

# Professionnalisation les cadres de la fonction publique & SST ? Pourquoi ? Comment ?

## Un exemple : la gouvernance de la SST dans la fonction publique de l'état

MAX MASSE, INTEFP, MSSTFP, 2 FÉVRIER 2012



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 21-22 FÉV  
STRASBOURG 28-31 MAI

## PLAN DE L'INTERVENTION

- Présentation de l'Institut et de la Mission
- Quelques premiers questionnements
- Ruptures et changements de paradigmes
- Repenser les dispositifs
- S'appuyer sur un cadre d'analyse
- Un exemple : le dispositif de professionnalisation de cadres ministériels
- Echanges

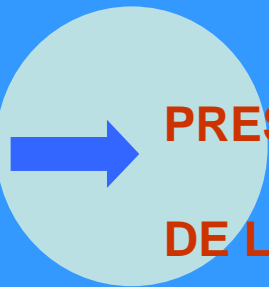


**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 21-22 FÉV  
STRASBOURG 28-31 MAI

# GOVERNANCE SSTFP & PROFESSIONNALISATION DES CADRES



**PRESENTATION**

**DE L'INSTITUT ET DE LA**

**MISSION**



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

**BORDEAUX** 21-22  
**FEV**  
**STRASBOURG** 28-31  
**MAI**

## INTEFP

Formation statutaire et adaptation au poste des fonctionnaires et agents du Ministère du travail (dont les agents du corps de l'inspection du travail)

**Un EPA : 3 missions**  
(Décret du 13 décembre 2005)

Promotion du dialogue social

Actions de **partenariat et de coopération**, notamment internationales avec d'autres collectivités publiques ou privées dans le domaine du TEF

**LA SSTFP**

*Actions de formation, de promotion et d'expérimentation*



## LA MISSION ET SES 3 AXES D'ACTIVITÉ

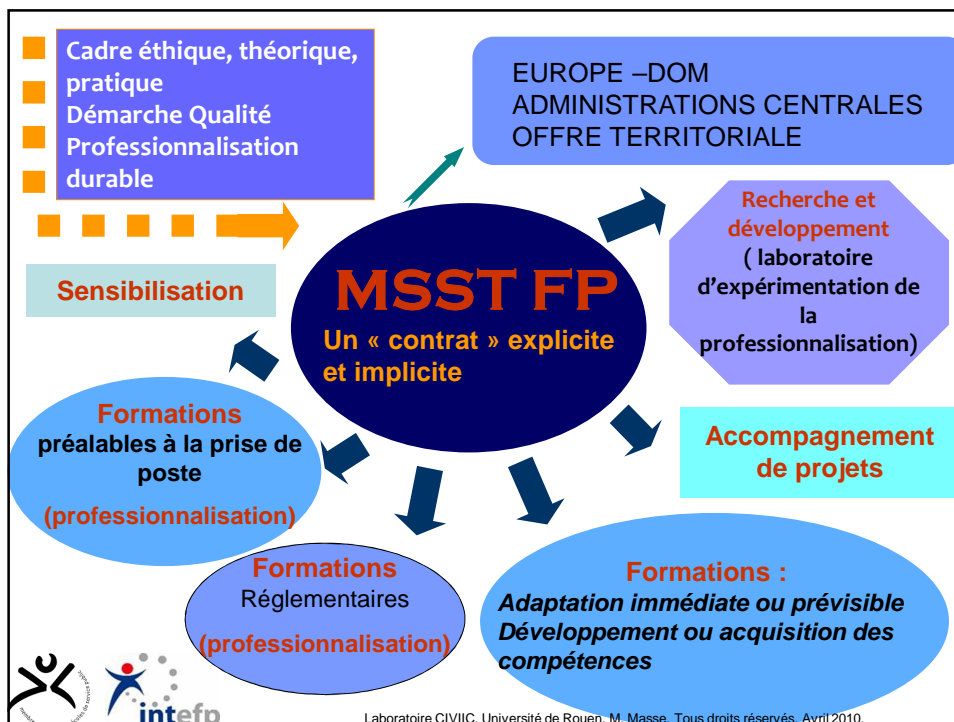
- ➔ Développer des actions interministérielles de sensibilisation, de formation, de professionnalisation, d'accompagnements de projets
- ➔ Promouvoir la santé et la sécurité au travail dans les fonctions publiques
- ➔ Favoriser les expérimentations, la production de connaissances en matière de professionnalisation des acteurs, des activités des organisations, des territoires



## LA MISSION EN QUELQUES CHIFFRES

- ➔ Une équipe de **4 personnes** (3,8 ETP)
- ➔ Pour l'année 2010, **5300** journées de formation pour **1350** stagiaires (IHS, IT Armées, ACMO, CHS, Chefs de services) et **370 000 €** de recettes
- ➔ Plus de **1200 documents**, **450 liens** mis en ligne sur le site et **246 023** visiteurs en 13 mois





## Responsable Mission Santé et sécurité au travail dans les fonctions publiques

Institut national, du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

**Activité professionnelle :** Ministère du travail depuis 1975, INTEFP depuis 1999, RESP depuis 2004, SSTFP depuis 2008

**Activité de recherche :** Mission SSTFP et Laboratoire CIVIC depuis 2008 (Professionalisation et prescription institutionnelle)



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.2  
FEV  
STRASBOURG 30.31  
MAI

# PROFESSIONNALISATION DES CADRES & GOUVERNANCE SST



**QUELQUES PREMIERES  
DISTINCTIONS**

**QUELQUES PREMIERS  
QUESTIONNEMENTS**



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.2  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

## DE QUEL ENCADREMENT PARLONS-NOUS ?

L'encadrement / management de la SSTFPE :

- Un enjeu, une posture, une responsabilité
- Un processus d'accompagnement individuel et collectif
- Une chaîne ou un niveau d'acteurs/trices
- Des méthodes, des techniques
- Un groupe professionnel

► **Des distinctions utiles pour comprendre et agir ?**

**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.2  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

## PROFESSIONNALISATION ?

De quoi parle-t-on ?

- Une intention ? Un processus ? Un mouvement ?
- Qui concernent les institutions, les organisations ?
- Qui visent des acteurs, des activités, des organisations, des contextes, des projets, des territoires ?
- Qui prend en compte le développement professionnel des personnes ?

► Un projet pour associer travail et formation ?



## PROFESSIONNALISER L'ENCADREMENT ?

Les cadres ne seraient pas des professionnels s'ils ont besoin d'être professionnalisés ?

La SST nécessite-t-elle pour être investie par l'encadrement de :

- repenser les modes de transmission des savoirs professionnels et de constructions des connaissances
- donner une place spécifique à l'encadrement
- créer des espaces de reconnaissance mutuelle

► L'encadrement est-il professionnalisable en matière de SST ?



## **GOUVERNANCE & SST : UNE HYPOTHESE**

La gouvernance de la SST :

- une approche globale, transverse , intégrative
- un questionnement des modes de transmission des savoirs professionnels (didactique) et de construction des connaissances (pédagogie)
- créer des espaces de reconnaissance mutuelle des protagonistes
- donner une place spécifique à l'encadrement

► **La gouvernance de la SST constituerait un des vecteurs de la professionnalisation de l'encadrement ?**

**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 21.12  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

## **LA GOUVERNANCE DE LA SST DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT**

Un contexte (LOLF, Réforme de l'Etat, RGPP)

- Une jurisprudence (l'obligation de sécurité et de résultat)
- Un environnement (EUPAN/TUNED, PNSE, PST)
- Un accord majoritaire (20 novembre 2009)
- Un cadre réglementaire (décret et circulaires 2011)
- Un rôle spécifique donné aux chefs de service et aux CHSCT

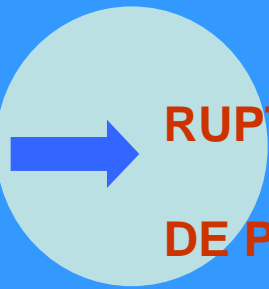
► **Une responsabilité sociale et environnementale ?**

**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 21.12  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

# GOVERNANCE SSTFP & PROFESSIONNALISATION DES CADRES



**RUPTURES ET CHANGEMENT  
DE PARADIGMES**



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31-1-12  
FEV  
STRASBOURG 28-31  
MAI

## DES RUPTURES À ASSUMER :

De l'hygiène et sécurité à la **santé et sécurité au travail**

De la formation TLV à la **professionnalisation**



La « **transition** » de l'écologie au  
**développement durable**



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31-1-12  
FEV  
STRASBOURG 28-31  
MAI



## DES RUPTURES À ASSUMER :

### Les conséquences :

- Revisiter les principes, les valeurs, les concepts, les hypothèses, les méthodes, les concepts, les contextes, les résultats et leurs portées
- Mobiliser le plus grand nombre de protagonistes...



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31-1-12  
FEV  
STRASBOURG 28-31  
MAI

## DES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

### • HYGIENE SECURITE

- Agents
  - Entrée par risque
- Actions monodisciplinaires
  - Entrées verticales
  - Confort et certitudes
- Conséquences et causes
  - Expliquer
- Management de gestion de prestation d'une somme d'acteurs, d'activités, de projets...
- Déséquilibres de contrainte
  - Rationalité
  - Injonction formelle
  - ...

### • SANTE SECURITE AU TRAVAIL

- Personnes humaines
  - Approche globale
- Démarche pluridisciplinaire
- Circulations transverses
- Principe d'incertitude
  - Raisons
  - Comprendre
- Gouvernance d'interactions de professionnalités des acteurs, des activités, des projets, des contextes, des territoires...
  - Interactions dynamiques
    - Complexité
  - Prescription institutionnelle
    - ...

De l'ÉCOLOGIE au DÉVELOPPEMENT DURABLE



Laboratoire CIVIC. Université de Rouen. M. Masse. Tous droits réservés. Novembre 2011.

## DES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

### • FORMATION

- Savoir / Pouvoir
- Connaissances/capacités
- Référentiels socioprofessionnels
  - Théorie / pratique
- Apprentissages individuels collectifs
  - Enseignement
- Formateurs savants
  - Stagiaires
  - Stages
  - Salle
  - ...

### • PROFESSIONNALISATION

- Partage des savoirs
- Compétence située / Ressources individuelles et collectives
- Référentiels « entrée activité »
- Socioconstruction / socioproduction
- Apprentissages entre pairs (relation de parité asymétrique)
  - Individualisation
  - Formateurs médiateurs
  - Sujets praticiens apprenants
    - Modules distribués
- Présentiel / Poste de travail / e-formation
  - ...



Laboratoire CIVIC. Université de Rouen. M. Masse. Tous droits réservés. Novembre 2011.

## DES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

### • ENCADREMENT

- ----
- ...

### • GOUVERNANCE

- ----
- ...
- Professionnalisation des acteurs, des activités, des organisations, des projets, des contextes, des territoires...



Laboratoire CIVIC. Université de Rouen. M. Masse. Tous droits réservés. Novembre 2011.

## **LA GOUVERNANCE :**

**« L'exercice d'une maîtrise sur les choses, l'organisation des prérogatives qui y sont associées et la réglementation de tous ceux qui y sont impliqués, plus ou moins volontairement, en termes de droits et d'obligation »**

(Leroy, Karsenty, Bertrand, 1996)

**« Les principes de la bonne gouvernance : Ouverture, Participation, Responsabilité, Efficacité, Cohérence »**

(Livre blanc de la gouvernance européenne, 2001)



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.12  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

## **GOUVERNANCE DE LA SSTFP : L'ACCORD DE 2009**

***Un système de coopérations autour d'intérêts communs***

***Le principe du donnant – donnant***

***L'institution du don – contre-don***

***La logique implication – adhésion***

***La tension prescription descendante / prescription (re)montante***

***La contractualisation***



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.12  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

## **GOVERNANCE DE LA SSTFP : L'ACCORD DE 2009**

- Un tiers facilitateur
- Un référentiel opératif commun (J. Leplat)
- Un « dispositif » à partager pour l'action ?

*Un projet collectif de réponse à une obligation de transmission / transition et d'acquisition de professionnalités*

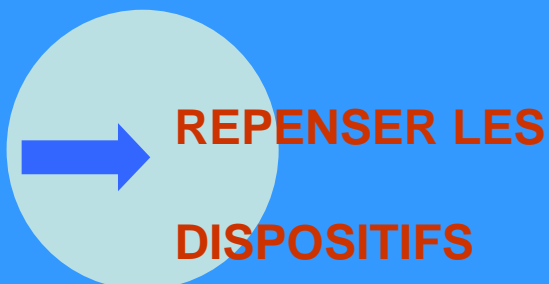


**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.12  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI

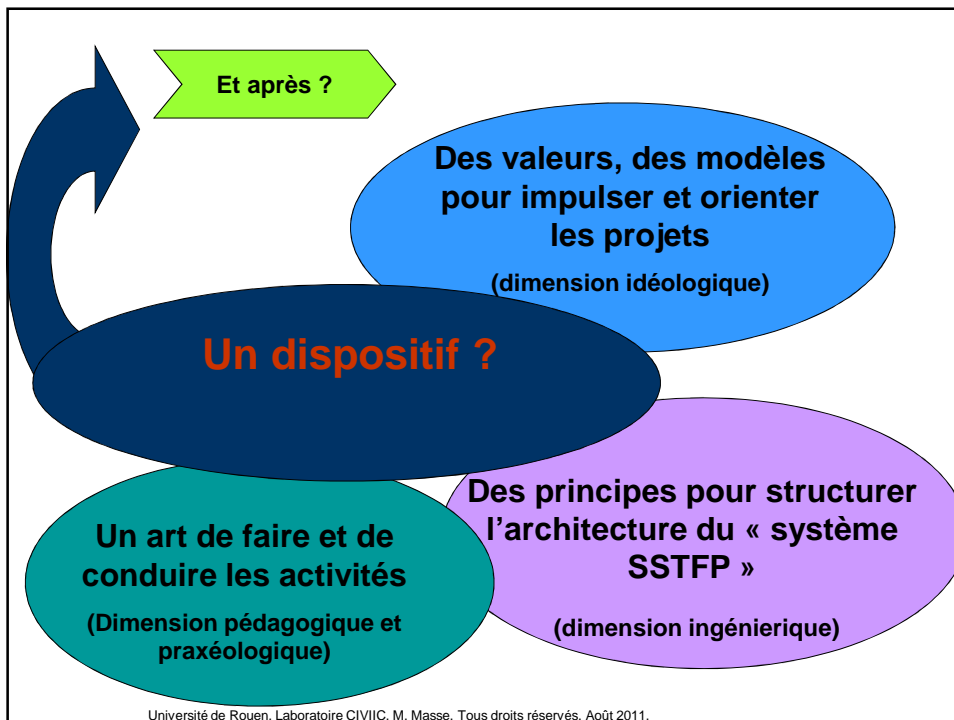
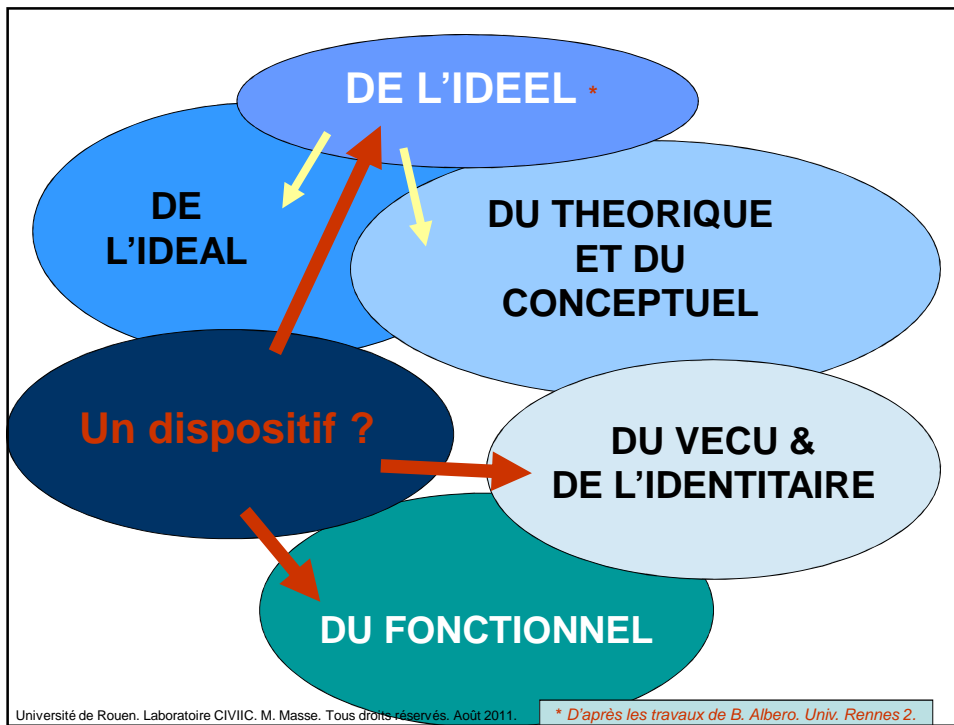
## **GOVERNANCE SSTFP ET PROFESSIONNALISATION DES CADRES**



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31.1.12  
FEV  
STRASBOURG 28.31  
MAI



## GOVERNANCE SSTFP & PROFESSIONNALISATION DES CADRES



**UN EXEMPLE :**

**LE DISPOSITIF DE  
PROFESSIONNALISATION DE  
CADRES MINISTERIELS**



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31-1-12  
FEV  
STRASBOURG 28-31  
MAI

## APPROCHE GLOBALE DE LA COMMANDE

-Un appel d'offre national SST pour tous les acteurs de la prévention

-Un appel d'offre spécifique pour les cadres

Une posture conjointe :

Place de l'homme et de la femme au travail

Culture de la SST

Processus de professionnalisation



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 31-1-12  
FEV  
STRASBOURG 28-31  
MAI

## UN PROGRAMME DISTRIBUÉ EN 7 MODULES\*

Qu'est-ce que le management durable ?

Développer la notion d'autonomie

Etre responsable de ses décisions

Manager les différences

Epanouissement des personnes en situation de travail

Le cadre garant d'une organisation responsable

Retour d'expérience



\* Ohms Management

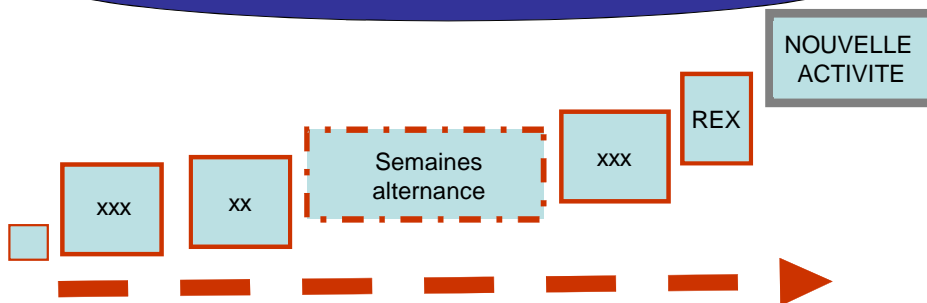
Préventica  
Congrès/Salons 2012

MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 11.12  
FEV  
STRASBOURG 18.31  
MAI

## PROFESSIONNALISATION DE L'ENCADREMENT

INTENTION DE PROFESSIONNALISATION



PROJET DE DEVELOPPEMENT  
PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DE CHAQUE CADRE



## PFLSN et parcours professionnel : entre dialectique et mouvement spiralaire

*Particularité / Meta processus (universalité)*

INTENTION DE PROFESSIONNALISATION



PROJET DE DEVELOPPEMENT  
PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

*Singularité de l'activité (Education, Formation, Travail)*



***JE VOUS REMERCIE***

***DE VOTRE ATTENTION***



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 21-22  
FEB  
STRASBOURG 28-31  
MAI



**Max Masse**

**Mission Santé-sécurité au travail dans les fonctions publiques (MSSTFP)**

**Centre de recherche interdisciplinaire sur les valeurs, les idées, les identités et les compétences (CIVIIC).  
Université de Rouen.**

**04 78 87 49 94 / 06 83 35 77 95**

[max.masse@travail.gouv.fr](mailto:max.masse@travail.gouv.fr)

<http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/>

<http://www.univ-rouen.fr/civiic/>



**Préventica**  
Congrès/Salons 2012

**MAÎTRISE DES RISQUES**  
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

BORDEAUX 21-22  
FEV  
STRASBOURG 26-27  
MAI