



# FICHE RENFORCER LA RECONNAISSANCE ET LE SOUTIEN AU TRAVAIL

CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DE TRAVAIL DU 15 MARS 1966



**CNPTP**

*Commission Nationale Paritaire  
Technique de Prévoyance  
Convention collective nationale  
de travail du 15 mars 1966*

UNE VISION PARITAIRE DE VOTRE PRÉVOYANCE

# EDITO



La mise en œuvre d'une politique de prévention des risques professionnels du secteur social et médico-social privé à but non lucratif est au cœur des priorités des partenaires sociaux de la CCNT 66.

C'est pourquoi, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés ont décidé le lancement d'une enquête sur les causes des augmentations des arrêts de travail. Les conditions de travail, la pénibilité physique, le stress, les difficultés avec les usagers ou encore les incompréhensions avec la hiérarchie sont autant de facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur la santé.

Les résultats de cette enquête ont permis à la Commission la réalisation de ce guide pratique dont l'objectif est d'accompagner les salariés et les associations dans la prévention de ces risques et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de santé au travail.

Ce travail est accompagné de façon très pragmatique par la Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance (CNPTP) via l'attribution de subventions pour financer des actions de prévention mises en place dans les structures.

La prévention des risques professionnels et la qualité de vie au travail doivent être au centre des priorités des acteurs des différentes structures, apportant ainsi un bénéfice concret à toutes les parties prenantes.

*La CNPTP CCNT 66*

# RENFORCER LA RECONNAISSANCE ET LE SOUTIEN AU TRAVAIL



## CONSTATS ET ENJEUX

---

### La reconnaissance et le soutien social dans le secteur médico-social, un enjeu particulier ?

La reconnaissance au travail constitue un enjeu pour l'amélioration des conditions de travail. Elle apparaît comme étant l'un des leviers de la santé physique et mentale au travail et du travail de qualité, source d'épanouissement au travail. Pour comprendre les enjeux liés à la reconnaissance et au soutien social au travail, il est nécessaire de regarder quels sont les effets produits par une organisation soucieuse de soutenir les professionnels :

#### Effets positifs sur le salarié

- Moteur de l'engagement professionnel
- Perception de soi et rapport à soi
- Santé physique et mentale
- Relations interpersonnelles, ambiance de travail
- Reconnaissance du rôle de chacun dans le cadre du projet (association, ESMS, service)

#### Effets positifs sur l'organisation du travail

- Fidélisation du personnel (baisse du turn-over)
- Mobilisation/Motivation
- Climat social
- Plus grande efficacité
- Equilibre entre qualité de service attendue et qualité de vie au travail

#### Effets positifs sur les personnes accompagnées

- Confiance des personnes accompagnées et de leur famille
- Image positive de l'entreprise, ESMS, service
- Meilleure qualité du service rendu aux personnes accompagnées

Le travail dans notre secteur d'activité repose sur l'accompagnement social ou médico-social des personnes, de leur famille et demande un engagement des professionnels parfois contrarié par des injonctions paradoxales, des contraintes de temps ou encore des processus incompris.

Le sujet de la reconnaissance émerge rarement de manière explicite dans les services ou établissements. Il s'y manifeste plutôt au travers de symptômes ou de dysfonctionnements récurrents dans une activité ou un processus : détérioration du climat social et/ou dégradation d'indicateurs RH (multiplication des arrêts de travail, turn-over élevé...).

Un manque de reconnaissance et de soutien au travail peut induire, un moindre investissement voire un désengagement, et par voie de conséquence une perte de la qualité du service rendu. Ce phénomène de retrait représente alors pour le professionnel une forme de protection.

Une mauvaise compréhension ou utilisation de la reconnaissance produit des effets contreproductifs notamment en instaurant une forme de mise en concurrence ou en introduisant de la méfiance dans les collectifs de travail. Alors le soutien social en tant que facteur ressource ne peut plus jouer son rôle. L'équité, la transparence et l'évaluation régulière du système mis en place permet d'éviter ces effets négatifs.



### La reconnaissance et le soutien, concrètement ?

Bien qu'importante, la reconnaissance n'est pas limitée à la seule dimension financière, elle est aussi le fruit d'un échange au cours duquel la pratique professionnelle est légitimée et confortée. Marie-Claire CARPENTIER- ROY, de l'Université de Montréal, précise que la reconnaissance en milieu de travail "constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qui touche le procédé de travail que l'investissement personnel et l'engagement. Elle consiste aussi à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. En somme, elle s'intéresse à la contribution unique de chaque travailleur, et valorise son expertise et son expérience professionnelle".

#### La reconnaissance recoupe 4 dimensions principales :

- La reconnaissance existentielle : c'est le besoin de reconnaissance en tant qu'être humain et non en tant que fonction dans l'organisation
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail : c'est la reconnaissance des efforts ou de l'engagement fournis pour réaliser la mission
- La reconnaissance de la pratique : c'est la reconnaissance des compétences, des aptitudes, de la capacité d'innovation, de création mais aussi de la capacité à travailler en équipe dans le respect des valeurs et des projets (associatif, établissement, service et individuel)
- La reconnaissance des résultats du travail : c'est la reconnaissance des résultats obtenus, elle peut être factuelle, mesurable et qualitative. Elle permet des ajustements guidés par une forme d'évaluation en lien avec les objectifs identifiés

#### Chacune de ces dimensions peut alors faire l'objet d'un plan d'action particulier.

#### Selon Jean Pierre BRUN<sup>(1)</sup>, la qualité de la reconnaissance se mesure à sa :

- Sincérité : authentique et franche
- Réactivité : immédiatement après l'acte, le résultat ou le comportement
- Proximité hiérarchique: exprimée en priorité par l'encadrement direct du professionnel (sans exclure d'autres niveaux d'expression)
- Variabilité : diversité des pratiques de reconnaissance
- Personnalisation: adaptée aux caractéristiques et aux valeurs de l'individu ou du groupe de professionnels
- Légitimité : l'expression de la reconnaissance doit être significative et crédible pour la personne qui en reçoit le témoignage
- Spécificité : formulée en fonction d'une réalisation, d'un effort ou un événement spécifique.
- Cohérence : en lien avec les objectifs et les priorités des projets

<sup>1</sup>Jean-Pierre Brun est professeur titulaire au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Il détient un doctorat en ergonomie (CNAM, Paris) et une maîtrise en sociologie du travail (Université de Montréal). Il est fondateur et titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. En tant que chercheur, il s'intéresse à plusieurs questions complémentaires : le management favorisant la santé, la santé mentale au travail, la reconnaissance au travail et la conduite du changement. En outre, il agit à titre de conseiller scientifique, de conférencier invité et d'expert-conseil sur les thématiques du bien-être au travail et de l'efficacité des organisations.

Le soutien au travail est un facteur ressource qui permet de lutter contre l'isolement du salarié et favorise la cohésion du collectif, de l'équipe. Il permet de dépasser les moments difficiles notamment les situations d'augmentation de la charge de travail et prévient l'épuisement professionnel. La qualité du collectif de travail agit également sur la recherche d'un équilibre entre les contraintes personnelles et les obligations professionnelles.

Le soutien recoupe les notions de solidarité, de dialogue, il facilite la prise de recul, la recherche de solutions partagées par le collectif, le travail sur la pratique professionnelle. Il permet de ne pas rester seul face à une difficulté.



## PISTES D'ACTION

---

Engager un travail autour de la reconnaissance et du soutien au travail permet de prévenir certains facteurs de risques psycho-sociaux (cf. fiche 1). Voici quelques exemples d'actions menées :

### Reconnaissance des compétences et des pratiques

- Prendre en compte la pluridisciplinarité dans le projet de service
- Mettre en place des temps collectifs d'expression et d'échanges sur le travail avec pour objectif de permettre aux professionnels de :
  - Résoudre les difficultés liées à l'activité
  - Faire évoluer l'organisation du travail
  - Adapter leurs pratiques professionnelles
  - Mettre en lumière l'apport de chacun, en fonction de ses missions, dans le projet de service et le projet individualisé (cf. zoom sens du travail)
- Conforter les professionnels dans leur pratique en reconnaissant la qualité de leur travail et en identifiant avec eux les axes permettant aux professionnels d'améliorer celle-ci.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences et les conditions pour la mise en œuvre de mobilités construites notamment grâce aux entretiens professionnels
  - Accompagner les salariés dans des démarches de validation des acquis et de l'expérience (VAE)
  - Fournir un appui dans les moments de transition professionnelle (intégration, évolution des missions, promotion et mobilité)
  - Engager une réflexion sur le projet professionnel notamment par l'intermédiaire des entretiens professionnels

### Reconnaissance des résultats du travail

- Travailler sur les définitions de fonction, missions, objectifs qualitatifs et leur raison d'être (sens)
- Partager des objectifs quantifiables, mesurables afin que le professionnel sache ce que l'on attend de lui
- Identifier également ce qui a empêché d'atteindre ces objectifs et mettre en place les actions correctives pour tenter de les atteindre par la suite
- Mettre en valeur les réalisations, les bonnes pratiques des collectifs de travail

# Soutien au travail

## A destination des équipes

- Réfléchir autour du rôle de l'encadrement concernant le soutien de ses équipes :
  - Temps dédiés aux échanges entre l'encadrant et son équipe
  - Réponses à apporter en cas de demande à caractère urgent (distinguer les priorités) ou dans les situations difficiles
  - Accompagner les équipes dans l'évolution de leur pratique professionnelle
- Former tous les professionnels aux spécificités des personnes accompagnées présentant notamment des troubles pouvant relever d'une prise en charge psychologique ou psychiatrique
- Donner du sens aux contraintes et aux exigences de l'activité
- Favoriser la coopération dans les collectifs
- Mettre en place une politique de maintien en activité professionnelle

## A destination des encadrants de proximité

- Créer une culture managériale de la reconnaissance
- Pour les encadrants, leur donner les moyens d'assurer leur fonction managériale : organisation du travail, régulation et soutien
- Leur permettre de participer à des groupes d'analyse de pratique entre cadres d'un même secteur
- Les former à la gestion et à l'animation de réunions d'équipes ou inter services (ordres du jour et comptes rendus systématiques, etc...)

## A destination des travailleurs isolés

Mettre en place une organisation du travail qui tienne compte de l'isolement pouvant être source de difficulté dans certaines situations professionnelles.

- Penser, dans la mesure du possible, à les associer aux temps collectifs comme les différentes réunions
- Prendre le temps d'explicitier des comptes rendus en cas d'impossibilité de présence aux réunions
- Analyser les impacts des changements sur leur activité
- Travailleur isolé = salarié particulier en Prévention des Risques Pro
- Leur permettre de pouvoir échanger sur les difficultés qu'ils rencontrent, les personnes qu'ils accompagnent
- Construire ou clarifier les procédures de mise en relation avec une personne référente de la structure, en fonction de la difficulté rencontrée



## SENS DU TRAVAIL

---

La notion de sens du travail renvoie aux repères donnés au salarié pour accomplir sa mission. Cette notion se distingue de celle de sens au travail, qui se rapporte davantage aux finalités de l'activité, à l'utilité sociale, aux valeurs de la structure.

Qu'il s'agisse du sens du travail ou du sens au travail ces deux concepts se fondent sur une perception propre à chaque salarié. Cette perception peut être influencée positivement ou négativement à travers la présence et/ou l'absence de plusieurs facteurs déterminants qui participent à la qualité de vie au travail, notamment une information claire, transparente, les possibilités de développement professionnel ou encore la compréhension des procédures. Celles-ci ne sont pas toujours explicitées et l'articulation insuffisante entre projet individualisé, démarche qualité et organisation du travail peut être génératrice de perte du sens du travail.

L'utilité sociale de leur métier est parfois perçue comme un moteur de l'engagement professionnel et une perte de sens peut alors conduire à une forme de souffrance psychique pour ces professionnels.

### **Des structures ayant engagé des actions sur le sens du travail ont choisi :**

#### **D'agir sur l'organisation du travail**

- Des leviers renforçant le sens du travail existent dans l'organisation du travail : échange de l'information entre professionnels, coordination des différentes actions d'accompagnement des usagers, gestion de situations complexes....
- Tenir compte de l'avis des professionnels sur les conditions de réalisation du travail et les évolutions à apporter. Cela peut se faire dans le cadre des espaces d'échanges sur le travail déjà évoqués ci-dessus

#### **De donner du sens à la démarche qualité et l'inscrire dans la pratique des salariés : la démarche qualité comme moyen et non comme finalité**

- Impliquer les professionnels dans l'élaboration des outils
- Tenir compte de la pluralité des réalités professionnelles
- Identifier les dérives dans la mise en œuvre de l'outil de la démarche qualité
- Simplifier et mutualiser les outils

#### **De mobiliser l'outil de la formation continue notamment par l'intermédiaire des entretiens professionnels**

- Développer les compétences et les adapter aux évolutions des métiers et des projets (d'entreprise, associatif, d'établissement et service)
- Favoriser des temps réguliers de partage et de réflexion pour la capitalisation des apports des différentes formations, leur sens, leurs résultats...
- Etre vigilant à ce que les acquis de la formation puissent trouver une expression concrète dans le travail

**De renforcer les collectifs de travail**, ils constituent une ressource d'entraide et de soutien et permettent aussi de donner et de maintenir le sens que les salariés donnent à leur travail

## GLOSSAIRE DES ACRONYMES

---

<b>ANACT/ARACT</b>	Agence Nationale / Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>CARSAT</b>	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
<b>CE</b>	Comité d'Entreprise
<b>CGSS</b>	Caisse Générale de Sécurité Sociale
<b>CHSCT</b>	Comité Hygiène et Sécurité au Travail
<b>CRAMIF</b>	Caisse Régionale d'Assurance Maladie Ile de France
<b>DP</b>	Délégués du Personnel
<b>DS</b>	Délégué Syndical
<b>DUERP</b>	Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
<b>INRS</b>	Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention
<b>IPRP</b>	Intervenant en Prévention des Risques Professionnels
<b>IRP</b>	Instances Représentatives du Personnel
<b>QVT</b>	Qualité de Vie au Travail
<b>RPS</b>	Risques Psycho Sociaux
<b>TMS</b>	Troubles musculo-squelettiques

### POUR ALLER PLUS LOIN

---

**Dossier Anact** : Faire de la reconnaissance un outil de la performance et du bien-être au travail

**Document Aract Languedoc Roussillon /Uriopss/FACT/**: "Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico social" contenant des exemples mis en œuvre dans divers établissements

**Guide Anact et Direccte PACA** : "La prévention en action dans le médico-social"

#### Études CIDES-CHORUM

**Jean-Philippe Melchior**, "De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux.", Informations sociales 5/2011 (n° 167), p. 123-130

**Creux G.**, 2010, "Les travailleurs sociaux à l'épreuve de la rationalisation du travail social?", Les Mondes du travail, n° 8, p. 61-72

**Melchior J.-P.**, 2008a, "L'intensification du travail? une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux"

**Jean Pierre Brun** : "Et le travail ça va ?", "Les sept pièces manquantes du management"  
Source université de Laval (Québec)



# CNPTP

Commission Nationale Paritaire  
Technique de Prévoyance  
Convention collective nationale  
de travail du 15 mars 1966

## UNE VISION PARITAIRE DE VOTRE PRÉVOYANCE

Solutions  
PROFESSIONNELS

Salariés

**RISQUES** **ÉCOUTE** **SANTÉ**

Qualité de service  
PÉNIBILITÉ

**PRÉVENTION** Paritaire  
Dialogue SOCIAL

Évaluation

**SUBVENTIONS**

Employeurs

CONDITIONS de travail

**ACTION**

