



REGARD POSE SUR LA CONDUITE DE PROJET POUR L'EMPLOI

*Par James Chatenoud,
Formateur-accompagnateur en management et conduite de projet.*

**Quels sont les leviers qui favorisent la mise en place des actions ?
Quels sont les ressorts qui vont faciliter la réalisation des opérations
et tendre vers l'atteinte des objectifs ?**

En prenant appui sur des expériences vécues de conduite de projet de développement à l'emploi, je vous propose de parcourir ensemble des éléments déterminants pour la phase opérationnelle du projet. Avec le recul, ce sont des points de repères, telles des balises pour guider et sécuriser la navigation, qui jalonnent et éclairent les chemins parcourus.

BALISE 1 : CREER DU LIEN

Tout projet se construit et se vit grâce à la qualité des relations entre l'ensemble des parties prenantes. Au gré des rencontres et des réunions de travail, le temps passé avec sincérité et spontanéité va créer les premières fondations des actions qui vont se succéder dans le temps.

Le lien créé, indispensable pour mener à bien les actions, va reposer sur un ensemble de situations courantes permettant **une bonne connaissance du terrain** : se rendre disponible et ouvert pour vivre et comprendre les réalités économique, sociales et environnementales, appréhender les problématiques et y contribuer avec un soutien complété par des propositions de solutions.

Grâce à ce niveau de **relation de confiance** nouée sur un territoire, il a été possible durant l'année 2012 de créer et lancer très rapidement et durablement un organisme de formation piloté par les entreprises du Sarladais en Dordogne afin d'apporter les réponses pour un développement des compétences de leurs collaborateurs.

La confiance ainsi bâtie entre les personnes et les actions va donner au porteur du projet toute **la légitimité nécessaire** dans sa capacité à répondre aux besoins et anticiper sur les actions futures. Aussi cette confiance s'entretient au fil du temps avec la qualité d'écoute permanente et se nourrit par la richesse des apprentissages vécus en communs avec l'ensemble des parties prenantes. Elle s'appuie alors sur la possibilité donnée par la bonne connaissance et perception de l'évolution du terrain de **saisir le bon instant** pour construire les fondations du projet.

Créer du lien, c'est confectionner avec talent un tissu solide pour **faciliter les actions de coopération** qui contribueront à la dynamique du projet, et lui donneront la force de surmonter les obstacles ou freins qui s'opposaient à sa lancée.

BALISE 2 : DISPOSER D'UNE SOLIDE MOTIVATION

La seconde balise indique le niveau de motivation qu'il va falloir actionner tout au long du déroulement des actions. Dans chaque situation, nous rencontrons ces moments clés : le projet va se déclarer, il est en cours d'élaboration, il est planifié et les premières rencontres sont programmées, et tout est rendu possible grâce à la volonté animée par le porteur du projet, **une volonté puisée individuellement et collectivement.**

Quels sont les ressorts de ces deux énergies qui favorisent l'émergence des idées, et des actions ? Où puisent-elles leurs ressources propres pour faire aboutir les actions dans les délais, en atteignant bien les objectifs fixés ?

Cette solide motivation s'est vérifiée au sein du club d'entreprises AIS (Association Interprofessionnelle du Sarladais) pour organiser et animer en mai et novembre 2022 Les Rencontres de l'Emploi, un job dating local pour aider les entreprises à trouver des solutions dans leurs besoins de recrutement. Tout en ayant su créer des relations fortes avec les partenaires locaux (Balise 1), et bien préparer toutes les étapes du projet, il a fallu agir sur tous les leviers de motivations pour réussir en partie à identifier les besoins auprès des entreprises et étoffer la liste des candidats potentiels.

La puissance du projet a consisté à lever tous les obstacles à la motivation et à actionner la mobilisation et l'engagement de toutes les parties prenantes. In fine, ces Rencontres de l'Emploi ont accueilli le jour J un nombre significatif de candidats et d'offres d'emploi.

D'une façon générale, la mise en œuvre demande de bien appréhender et de lever les freins à la motivation individuelle : **la compréhension du sens du projet, le déploiement de l'activité variée dans son contenu et si possible de façon autonome, et la possibilité de savoir par une mesure objective si le projet avance et aboutit.**

Ces points identifiés et bien cadrés, la motivation collective va prendre, elle, appui sur d'autres facteurs : **une action connue avec des objectifs clairs** pour tous les membres de l'équipe (parties prenantes et partenaires), **des règles du jeu établis et respectés** mettant en relief l'interdépendance du travail de chacun, et enfin **une convivialité entre toutes les personnes**, avec des relations et des modes de communication fluides et efficaces. Le projet peut donc avancer, fort de ces motivations qui libèrent les énergies nécessaires à son bon déroulement.

BALISE 3 : CONDUIRE ET MESURE LES ENJEUX DU PROJET

Nos expériences ont été confrontées à la nécessité de garder le cap sur les enjeux du projet en toutes circonstances. Cette troisième balise nous rappelle l'importance du **management par les enjeux** qui permet de rester efficace pour répondre à toutes les situations.

Ce fut le cas lors du lancement du projet de création de plateforme de formations des métiers du BTP dans le Périgord Noir en 2013/2014. L'ensemble des entreprises du secteur pour donner suite à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales sont mobilisés pour disposer d'un outil développant les compétences de leurs collaborateurs actuels et futurs. Tout le monde est focalisé sur la liste des actions à mener pour ouvrir un centre de formation et dispenser les bonnes actions. Tous les partenaires à l'emploi, formation, sont mobilisés dans la démarche.

Enfin, les contextes et les enjeux changeants induisent également des modes de conduite de projet différents, ce qui entraîne l'**adaptation permanente** de la part de ceux qui en ont la responsabilité.

En conclusion, la dynamique territoriale pour le développement de l'emploi, demande une forte implication de toutes les parties prenantes.

Ce dernier point lumineux au centre des quatre balises présentées donne l'élan qui anime et inspire. Il s'appuie sur la volonté d'agir, souvent avec audace, dans le sens des actions face aux enjeux communs. Le porteur de projet est amené à exercer ainsi de solides compétences : être force de proposition, arriver à associer et faciliter le travail des partenaires, co animer les opérations, fédérer l'ensemble des acteurs, éviter que chacun travaille de son côté, gérer des risques, révéler des opportunités, et décider dans l'intérêt commun.

Pour finaliser ce récit sans fermer le regard porté sur la conduite de projet pour l'emploi, je crois très sincèrement que la cinquième balise et les suivantes seront les vôtres. Elles compléteront ma contribution et seront les futurs témoignages d'actions innovantes que j'ai hâte de découvrir avec vous.

