

Diagnostiquer le ressenti de pénibilité des travailleur·ses (2^{ème} partie)

Nicole TINANT, permanente CIEP communautaire

Questionner la pénibilité ressentie par les travailleur·ses face à leurs tâches est important dans le travail de terrain des animateur·rices en action collective et nécessite une méthodologie qui comprend plusieurs étapes : tout d'abord, collecter des informations sur la réalité de leur métier en entreprise ; ensuite, repérer les critères et indicateurs pertinents de pénibilité. Ensuite, cette démarche permet de formuler les questions pour interroger les travailleur·ses, puis établir le diagnostic et enfin proposer des solutions les plus adéquates aux différentes instances de concertation sociale de l'entreprise. Dans la suite de la fiche parue précédemment sur la pénibilité¹, cette fiche pédagogique propose, pour chaque critère défini de pénibilité, une liste d'indicateurs susceptibles de construire un questionnaire pour interroger les travailleur·ses et ainsi diagnostiquer leur ressenti de pénibilité face aux tâches à effectuer.

Des critères et des indicateurs pour construire un questionnaire

Les questions de pénibilité ont été étudiées par différents chercheur·ses présenté·es précédemment. Une grille des Risques psycho-sociaux (RPS) élaborée par le Service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale de Belgique a également été mobilisée. En croisant les données de ces différentes grilles d'analyse, dix critères ont été retenus pour appréhender la pénibilité ressentie au travail par les travailleur·ses.

1. Contraintes physiques et environnementales ;
2. Exigences émotionnelles ;
3. Intensité et organisation du temps de travail ;
4. Contraintes horaires ;
5. Insécurité économique et changements ;
6. Reconnaissance, rémunération et évaluation ;
7. Autonomie, monotonie et créativité ;
8. Rapports sociaux ;
9. Fierté, sens et conflits de valeur au travail ;
10. Équilibre vie professionnelle/vie privée.

Pour chaque critère, les auteur·rices des grilles ont proposé une série d'indicateurs dont certains sont présentés dans les tableaux suivants. Au départ de ces indicateurs, un questionnaire spécifique peut être construit en fonction des tâches réalisées en entreprise par les travailleur·ses. Après avoir choisi les critères et les indicateurs, il est important de formuler des questions claires et compréhensibles pour interroger les personnes concernées.

Ces indicateurs sont illustrés par des exemples issus des questionnaires d'enquêtes (sondages et entretiens semi-directifs) réalisées par plusieurs étudiant·es délégué·es syndicaux·ales ISCO-CNE² sur leur lieu de travail pour établir un diagnostic et construire leur plan d'action, dans le cadre de leur travail de fin de formation.

1. CONTRAINTES PHYSIQUES ET ENVIRONNEMENTALES

Indicateurs	Quelques exemples de questions ³
- Travailler dans un environnement sale, enfumé, poussiéreux, humide (courants d'air, mauvaises odeurs, températures basses ou élevées) - Être en contact avec des produits dangereux - Être exposé·e à un risque infectieux - Risquer d'être blessé·e ou accidenté·e - Risquer des accidents de circulation - Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants - Avoir au moins 3 contraintes liées à l'environnement de travail ou l'hygiène - Porter ou déplacer des charges lourdes - Subir des secousses ou vibrations - Rester longtemps debout - Rester longtemps dans une autre posture pénible fatigante à la longue - Effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents - Ne pas entendre une personne à 2 ou 3 mètres sans qu'elle doive élever la voix - Avoir au moins une contrainte d'attention ou de vigilance	Public visé : employées chez Zara Bruxelles - Ton espace de travail est-il suffisamment aménagé, notamment au niveau climatisation, chauffage, hygiène, pour être à l'aise lors de l'exécution de tes tâches ? - Est-ce que l'exposition aux bruits provenant de l'afflux discontinue de la clientèle et/ou de la musique en magasin et en salle de repos, ont des conséquences au niveau de ta santé ? Si oui lesquelles (mal de tête, problème d'audition, stress, autre) ? - La prolongation de la posture debout en position statique, le travail en hauteur, ainsi que les mouvements répétitifs, prolongés, ont-ils une répercussion sur un membre de ton corps ? - ... Public visé : aides familiales du service social de Charleroi - Dois-tu effectuer des mouvements douloureux ou fatigants ? - Dois-tu porter ou déplacer des charges lourdes ? - Dois-tu effectuer beaucoup de déplacements ? Si oui, combien ? - ...

2. EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Être en contact direct avec le public - Être en contact avec des personnes en situation de détresse - Devoir calmer des gens - Vivre des tensions dans ses rapports avec le public, usager·ères ou client·es - Être victime d'une agression verbale physique ou sexuelle de la part du public - Devoir cacher ses émotions - Devoir éviter de donner son avis - Avoir peur pendant son travail pour sa sécurité ou celles des autres	Public visé : personnel de terrain de l'ASD Hainaut Picardie - Avez-vous des bénéficiaires en situation de détresse ? (isolement, maladie, handicap, précarité, bénéficiaires exigeants, collants, manque d'hygiène, alcoolisme...) ? Dans quelle proportion ? - Comment se passent vos relations avec les bénéficiaires ? - Quelles sont les situations qui sont émotionnellement difficiles dans le cadre de votre travail ? - Comment supportez-vous ces situations ? - Comment vivez-vous le fait d'être la seule intervenante au domicile ? - Vous êtes-vous déjà sentie en danger dans le cadre de vos prestations de travail ? - Devez-vous parfois cacher vos émotions ? Si oui, donnez un exemple. - ... Public visé : éducateur·rices à l'ASBL La Maison Heureuse - Votre travail est-il très mouvementé, avec des agressions (verbale ou physique) ? - Vous sentez-vous suffisamment formé·e ou avez-vous besoin de formation complémentaire pour pouvoir y répondre ? - ...

3. INTENSITÉ ET ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Être soumis·e à au moins 3 contraintes de rythme - Changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise - Devoir atteindre des objectifs chiffrés précis, avoir du mal à les atteindre, les modifier - Une erreur du travail pourrait entraîner des coûts financiers importants pour l'entreprise, des sanctions, des conséquences graves pour la qualité du service ou du produit, etc. - Devoir suivre des procédures de qualité stricte - Recevoir des ordres ou des indications contradictoires - Devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue - Devoir se dépêcher pour faire son travail - Travailler sous pression - Penser à trop de choses à la fois - Continuer à penser à son travail même quand on n'y est pas - Devoir faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin - Devoir réaliser une quantité de travail excessive - Être soumis·e à une hyperconnectivité pour la réalisation des tâches - Avoir le sentiment de devoir absorber une quantité d'informations de plus en plus importante suite de la digitalisation de l'entreprise - Au cours des 12 derniers mois, être allé·e travailler en pensant qu'il aurait mieux fallu rester à la maison pour cause de maladie	Public visé : éducateur·rices à l'ASBL La Maison Heureuse - Pour vous, que représente la charge de travail ? Avez-vous remarqué une évolution de celle-ci durant votre carrière ? - Votre charge de travail vous apparaît-elle excessivement élevée ? - Pouvez-vous vous confier sur cette charge de travail auprès de la direction, vos collègues ou les organes (tels que CESI, délégation syndicale) ou la personne de confiance ? - La flexibilité du temps de travail et les horaires sont-ils des sources de stress et font-ils partie des contraintes de votre métier ? - Avez-vous connaissance des ressources disponibles pour vous soutenir ? - ... Public visé : employé·es chez Delhaize avant la franchise - À quelle fréquence les tâches demandées changent-elles en cours d'exécution ? - Reçois-tu des instructions contradictoires pour ce que tu dois faire ? - Te demande-t-on d'exécuter des tâches qui ne te sont pas destinées ? - À quelle fréquence dois-tu t'adapter aux imprévus ? - ...

4. CONTRAINTES HORAIRES

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Travailler plus de 40 heures par semaine, le samedi, le dimanche, entre 20 h et minuit, entre minuit et 5 h du matin entre 5 h et 7 h du matin. - Travailler plus de 5 jours par semaine - Ne pas disposer d'au moins 48 heures consécutives de repos sur une semaine - En cas d'imprévu, ne pas pouvoir modifier ses horaires en s'arrangeant avec ses collègues - Ne pas connaître ses horaires à l'avance - Avoir des horaires de travail quotidiens alternants - Avoir une journée morcelée en 2 périodes séparées par 3 h ou plus - Travailler tous les jours ou souvent au-delà de l'horaire prévu - Être soumis-e à des astreintes - Être soumis-e à un contrôle des horaires - Être soumis-e à plus de flexibilité pour la réalisation des tâches suite à la digitalisation de l'entreprise - Devoir dormir en dehors de chez soi pour le travail - Ne pas pouvoir prendre ses congés quand on le veut - Ne pas avoir pris tous les congés auxquels on a droit au cours de l'année écoulée	Public visé : employé-es Delhaize avant franchisation - As-tu un horaire fixe ou variable ? - Si ton horaire varie, quelles sont, selon toi, les raisons de ces changements ? Comment cela affecte-t-il ton plaisir de travailler ? Quel(s) impact(s) cela a-t-il sur tes loisirs ou tes activités hors boulot ? - À quelle fréquence te demande-t-on de changer ton horaire ? - Les horaires proposés impactent-ils les relations avec tes collègues ? - Te demande-t-on de faire plus d'heures que prévu dans ton contrat (Avenants ou heures supplémentaires) ? En connais-tu la ou les raisons ? - ...

5. INSÉCURITÉ ÉCONOMIQUE ET CHANGEMENTS

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Craindre pour son emploi dans l'année - Devoir changer de qualification ou de métier dans les 3 prochaines années - Difficulté à trouver un nouvel emploi avec une rémunération comparable - Ne pas se sentir capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à l'âge de sa retraite ou ne pas le souhaiter - Modification de son environnement de travail au cours des 12 derniers mois - Subir des changements plutôt négatifs pour son travail, imprévisibles ou être mal préparé-e - Ne pas avoir été consulté-e au moment des changements, avoir l'impression de ne pas avoir eu d'influence sur leur mise en œuvre - Avoir reçu une information insuffisante ou inadaptée au moment de ces changements - Ne pas savoir à l'avance les tâches à exécuter le mois suivant - Avoir le sentiment d'être dépassé-e par les changements trop rapides	Public visé : personnels soignants et paramédicaux de la MR-MRS Les Orchidées - Quel type de contrat as-tu ? CDI ? CDD ? CDR ? - Te sens-tu dans l'incertitude face à ton avenir professionnel ? - Est-tu consulté-e avant tout changement dans l'organisation du travail ? - ... Public visé : employées chez Zara Bruxelles - Ressens-tu des inquiétudes sur la stabilité de ton emploi ? Sur la prospérité de l'entreprise ? - Dans les conditions actuelles, envisages-tu de travailler chez Zara jusqu'à ta retraite ? - ...

6. RECONNAISSANCE, RÉMUNÉRATION ET ÉVALUATION

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Ne pas recevoir l'estime et le respect que mérite son travail - Avoir des perspectives de promotion insatisfaisantes - Avoir des compétences inutilisées - Avoir une position professionnelle actuelle qui ne correspond pas à sa formation - Être plutôt mal payé-e ou très mal payé-e - Être évalué-e par des personnes qui connaissent mal le travail - Ne pas être traité-e équitablement par son-sa supérieur-e - Ne pas avoir au moins un entretien d'évaluation par an qui porte sur des critères précis et mesurables - Avoir l'impression d'être exploité-e	Public visé : aides familiales du service social de Charleroi - Y a-t-il suffisamment de collègues pour effectuer correctement le travail ? - As-tu le sentiment d'être plutôt mal payée ? - L'assistante sociale qui t'évalue connaît-elle ton travail ? Te sens-tu équitablement traitée par elle ? - Tes déplacements sont-ils bien gérés ? Si ce n'est pas le cas, quelles conséquences cela a-t-il sur ton travail ? - As-tu le sentiment que l'effort que tu as fourni pour réaliser le travail est respecté et estimé ? - ...

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Pour effectuer correctement son travail, ne pas avoir assez de temps, avoir une formation continue suffisante et adaptée, avoir des informations claires et suffisantes, avoir un matériel suffisant et adapté, avoir des collaborateur·rices ou des collègues en nombre suffisant, avoir des logiciels et des programmes informatiques bien adaptés - Faire des choses qu'on désapprouve - Au cours des 12 derniers mois, être allé·e travailler tout en pensant que vous auriez dû rester à la maison parce que vous étiez malade - Recevoir des ordres ou des indications contradictoires	Public visé : employées chez Zara Bruxelles - Depuis que tu travailles chez Zara, t'a-t-on proposé une évolution dans ta carrière ? - As-tu eu une évaluation avec ton responsable et la RH pour définir tes compétences, ton expérience et tes faiblesses professionnelles afin de mieux développer tes capacités ? - As-tu le sentiment qu'on te traite de façon juste et équitable ? Selon tes efforts fournis ? Ton expertise ? Et tes compétences ? Notamment vis-à-vis de tes nouveaux collègues. - Ton expertise et tes compétences sont-elles reconnues ? - As-tu l'impression d'avoir de l'importance et d'apporter une plus-value au sein de ton équipe ? - As-tu un sentiment d'accomplissement dans ce que tu fais ? - ...

7. AUTONOMIE, MONOTONIE ET CRÉATIVITÉ

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Indications fournies par un·e supérieur·e qui indique quelles tâches effectuer et comment les exécuter - Ordres, consignes, modes d'emploi à appliquer strictement - Impossibilité d'interrompre momentanément son travail quand on le souhaite - Impossibilité de mettre ses propres idées en pratique dans son travail - Devoir faire appel à d'autres quand il se produit quelque chose d'anormal au travail, en cas d'incidents - Ne pas pouvoir organiser son travail de la manière qui convient le mieux - Ne pas pouvoir intervenir sur la quantité de travail attribuée - Ne pas pouvoir faire varier les délais fixés - Avoir des tâches monotones, ennuyeuses, déplaisantes - Devoir répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations qui durent moins d'une minute - Travailler à la chaîne - Ne pas pouvoir développer ses compétences ou apprendre de choses nouvelles - Ne pas avoir d'initiative à prendre	Public visé : aides familiales et aides ménagères sociales de l'ADMR de Dinant - Quelles parties de mon travail m'apportent le plus de satisfaction ? Quelles initiatives ai-je éventuellement prises (dû prendre) dans ce cadre ? - Quelles parties de mon travail m'apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d'améliorer cette situation ? - Quelles sont les habiletés particulières ou les compétences que je possède et qui ne seraient pas utilisées au mieux ? - ... Public visé : employé·es du Groupe La Lorraine - Selon toi, la digitalisation te donne-t-elle plus d'autonomie dans le travail ? Si oui, cela a-t-il un impact positif ou négatif sur - ta responsabilité, - le contrôle hiérarchique, - la gestion du temps, - l'obligation de résultat ? - ...

8. RAPPORTS SOCIAUX

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Lors de tâches délicates, ne pas compter sur l'aide de ses supérieur·es, ses collègues ou d'autres personnes - Travailler seul·e - Avoir l'impression de ne pas faire partie d'une équipe - Devoir superviser le travail d'autres salarié·es - En l'espace d'un an, travailler avec des personnes qui, pour la plupart, ont changé - Ne pas avoir l'occasion d'aborder collectivement des questions d'organisation du travail - Être en désaccord avec son·sa supérieur·e, avec ses collègues sur la façon de bien effectuer son travail - Avoir l'impression que son·sa supérieur·e ne prête pas attention à ce que tu dis	Public visé : personnels soignants et paramédicaux de la MR-MRS Les Orchidées - Pour accomplir tes tâches, es-tu seul·e ? - Vis-tu des tensions dans tes rapports avec tes collègues directs ? - Tes collègues t'apprécient-il·elles ? - ...

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Vivre des situations tendues dans ses rapports avec ses supérieur-es, ses collègues, les personnes encadrées - Au cours des derniers 12 mois, • avoir été victime de violence verbale, physique ou sexuelle de la part de ses collègues ou supérieur-es, • avoir été ignoré-e ou traité-e comme si on n'existait pas, • avoir été empêché-e de s'exprimer, • avoir été humilié-e en public, • avoir été critiqué-e de manière injuste sur son travail, • avoir été surchargé-e de tâches inutiles ou dégradantes, • avoir été entravé-e dans son travail, • avoir été confronté-e à des choses obscènes ou dégradantes, • avoir été la cible de blagues blessantes ou de mauvais goût, • avoir été la cible de moqueries de la part d'autrui	

9. FIERTÉ, SENS ET CONFLITS DE VALEUR AU TRAVAIL

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Avoir le sentiment d'être inutile - Ne pas éprouver de la fierté pour le travail bien fait - Ne pas éprouver de la fierté à travailler dans son organisation - Ne pas faire des choses qui plaisent - Faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin - Faire des choses que l'on désapprouve	Public visé : employé-es du Groupe La Lorraine - <i>Comment représentes-tu ta place dans l'entreprise ? Maillon ? pion ? moteur ? essentiel ? interchangeable ?</i> - <i>Quel mot représente le mieux le sentiment que tu as lorsque tu vas travailler le matin ? Envie, plaisir, intérêt, pied de plomb, obligation, nécessité, désintéret, dépression ?</i>

10. ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE

Indicateurs	Quelques exemples de questions
- Être contacté-e les 12 derniers mois en dehors de ses horaires de travail pour le travail - Emporter tous les jours ou souvent du travail chez soi - Avoir un horaire de travail qui s'accorde mal avec des engagements sociaux et familiaux - Ne pas pouvoir s'absenter de votre travail, même quelques heures en cas d'imprévu privé - Télétravailler sans que l'entreprise instaure un droit à la déconnexion - Être soumis-e à une hyperconnectivité (vérifier ses courriels ou d'autres logiciels/applications liés aux tâches à accomplir en dehors des heures de travail)	Public visé : travailleur-ses chez Econocom - <i>D'après votre expérience, le télétravail permet-il d'assurer une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle ?</i> - <i>Quelle influence le télétravail a-t-il sur votre vie privée ? Positive ? Négative ?</i> - <i>Lorsque vous êtes en télétravail, prestez-vous le même nombre d'heures que sur votre lieu de travail ?</i> - <i>Avez-vous l'impression d'être plus efficace en télétravail qu'au bureau ?</i> Public visé : employé-es du Groupe La Lorraine - <i>Vous recourez au télétravail : vous arrive-t-il de vous connecter à domicile pour des raisons professionnelles ?</i> - <i>Comment évaluez-vous l'impact de la stratégie de digitalisation dans l'entreprise en regard de votre équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?</i> - ...

Concevoir un plan d'action

La réalisation d'un diagnostic spécifique du métier sur base d'observations et d'une enquête réalisée auprès des travailleur-ses permet de proposer et d'investiguer des pistes d'actions possibles lorsque de la pénibilité est avérée. En fonction des résultats obtenus, des ressources présentes sur le lieu de travail et des lieux de concertation sociale, il s'agira d'examiner le type d'action qui aura le plus d'impact sur le sentiment de pénibilité des travailleur-ses : se documenter, constituer un dossier d'information, communiquer, mettre en œuvre une formation, développer un projet de sensibilisation, accompagner le groupe, négocier un accord, former une alliance avec d'autres partenaires, etc.

L'un ou l'autre élément des plans d'action conçus par les étudiant-es délégué-es de l'ISCO-CNE permet d'illustrer concrètement cet aspect de la démarche. Voici une sélection d'actions :

- Interpellation de la direction pour une mise à jour de la CCT 104⁴ pour maintenir les travailleur-ses âgé-es plus longtemps au sein de l'ASBL dans de bonnes conditions de travail et d'initier des procédures de transmission des expériences (ASBL La Maison Heureuse à Liège).
- Réalisation d'un sondage pour mesurer l'impact des procédures autoritaires mises en place par la direction pour contrer l'absentéisme des aides familiales et l'impact de la procédure autoritaire et proposer plutôt des stratégies préventives (Service social de Charleroi).
- Élaboration d'un cahier de revendications en vue d'une nouvelle enquête de Risques psychosociaux (RPS) (MR-MRS Les Orchidées à Mouscron).
- Réalisation d'une brochure sur le droit à la déconnexion diffusée sur les réseaux sociaux et par emails aux employé-es (Groupe La Lorraine).
- Lors d'un Conseil d'entreprise européen (CEE), interpellation de la direction internationale du Groupe pour mieux percevoir ce qui est pratiqué dans chaque pays pour le personnel âgé de 45 ans et plus. (Entreprise Zara).

En guise de conclusion

Visibiliser le ressenti de pénibilité des travailleur-ses dans le secteur marchand et non marchand n'est pas une mince affaire. Pour interroger les travailleur-ses, il faut, au préalable, être suffisamment proche de leur terrain pour pointer les critères et indicateurs pertinents permettant de mettre en exergue les tâches ressenties comme pénibles. Par exemple, en ce qui concerne le critère « exigence émotionnelle », le facteur de la pénibilité lié à la souffrance des bénéficiaires et son impact sur les travailleur-ses est rarement pris en compte. Or, lorsque l'investissement psychologique est important et ressenti comme pénible, cela peut occasionner de nombreux effets négatifs : fatigue, sentiment de ne plus avoir assez d'énergie pour continuer, d'impuissance, de stress, le sentiment que les exigences de la tâche dépassent ses compétences ou que ses compétences ou capacités ne sont pas valorisées, burn-out et troubles physiques et émotionnels, etc. Une fois le diagnostic posé, il s'agit, pour l'animateur-riche en action collective, d'investiguer et proposer, comme vecteur du changement, ce qui est de l'ordre du possible et réaliste en fonction des ressources dans l'entreprise, en matière d'information, de formation, de documentation, d'accompagnement de groupes et de projets, de communication, de représentation, de négociation, de coopération, de revendications, de travail au sein de réseaux et/ou d'actions.

Notes

1. Nicole TINANT, « Diagnostiquer le ressenti de pénibilité des travailleur-ses » (1^{ère} partie), Fiche pédagogique, *L'Esperluette*, n° 126, octobre-décembre 2025 (en ligne) www.ciep.be/images/BoiteAOutils/FichePedagEspeluette/web-Fiche_PDA_126.pdf
2. Agnieszka Babinska, Mohamed Ben Fredj, Nadine Demol, Bila Kizedioko, Fabrice Langen, Samira Ouahabi, Cindy Tonola, Christelle Wauquier et Maryline Lévêque.
3. La liste des questions n'est évidemment pas exhaustive; elle est fournie à titre indicatif et illustratif.
4. La Convention Collective de Travail CCT n° 104 concerne la création d'un plan pour l'emploi des travailleur-ses âgé-es dans les entreprises en Belgique.