



Co-auteur du livre des membres du réseau CAMINO, « Missions accomplies », collection Envie de Bouger (éditions MILALMA).

Chapitre : Réaliser son rêve !

La RATP témoigne des projets menés avec MJ Conseil en RH : *encourager ses salariés à valoriser leurs talents et leurs expériences avec Maria-Jésus TOVAR-ROJAS* (Dirigeant de MJ conseil en RH)...

Réaliser son rêve

Un beau parcours mal reconnu

Mohamed Mezeraï est opérateur de maintenance à la RATP. Il y est entré en 2001 et il travaille dans l'atelier du centre bus des lilas. Il a 40 ans. Cela fait pas mal d'années qu'il travaille dans la mécanique avec des hauts et des bas. Il y a un peu plus de 20 ans, il tente de passer son CAP de mécanicien à Clermont-Ferrand mais son manque d'aisance en français ainsi que des problèmes de santé l'empêchent de « réaliser son rêve ». Très doué pour ce métier, il réussit malgré tout à trouver du travail et quelques années plus tard, il obtient un poste très intéressant chez un constructeur automobile. Son chef sait reconnaître son talent malgré l'absence de diplômes et lui confie de plus en plus de responsabilités. Quelques mois plus tard, il est chargé de faire les tests mécaniques sur les pièces d'un nouveau modèle de voiture. Travaillant en grand secret avec une toute petite équipe, il s'acquitte si bien de sa tâche qu'il lui est demandé de former ses homologues japonais.

Suite à une réorganisation, Mohamed doit travailler avec un nouveau chef qui se comporte très différemment à son égard. Ne pas avoir de diplômes s'avère être un gros handicap dans cette relation conflictuelle. Après plusieurs mois d'une collaboration très difficile et ne supportant plus la pression, à contrecœur, il quitte l'entreprise. Le travail qu'il trouve rapidement est bien moins intéressant que le précédent. Arrivé tard en France, il manie mal le français et l'écrit à peine. Il fait des petits boulots jusqu'au jour où il réussit à entrer à la RATP comme Opérateur Polyvalent (ouvrier non qualifié). Il n'a toujours pas retrouvé le niveau qu'il avait atteint chez le constructeur automobile, mais il s'accroche.

Très vite il inspire confiance et on lui confie des tâches à responsabilité, mais sa carrière reste bloquée faute de diplômes. Il fait des petits travaux de mécanique : les visites de type station service. Remplir les réservoirs, faire les niveaux d'huile et d'eau, les vidanges et les graissages des bus. Nettoyer les bus, mettre en place l'habillage du véhicule, vérifier les extincteurs.

Cela fait un peu plus de trois ans qu'il est dans l'entreprise lorsqu'il entend parler de la possibilité d'obtenir son CAP en participant à un programme de validation de son expérience. Très motivé, il se renseigne.

Une volonté de progrès à tous les niveaux

Maria-Jésus Tovar-Rojas a créé son cabinet conseil en Ressources Humaines « MJ-Conseil en RH ». Elle travaille depuis 4 ans avec la RATP pour aider l'entreprise à mettre en place un processus de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour les Opérateurs de maintenance (ouvriers non qualifiés). Il s'agit d'un projet unique en son genre à la RATP. L'entreprise a déjà mis en place plusieurs programmes pour permettre aux salariés d'évoluer dans l'entreprise et quand Dominique Rouvière entend parler de la VAE, il décide d'en faire profiter ceux qui, parce qu'ils n'ont aucun diplôme, ont beaucoup plus de mal que les autres à faire avancer leur carrière. Certains font le même métier depuis plus de 20 ans. L'objectif de la VAE comme outil de gestion des compétences est double : permettre aux opérateurs de maintenance d'accéder au niveau « opérateur qualifié » et faire entrer les salariés peu diplômés dans le dispositif de gestion des carrières de l'entreprise. Avec leur CAP en poche, il leur sera beaucoup plus facile de continuer à progresser. Dominique prend Astrid en stage et lui confie le soin de préparer le dossier. Maria-Jésus connaît Astrid, car elle l'a accompagné dans la réalisation et la concrétisation de son projet professionnel. Astrid connaît l'expertise de Maria-Jésus dans le domaine de la VAE et la réalisation des projets ambitieux, c'est pourquoi, Astrid lui suggère de faire une proposition et Dominique, qui lui donne rendez-vous 48 heures plus tard.

Ensemble, ils mettent sur pied un programme. Maria-Jésus a une grande expérience de ce type de démarche. La VAE est très réglementée et elle peut accompagner Dominique et son équipe dans toutes ses étapes depuis la présélection des candidats jusqu'à l'obtention du diplôme. Quelques semaines plus tard, Dominique mène les négociations avec les 7 organisations syndicales et le plan est accepté à l'unanimité en novembre 2003. L'exigence de Dominique vis-à-vis de Maria-Jésus est à la hauteur de l'engagement qu'il a pris dans l'entreprise : « tous les candidats doivent obtenir leur CAP et chacun aura un poste à la sortie. Nous n'avons pas droit à l'erreur. Nous sommes condamnés à réussir ! »

Le programme intéresse de nombreux salariés. Sur 40 ouvriers éligibles, 17 se manifestent, suite à l'appel à candidatures lancé en décembre 2003. Les dossiers sont étudiés soigneusement avec l'aide du centre de formation de la RATP de Noisiel. 12 salariés sont retenus à qui Maria-Jésus fait passer le test Strong « Inventaire des intérêts » de 317 questions. Il s'agit de détecter les motivations les plus fortes : le processus de validation dure 1 an et demande une très grande implication, jusqu'au bout. Maria-Jésus étudie chaque cas et reçoit chaque candidat pendant une heure et demie afin d'analyser leur parcours professionnel, de repérer les compétences et de commenter les résultats des tests. 8 personnes sont retenues. Pour les candidats non retenus, Maria-Jésus travaille sur un plan de carrière personnalisé afin de leur donner les moyens de se présenter à nouveau l'année suivante.

Mohamed est l'un d'entre eux. Il se représentera aux présélections début 2005, espérant décrocher son CAP de mécanicien automobile, option véhicules industriels, à la session de novembre 2006.

Sacré défi

La mécanique est une passion et il a déjà eu l'occasion de prouver son talent dans ce domaine. Mais il ne faut pas demander à Mohamed de parler de ce qu'il fait et encore moins d'écrire sur le sujet. Or, c'est précisément ce que la VAE exige de lui, pour lui remettre son diplôme. Impasse. Son savoir-faire pratique et son courage lui valent de faire partie de la deuxième promotion mais son handicap en français est bien réel. Il ne le sait que trop et l'élément central du processus de validation ne fait qu'accroître son inquiétude. Il s'agit d'un document

de 60 pages, fourni par l'Education Nationale, à remplir par le candidat et qui sera remis au jury de l'académie qui le convoquera pour l'oral en fin de parcours.

N'ayant pas son CAP, il ne peut exercer le métier de mécanicien pour des questions de droit du travail et surtout de sécurité. Cependant, dans le cadre de la VAE et suite à l'accord entre la direction et les syndicats, il pourra exécuter les travaux de mécanicien sous la supervision d'un agent de maîtrise pendant toute la durée de la préparation à l'examen, renouant ainsi avec l'ancienne notion de compagnonnage. Afin de prouver aux examinateurs qu'il a atteint dans sa pratique le niveau du CAP, il lui faut consigner dans le livret de 60 pages, de façon précise et normée, la description de toutes les opérations qu'il est capable d'effectuer. Et c'est là que ça se complique.

Mohamed n'est pas le seul à éprouver des difficultés dans cet exercice et c'est pourquoi Dominique a fait appel au DAVA, le Dispositif Académique de Validation des Acquis, pour accompagner les candidats dans la rédaction de leur dossier. Un membre du DAVA leur fait une présentation et les rencontre lors d'entretiens individuels.

L'entreprise fait tout pour aider les candidats à se préparer. L'objectif est clair : personne ne doit échouer. Le centre de formation de la RATP contribue largement à leur faire acquérir les connaissances pratiques nécessaires, grâce à la mise en place du dispositif de formation-action. Chaque semaine, les 8 candidats quittent leur atelier pour passer une journée à Noisiel. Ce n'est pas suffisant car il faut absolument qu'en plus de faire les travaux, ils s'entraînent à les expliquer par écrit. C'est la raison pour laquelle Dominique, Astrid et Maria-Jésus instituent le compte-rendu journalier. Chaque soir pendant toute l'année que dure le processus de VAE, les candidats doivent remettre un document sur lequel ils ont décrit les opérations de la journée. L'objectif est de les amener à mettre en évidence les processus logiques autour desquels ils s'organisent. Qu'il s'agisse de démonter une roue ou de changer une boîte de vitesse, il y a une séquence d'évènements, un processus : consulter le plan de travail sur informatique pour savoir ce qui est à faire. Examiner le tableau de remisage pour trouver le bus. Prendre en charge la fiche de travail. Mettre le bus sur la station de réparation et vérifier que les pièces de rechange sont disponibles. Aller chercher les outils au magasin. Préparer le poste de travail. Mettre en place le système de sécurité en délimitant la zone d'opération. Faire l'intervention en respectant la séquence des opérations lors du démontage et du remontage. Une fois la réparation terminée, faire les tests nécessaires, ranger les outils, nettoyer le poste de travail et rendre compte de son activité. Rien de tel que d'écrire pour mieux assimiler.

Mohamed a beaucoup de mal à rédiger son compte-rendu journalier. Alors que ces journées pourraient faire l'objet de cahiers entiers, il parvient difficilement à produire quelques lignes au lieu de la page complète qu'il est sensé remettre. En tant qu'agent de maîtrise de l'atelier, Ludovic Baron décide des tâches confiées à Mohamed. Il est également son référent VAE et à ce titre, il l'aide à préparer son CAP. Malgré tout, la frustration de ne pouvoir faire seul ce qu'on attend de lui et la crainte d'échouer à l'examen final font de cette formation qu'il voulait tant suivre, un défi parfois décourageant.

Il ne cache pas son inquiétude à Maria-Jésus qu'il rencontre une fois par mois pour le rendez-vous d'évaluation. Ces points sont essentiels pour veiller à ce que tout soit fait pour atteindre l'objectif de 100% de réussite à l'examen. Maria-Jésus a déjà aidé de très nombreuses personnes à faire valider leurs acquis. Ouvriers mécaniciens ou cadres commerciaux, aides-soignants ou ingénieurs, elle sait que pour tous, la route est longue. Elle sait que le besoin d'accompagnement est énorme. C'est pour cela qu'elle a encouragé la mise en place des tuteurs, ces référents qui soutiennent les candidats plus qu'ils ne les dirigent et qui apprennent, ce faisant, leur futur rôle d'encadrement. C'est pour cette même raison qu'elle a institué le rendez-vous mensuel d'évaluation, afin de permettre au candidat de travailler sur la confiance en soi et la prise de parole en public, éléments indispensables pour la passation devant le jury VAE. C'est l'occasion pour le candidat d'exprimer ses difficultés

en présence de son référent. Cela permet aussi à ce dernier de mettre en valeur les progrès effectués et de souligner les points à améliorer.

A chaque fois, comme prévu, Mohamed s'entraîne en vue de l'oral devant le jury de l'académie. Pendant 20 minutes, il explique à Maria-Jésus et Ludovic une des opérations qu'il a réalisées le mois précédent. Il doit la mettre en mots de façon logique et décrire le processus. Et même s'il s'agit de gestes et de séquences qu'il pourrait presque effectuer les yeux fermés, cette présentation orale le pétrifie. Néanmoins, il s'accroche. Le jour de l'examen, il sera seul devant un jury de 10 personnes.

Entraide et solidarité

Dominique Rouvière était conscient du faible niveau à l'écrit des candidats et ceci fut confirmé par Maria-Jésus lors du repérage des compétences. C'est ce qui les incite un peu plus tard à ajouter au programme VAE des ateliers d'écriture et d'expression orale. Edwige Cabelo est une grande spécialiste. Pendant plusieurs semaines, elle se prépare en assimilant le vocabulaire du métier de mécanicien. A raison de 4 heures chaque mois, elle fait jouer ses élèves. Mini pièces de théâtre, poésies, chansons, jeux : tout y passe. Les candidats composent eux-mêmes les œuvres dans lesquelles ils mettent en scène leur activité professionnelle. Ensuite, ils chantent ensemble, récitent et déclament. La méthode est efficace. Il s'agit avant tout de faire reculer la peur, de démystifier, d'éliminer les blocages psychologiques. Les retombées dépassent le cadre de la préparation au CAP et Dominique est très touché lorsqu'un des stagiaires lui avoue avoir dévoré un roman, lui qui n'avait pratiquement rien lu depuis 20 ans. Il est également très impressionné par un autre qui achète un ordinateur pour mieux préparer son diplôme.

Cela fait deux mois et demi que Mohamed remplit tant bien que mal ses comptes-rendus journaliers quand il participe au premier atelier d'écriture. Il est déterminé mais très inquiet à la fois. Il en fait part à Edwige :

- Je crois que je n'y arriverais pas, lui dit-il

Edwige reconnaît bien les symptômes.

La méthode fait à nouveau ses preuves. La méthode et Joël Bonenfant. Joël est aussi un candidat, comme Mohamed mais son parcours est très différent. Il est très autonome car avant d'être salarié à la RATP, il avait son petit commerce qu'il dut abandonner faute de revenus. S'exprimer en public, vanter les mérites de sa marchandise, se mettre en avant : il a fait cela pendant des années. Et Joël est de nature généreuse. Il sera un soutien important pour Mohamed qui se sentira plus à l'aise avec cet autre candidat. Ils se sont rencontrés lors des sélections. Ils ne travaillent pas dans le même atelier mais ils se revoient chaque semaine en formation à Noisiel. Joël aide Mohamed à formuler, expliquer, raconter. Mohamed aide Joël à démonter, remonter, réparer. Et l'entraide se poursuit pendant les ateliers d'écriture. A la fin de l'année de VAE, Joël passera même un week-end entier avec Mohamed pour l'aider à finir de rédiger son livret de 60 pages. Un encouragement de plus à ajouter à tous ceux des mécaniciens des ateliers qui entourent les candidats de leurs conseils et des coups de mains nécessaires. Il y a tant à faire et apprendre pour être au point le jour J.

Les premiers effets de l'atelier d'écriture se font vite sentir. L'emploi de la terminologie est plus aisé et la qualité des comptes-rendus journaliers est en nette amélioration. La rédaction du dossier est plus laborieuse. Décrire la même activité sous différents angles est complexe. Il faut varier les termes, multiplier les synonymes. Il faut être capable, par exemple, d'expliquer comment les mathématiques interviennent dans le processus de démontage d'un pneu. Il faut des notions d'histoire, de géographie.

Mohamed s'accroche.

La pression monte

Le processus commencé en septembre arrive à son terme. Fin juin, chaque candidat met un point final à son livret et le remet à Astrid qui centralise l'envoi au DAVA. Ensuite, le dossier est présenté à une commission de sélection avant d'arriver enfin dans les mains des membres du jury qui a deux mois pour l'étudier, avant l'oral.

Cet oral qui fait si peur à Mohamed.

Un bilan/coaching de fin de parcours a été prévu par Maria-Jésus afin de faire un point avec chaque candidat et son référent. L'objectif est de mesurer la progression des et de repérer les améliorations à apporter au dispositif de VAE. Maria-Jésus a constaté avec plaisir les énormes progrès de Mohamed depuis son inscription au programme de VAE. Il a préparé son dossier avec sérieux et il se présente avec les autres candidats à Noisiel pour les deux derniers jours de formation. Ce sont deux journées spéciales que Maria-Jésus a suggérées comme dernier galop avant l'oral. Des membres du centre de formation de Noisiel jouent le rôle de jury et les candidats passent l'oral en grandeur réelle.

Lorsque Mohamed rencontre Maria-Jésus pour le dernier rendez-vous « bilan », il est heureux de lui annoncer qu'il a déjà deux propositions de poste dont celui de responsable du centre de remisage : celui qui coordonne avec un outil informatique très performant, les mouvements des bus dans les ateliers d'entretien et de réparations.

Mais il y a encore l'oral et même si le job est acquis, Mohamed veut son CAP. Pour des tas de raisons.

Mohamed reçoit sa convocation pour passer l'oral en novembre. 3 longs mois d'attente. Pendant 1 an, il a été soutenu par Joël et les autres candidats, par le centre de formation de Noisiel, par ses collègues à l'atelier, par Edwige, par Astrid et Dominique Rouvière, par Maria-Jésus et le 20 décembre, il est seul face aux 10 membres du jury. 5 professionnels et 5 personnes de l'Education Nationale.

Il n'y aura pas de fête quand les résultats tomberont à la fin du mois de décembre. Chacun retournera à ses occupations. Mais Maria-Jésus recevra un coup de téléphone de Mohamed, comme toutes les personnes qui l'ont aidé pendant cette année, pour la remercier de lui avoir permis d'obtenir son CAP.

La VAE continue

Dominique Rouvière est heureux de constater le succès de cette opération qui est renouvelée chaque année. A chaque session, les référents jouent un rôle très important pour soutenir et guider les candidats. La préparation de ces examens crée une stimulation très forte dans les ateliers. Chacun participe au bon déroulement et au succès : l'encadrement, la maîtrise et les opérateurs de chaque centre qui soutiennent leur champion et veulent absolument qu'il réussisse. Le diplôme délivré n'est pas un certificat mais un vrai diplôme qui permet à son détenteur de continuer à progresser dans sa carrière.

Prochaine étape : un programme de VAE pour préparer au BTS.

Maria-Jésus Tovar-Rojas

Maria-Jésus est coach, conseillère en ressources humaines. L'auteur de la méthode « *LUCID®* », qu'elle propose aux personnes et aux entreprises pour leur permettre d'atteindre l'*efficience*.

Les événements personnels qu'elle a traversés lui ont permis de dépasser ses propres conditionnements, de clarifier son chemin de vie, de trouver sa source et de réaliser son rêve : *apporter à autrui le fruit de son expérience pour qu'à leur tour ils puissent se libérer des blocages, donner un nouveau sens à leur vie, s'épanouir dans leur parcours professionnel et personnel et réaliser leurs rêves.*

Pour ce faire, elle met en œuvre des projets de gestion des compétences et d'évolution des carrières via la Validation des Acquis de l'Expérience, les Bilans de Compétences, le Coaching, le Dialogue Intérieur...