

Le 2 septembre 2016, nous apprenions, plus de 2000 personnes en même temps, que nous serions licenciés : ouvriers, employés, cadres, représentants du personnel, tous, peu importe le service, peu importe l'ancienneté. C'était pour nous le début d'une période longue et difficile.

Aux Ressources humaines, nous avons vite compris que retrouver un emploi serait plus facile pour certains que pour d'autres, moins qualifiés pourtant tout aussi compétents dans leur métier. C'est début avril 2017 que nous avons décidé, avec les représentants du personnel, de concrétiser la validation des compétences. Nous avons retenu 2 titres parce qu'ils étaient faciles à mettre en œuvre sur site et permettaient en un minimum de temps de valoriser un maximum de travailleurs :

- *Conducteur de chariot élévateur* : beaucoup d'ouvriers en utilisaient dans leurs activités quotidiennes ; nous avons d'ailleurs notre propre formation de conduite avec nos formateurs et délivrant un permis estampillé Caterpillar. C'était bien ça le problème, ce permis n'avait aucune valeur à l'extérieur. En quatre semaines, plus de 300 personnes ont obtenu leur Titre de compétence ;
- *Tuteur* : dans certaines équipes, le responsable était aidé par un bras-droit, chargé notamment de l'accueil, de la formation des nouveaux et du respect, par l'équipe, de certaines obligations. Occuper ce poste était une étape clé dans notre politique de gestion des compétences pour quiconque voulait passer du statut d'ouvrier à celui de chef d'équipe. Il n'était plus question de telles promotions mais très peu de ces personnes auraient osé, voire pensé, mettre en avant ce rôle s'il n'avait pu être reconnu par un titre officiel. En quatre semaines, plus de 100 personnes ont obtenu leur Titre de compétence.

Nous avons suivi chacune des étapes du processus et, à chaque fois, le Consortium et les opérateurs étaient présents :

- nous avons communiqué, beaucoup et de différentes manières, parfois à des groupes, parfois à des individus qu'il a fallu convaincre de l'utilité de la validation. Il a fallu rassurer aussi, surtout les tuteurs dont certains ne se croyaient pas à la hauteur ;
- nos enjeux étaient clairs dès le départ et définitivement orientés vers les travailleurs et l'augmentation de leurs chances de trouver un emploi dès que possible, c'était devenu notre mission avant fermeture. En tout cas, moi, ça m'a permis de trouver du sens à ce qui m'arrivait ;
- nous avons mobilisé les personnes et les équipements pour que toutes les épreuves puissent se faire dans les meilleures conditions possible en interne ;

- nous avons concrétisé ce projet et aujourd'hui encore, j'en éprouve une grande satisfaction ;
- nous avons conclu aussi :
 - o des conducteurs de chariots élévateur rassurés quant à la valeur de leur compétence ;
 - o des sourires sur les visages de tuteurs auparavant trop peu sûrs d'eux que pour oser se présenter comme tels lors d'un entretien d'embauche ;
 - o des demandes aussi, de personnes qui n'en voulaient pas, et qui, finalement, auraient bien voulu ;
 - o la poursuite des efforts dans les cellules de reconversion qui prendraient en charge les demandes que nous n'avons pu satisfaire, faute de temps ;
 - o mais surtout nous avons compris l'utilité de la validation des compétences au sein même de l'entreprise et je suis heureuse d'en être aujourd'hui le porte-parole.

Ce qui est intéressant, finalement, ce n'est pas spécialement ce que nous avons fait de la validation des compétences dans notre contexte de fermeture. Plus intéressant encore : ce que nous aurions pu en faire si la maison mère n'avait pas décidé de fermer et là nous parlons de gestion prévisionnelle des compétences :

- *Conducteur de chariot élévateur* : nous aurions facilement pu remplacer notre test interne délivrant le permis Cat par la validation des compétences. Nous aurions ainsi fait d'une pierre deux coups : en développant une équivalence entre le titre interne et le titre externe, nous aurions facilement pu certifier 1) que les conducteurs avaient les compétences nécessaires pour l'usine et 2) que ce niveau de compétences était à la hauteur des exigences externes ;
- *Tuteur* : ces bras-droit des responsables d'équipe avaient la possibilité d'intégrer, sur concours, un programme de formation leur permettant de rejoindre une réserve de candidats pour le poste de responsable d'équipe. Ne pouvaient intégrer ce programme que les ouvriers démontrant un certain potentiel et certaines compétences, les mêmes que celles évaluées lors des épreuves de validation. Remplacer nos épreuves internes par l'épreuve externe nous aurait permis d'alléger notre processus tout en donnant immédiatement une reconnaissance externe officielle de ces compétences. De la sorte, même s'ils n'intégraient pas notre « Ecole de supervision », même s'ils ne réussissaient pas les épreuves finales, au minimum repartaient-ils avec une reconnaissance officielle de leurs compétences de Tuteur, valorisables à l'extérieur ;
- *Autre exemple* : parfois, des accidents de travail (rares heureusement) dans l'atelier nécessitaient un reclassement dans un travail adapté : redéployé dans un travail administratif, l'ouvrier devait tout réapprendre sur le tas. Il n'est pas toujours facile de convaincre un employeur potentiel qu'on a le niveau de compétence d'un professionnel du métier quand on a appris de cette manière, parfois tardivement. Faire valider ces compétences-là est rassurant tant pour l'employé s'il doit quitter l'entreprise que pour l'employeur à qui il se présenterait.

Pour conclure, je dirais :

- Oui, valider les compétences demande du temps et de l'énergie
- Oui, valider les compétences demande des ressources humaines et de l'équipement
- Oui la validation des compétences a sa place dans la stratégie de gestion des ressources humaines. Car quand on y réfléchit bien, le minimum qu'une entreprise doit pouvoir garantir à ses travailleurs, c'est l'estime de soi. Et souvenons-nous bien qu'un personnel qui se sent bien et reconnu s'implique plus dans la mission de l'entreprise.