

DOSSIER

# BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

## SOMMAIRE DU DOSSIER

▶ Ce qu'il faut retenir

▶ Questionnaire SATIN pour les entreprises de plus de 50 salariés

▶ Démarche d'intervention bien-être pour les entreprises de moins de 50 salariés

## Ce qu'il faut retenir

**Construire une politique de bien-être au travail permet à la fois de réduire les risques psychosociaux et d'agir sur le climat collectif et sur la motivation dans le travail. Présentation de deux démarches bien-être adaptées en fonction de la taille d'entreprise**

La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.

### Une approche proactive de la santé au travail

L'approche bien-être au travail vise à développer dans l'entreprise une conception de l'efficacité et de la performance qui soit soucieuse de la santé des salariés et favorise leur motivation et leur implication dans le travail. La mise en œuvre d'une politique de bien-être peut ainsi contribuer à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi à l'amélioration de l'ambiance de travail au sein des équipes et au renforcement du climat de respect et d'écoute. Elle contribue aussi à prévenir les risques psychosociaux, en amont des manifestations aiguës de stress, de violence ou d'épuisement.

## Le bien-être, ce n'est pas...

La notion de bien-être au travail est parfois mobilisée pour parler d'actions qui n'ont que peu d'impacts sur l'organisation concrète du travail dans les équipes. C'est le cas par exemple de la mise à disposition d'infrastructures sportives, de séances de massages ou de conseils diététiques. Les démarches proposées par l'INRS sont d'une toute autre nature : elles s'inscrivent dans les obligations légales de construire une démarche de prévention des risques psychosociaux. Ceci impose en particulier de développer une posture d'écoute des salariés sur les facteurs organisationnels reconnus comme ayant un impact en matière de RPS : la définition des tâches, le sens du travail, la répartition de la charge de travail, les relations entre les collègues et avec la hiérarchie...

## Deux étapes à respecter pour l'approche bien-être au travail

La première étape consiste à recueillir les points de vue des salariés sur les situations de travail problématiques, sources de tensions. La seconde étape implique d'échanger sur ces situations avec l'ensemble des acteurs concernés – dont les décideurs – à l'occasion d'un débat orienté vers la recherche de solutions organisationnelles.

Pour aider à la mise en œuvre de cette approche dans l'entreprise, deux démarches sont proposées en fonction de la taille de l'entreprise :

- **une démarche construite autour du questionnaire dénommé « SATIN 1 »** pour les moyennes et grandes entreprises.  
Basé sur une analyse exhaustive des facteurs de RPS mentionnés dans les publications scientifiques, le questionnaire SATIN permet de collecter des informations sur les éléments déterminants du bien-être au travail. A partir de là, des outils d'analyses également fournis permettent de générer de manière simple des graphiques de résultats qui serviront de base à des réunions d'échange visant à faire évoluer les conditions de travail pour un collectif, un site, une entreprise.
- **une démarche d'intervention bien-être 2** pour les petites entreprises (< à 50 salariés).  
Cette démarche privilégie une action rapide axée sur la construction de solutions. Elle s'adresse à des intervenants (psychologue, ergonomes, ...) ayant des compétences dans la conduite d'entretiens individuels et de groupes, et dans l'animation de discussions collectives.

La première démarche qui s'appuie sur le questionnaire SATIN impose de donner des garanties sur l'anonymat, ce qui est difficile avec des effectifs faibles, c'est pourquoi elle est mieux adaptée à des entreprises de plus de 50 personnes.

Réciproquement la deuxième démarche bien-être proposée est plus adaptée pour les entreprises de moins de 50 salariés, effectif au-delà duquel une approche qualitative est plus difficile à conduire.

## En savoir plus

<sup>1</sup> [https://sites.google.com/view/questsatin/home#h.p\\_ID\\_32](https://sites.google.com/view/questsatin/home#h.p_ID_32)

<sup>2</sup> <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/demarche-intervention-bien-etre-tpe-pme>

- **Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail. Entre mesure et action**
- **Au travail : agir sur l'organisation pour promouvoir la santé mentale. Revue « La Santé en Action ».**



### Risques psychosociaux (RPS)

Qu'entendons-nous par facteurs de risques psychosociaux ? Comment agissent-ils ? Explications des 6 catégories facteurs de RPS. <sup>3</sup>

<sup>3</sup> <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux>



### Épuisement professionnel ou burnout

Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique. Il peut concerner toutes les professions qui demandent un engagement personnel intense. Pour agir, des mesures de prévention collectives doivent être mises en place. <sup>5</sup>

<sup>5</sup> <https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout>



### Harcèlement sexuel et agissements sexistes

Des clés pour comprendre et agir contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail. <sup>7</sup>

<sup>7</sup> <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-sexuel-agissements-sexistes>



### Suicide

Un suicide ou une tentative de suicide constitue une situation d'urgence à gérer dans l'entreprise. C'est aussi un signal d'alerte pour l'entreprise. L'extrême souffrance de la personne qui passe à l'acte peut témoigner d'une situation de malaise plus largement répandue dans l'entreprise. <sup>9</sup>

<sup>9</sup> <https://www.inrs.fr/risques/suicide-travail>

Mis à jour le 05/01/2018



### Aggression et violence externe

Qu'est-ce que les violences externes au travail ? Quelle prévention ? Dans ce dossier retrouvez les points à retenir sur les agressions et violences externes au travail. <sup>4</sup>

<sup>4</sup> <https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes>



### Harcèlement moral et violence interne

Tensions, brimades, insultes, des relations de travail qui se détériorent... La liste des violences qui peuvent prendre place au sein de l'entreprise est longue. Si agir rapidement pour mettre un terme aux situations de harcèlement moral et de violence interne est prioritaire, il faut également les prévenir. <sup>6</sup>

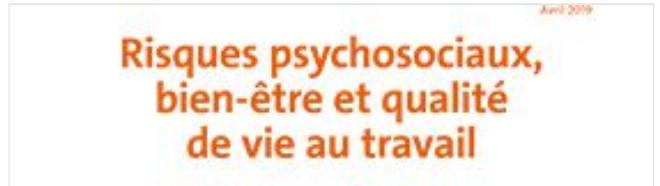
<sup>6</sup> <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes>



### Stress au travail

Qu'entend-nous par stress au travail ? Y a-t-il du bon ou du mauvais stress ? Quels liens entre stress et travail ? Quelle prévention ? Dans ce dossier tout ce qu'il faut retenir sur le stress au travail. <sup>8</sup>

<sup>8</sup> <https://www.inrs.fr/risques/stress>



### Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail

Les notions de risques psychosociaux, de bien-être au travail et de qualité de vie au travail recouvrent des réalités distinctes, bien que des liens existent. Ce décryptage vise à clarifier ces trois termes. <sup>10</sup>

<sup>10</sup> <https://www.inrs.fr/media?refINRS=ED%208002>

# Questionnaire SATIN pour les entreprises de plus de 50 salariés

## Outil d'investigation des conditions de travail et de la santé

**Instaurer une politique de bien-être impose de partir d'une vision partagée des tensions ressenties par les salariés. Celles-ci se déclinent selon plusieurs axes. La démarche SATIN permet de collecter ces tensions à l'aide d'un questionnaire standardisé. Des outils permettent de traiter les réponses et de produire des graphiques qui seront ensuite discutés au sein des collectifs de travail pour proposer des changements structurels. Ainsi, l'entreprise a-t-elle la possibilité de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue du bien-être au travail et d'interrogation régulière sur ses choix structurants.**

### Qu'est-ce que SATIN ?

**SATIN**<sup>11</sup> est un outil d'investigation des conditions de travail et de la santé (santé somatique, stress, risques psychosociaux, évaluation de l'environnement de travail). Il a été conçu pour s'insérer dans le cadre d'une politique de promotion du bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux. Il permet d'effectuer un diagnostic et aide à la mise en place d'une intervention.

<sup>11</sup> <https://sites.google.com/view/questsatin/version-actuelle>

### Comment en savoir plus sur SATIN ?

Le **manuel d'utilisation**<sup>12</sup> est une lecture indispensable.

<sup>12</sup> <https://drive.google.com/file/d/1P30lgQr7jxGJE74HwrVauLWUb41TEBY-/view>

### Qui est à l'origine de SATIN ?

SATIN est le fruit d'une collaboration de plusieurs années entre l'INRS et le laboratoire de psychologie de l'Université Nancy 2 (L'Université Nancy 2 a, depuis cette collaboration, été intégrée au sein de l'Université de Lorraine).

### De quoi se compose SATIN ?

L'**outil SATIN**<sup>13</sup> comporte un questionnaire et un ensemble d'aides à son utilisation (manuels, programmes d'analyses automatiques des réponses), regroupées sous l'appellation "kit SATIN".

<sup>13</sup> <https://sites.google.com/view/questsatin/version-actuelle>

### Quelles sont les spécificités du questionnaire SATIN ?

Le questionnaire SATIN comprend différentes rubriques : questions d'identification, de santé perçue, d'exigences du travail et d'auto-évaluation des capacités, de perception et d'évaluation de l'environnement de travail, d'appréciation générale du travail.

- Il est administré en auto-passation. La durée de complétion est typiquement d'une vingtaine de minutes.
- Un module spécifique supplémentaire est réservé aux services de santé au travail.
- Le questionnaire SATIN s'inscrit dans une conception non normative et subjective des relations entre environnement de travail, stress et santé. Ainsi, les questions d'évaluation de l'environnement de travail que l'on trouve dans SATIN sont formulées de telle manière que des personnes confrontées au même environnement puissent répondre, en fonction de leur expérience, qu'elles y trouvent une source de bien-être ou de mal-être.
- Les questions relatives à la perception de l'environnement de travail reposent sur une taxonomie exhaustive et explicite de cet environnement.

### Quelles sont les utilisations possibles de SATIN ?

SATIN peut faire l'objet d'une utilisation individuelle ou collective.

SATIN peut être utilisé dans tous les lieux de travail (entreprises privées, services publics, collectivités), et dans tous les secteurs d'activité.

Voir un exemple d'utilisation de SATIN dans une population de conducteurs de travaux : Le bien-être au travail chez les conducteurs de travaux. **Résultats d'une action menée en Languedoc-Roussillon.**<sup>14</sup>

<sup>14</sup> <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ND%202315>

### Quel nombre de répondants pour SATIN ?

Plus que le nombre de répondants, c'est leur représentativité qui importe. Même dans des collectifs de grande taille (supérieure à 100), ce n'est pas le nombre absolu de répondants qu'il faut prendre en compte, mais la proportion de répondants par rapport à la taille du collectif et le fait que les répondants constituent une image fidèle de l'ensemble des personnes concernées.

Dans le cas où SATIN est utilisé dans des collectifs de travail de petite taille, voire de très petite taille (inférieure à 10), la présentation des résultats peut conduire à lever l'anonymat des répondants. Ce risque se produit lorsque les réponses de certaines personnes sont reconnues parce qu'elles sont singulières.

L'utilisateur de SATIN doit donc être extrêmement attentif à cette difficulté et adapter la présentation de façon à préserver l'anonymat.

### Qui peut utiliser SATIN ?

SATIN peut être utilisé par tous les intervenants dans le domaine de la santé au travail. Si aucune compétence spécifique n'est requise pour l'administration du questionnaire, l'ensemble de la démarche (de sa mise en place jusqu'à la restitution des résultats) nécessite toutefois un ensemble de savoirs et de savoir-faire que l'on trouve typiquement en psychologie du travail.

### A-t-on le droit de modifier le questionnaire SATIN ? Quels sont les droits et obligations des utilisateurs de SATIN ?

La concession de l'utilisation du questionnaire et du kit SATIN est régie par une licence **Creative Commons (« attribution / pas d'utilisation commerciale / partage dans les mêmes conditions »)**<sup>15</sup>

<sup>15</sup> <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>

Les personnes ou organismes qui souhaitent utiliser SATIN s'engagent à :

- Citer les auteurs [INRS et Université de Lorraine]
- Ne pas vendre l'outil ni ses outils dérivés, modifiés, traduits
- Le partager, le cas échéant, y compris pour les outils dérivés, modifiés ou traduits dans les mêmes conditions

Cette licence n'obère pas la possibilité de proposer une prestation de conseil ou d'accompagnement rémunérée qui s'appuie sur SATIN.

Cette licence permet aux utilisateurs de modifier l'outil SATIN, de le traduire, de réaliser des formats numériques. Ces transformations requièrent toutefois de citer les auteurs originaux, d'indiquer les transformations réalisées et de conserver la licence initiale et ses contraintes (notamment l'impossibilité de vendre l'outil transformé en tant que tel).

## Pour en savoir plus

- **SATIN**
- **Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ?**
- **Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail. Entre mesure et action**



### Questionnaire d'évaluation de la santé au travail et du bien-être au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention (SATIN)

Ce questionnaire transversal est un outil diagnostique permettant une représentation consensuelle de la situation vécue par un collectif pour favoriser le développement du bien-être au travail. <sup>16</sup>

<sup>16</sup> <https://www.inrs.fr/media?refINRS=FRPS%2008>

DOSSIER 01/2017



### Agression et violence externe

Qu'est-ce que les violences externes au travail ? Quelle prévention ? Dans ce dossier retrouvez les points à retenir sur les agressions et violences externes au travail. <sup>18</sup>

<sup>18</sup> <https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes>

DOSSIER 01/2015



### Harcèlement moral et violence interne

Tensions, brimades, insultes, des relations de travail qui se détériorent... La liste des violences qui peuvent prendre place au sein de l'entreprise est longue. Si agir rapidement pour mettre un terme aux situations de harcèlement moral et de violence interne est prioritaire, il faut également les prévenir. <sup>20</sup>

<sup>20</sup> <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes>

DOSSIER 01/2015



### Suicide

Un suicide ou une tentative de suicide constitue une situation d'urgence à gérer dans l'entreprise. C'est aussi un signal d'alerte pour l'entreprise. L'extrême souffrance de la personne qui passe à l'acte peut témoigner d'une situation de malaise plus largement répandue dans l'entreprise. <sup>22</sup>

<sup>22</sup> <https://www.inrs.fr/risques/suicide-travail>

Mis à jour le 05/01/2018

DOSSIER 11/2021



### Risques psychosociaux (RPS)

Qu'entendons-nous par facteurs de risques psychosociaux ? Comment agissent-ils ? Explications des 6 catégories facteurs de RPS. <sup>17</sup>

<sup>17</sup> <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux>

DOSSIER 01/2015



### Épuisement professionnel ou burnout

Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique. Il peut concerner toutes les professions qui demandent un engagement personnel intense. Pour agir, des mesures de prévention collectives doivent être mises en place. <sup>19</sup>

<sup>19</sup> <https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout>

DOSSIER 01/2015

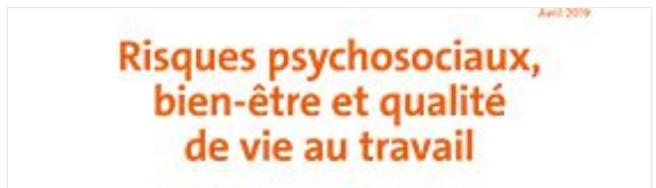


### Stress au travail

Qu'entend-nous par stress au travail ? Y a-t-il du bon ou du mauvais stress ? Quels liens entre stress et travail ? Quelle prévention ? Dans ce dossier tout ce qu'il faut retenir sur le stress au travail. <sup>21</sup>

<sup>21</sup> <https://www.inrs.fr/risques/stress>

FICHE 04/2019 | ED 8002



### Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail

Les notions de risques psychosociaux, de bien-être au travail et de qualité de vie au travail recouvrent des réalités distinctes, bien que des liens existent. Ce décryptage vise à clarifier ces trois termes. <sup>23</sup>

<sup>23</sup> <https://www.inrs.fr/media?refINRS=ED%208002>

# Démarche d'intervention bien-être pour les entreprises de moins de 50 salariés

## Accompagner les petites structures dans la mise en place d'une politique bien-être

**La démarche d'intervention propose d'accompagner des petites structures (moins de cinquante salariés) dans la mise en place d'une politique de bien-être et de réduction des risques psychosociaux. Elle vise une intervention de courte durée, intégrant la phase de diagnostic et la mise en place d'actions. En partant des tensions constatées au sein de l'entreprise, cette approche dite systémique amène à se questionner sur les modes d'organisation et les rapports sociaux.**

Souvent, l'analyse dans des collectifs de travail de situations qui se dégradent fait intervenir de nombreux facteurs fortement imbriqués et en constante évolution : le contexte économique, la qualité des relations interpersonnelles, le style de management, la motivation, l'investissement, etc. Ces approches dites systémiques permettent d'agir concrètement dans ces contextes complexes sans devoir développer une compréhension extensive de la situation, souvent très difficile à atteindre. Ces approches postulent en outre que l'intervenant, par sa seule présence dans l'entreprise, modifie la situation : il fait dès lors partie du système sur lequel il intervient et doit intégrer cette dimension pour agir.

C'est sur de tels postulats, que cette démarche a été construite. Elle s'adresse à des intervenants répondant à une demande d'entreprise pour l'accompagner dans une démarche de changement visant l'amélioration du bien-être au travail, dans une perspective d'intervention courte.

Cette démarche se déroule en trois phases.

■ **Phase 1 : délimiter l'intervention et anticiper les changements**

Dans cette phase initiale, l'intervenant organise la négociation des finalités et des modalités concrètes de l'intervention (ex. : services concernés, planning...). Ces négociations donnent lieu à un contrat avec l'entreprise et permettent, par la suite, de délimiter les contours de la démarche.

■ **Phase 2 : perturber et modéliser la situation**

Dans cette phase, l'intervenant et les salariés co-construisent de nouvelles représentations de la situation-problème. Une prise de distance par rapport aux représentations initiales est recherchée, l'intervenant cherche à favoriser l'accès à des niveaux de représentation plus abstraite de la part des parties-prenantes (salariés, encadrants, direction). Ce processus contribue au renouvellement et à l'enrichissement des grilles de lectures de la situation, ce qui rend possible l'émergence de solutions innovantes. Progressivement, l'intervenant amène les parties prenantes à se diriger ensemble vers une évolution des routines de l'entreprise.

■ **Phase 3 : précipiter le changement et le pérenniser**

Dans cette troisième phase, l'intervenant précipite l'expérimentation des solutions retenues. Ceci implique, dès lors, que des actions concrètes soient mises en œuvre rapidement et qu'on convienne d'attendre d'en constater les effets. Une fois ces changements initiés, un bilan des apports et inconvénients assure la pérennisation du dispositif, en permettant autant que possible à l'entreprise de développer sa capacité à réguler ses problèmes en autonomie.

### Pour en savoir plus

► Guide de l'intervenant : l'intervention « bien-être » au travail dans les PME du tertiaire



### Risques psychosociaux (RPS)

Qu'entendons-nous par facteurs de risques psychosociaux ? Comment agissent-ils ? Explications des 6 catégories facteurs de RPS. <sup>24</sup>

<sup>24</sup> <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux>



### Épuisement professionnel ou burnout

Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique. Il peut concerner toutes les professions qui demandent un engagement personnel intense. Pour agir, des mesures de prévention collectives doivent être mises en place. <sup>26</sup>

<sup>26</sup> <https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout>



### Stress au travail

Qu'entend-nous par stress au travail ? Y a-t-il du bon ou du mauvais stress ? Quels liens entre stress et travail ? Quelle prévention ? Dans ce dossier tout ce qu'il faut retenir sur le stress au travail. <sup>28</sup>

<sup>28</sup> <https://www.inrs.fr/risques/stress>

Mis à jour le 08/01/2018



### Aggression et violence externe

Qu'est-ce que les violences externes au travail ? Quelle prévention ? Dans ce dossier retrouvez les points à retenir sur les agressions et violences externes au travail. <sup>25</sup>

<sup>25</sup> <https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes>



### Harcèlement moral et violence interne

Tensions, brimades, insultes, des relations de travail qui se détériorent... La liste des violences qui peuvent prendre place au sein de l'entreprise est longue. Si agir rapidement pour mettre un terme aux situations de harcèlement moral et de violence interne est prioritaire, il faut également les prévenir. <sup>27</sup>

<sup>27</sup> <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes>



### Suicide

Un suicide ou une tentative de suicide constitue une situation d'urgence à gérer dans l'entreprise. C'est aussi un signal d'alerte pour l'entreprise. L'extrême souffrance de la personne qui passe à l'acte peut témoigner d'une situation de malaise plus largement répandue dans l'entreprise. <sup>29</sup>

<sup>29</sup> <https://www.inrs.fr/risques/suicide-travail>