également vus reprendre les principales caractérisations du fonctionnement d'un tutorat classique, comme par exemple son utilisation dès l'accueil du nouveau collaborateur au sein de la structure, ou sa mise en place rapide dans un contexte dicté par l'absence d'un référent capable de conseiller utilement le futur tuteur.

2 : Des éléments de réflexion proposés par les chefs de projets aux principes des relations tuteurs - tutorés

Le fonctionnement des deux groupes lyonnais et Grenoblois a été globalement identique, avec un nombre assez réduit de participants à savoir entre quatre et six personnes. Ce résultat correspondait à notre volonté de ne pas avoir de groupes trop importants, les principaux outils d'expression et de réflexion se montrant plus efficaces avec une demi-douzaine de personnes, mais également il faut bien l'avouer à une mobilisation difficile des chefs de projets dont les emplois du temps et les déplacements sont assez difficiles à concilier avec ce type de rendez-vous. Le choix de ne pas procéder à distance par webinaire pour privilégier le contact et les échanges directs a certainement réduit également le nombre de participants. Quoi qu'il en soit, nous avons eu méthodologiquement un nombre suffisant de spécialistes pour légitimer la démarche et en rendre les résultats significatifs. On pourra également noter que la grande diversité de provenance des chefs de projets a exclu toute perception propre à un secteur d'activité spécifique ainsi que toute exclusive du grand groupe ou de la PME. Enfin, l'ensemble du panel mobilisé s'est révélé être des chefs de projets très expérimentés, susceptibles d'occuper la fonction de tuteur, ce qui a orienté parfois les débats sur leurs attentes vis-à-vis de collaborateurs moins expérimentés et par la même occasion de tutorés potentiels. Notons que cette spécificité ne nous a pas permis d'avoir véritablement le point de vue de professionnels en demande d'appui en tant que tuteur, mais selon les participants, il était plus important de recueillir la voix de l'expérience plutôt que certaines représentations de nouveaux venus dans la profession. Rétrospectivement, on peut valider cette logique mais regretter de ne pas avoir eu tout de même un ou deux chefs de projets débutants ce qui aurait pu enrichir le débat et certainement proposer d'autres points de vue. On pourra remarquer qu'une telle absence n'est pas illogique, mais reflète bien les difficultés des moins expérimentés pour se rendre disponible, ce que tous les participants ont souligné. Le tutorat pouvant introduire comme principe la proximité soit géographique, soit dématérialisée, la situation que nous avons eue pourrait constituer un élément justifiant sa mise en place.

A : Des nouveaux venus présentant de sérieuses lacunes...

La première question de fond proposée à nos interlocuteurs a tourné autour de la dimension spécifique de la fonction de chef de projet, et donc sur la pertinence du tutorat pour transmettre le non-écrit, l'expérience pure, certains savoirs-être, comportements aux nouveaux venus dans la profession. Nos interlocuteurs ont précisé trois domaines structurants dans ce contexte qui sont le positionnement en tant que chef de projet, l'organisation et la priorisation du travail, et enfin la communication. Nos interlocuteurs comme nous l'avons déjà souligné étant très majoritairement des chefs de projets seniors, leur logique a été avant tout d'évoquer les points d'amélioration nécessaires pour leurs collègues plus jeunes et débutants dans la profession. A ce niveau, l'intérêt pour le tutorat dans son principe même s'est exprimé par le fait que nos interlocuteurs devaient régulièrement aller sur des appuis souvent informels auprès des juniors, missions qui sans être décrites comme particulièrement pénibles étaient vues comme chronophages et surtout parfois peu reconnues par leurs directions. Il est apparu dans ce contexte l'affirmation d'une forte différence de niveau entre les professionnels expérimentés et ceux qui sont bien souvent mis sur des projets en sortant de l'université ou avec seulement un minimum de pratique professionnelle. On retrouvera ici le constat exprimé unanimement que le choc est parfois rude lorsqu'il s'agit de passer des bancs de l'université ou de tâches internes à une entreprise vers les fonctions de chef de projet collaboratif. Nos interlocuteurs ont ainsi pointé du doigt certaines limites que nous imaginions plutôt réservées aux derniers embauchés et aux problèmes de la génération y.

Le positionnement en tant que chef de projet n'est pas inné mais va s'apprendre avec l'expérience. Il n'est pas écrit dans les livres mais se découvre progressivement sur le terrain. La notion de réseau comme celle de positionnement stratégique sur un projet, ou encore l'autonomie et la marge de manœuvre dont on dispose sont autant d'exemples mis en avant, lesquels illustrent à eux seuls la pertinence de pouvoir échanger avec plus expérimenté que soi.

Second domaine clef mis en avant, la priorisation des tâches et l'organisation de l'emploi du temps qui semblent constituer un vrai défi pour les nouveaux venus. Plus curieusement, même le manque de pratique des outils collaboratifs et digitaux est mis en avant, avec la nécessité bien souvent de former les arrivants ou au minimum de faire quelques rappels sur les fonctions avancées de Microsoft Excel par exemple. Ces éléments, qui ne nous semblaient pas à priori présenter de difficultés particulières, figurent pourtant parmi les points de vigilance de tous nos interlocuteurs, et nécessitant d'après eux des échanges précis. On pourrait voir derrière ces précisions une sorte d'échec pour les cursus universitaires car on peut penser que la formation d'un ingénieur doit comporter ce type d'éléments, mais il faut bien mesurer le caractère très spécifique de ces activités et considérer une nouvelle fois que seule la pratique de terrain est à même de former la personne.

Troisième domaine enfin, la communication nous entraîne vers plusieurs dimensions différentes. Outre l'écoute proprement dite et la capacité de diplomatie et de modération qui s'y rattachent, le

manque de maîtrise des contenus écrits à l'image des mails ou encore des notes de travail figurent également parmi les problématiques rencontrées. De même les outils collaboratifs en ligne ne semblent pas maîtrisés par tous. Ces révélations, plus proches de celles que l'on attend pour des stagiaires étudiants que pour des professionnels en poste, semblent une nouvelle fois crédibiliser le recours au tutorat, même si on ne voit pas toujours très bien comment on peut par ce moyen revoir une orthographe parfois déficiente.

Au final, on pourra noter que nos interlocuteurs soulignent tous la nécessité de proposer un encadrement et qu'il existe une vraie différence entre les professionnels expérimentés et les nouveaux venus. L'information principale à retenir, au-delà de ce constat, est bien le temps significatif déjà consacré aux moins expérimentés, lequel ne figure sur aucun bilan concernant les projets collaboratifs. S'il peut sembler difficile de quantifier et de comptabiliser ce temps de mise à niveau, il est bien totalement pertinent d'en avoir confiance et d'essayer de l'organiser.

B : Des projets fragiles en cas d'imprévus

La seconde question proposée était relative aux risques encourus par le projet en cas de d'indisponibilité du chef de projet et son remplacement au pied levé. La problématique ici était d'évaluer les problèmes en cas d'absence justement d'un référentiel solide, mais également de solliciter nos répondants sur la fonction du tutorat pas seulement en cas de situation normale, mais également dans des cas plus complexes pour le projet.

Les réponses ont toutes soulignées la grande fragilité de ce type de projet, avec lors de telles absences une perte de dynamique et des équipes pouvant tourner en roue libre pendant un délai très important. Un tel abandon, y compris sous l'angle de la seule gestion administrative, conduit à une perte de crédibilité des partenaires avec à la clef des retards de plusieurs mois au minimum. De même, le chef de projet ayant également dans ses attributions des fonctions de communications, on pourra déplorer ici la perte d'un certain langage commun mais aussi la perte de communications et ligne et même parfois de documents de travail égarés quelque part dans le bureau ou sur l'ordinateur de l'absent. Le seul temps de remplacement est également décrit comme problématique, et pouvant donner lieu à des querelles internes très préjudiciables. Il est ici significatif de relever que la quasi-totalité de nos interlocuteurs avaient connu des situations de ce type, lesquelles ne relevaient pas toutes de l'imprévu véritable. Ainsi, départs signalés à l'avance et autres congés de maternité paraissent bel et bien entrer dans la catégorie des imprévus non anticipés. Dans tous les cas, les difficultés engendrées pour le projet ont conduit dans une grande majorité des cas à en bouleverser les calendriers et plus encore les résultats.

En matière de réponse à ces situations, nos interlocuteurs ont évoqué les principes de remplacements potentiels et la nécessité première de disposer de solutions en matière de ressources humaines. Toutefois, en considérant les difficultés de recrutement pour des profils de ce type, et le caractère

spécifique de chaque projet, l'hypothèse d'avoir recours à des tuteurs dans de tels cas paraît non seulement totalement cohérent mais aussi constituer une solution peu onéreuse par rapport à l'emploi d'un expert extérieur intérimaire. Sans que le tuteur soit forcément ici réservé pour de telles situations, on peut en constater l'intérêt, non seulement pour les débutants dans le métier mais également pour des situations délicates. Certes, le tuteur ne pourra pas dans ces derniers cas faire de miracles, mais il peut être à même avec son expérience de conseiller utilement le chef de projet remplaçant et de lui éviter certains pièges.

Comme on peut le voir en lisant ce qui précède, le principe d'un tutorat était vu très favorablement par nos interlocuteurs, tant pour une transmission classique tuteur-tutoré que pour des situations moins répandues mais tout de même statistiquement très présentes au sein des structures représentées dans nos groupes tout au moins. Cependant, si on peut clairement indiquer à ce stade l'intérêt et les aprioris positifs de nos interlocuteurs pour des solutions de tutorat, comment ces bonnes intentions allaient-elles résister au concret, à la mise en pratique de solutions concrètes pour y parvenir ? En d'autres termes, si favorables qu'ils soient au système de tutorat, notre panel était-il prêt à en assumer les contraintes ?

3 : Vers des premiers éléments structurants : motivations, cadre et organisation.

Au terme de premiers échanges encourageants et positifs, nous sommes passés aux questions plus délicates qui sont celles de la mise en œuvre effective d'un système de tutorat. De ce point de vue, on ne peut pas dire que l'attention portée par nos interlocuteurs allait baisser, ou que ces derniers allaient renoncer à la perspective d'un système de tutorat à la première difficulté énoncée. Dans le même sens, les propositions faites semblent réalistes avec leurs possibilités, particulièrement en termes de temps et donc de disponibilité.

A : Où, Quand et Comment ?

A ces trois questions centrales, nos interlocuteurs ont apporté les réponses suivantes :

En termes de disponibilités, en considérant que nous parlons bien de tuteurs eux-mêmes chefs de projets en exercice, la situation étant sans doute différente pour des pré-retraités et retraités que nous n'avons en tous les cas pas dans le panel, les présents étaient d'accord pour évoquer l'hypothèse d'un rendez-vous par mois d'une durée d'environ une à deux heures et ceci naturellement sur leurs temps de travail. Nos interlocuteurs se déclarant prêt en cas de problèmes à répondre au téléphone dans la mesure où il s'agit de situations particulières à résoudre le plus rapidement

possible. En ce qui concerne la proximité géographique, une heure maximum de déplacement en voiture était évoquée. Enfin, concernant le cadre de tels rendez-vous, la logique a été de privilégier l'aspect convivial d'un repas de type restaurant, ceci afin d'offrir un cadre favorisant les échanges et la relation directe. Ce dernier élément est intéressant, car il souligne la volonté des participants potentiels à accorder une réelle attention à leurs interlocuteurs tutorés. Plusieurs remarques sur la nécessité de distinguer ces temps d'échanges de simples conversations téléphoniques professionnelles et de privilégier la convivialité soulignent le sérieux que l'on entend accorder à une telle démarche.

On pourra déduire de tout ceci que le temps disponible n'est pas très important, ce qui est vrai, mais qu'on entend le rentabiliser au mieux tout en ne refusant pas le principe d'une aide ponctuelle. Notons que ces réponses concernaient un tutorat « normal » et non une réponse à un appel au secours d'un nouveau collègue soudainement débarqué pour pallier à l'absence soudaine de son prédécesseur. Dans ce dernier cas, il est plus difficile d'envisager un tutorat extérieur à la structure directement concernée, problématique que l'on retrouvera dans les pages suivantes. Cependant, en interne, il est évident qu'un tel système de tutorat étendu en cas de problème spécifique aurait la faveur de nos interlocuteurs, dès lors que les heures effectuées sont comptabilisées et que l'on a pris les mesures nécessaires pour ne pas fragiliser le chef de projet qui va passer du temps pour répondre au problème ponctuel.

Concernant la durée du tutorat dans le temps, le délai d'une année renouvelable a été évoqué, ce qui peut permettre un bilan annuel susceptible de conforter le binôme ainsi constitué ou au contraire de l'éloigner définitivement en cas d'échec ou de désintérêt. On relèvera également l'idée de tutorats spécifiques autour d'un thème particulier, comme par exemple le management d'une équipe internationale ou encore les contraintes liées à un projet présentant un niveau de confidentialité très important.

B : motivations et éléments clefs de suivi et d'évaluation du tutorat

Au centre des interrogations sur le tutorat et ses modèles figuraient bel et bien la question des motivations des acteurs. Si l'affaire paraissait entendue pour les tutorés, dont l'intérêt renvoyait de facto aux avantages classiquement conférés par tout modèle de tutorat, la question se posait davantage pour des tutorants déjà très sollicités, et ceci au-delà de tout coût horaire envisageable dans ce cadre. Pourtant, pour nos interlocuteurs dont nous avons déjà eu l'occasion de préciser qu'ils se situaient très majoritairement sur un positionnement de tuteur, le point de vue est apparu beaucoup plus nuancé.

Se situant plutôt dans une logique de volontariat, car considérant que toute mission qui serait imposée par leurs directions aurait une telle valeur de contrainte qu'elle saperait les motivations et même l'efficacité des acteurs concernés, la démarche est vue avant tout comme personnelle, ce qui n'interdit pas la reconnaissance à posteriori de la part des partenaires et directions.

Pour les chefs de projets seniors qui nous ont répondu, il y a plusieurs motivations claires, dont l'expression souligne la parfaite compréhension des enjeux du tutorat.

Le cœur du sujet est bien l'échange, le dialogue, la complicité naissante et l'échange intellectuel. Ce lien interpersonnel à travers des aventures scientifiques qui nous rappelle que la principale motivation de tout chef de projet est la part d'aventure, d'imprévu matérialisée par le sens même de la recherche et de l'innovation. L'intérêt de croiser d'autres professionnels dans un contexte de confiance, et de pouvoir participer, même indirectement à une recherche intéressante paraît ainsi vraiment constituer la motivation première. On trouvera également, pour nous de manière un peu plus surprenante la volonté de s'inscrire dans une sorte de stimulation intellectuelle. Considérant que les questions des tutorés ne sont pas toujours simples, et vont stimuler l'efficacité des tutorants, le défi intellectuel et même la veille qui l'accompagne semblent non seulement intéresser en soi, mais constituer une sorte d'adrénaline positive. Imaginer des solutions, repousser ses limites, être un maillon positif au service d'autres recherches que les siennes propres, sont ici autant de motivations pas forcément très visibles au départ, mais qui seraient clairement à même de confirmer une participation significative de tutorants.

Au-delà du constat très rassurant concernant la participation du public tutorant, figurait également la question de l'évaluation. En clair, au-delà de leur intérêt pour la démarche, comment nos interlocuteurs voyaient-ils une évaluation à partir de cette dynamique ?

La réponse rapide et unanime est contenue en trois mots : assiduité, intérêt, satisfaction. En d'autres termes, si la qualité de la relation et de ses échanges est réelle et effective, les acteurs n'y trouveront que satisfaction. On remarquera ici que pour les chefs de projets présents, l'échec d'un tel mécanisme serait avant tout causé par une absence d'accroche entre tuteur et tutoré, à l'image d'une relation sentimentale dans la vie réelle. Que le courant passe, expression claire mais généraliste s'applique ici de manière très claire, avec une liberté totale de poursuivre ou de mettre fin à l'expérience pour chaque participant.

En conclusion du sujet, on pourra souligner que la totalité des participants plébiscitent la dynamique du tutorat, qui leur apparaît non seulement comme totalement pertinente mais aussi susceptible de résoudre des problèmes spécifiques tout en générant une relation épanouissante. A partir de ce constat, on pouvait logiquement aller vers une réflexion commune concernant le modèle de mise en place potentiel.

4 : Caractéristiques du dispositif.

En considérant qu'il n'existe pas un seul dispositif potentiel mais plusieurs solutions possibles, les choix qui vont suivre seront avant tout liés aux options évoquées au fil des rencontres sur le sujet. On verra derrière la caractérisation définitive du dispositif les réponses à trois questions fondamentales qui sont les prescripteurs et organisateurs du dispositif, l'organisation elle-même, et enfin le modèle économique.

A : prescripteurs, organisateurs et organisation du dispositif.

La notion de prescription renvoie à la question directe de la participation au dispositif. En d'autres termes, qui peut participer et par le biais de quel cheminement ? La réponse ici paraît s'inscrire avec la politique des pôles de compétitivité sur leurs territoires, avec entre autres pour mission d'aider les entreprises et composantes de partenariats. Dès lors l'image du pôle prescripteur semble s'imposer d'elle-même, l'identité des tutorés et de leurs besoins résultant tout simplement des échanges classiques lors des phases de labélisation et de démarrage des projets.

De même, le pôle pourrait avoir un rôle essentiel dans la mise en place d'un ensemble de tutorants dont certaines réticences pourraient se voir réduites à minima par la légitimité des autorités du pôle ainsi que par les parcours des entreprises liées à ce dernier. Il est ainsi plus difficile pour une direction d'entreprise de s'opposer à la participation d'un chef de projet vétérinaire en tant que tuteur lorsque la structure a bénéficié de l'aide du pôle, et que la demande s'inscrit fondamentalement au terme d'une montée en puissance symbolisée par plusieurs projets conduits à bien. Dans le même sens, l'équipe du pôle est la plus à même de sélectionner mine de rien tuteurs et tutorés en fonction des besoins, et ceci en tenant compte des options possibles et dans certains cas des configurations à éviter.

La question du périmètre pour une telle expérimentation, c'est-à-dire du nombre de binômes à créer potentiellement n'a pas fait l'objet d'échange avec les chefs de projets. Au-delà des difficultés à percevoir les réalités transversales, on peut parfaitement imaginer des situations très différentes selon les pôles, branches. Ainsi un pôle pourrait considérer qu'un tutorat de chefs de projets reste exceptionnel, tandis que son voisin va instituer ce système pour de très nombreux projets confiés à des professionnels pas très expérimentés. De même, la logique du binôme pourrait être parfaitement sacrifiée au profit de petits groupes de travail confiés à des seniors pour le coup plus disponibles et pouvant suivre plusieurs tutorés. Cette hypothèse, qui éloigne le modèle du tutorat traditionnel tel que conçu ici, est tout de même battu en brèche par nos interlocuteurs qui ont bien souligné leur refus de toute dérive chronophage, et du même coup de toute sortie du modèle de binôme qui seul permet de garantir la qualité de la relation et son unicité. Seul bémol à ce raisonnement, l'hypothèse d'un référent senior retraité de relativement fraîche date, et qui pourrait sur quelques années

incarner un tutorat plus disponible et pouvant s'inscrire dans plusieurs binômes. Si ce modèle semble déjà exister à l'étranger à l'exemple des grappes industrielles au Québec ou des « nouveaux districts industriels » italiens dont plusieurs disposent de tels professionnels en transition³, on aura plus de difficulté à trouver des exemples en France, étant entendu que de tels spécialistes perdent malheureusement assez rapidement en crédibilité du fait de leur éloignement progressif avec les projets et leurs milieux professionnels. On pourra donc pour être totalement complet citer cette configuration, en relevant tout de même en conclusion qu'elle échappe par sa nature à certaines définitions du tutorat qui voient bien deux professionnels en exercice se retrouver pour un partage mutuel.

Si comme nous l'avons vu le rôle du pôle est plébiscité en termes de légitimité et de sélection, deux éléments ont nuancé la vision originelle qui pouvait voir les pôles diriger seuls ce dispositif. Le premier renvoi au modèle économique et a souvent exprimé des doutes sur le fait que les pôles puissent disposer du temps et des moyens nécessaires pour superviser un programme de tutorat. Le second considère qu'une logique interpoles produite par des spécialistes du tutorat lui-même pourrait donner de meilleurs résultats, jouant sur un nombre très significatif de binômes en Auvergne Rhône-Alpes et ailleurs, tout en permettant un modèle économique plus précis et souple. La plupart de nos interlocuteurs chefs de projet nous ont ainsi dit faire confiance aux pôles pour des telles opérations, mais voir davantage ces mêmes pôles comme des prescripteurs pouvant compter sur des professionnels, véritables tiers de confiance, pour faire fonctionner le dispositif.

A l'origine du tiers de confiance, on va trouver une personne morale ayant pour spécialité la mise en place de tels dispositifs, avec à la clef plusieurs missions positionnées autour de la gestion et de l'animation d'une plateforme collaborative en ligne. On trouvera outre la communication sur le dispositif lui-même, certaines animations avec les chefs de projets concernés, et même une réelle convivialité passant par une ligne téléphonique disponible pour répondre au cas par cas, rassurer les nouveaux arrivants, ou même donner quelques conseils en termes de planning et d'organisation. Au-delà du processus de cooptation lui-même, l'installation naturelle des binômes pourra donner lieu à des rencontres sur place ou à des webinaires pouvant permettre de briser la glace et de traiter des principales questions initiales. Autre mission et non des moindres pour ce tiers de confiance, vérifier en amont que les constitutions de binômes fonctionnent, et prévoir assez rapidement une évaluation spécifique afin de valider définitivement un bon fonctionnement comme prévoir les cas échéant de séparer rapidement un duo dont les personnalités paraissent ne pas s'accorder.

L'ensemble des interlocuteurs ont également évoqué la logique d'un suivi sous forme de fiches. Une liste de points à aborder se voit préparée avant le rendez-vous par le tutoré, lequel va après l'échange rédiger une fiche de synthèse contenant principalement les points ayant conduit à des aides spécifiques. De son côté, le tuteur proposera au tiers de confiance avec transmission au pôle

³ Giancarlo Coro, Stephano Michelli. « I nuovi distretti produttivi » Marsilio, Venezia, 120 pages, 2009

concerné une fiche récapitulative comportant un rapide résumé du relationnel ainsi qu'un avis en termes d'efficacité du processus.

Enfin, dernière mission du tiers de confiance, qui va sans doute un peu au-delà des autres demandes, mais qui souligne bien l'état d'esprit des chefs de projets présents, celle d'animer une communauté de chefs de projets utilisateurs du programme, avec quelques événements annuels, séminaires et webinaires de formation et de techniques pédagogiques, moment conviviaux destinés à fédérer davantage une communauté toujours décrite comme particulièrement éclatée et qui n'a jamais l'occasion de franchir la barrière du pôle d'origine.

B : Modèle économique

Le choix de terminer cette analyse par les réflexions sur le modèle économique n'est pas un hasard. En effet, dès lors que l'intérêt d'un tel dispositif est confirmé pour ne pas dire plébiscité par nos interlocuteurs, à partir du moment où le panel entier de chefs de projets seniors se dit prêt à y participer, et que la mise en place du dispositif lui-même fait l'objet d'une vision collective claire et partagée, il ne reste plus qu'à clarifier son fonctionnement et ses ressources.

Si les pages qui précèdent orientent plutôt la réflexion vers un tiers de confiance, c'est-à-dire une structure spécialisée susceptible de développer, héberger, un tel projet, on pourrait également parfaitement imaginer un dispositif géré en direct par les pôles, mais comprenant en ce cas quelques appuis professionnels pour le mener à bien.

L'objectif n'est pas ici de proposer une estimation des coûts pour un tel projet, ces derniers étant incontestablement très variables car dépendant de nombreux facteurs comme le nombre de binômes prévus, la réalisation ou non d'une plateforme numérique ou encore l'existence ou non d'animations dédiées. Quoi qu'il en soit, on verra la question économique autour de deux phases qui sont celle de la création du projet et celle de sa pérennisation. Paradoxalement, si la première qui comprend la création du projet lui-même et de ses outils, peut généralement faire l'objet d'un financement spécifique des pouvoirs publics, la seconde phase qui doit voir le projet voler de ses propres ailes sans aides publiques massives est plus complexe. Voyons donc plutôt comment envisager ce second temps en considérant que la phase de mise en place pourrait coïncider avec l'obtention d'une aide régionale ou européenne de type FEDER ou une ligne de financement dans le cadre de l'un des appels à projets régionaux dévolus à la recherche et développement.

Mais quelles possibilités de financement avons-nous ?

La première, la plus classique, verrait les structures des tutorés participer directement. En d'autres termes, à l'image d'une prestation de service de type consultance, le tuteur facturera directement sa prestation. Cette solution a pour avantage de préciser le modèle de manière très claire, mais ses coûts particulièrement pour des PME semblent constituer un très sérieux handicap. De plus, la logique du tutorat dans son essence même renvoie plutôt à une logique d'aide et non pas à une prestation de type expertise rémunérée. On peut toutefois envisager dans un tel contexte un simple ticket d'entrée pour les structures concernées, permettant d'assouplir le modèle économique global, ticket d'entrée présentant naturellement une part minimale de la note finale.

La seconde pourrait envisager un paiement pour partie financé par les projets de recherche, le tutorat constituant une action susceptible d'être incluse dans un workpackages, idée qui figure dans notre solution workpackages transversaux. Le problème ici est qu'il ne saurait être question de se voir financer la totalité, et que l'on ne voit pas forcément très bien sur quelle base de calcul on peut raisonner en termes de coûts indirects et de valorisation potentielle du côté du tuteur. Il n'en reste pas moins qu'un dialogue général avec les autorités des différents fonds concernés pourrait déboucher sur un protocole susceptible de réduire les factures et d'expérimenter le tutorat dans un tel contexte. Sans résoudre totalement l'affaire, cette hypothèse pourrait permettre de réduire selon nos calculs environ 25% des coûts totaux de prise en charge, ce qui est important au final.

La troisième enfin, la plus proche dans doute de l'état d'esprit d'origine du tutorat, consisterait à créer une monnaie virtuelle spécialisée qui récompenserait ainsi les tuteurs. Dans ce système que l'on retrouve aujourd'hui du côté de la Californie, chaque prestation se voit récompensée par des unités monétaires pouvant être susceptibles d'être dépensées en retour auprès des structures participantes. Dans ces modèles issus de la vague « bitcoin » on va donc voir chaque tuteur récompensé par des crédits virtuels, lesquels pourront être dépensés par la mobilisation de compétences, d'experts, issus des structures participantes. L'avantage d'un tel système est la localisation des coûts, mais aussi le caractère communautaire du dispositif. Ce dernier peut séduire aussi bien les structures proposant des tuteurs que de petites PME ayant des tuteurs qui pourront bénéficier de prestations intéressantes sans toutefois que leurs coûts de fonctionnements ne soient trop importants sur ce volet spécifique. Naturellement, une telle solution implique certaines clarifications en termes d'équilibre monétaire virtuel, ainsi que des informations à destination des structures concernées pour expliquer comment le système peut fonctionner, mais ces dispositifs n'étant ni nouveaux ni méconnus, on peut penser qu'un tel système ne serait pas plus difficile à mettre en place dans ce cadre qu'au sein d'autres secteurs de cette région.

Pour conclure sur le modèle économique, la solution proposée ici est bien un mixte des possibilités existantes, avec une pérennisation aux coûts partagés par les structures (part très minoritaire) et par les projets dans le cadre des financements eux-mêmes, avec une logique de monnaie virtuelle pour simplifier et structurer les échanges dans le cadre du tutorat. On remarquera qu'aucun coût n'est imputé aux pôles dans ce modèle, considérant que leurs ressources ne sauraient actuellement permettre de financer de tels dispositifs sans augmentation des subventions, ce qui ne semble pas être le cas aujourd'hui. Une mutualisation des moyens à ce niveau, dans une région comme Auvergne Rhône-Alpes qui comprend de nombreux pôles, serait également un moyen de réduire les coûts et d'intéresser des participants comme la BPI. Pour la seconde région de France, disposer d'un programme de tutorat de ce type ne sous paraît pas impossible, mais bien plutôt devoir constituer un objectif intéressant à terme.

5 : Propos conclusifs

Des chefs de projets intéressés et motivés, un système de tutorat non seulement possible mais en pleine cohérence avec les objectifs des pôles et des pouvoirs publics, un modèle économique qui tout en restant dans le raisonnable et dans la diversification des ressources paraît susceptible de répondre à la nécessité d'un équilibre budgétaire dans la durée, avouons que les conclusions auxquelles on arrive après avoir conduit cette enquête auprès d'un panel représentatif de chefs de projets sont plutôt en faveur de la création d'un modèle de tutorat. Lorsque l'on considère les principaux exemples européens et nord-américains sur le sujet, la notion de tutorat est bien présente au niveau des structures de recherche elles-mêmes, précisant une antériorité assez importante depuis plus d'une dizaine d'année en moyenne. Oui, le tutorat pour un chef de projet est pertinent car il permet de recevoir, de connaître, tout ce savoir informel issu de l'expérience, celui précisément que l'on ne va pas retrouver dans les livres, apprendre sur les bancs de l'université, mais acquérir au contact des plus expérimentés. Même si le temps accordé à ce type d'échange doit rester court, une bonne préparation en amont et la possibilité de disposer de tiers de confiance expérimentés pour piloter ce dispositif peut clairement bonifier ces moments uniques. Le plus étonnant, et sans doute aussi le plus rassurant parmi tout ce qui précède est bien l'intérêt, la volonté, pour les plus expérimentés de s'impliquer dans un tel processus pourtant chronophage à minima. L'intérêt et l'échange sont plus forts, comme la réflexion intellectuelle pour trouver des solutions, se mobiliser, évoluer, et vivre ces enjeux plus collectivement. De la part de grands professionnels qui n'ont plus rien à prouver, la leçon est claire et devrait mériter le montage d'un système de tutorat ces prochains mois.

Bibliographie indicative

Avanthey Alain, Gabaut François. « La dynamique du tutorat. » Paris, Le manuscrit, 2014, 162 pages

Barnier Gérard : « Le Tutorat dans l'enseignement et la formation ». Paris, L'Harmattan, 287 pages, 2003

Baudrit Alain. « Le Tutorat ». Louvain, De Boeck, 2007

Baudrit Alain. « Le Tutorat dans les universités anglo-saxonnes ». Paris, L'Harmattan, 2000

Bourdeau Laurent, Gingras Pierre Paul : « Rencontres avec un Mentor ». Montréal, JFD, 2015, 174 pages

Cooke Philip : « Knowledge Economies : clusters learning and cooperatives advantages.” London, Routledge, 232 pages, 2014

Engel Jérôme. « Global Cluster and innovation : Entrepreneurial engine of economical growth around the world. “London, Elgar Pu, 432 pages, 2016

Glikman Vivianne. « Tutorat à distance et logiques industrielles. » Paris, Hermès, 2013

Houde Renée : « Des Mentors pour la relève. » Québec, PUQ, 269 pages, 2011

Papy Cathia. « Le Tutorat de pairs dans l'enseignement supérieur ». Paris, L'Harmattan, 273 pages, 2013

Rouault Franck, Drugmand Christian. « Tutorat : Alternance et Employabilité » Paris, Afnor, 2013



Qui n'a pas déjà entendu parler du Tutorat ? Largement adopté dans le système scolaire français comme dans de nombreuses entreprises pour leur accueil de nouveau collaborateurs, ce principe qui reste pratiqué par les enseignants entre-eux ne trouve guère d'écho dans les milieux de la recherche.

Pourtant, lorsque l'on regarde la complexité du travail de chef de projet collaboratif scientifique, et les multiples tâches administratives, financières et managériales qu'il doit accomplir, l'apport d'un professionnel très expérimenté pourrait lui être bien utile et lui permettre de gagner un temps précieux.

L'étude que vous tenez entre les mains est la première à s'aventurer à imaginer ce qui pourrait être une telle constitution de binôme, et surtout elle repose sur une enquête préliminaire auprès d'une vingtaine de chefs de projets qui ont tous des avis tranchés sur la question. Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet FEDER EDIAS régional Auvergne Rhône-Alpes. Il vous propose une réflexion sur le tutorat tel qu'imaginé et proposé par des experts en projets collaboratifs, et brosse les grandes lignes d'une application qui pourrait bel et bien simplifier la vie de nombreux professionnels débutants ou demandeurs de conseils et d'expertises dans ce domaine.

Ce document de référence est complété par un livret « Guide du Tutoré » que vous pouvez vous procurer sur le site d'EDIAS à l'adresse suivante : www.edias.fr



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