

LA FORMATION AU SEIN DE SNCF MATÉRIEL Des compétences à valoriser

Au cours d'une réunion de la Commission Professionnelle Centrale Matériel et Traction (CPC MT) fin 2018, l'UNSA-Ferroviaire avait interpellé la direction sur les problématiques prégnantes particulièrement au Technicampus, de :

- recrutement de formateurs,
- parcours professionnel proposés aux formateurs,
- valorisation de cette expérience professionnelle à l'issue de la tenue du poste.

La DRH du Matériel, alors présidente de l'instance, nous avait invités à revenir vers elle pour prolonger la réflexion.

Nous nous sommes alors mobilisés et avons choisi d'écouter un panel de formatrices et formateurs du Technicampus, dans le but recueillir et de cerner les problèmes auxquels ils se sentaient confrontés au quotidien

Un panel composé de différents profils :

- agents contractuels,
- agents du Cadre Permanent,
- expériences en TI et TM,
- expériences dans d'autres activités que la maintenance,
- embauchés directement au Technicampus.

Nos réflexions se sont axées sur les difficultés de recrutement, d'exercice du métier, de reconnaissance donnée par le management et de motivation du personnel.

Sur le sujet des difficultés à recruter, les échanges ont mis en évidence une fragilité du principe de priorisation du recrutement interne, faute d'attractivité avérée du métier de formateur. L'image du formateur est souvent perçue peu valorisante et l'arrivée en formation est souvent assimilé à une voie sans issue. Les perspectives de parcours professionnel au sein du



Technicampus faisant défaut, il est difficile d'envisager une carrière dans la formation. Il n'existe pas de règles d'évolution entre les différents métiers au sein de la formation.

En conséquence directe, nous constatons un recrutement sur un critère de qualification (postes placés sur les qualifications D, E et F) plutôt que sur des critères de compétences, d'expérience professionnelle ou d'appétence pour la formation. Ceci peut amener certains candidats à une situation d'échec. En tout état de cause, le processus de recrutement est déconnecté de toute gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Les personnels fraîchement recrutés nous ont fait part des difficultés à trouver les offres de postes de formateurs. En effet, un agent possédant de solides compétences techniques en maintenance ne cherchera pas spontanément dans des offres de la bourse de l'emploi classées dans le domaine des ressources humaines.

Autre difficulté, et non des moindres, les Technicentres ne libèrent que très difficilement les candidats pour un poste de formateur.

La localisation du Technicampus, avec un accès long et peu pratique depuis la gare ferroviaire, est aussi un obstacle à de nombreuses candidatures.

Candidater à un poste de formateur suppose aussi une capacité à vaincre l'appréhension de prendre la parole devant un public toujours différent. L'accompagnement proposé aux nouveaux formateurs, une formation à la pédagogie d'à peine une semaine, est très insuffisant pour les rassurer et leur donner les compétences nécessaires à l'exercice de leur nouveau métier.





Bien que le métier se pratique en journée et sur la semaine, ce qui peut intéresser des agents fatigués du travail en décalé, le poste de formateur apporte son lot de contraintes et de désagréments.

Diffuser des formations à longueur d'année rend difficile l'accès au travail à temps partiel et au télétravail.

Comme nombre d'entités de la SNCF, le sous-effectif chronique et les objectifs de productivité placent les salariés sous une pression psychologique importante. Les plannings de formation sont surchargés, aucune solution de rechange n'est anticipée faute de moyens dédiés et le moindre imprévu aboutit souvent à l'annulation de la formation. La responsabilité d'annuler la formation, et de renvoyer les stagiaires dans leur entité pour les faire revenir plus tard, repose alors sur les épaules du formateur, même si in fine, c'est son DPX qui prononce l'annulation.

Ce sous-effectif chronique oblige le Technicampus à se concentrer presque exclusivement aux formations à forte demande comme les cursus nouveaux embauchés ou celles imposées par une habilitation ou une qualification. La répétition engendre la démotivation et un effet plus insidieux, qui est la perte de compétences sur les formations qui ne sont plus diffusées.

Associé à l'éloignement du Technicampus de tous les sites de production, l'abattage intensif de semaines de face-à-face pédagogique ne favorise pas le maintien des compétences techniques et la formation continue des formatrices et formateurs. Ne pas être informé des évolutions technologiques et organisationnelles les place dans une situation inconfortable où ils sont mis en défaut par les stagiaires, qui sont eux au fait de ces évolutions. Ceci engendre une perte de crédibilité très mal vécue par les personnels.

Cette situation est accentuée par l'impression d'être cantonné à l'animation, faute de perspectives d'évolution vers les autres métiers de la formation et celui d'ingénierie pédagogique en particulier.

La réorganisation du Technicampus, très controversée, menée par sa direction en début d'année 2021 et un départ d'une grande partie de l'encadrement, avec un choix délibéré de privilégier les candidatures extérieures pour les remplacer, a convaincu les formateurs

d'être sur une voie de garage et a verrouillé, de fait, toute perspective d'évolution professionnelle. Le poste de formateur est synonyme, pour beaucoup, de déroulement de carrière au point mort.

Si le formateur a fait le deuil de son déroulement de carrière, peut-être trouve-t-il une compensation dans l'exercice de son métier ?

Pour celle ou celui qui en a les aptitudes, le métier est riche en interactions humaines et il peut être très gratifiant de transmettre son savoir ou son expérience. Encore faut-il que l'objectif de montée en compétence prévale sur les impératifs administratifs et financiers.

Un simple regard sur les résultats des évaluations de niveau 2, vérifiant l'acquisition des compétences, est révélateur. Comme pour l'examen du BAC, presque 100% des apprenants réussissent ces évaluations. Tous sont excellents ? L'impératif de valider le passage en formation dans le dossier de l'agent et d'éviter son retour pour un complément de formation prévaudrait-il sur l'acquisition effective des compétences ? Le passage en formation est-il devenu une formalité administrative ?

Si tel est le cas, comment motiver les formatrices, formateurs, mais également les stagiaires, qui commencent la formation en connaissant l'issue de celle-ci ?

Ainsi, capter l'attention des stagiaires devient un challenge de plus en plus difficile à relever, particulièrement avec les nouvelles générations de cheminots.

Les personnels du Technicampus sont parfaitement conscients de ces problématiques et proposent depuis des années des pistes à l'encadrement pour reconnaître leur savoir-faire et développer leurs activités.

En retour, la reconnaissance de leur implication est très timide et exprimée avec maladresse par la direction, qui peine à valoriser les compétences pédagogiques acquises, pourtant certifiables.

Les réponses apportées aux interrogations des agents sur leur niveau individuel d'employabilité et les possibilités de reconversion après un passage dans les métiers de la formation restent extrêmement laconiques.

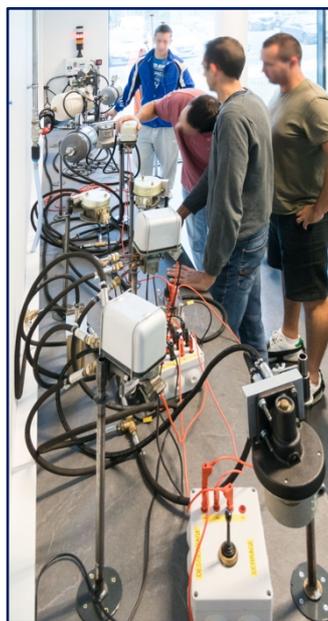
formation restent extrêmement laconiques.

Les évolutions de l'entreprise vers la filialisation à marche forcée, les entraves aux développements de la vente de formation, tant en interne qu'en externe, le manque d'autonomie de la direction du Technicampus sont autant de signaux confortant les inquiétudes des personnels sur la pérennité de leurs emplois au Technicampus.

Les groupes de travail ont été réellement riches, très ouverts et nous remercions chaleureusement les personnels qui y ont participé.

Pour faire suite à ces travaux, une délégation UNSA-Ferroviaire a pris rendez-vous avec la DRH de SNCF Matériel.

Elle a été reçue en audience le 6 octobre 2021.



Le constat de la situation, que la direction partage avec l'UNSA-Ferroviaire sur la plupart des items, a permis de mettre en évidence qu'un changement de paradigme était essentiel pour solutionner de nombreux freins au recrutement de formatrices et formateurs.

L'UNSA-Ferroviaire a proposé la création d'un **lien de dépendance entre politique de recrutement du Technicampus et stratégie du Matériel**, grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) robuste, permettant l'anticipation des besoins de recrutement en quantité et en qualité. Cela passant aussi par un **accompagnement à l'élaboration des projets professionnels individuels des personnels du Technicampus** en poste, la définition des critères d'employabilité à sécuriser et les moyens d'y parvenir.

L'UNSA-Ferroviaire pense indispensable d'inclure dans le plan de recrutement des critères de compétences et d'expérience en prenant appui sur le référentiel des compétences du groupe public unifié (GPU), les fiches emplois repères et, quand elle sera accessible, à la classification de branche.

La visibilité des offres de recrutement peut être améliorée par la **diffusion d'offres de postes dans les entités détentrices de ressources compétentes en matière technique**.

Il est envisageable de **s'appuyer sur une mise en œuvre qualitative et généralisée des entretiens professionnels** dans les 5 sociétés du GPU, pour repérer de potentiels candidats à la reconversion vers les métiers du Matériel et de la formation au Technicampus.

Pour pallier l'échec d'un recrutement de formatrice ou formateur qui ne se sentiraient pas à l'aise en face à face pédagogique, une **mise en situation préalable** à la mutation limiterait les « erreurs de casting ». Un **détachement de durée plus longue**, avec accompagnement et évaluation régulière de la montée en compétences, pourrait-être mis en place systématiquement.

Une évidence, mais qu'il est bon de rappeler et de développer : la nécessité de s'appuyer sur le réseau des Agences Territoriales de Mobilité (ex EIM) pour détecter des ressources occasionnelles et/ou permanentes.

S'inspirer du Compte Personnel Formation de Transition Professionnelle pour le transposer dans le GPU, via une expérimentation pilote au Matériel en général et au Technicampus, en particulier : temps de découverte de potentiels métiers cibles, mise en œuvre de formations d'accès à un nouveau métier, etc.

L'attractivité du métier peut aussi passer par la **conception de parcours de professionnalisation certifiants**, sur le modèle des cursus "Passerelle" de



SNCF SA (métiers des Achats) pour accompagner les reconversions.

Constituer de véritables **parcours d'accompagnement à la prise de poste** et les rendre lisibles des candidats.

Une gestion efficace de la formation ne peut faire l'impasse d'une évolution de la posture managériale, qu'il faut accompagner. **Donner aux managers des objectifs en matière de développement de compétences de leurs collaborateurs et d'accompagnement de leurs parcours individuels**.

Une **veille continue sur les compétences émergentes dans les métiers de SNCF Matériel** permettrait de concevoir les dispositifs d'accompagnement à leurs acquisitions et développements, afin de disposer des "bonnes ressources au bon moment".

Sans oublier d'**intégrer au plus tôt les professionnels de la formation dès le lancement des projets** impactant les métiers de la maintenance du matériel roulant.

La formation des formatrices et formateurs et le maintien de leurs compétences sont impératifs. La formation initiale au métier, pratiquée aujourd'hui, devrait évoluer vers une véritable **formation initiale à l'andragogie sous forme modulaire**, avec alternance d'enseignements théoriques et de mise en situation à l'image de ce qui se pratiquait avant 2010 pour la formation des BAC MSMA option ferroviaire.

Un cursus de formation continue, axé sur le maintien et le développement des compétences pédagogiques, techniques et technologiques, déployé tout au long de la tenue de poste, doit être mis en place.

Donner du temps aux formateurs/concepteurs pour actualiser et développer leurs compétences techniques. Ce temps (minimum 30% du temps de travail) doit être consacré aux recherches, préparation, formation individuelle et collective, immersion dans les métiers. Des partenariats contractualisés avec les entités de production pour réaliser des missions ponctuelles et maintenir ainsi les compétences et la pertinence techniques peuvent être développés.

Une coopération entre le système de formation en établissement (SFE) et le Technicampus allant bien au-delà de relation administrative actuelle permettrait de développer les compétences de tous les acteurs et permettre plus de flexibilité dans la gestion des formations et la montée en compétence de chacun.

Dans le même esprit, une **coopération interservices et interentreprises** du domaine ferroviaire avec le Technicampus comme partenaire, pourrait être vecteur d'actualisation des compétences techniques des formateurs et favoriserait leur appropriation des nouvelles technologies, tout en enrichissant les contenus de formations grâce à l'inclusion d'interventions expertes dans certaines séquences.

Pour inciter les agents à prendre un poste de formateur et motiver ceux déjà en poste, **décrire et mettre en place un parcours d'évolution professionnelle au sein du Technicampus, adossé à un déroulement de carrière sécurisé**. Il est envisageable d'identifier et promouvoir le fait que les compétences acquises en tant que formateur, couplées à des compétences techniques à identifier, plus une éventuelle expérience de manager, constituent des conditions privilégiées pour l'accès au collège "Cadres".

Une démarche de recherche de **certification des compétences** des personnels permettrait de valoriser le passage par le service de formation de SNCF Matériel. Cette démarche serait vectrice de motivation des apprenants à devenir acteurs de leur formation et leur donnerait la possibilité de valoriser leurs compétences professionnelles.

Appliqué à la population des formatrices et formateurs, **un dispositif d'accompagnement peut être mis en œuvre afin de leur proposer de préparer des diplômes universitaires (DU)** comme le DU Formateur pour Adulte ou le DU Fondamentaux de l'Ingénierie Pédagogique pour Adultes. L'obtention de ces diplômes permettant de certifier les compétences maîtrisées et de les valoriser en termes de salaire chez SNCF, mais aussi dans toutes les entreprises ou filiales.

Il est indispensable de passer d'une logique de dispense de formations à celle de développement de compétences. Cet objectif nécessitera :

- de réfléchir sur les évaluations de niveau 2 en les faisant évoluer d'un statut de formalité administrative à celui de reconnaissance des compétences acquises,
- de mettre en œuvre les évaluations de niveau 3, cet item étant lié à l'évolution de la posture des managers vers un rôle de véritables chevilles ouvrières de la GPEC,
- de ressusciter les évaluations de niveau 4, supprimées du RH00842 en 2016, afin de s'assurer du succès global de la formation en fonction d'éléments factuels et chiffrables et qui permettent notamment de vérifier l'atteinte des objectifs visés. Ceux-ci incluent une diminution des dépenses, un meilleur retour sur investissement, une meilleure qualité des produits et une plus grande efficacité du travail des employés.

La démarche de développement des compétences doit aller bien au-delà de la remise à plat des évaluations en s'orientant vers une **certification formalisée des acquis**. La création de certificats de qualification professionnelle



(CQP) de la branche ferroviaire et ceux déjà existants, en particulier dans le domaine de la soudure, sont une opportunité formidable de développement d'activité pour le Technicampus.

Développer l'activité de formation et vendre celles-ci à tous les acteurs de la branche est incontournable pour assurer la pérennité des emplois de formatrices et formateurs. Ceci nécessitera de donner des effectifs au Technicampus et de le doter d'une **force commerciale**.

Face à une concurrence qui s'installe et prend de l'ampleur dans le domaine de la formation au sein de la branche ferroviaire le cadrage de l'activité presque exclusivement au profit des établissements de la SA SNCF voyageuses doit évoluer rapidement vers une démarche de commercialisation de nos formations. **Donner de l'autonomie au Directeur du Technicampus, dans la gestion de sa masse salariale et la commercialisation de sa production**, est indispensable.



Il faut faire du Technicampus un levier essentiel au service de la stratégie du Groupe et de la branche ferroviaire, et LE FAIRE SAVOIR. Ceci autant en interne, dans tout le groupe, que des autres entreprises ferroviaires.

Facteur-clé d'accomplissement de ces projets porteurs d'ambitions pluridisciplinaires : susciter l'adhésion de TOUS les collaborateurs fédérés en une vraie équipe dans laquelle chacun se projette, s'investit et obtient une juste reconnaissance dans une logique Gagnant/Gagnant.

À l'issue des propositions de l'UNSA-Ferroviaire, la DRH a avoué une vision pas très différente de la toile de fond que son pôle formation a en tête. Elle a écouté et pris en compte nos propositions afin de les étudier.

Certaines de celles-ci ont déjà été proposées de longue date à notre direction. Quelques-unes commencent à être prises en compte, mais beaucoup de chantiers restent à ouvrir.

Vos représentants du personnel de l'UNSA-Ferroviaire persévéreront pour faire avancer ce dossier et travailleront pour faire de la formation de SNCF Matériel un véritable pôle d'excellence connu et reconnu dans toute la branche ferroviaire et au-delà.