



NICOLAS LIGNER

Directeur Traction et Performance Production
SNCF

Organiser la montée en compétences des managers sur les FHOS et la culture de sécurité

Un ambitieux programme de formation sur la

« Professionnalisation en facteurs organisationnels et humains, et culture de sécurité » est mis en place par la direction Traction de la SNCF sur 2018 et 2019. L'objectif ? Faire monter en compétences les managers et tisser un réseau de référents FHOS et culture de sécurité à la maille des unités opérationnelles. Témoignage de Nicolas Ligner, Directeur Traction et Performance Production à la SNCF.

Quelles sont les origines du projet ?

N.L. Nous avons actuellement en interne 8 ou 9 experts FHOS et culture de sécurité qui se sont formés 2 ans en suivant le Mastère Spécialisé « [Manager des organisations à risques](#) ». Ils sont pour nous des ressources précieuses pour faire évoluer la culture de sécurité, ils portent les messages sur le terrain et opèrent un premier niveau de sensibilisation. Cependant, nous avons constaté

que ce n'était pas suffisant. Quand nos experts ne sont plus là pour les accompagner, les managers opérationnels ont du mal à traduire ces principes dans les pratiques de leurs activités quotidiennes. C'est donc la montée en compétences des managers que nous organisons pour avoir des relais FHOS sur le terrain, de véritables appuis pour accélérer le changement.

Comment le programme de formation est-il organisé ?

C'est un programme organisé sur 6 mois. Une première partie de la formation est dédiée à l'acquisition de connaissances, avec notamment un questionnaire d'auto-évaluation en amont, 3 leçons e-learning sur les facteurs humains, les facteurs organisationnels et la culture de sécurité, et un séminaire de 2 jours de consolidation. Puis, nous organisons la mise en application. Les participants choisissent un projet individuel pour transposer ce qu'ils ont appris dans un projet concret lié à leur activité, leur métier.

Ils élaborent une feuille de route, bénéficient de coaching et de 3 journées de suivi et de consolidation durant lesquelles ils peuvent partager leurs interrogations et leurs expériences. Nous leur apportons également des connaissances complémentaires adaptées à leurs projets.

Pour finir, chaque projet individuel est présenté lors du dernier séminaire. Nous organisons pour l'occasion une restitution des travaux individuels et un évènement un peu festif durant lequel ils recevront un certificat de formation. C'est pour nous une manière de reconnaître le niveau de connaissance et l'investissement personnel important fourni durant ce cycle de 6 mois.

Comment sont choisies les personnes qui suivent ce programme ?

C'est sur la base du volontariat, c'est très important pour nous parce que cela nécessite un fort investissement personnel. A terme, nous souhaitons qu'il y ait au moins un manager formé par unité

opérationnelle. L'objectif est de former environ 70 personnes sur 2 ans, au rythme de 10 à 15 personnes par session. Ensuite, nous réduisons le rythme mais nous assurerons tout de même au moins une session par an, pour permettre à ceux qui sont volontaires de se former, et de pouvoir pérenniser les compétences malgré le turn-over dans l'entreprise, les changements de postes.

Dans notre première session « pilote », il y avait dans un premier temps beaucoup de « concepteurs », des personnes qui rédigent de la documentation, qui conçoivent des outils, des formateurs et quelques managers opérationnels. Les sessions suivantes accueilleront essentiellement des managers opérationnels ainsi que des fonctions transverses (RH, formation, etc.).

Quel premier bilan faites-vous de cette action ?

On a pu constater que certains participants avaient eu de véritables prises de conscience et changent à présent leurs méthodes de travail, leur approche du sujet.

L'exemple qui me vient à l'esprit est celui d'un rédacteur de documentation pour les conducteurs de train, qui avait l'habitude de rédiger seul dans son bureau. Il a pris conscience que ce n'était pas efficace, que le style de rédaction n'était pas toujours compris des conducteurs et pouvait générer de l'inconfort. Il m'a dit lui-même que « jamais plus il ne travaillerait comme avant ». Il change sa méthode de travail pour associer les conducteurs à sa rédaction. C'est ce type d'évolution dans les pratiques que nous cherchons à ancrer au quotidien, et ce sont des premiers retours très encourageants.



Le point de vue de l'icsi

« Un des participants m'a dit qu'il avait le sentiment de *poser une brique pour construire une passerelle entre l'ancienne culture et la nouvelle culture.*

C'est véritablement l'esprit de ce programme de formation qui favorise à la fois l'appropriation des fondamentaux FHOS et l'émergence de projets personnels d'une richesse incroyable, qui sont tous, de véritables axes de progression en matière de culture de sécurité ».

Amel Sedaoui
Expertise et accompagnement, Icsi

BON À PARTAGER

Vous aussi, vous souhaitez mettre en place ce type d'action ? Les facteurs de succès et points de vigilance, vus par Nicolas Ligner.

Les facteurs de succès

- s'appuyer sur des volontaires
- être clair sur l'important investissement personnel nécessaire
- centrer la seconde phase sur une mise en pratique et non sur des résultats chiffrés d'amélioration des performances

Les points de vigilance

- demande un accompagnement managérial de la part de N+1 des participants, pour réunir les conditions de réussite
- nécessite la volonté et soutien du top management pour la mise en œuvre

Nicolas Ligner
Directeur traction et performance production, SNCF
nicolas.ligner@sncf.fr