

Contexte de système d'information « Formation SNCF » – niveau II

Dossier 1 : l'organisation et ses acteurs

Document : présentation de l'organisation

L'organisation concernée par cette étude, la SNCF a une mission de service public de transport que chacun a, un jour ou l'autre, utilisé et apprécié.

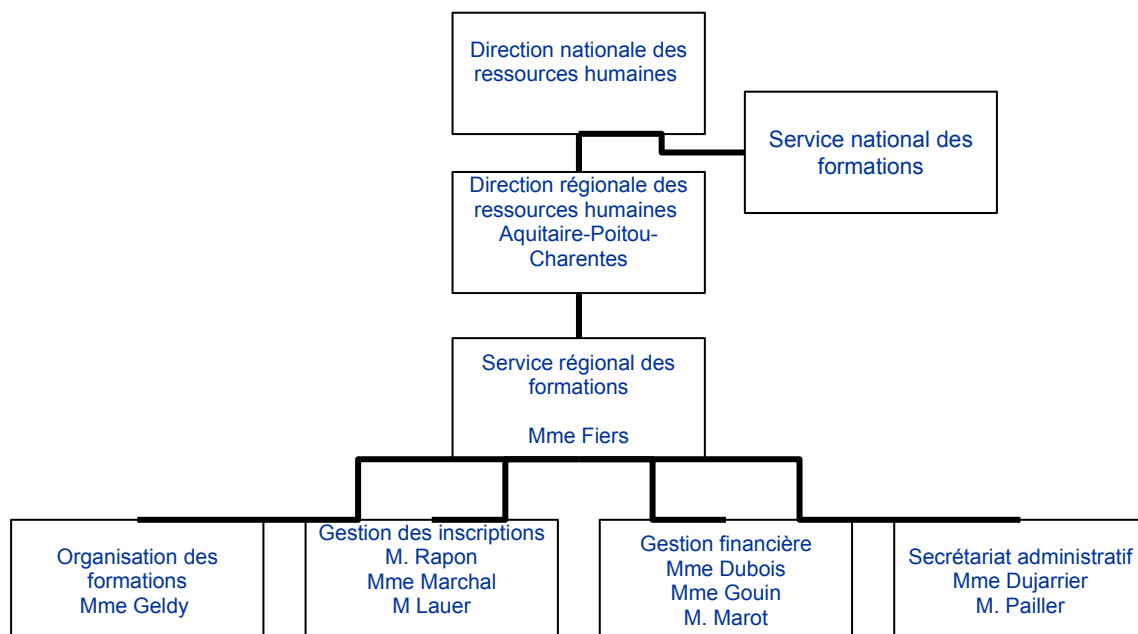
Au-delà du transport des passagers et des marchandises, la SNCF gère en interne plus de 450 métiers qui concourent à sa bonne marche.

Des personnels aux compétences rares côtoient ainsi des employés ayant des qualifications techniques usuelles et indispensables : du gestionnaire du patrimoine immobilier au soudeur spécialisé inox, en passant par la police des gares, l'ingénieur de conception ou l'agent d'accueil.

À Bordeaux, dans un vaste bâtiment hébergeant la Direction Régionale, le service Formation du Personnel, situé hiérarchiquement au sein de la Direction des Ressources Humaines, participe aux projets de formations et satisfait les demandes et les suivis de formations des salariés de la région Aquitaine - Poitou - Charentes. En 2004, ce sont plus de 350 000 heures de formation qui y ont été assurées.

Le domaine de cette étude est la gestion des formations au sein de la direction régionale Aquitaine - Poitou - Charentes.

Document : Organigramme des services en charge de la gestion de la formation



Dossier 2 : le processus de gestion des formations

Document : entretiens avec les acteurs

Le directeur des Ressources Humaines

Quel est votre rôle au sein de la SNCF ?

Je suis en charge de la gestion des personnels pour la région Aquitaine-Poitou-Charentes. Ceci concerne principalement le recrutement, la formation et le suivi des carrières.

Quelle est votre politique de recrutement ?

Nos besoins en compétences nouvelles sont permanents. Nous recrutons au niveau minimum baccalauréat et nous embauchons jusqu'à du bac+6. Nous avons de forts besoins dans les secteurs de la gestion et de l'informatique.

L'intégration à leur poste de travail des jeunes diplômés passe toujours par une formation interne plus ou moins longue.

Et le suivi de carrière des agents ?

Chaque agent fait l'objet d'un bilan annuel qui permet à son responsable de lui proposer un plan de formation afin de le faire progresser ou de lui permettre de s'adapter à des évolutions sectorielles. Nous sommes très attachés à valoriser les compétences de tous nos agents.

Quelle place occupe la formation dans votre mission ?

C'est une mission essentielle car les technologies évoluent très vite, certaines fonctions apparaissent, d'autres disparaissent, on peut assez souvent changer de métier au sein de la SNCF !

Qui gère les formations ?

Le service Formation du Personnel est constitué d'une dizaine de personnes. [Voir document « Organigramme des services en charge de la formation du personnel »].

C'est sa responsable qui a la charge de satisfaire tous les besoins de formation dans notre région.

La responsable du Service Formation

La formation est-elle soumise à une convention collective ? Les agents ont-ils des 'droits' à la formation ?

Oui, la convention prévoit jusqu'à 24 heures de formation par an cumulables sur 6 ans. Les plans de carrière prévoient également des formations lorsque les agents changent de fonction et surtout lors des embauches.

Ces formations débouchent-elles sur des diplômes ?

Nos formations permettent de présenter des examens internes mais nous ne délivrons pas de diplômes.

La formation permet-elle une progression dans la carrière des agents ?

Oui, elle permet d'acquérir des qualifications qui sont obligatoires pour occuper certaines fonctions.

Permet-elle aux agents de changer de fonction ?

Oui, par le moyen de la préparer un examen interne.

Comment sont réparties les responsabilités dans votre service ?

La responsable des formations planifie annuellement des sessions à partir des actions de formation définies au niveau national.

Les responsables des inscriptions enregistrent les demandes de formation des agents, éditent les documents nécessaires à une session de formation et enfin saisissent les présences à partir des documents retournés par les formateurs.

Les responsables de la gestion financière des formations procèdent ensuite aux remboursements des frais des agents et produisent les différentes statistiques qui nous sont nécessaires.

Qu'appellez-vous une action de formation et une session de formation ?

Une action de formation correspond à un contenu précis, objet de la future formation. Je peux vous citer par exemple, l'action « Formation dessinateur en ouvrage d'art » qui existe depuis avril 2003. Régulièrement, nous proposons des sessions sur ce thème pour permettre à nos agents de faire face aux défis technologiques posés par le développement du TGV.

Une session de formation correspond à la mise en place d'une action de formation : une date, un lieu, une liste d'inscrits.

Comment une action de formation est-elle décidée ?

Une action est initiée par une Direction ou un Responsable de Service qui, après une étude des besoins, en précise les grandes lignes : le contenu précis évidemment, mais aussi la durée (en heures par stagiaire) et le coût fixe estimé à partir d'un historique élaboré par notre service comptable. Elle est ensuite soumise à l'ensemble des responsables qui peuvent y apporter leur contribution. Lorsqu'un consensus a été trouvé, l'action est alors inscrite dans un catalogue proposé par les services Formation du Personnel des différentes régions. Chaque action correspond à une activité définie par la Direction Nationale [Voir document « les actions de formation »]

Quel coût représente la formation ?

Nos formateurs sont des agents SNCF et nous disposons de nos propres centres de formation ; la mobilisation de ces moyens correspond à un coût fixe qui est estimé, pour chaque action, par notre service comptable.

Il nous faut aussi tenir compte des frais d'hébergement que nous remboursons sous conditions à nos agents.

La responsable de l'organisation des formations

Quel est votre rôle au sein de ce service ?

Je suis chargée de la planification de toutes les sessions de formation de la région.

Est-ce que vous utilisez l'outil informatique ?

Nous disposons depuis deux ans d'une application qui permet de définir les sessions de formation (dates, lieu), de gérer les inscriptions ainsi que le relevé des présences.

Comment planifiez-vous ces formations ?

En début d'année, je crée les différentes sessions de formation dont les caractéristiques essentielles sont définies à partir des actions existantes. Sur la base des statistiques de l'année précédente, je planifie les sessions en décidant pour chacune du lieu de déroulement, de la date de début et du nombre maximum de participants possible. J'évalue également le coût de la session correspondant aux remboursements des frais d'hébergement des stagiaires. C'est un travail long et rigoureux qui demande beaucoup d'attention afin de ne pas avoir d'anomalies dans notre calendrier.

En cours d'année, un besoin clairement identifié peut aussi conduire à la création d'une nouvelle action suivie de la mise en place d'une première session. Dans ce cas, il me faut contacter les formateurs et les responsables de nos centres de formation pour connaître leurs disponibilités respectives.

Est-ce qu'une session peut être animée par plusieurs formateurs ?

Non, le formateur choisi est le seul responsable que nous connaissons ; mais il lui est possible de se faire assister sur place par des collègues disponibles.

Est-ce que votre application vous apporte une aide à l'organisation des formations ?

Non, tout se fait sur papier ! L'application me sert uniquement à enregistrer mes données, mais j'aimerais bien que lors de la saisie des sessions je puisse disposer d'un contrôle détectant les quelques erreurs qui peuvent subsister.

De quelles erreurs s'agit-il ?

Essentiellement celles concernant les dates : pour permettre aux agents de travailler dans de bonnes conditions, les formations de moins de cinq jours doivent être planifiées sur des journées consécutives d'une même semaine et pour celles d'une durée supérieure il est préférable qu'elles débutent un lundi afin de ne les couper que par un nombre minimum de week-end.

Comment se fait la diffusion de l'information auprès des agents ?

La liste des sessions, éventuellement mise à jour en cours d'année, est largement diffusée afin de permettre les inscriptions. La diffusion est faite aussi bien par voie d'affichage que par notre intranet ou par l'intermédiaire de notes rédigées par les chefs de service.

Mais il me faut aussi informer les centres de formation pour qu'ils puissent réserver les salles nécessaires et les formateurs pour qu'ils prévoient leurs interventions.

Un responsable de la gestion des inscriptions

Quel est votre rôle au sein de ce service ?

Je suis chargé de saisir les demandes de formations qui me parviennent sous la forme d'un document papier. Mais il me faut au préalable vérifier si la session dispose d'assez de places et si l'agent ne postule pas pour une session incompatible avec sa fonction ou son cursus.

Comment s'effectue la sélection des stagiaires ?

Les chefs de service décident parfois d'envoyer un agent à une formation qui lui est nécessaire mais généralement ce sont les agents eux-mêmes qui décident de s'inscrire.

Que se passe-t-il pour les agents dont l'inscription est rejetée ?

D'abord, je ne l'enregistre pas ; ensuite, je lui retourne sa demande avec un courrier expliquant qu'il n'est pas possible de satisfaire cette demande.

Comment s'organise une session concrètement ?

Nous parlons aussi de 'stage' pour désigner une session. Trois semaines avant le début du stage, je procède à l'édition des convocations qui sont envoyées aux agents inscrits. Je transmets également une liste de présence au formateur concerné.

La présence à un stage est obligatoire, sauf cas de force majeure. Les agents stagiaires émargent sur la feuille de présence que le formateur me retourne en fin de formation. Je peux alors procéder à l'enregistrement des présences et mon travail est alors achevé.

Vous dites que la présence est obligatoire ; mais comment cela se passe-t-il si un agent est dans l'impossibilité de participer à la session ?

C'est un gros problème car les arrêts maladie sont naturellement imprévisibles ! Et c'est là qu'il y a quelquefois problème : je refuse des demandes à des agents et quelques jours avant le début de la session je constate qu'il reste des places disponibles du fait de ces défections ; je n'ai ni le temps ni les informations indispensables pour y remédier !

Un responsable de la gestion financière

Quel est votre rôle au sein de ce service ?

Je m'occupe de la gestion financière des formations. Je procède aux remboursements des frais des stagiaires à partir des documents que ces derniers me fournissent. Je réalise également un certain nombre de statistiques, relatives aux bénéficiaires et aussi aux coûts des sessions proposées. Je peux également être amené à suivre le dossier des agents et communiquer ces informations aux responsables des services.

Qu'est-ce que vous remboursez aux agents ?

Pas les frais de déplacement bien sûr, puisque la SNCF leur fournit le billet ! Mais il nous faut rembourser les frais d'hébergement lorsque le lieu de formation est trop éloigné du domicile pour permettre à l'agent de rentrer chez lui le soir.

Comment déterminez-vous alors ce droit à remboursement ?

C'est une règle de gestion simple : un agent est supposé résider dans la ville où il travaille. Nous connaissons la distance qu'il y a entre cette résidence et le lieu de formation : si elle est supérieure à 60 km, nous estimons que l'agent a droit à loger sur place.

Et pour les agents qui n'habitent pas près de leur lieu de travail ?

Je prends par exemple un agent qui travaille en gare d'Agen : Agen est sa résidence administrative, c'est là qu'il se rend tous les jours. S'il préfère habiter à 40 km de là, c'est son choix ; mais cela ne nous regarde pas, il est supposé résider à Agen !

Qu'est-ce que les agents doivent fournir pour justifier leurs frais ?

Ils doivent obligatoirement nous renvoyer les factures justificatives pour l'hébergement.

Vous remboursez la totalité de la facture ?

On ne prend pas en charge les nuitées dans les « 5 étoiles » ! Il y a un plafond, révisable annuellement, qui est actuellement fixé à 54 euros. Nous prenons seulement en charge les nuits entre deux jours ouvrés, c'est à dire celles des lundi, mardi, mercredi et jeudi soir ; le vendredi soir, l'agent retourne à son domicile.

Comment se fait ce remboursement ?

Nous envoyons un chèque à l'intéressé dans les 30 jours qui suivent la fin de la session, si nous avons reçu les justificatifs bien sûr.

En quoi consistent les statistiques que vous réalisez ?

D'abord, nous devons savoir quelles formations ont été suivies par chaque agent. Nous cherchons également à mesurer l'intérêt des formations proposées. Nous réalisons régulièrement des enquêtes internes auprès des chefs de service pour évaluer les besoins de formation.

Est-ce que l'application informatique vous apporte une aide ?

L'application actuelle me permet de calculer les montants à rembourser à chaque agent ayant participé à une formation. C'est déjà important, car c'est un calcul long et fastidieux !

Un agent bénéficiant d'une formation

Quel poste occupez-vous ?

Je suis conducteur de TGV depuis deux ans, mais auparavant je conduisais des trains de marchandise. Je suis entré à la SNCF voilà bientôt 12 ans.

Quel est votre niveau d'étude ?

J'ai un bac+2 en électronique.

Avez-vous suivi des formations dans votre carrière ? Si oui, lesquelles ?

Oui, beaucoup, notamment dans le domaine de la signalisation et de la sécurité. Pour pouvoir conduire un TGV, il faut avoir fait une année complète de formation ; c'est une des fonctions où l'apprentissage est le plus long.

Comment faites-vous pour vous inscrire à une formation ?

Tout se passe à l'aide d'un formulaire papier. Depuis deux ans, nous pouvons consulter le catalogue des formations sur l'intranet mais nous ne pouvons pas saisir notre candidature en ligne, ce serait pourtant bien !

Les formations sont-elles utiles pour le travail que vous effectuez ?

Oui, certaines sont même obligatoires dans la fonction que j'exerce. Mais comme notre environnement évolue rapidement, les sessions qui concernent l'informatique sont de plus en plus demandées. Personnellement, je tiens à actualiser mes connaissances car nos nouvelles machines sont de plus en plus semblables à des ordinateurs !

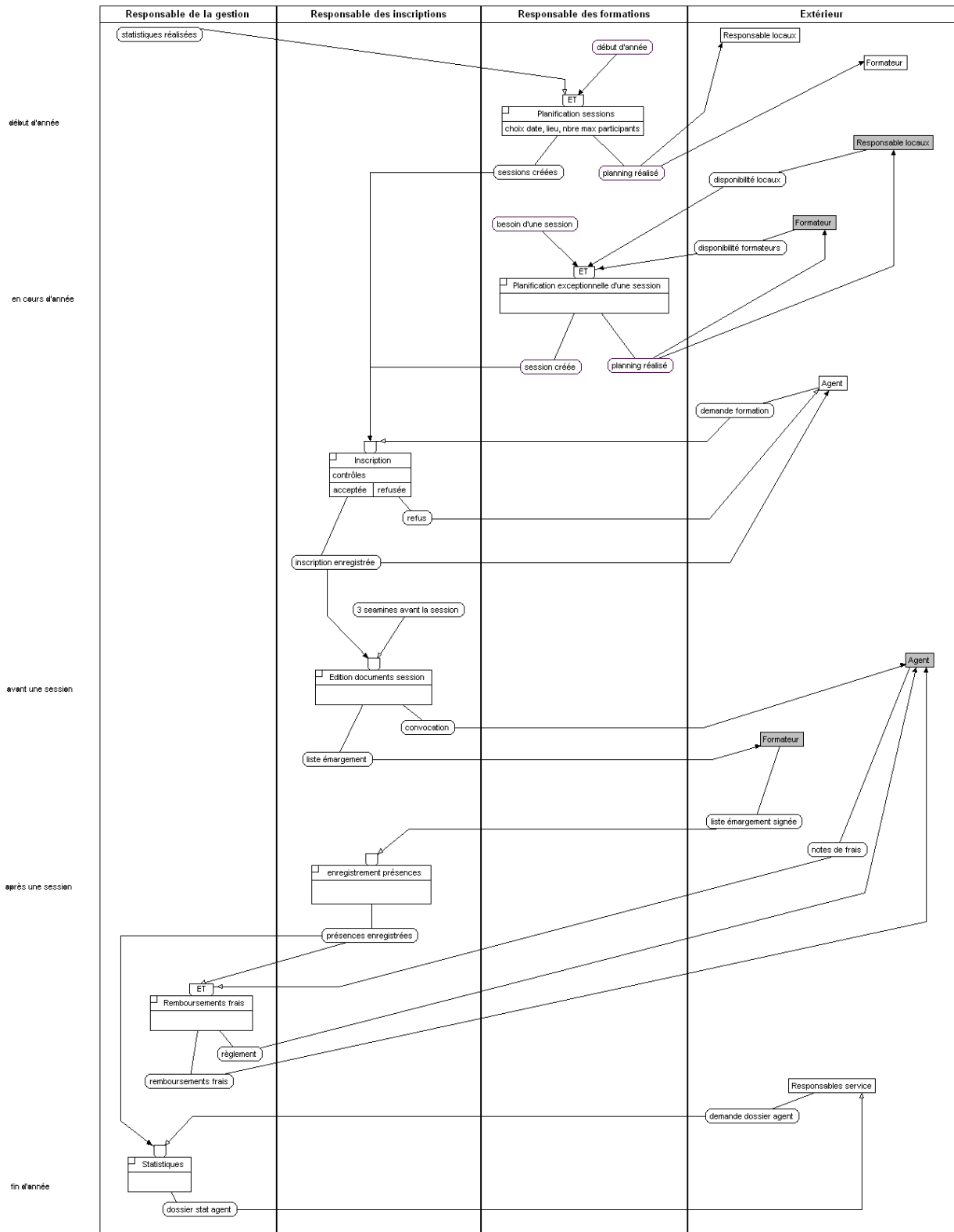
Document : les actions de formations

Groupées par « activité », les « actions de formations » présentées sur cet extrait montrent entre autre :

- le coût de l'action : coût maximum indicatif correspondant aux frais fixes de formation ; ce coût est révisable annuellement ;
- la durée de l'action : nombre d'heures de formation que subira l'agent lors d'une session.

<i>Actions de formation</i>				
<i>Libellé activité</i>	<i>Code</i>	<i>Intitulé action</i>	<i>Coût action (€)</i>	<i>Durée action (h)</i>
<i>Informatique</i>				
	I0357	Formation aux outils bureautiques : Excel module A	1550	12
	I0381	Formation aux outils bureautiques : Excel module B	1760	12
	I0456	Formation réseaux informatiques niveau 1	3680	12
	I0553	Formation administrateur de bases de données	2720	30
	I0562	Formation réseaux informatiques niveau 2	4090	12
<i>Matériel</i>				
	M0429	Stocks locaux Module C	3260	24
	M0566	Gérer le patrimoine Module 1	1050	12
	M0546	Formation gestion de stocks	1750	18
	M0475	Formation paramétrage et gestion du référentiel de pr	5350	36
	M0567	Gérer le patrimoine Module 2	2170	24
	M0428	Stocks locaux Module B	2760	24
	M0427	Stocks locaux Module A	1590	24
	M0522	Formation paramétrage des stocks	4200	36
<i>Traction</i>				
	T0449	Formation conducteur de ligne module 3	8430	66
	T0480	Formation conducteur TGV module 5	20600	120
	T0479	Formation conducteur TGV module 4	18450	120

Document : schéma événement-résultat du processus de gestion des formations



Document : le contexte réseau de l'application de gestion des formations

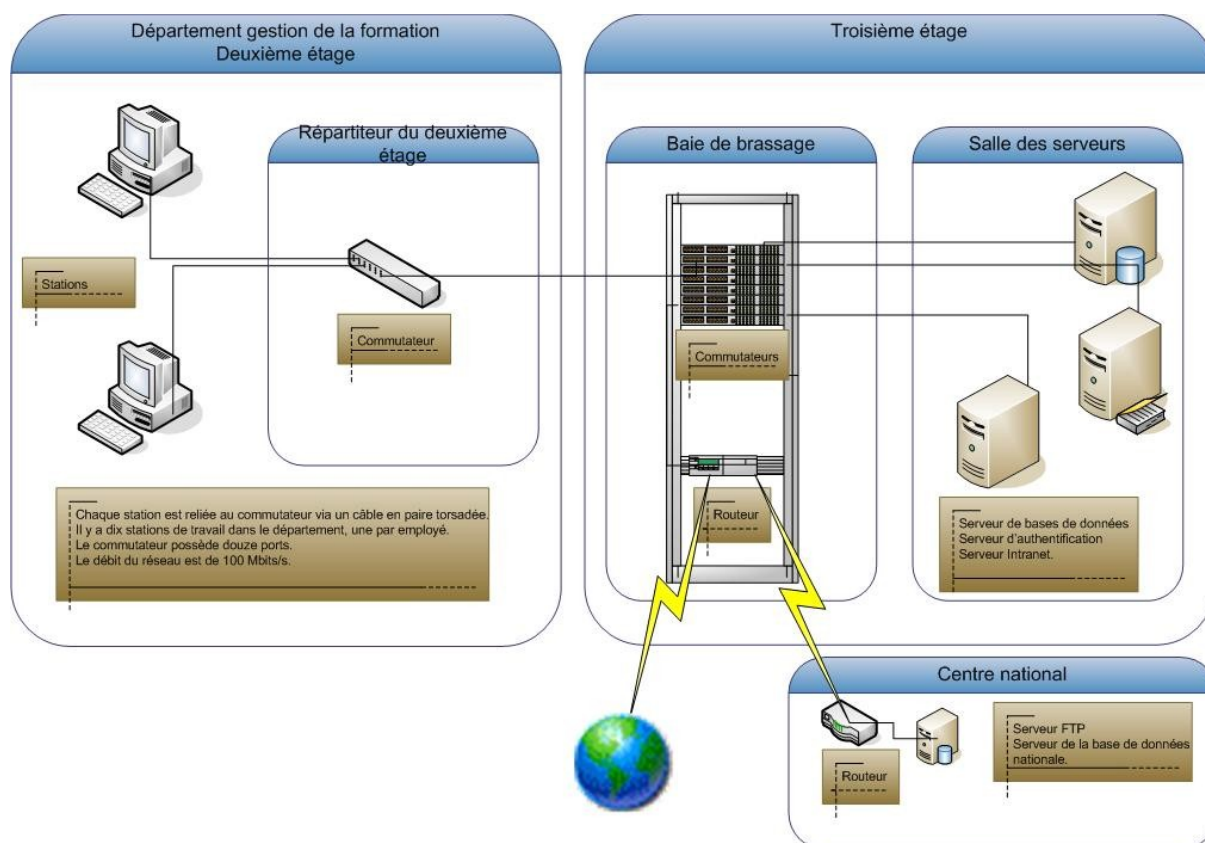
Le service Formation du personnel est constitué d'une dizaine de personnes et est situé au deuxième étage de l'aile droite du vaste bâtiment hébergeant la Direction Régionale.

Chaque employé de ce service est équipé d'un ordinateur à partir duquel il travaille principalement sur la gestion des formations. Mais le personnel utilise aussi d'autres applications de gestion comme celle permettant d'effectuer une demande de congés ou celle permettant de gérer les remplacements.

Physiquement, toutes ces stations de travail sont reliées dans un réseau local de type Ethernet, ayant une bande passante de 100 Mbit/s. Le réseau est câblé en paires de cuivre torsadées (UTP) autour d'un commutateur 12 ports installé dans le répartiteur du deuxième étage. Ce réseau utilise les protocoles TCP/IP dans un réseau d'adresse 10.0.0.0, il permet d'atteindre les serveurs installés dans une salle sécurisée au troisième étage du bâtiment. Trois serveurs sont installés à cet endroit : un serveur d'authentification, un serveur de base de données et le serveur web interne (intranet) ; les serveurs de fichiers et d'impression sont situés ailleurs sur le réseau.

Dans la baie de brassage de ce même étage, on trouve le modem-routeur ADSL qui permet d'accéder à internet. Un réseau privé virtuel (VPN) relie la direction régionale au centre national. Cette liaison VPN est, entre autres, utilisée chaque fin de mois pour transmettre les données des formations régionales et mettre ainsi à jour la base de données nationale.

Les données sont transmises au serveur FTP du centre national à l'aide d'un fichier au format XML. À la réception de ce fichier, le centre national met à jour ses propres bases de données qu'il exploite ensuite au niveau national.



Dossier 3 : le transfert des données

Document : entretien avec le technicien d'exploitation de l'application de gestion des formations

Quel est votre rôle au sein de la SNCF ?

Je suis en charge de l'exploitation des différentes applications utilisées par la Direction régionale. Mon rôle est donc de m'assurer que les applications sont toujours disponibles et qu'aucun des traitements périodiques n'est omis.

Quelles tâches remplissez-vous dans le cadre de l'application de gestion des formations ?

J'ai deux tâches principales à accomplir. Ces dernières sont d'ailleurs parfaitement décrites dans le cahier d'exploitation de cette application.

D'une part je dois vérifier que les bases de données sont régulièrement sauvegardées. Comme ça, en cas de problème disque par exemple, sur la machine hébergeant les bases de données, je peux rapidement les restaurer pour que les utilisateurs puissent reprendre leur travail.

D'autre part, je suis responsable du transfert du fichier des données des formations régionales, au format XML, vers la direction nationale [confer document : le contexte réseau de l'application de gestion des formations]. Ce transfert a lieu une fois par mois, le dernier jour du mois.

Ces tâches sont indispensables au bon fonctionnement de l'application et croyez-moi en cas de problème, je suis soumis à de fortes pressions de la part des utilisateurs. C'est normal, comment peuvent-ils travailler sans leur application ?

Quels sont les outils que vous utilisez dans le cadre de votre fonction ?

En fait j'utilise un outil d'administration de la base de données pour l'aspect sauvegarde des bases et génération du fichier au format XML. Puis j'utilise un client FTP pour effectuer le transfert du fichier vers le centre national.