

## BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, UTOPIE OU RÉALITÉ EN HÉMODIALYSE ?



Elisabeth ERDOCIAN, Cadre de Santé, Hémodialyse, Centre Hospitalier du Val d'Ariège, FOIX

Depuis quelques mois, la question de la souffrance au travail des soignants a malheureusement été au cœur de l'actualité avec des drames humains médiatisés. Toutefois, toute cette souffrance liée au travail n'est pas toujours identifiée (en l'absence de passage à l'acte sur le lieu de travail, d'audits ou diagnostic d'épuisement professionnel). Les restructurations, « l'hôpital entreprise », les nouvelles organisations et temporalités, les procédures « dégradées », la charge de travail et charge émotionnelle ainsi que l'idée que l'on se fait (ou se faisait) du soin peuvent induire des décalages ou conflits de valeurs, voire des incompréhensions et perte de sens.

Ainsi, le sentiment d'un travail mal fait provoque un mal être au travail, une souffrance et un épuisement professionnel. Le sentiment de manque de considération ou reconnaissance sont aussi des vecteurs négatifs. Dans certaines unités, face à l'absentéisme, les soignants sont sollicités. La fréquence a alors un impact sur la vie personnelle. De plus, les postures parfois décrites auprès des apprenants questionnent le professionnel en devenir et nous interpellent. Elles mettent en exergue le problème de la violence à différents niveaux<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, est-il encore possible d'aborder l'idée d'un bien-être au travail ou du moins d'une qualité de vie satisfaisante au travail ? Comment favoriser un bien-être au travail ? Comment accompagner les équipes face à ces évolutions et réalités ? Comment diminuer les risques psychosociaux et (re)donner du sens ? Le type de management peut-il interagir ?

En hémodialyse, le contexte est différent car il existe encore un temps précieux « avec et pour » les personnes lors de leurs séances. Les textes rela-

tifs aux fonctionnements de la dialyse définissent également le nombre de soignant par patient. Certains éléments sont facilitateurs mais est-ce pour autant suffisant ? Comment maintenir un « collectif », l'envie et le plaisir de travailler ensemble ? Comment favoriser des capacités d'adaptation ainsi que la résistance face à des situations de vie complexes, singulières dans un contexte de chronicité ? Comment maintenir une vigilance de tous les instants pour penser ses pratiques professionnelles face aux évolutions sanitaires et sociales ? Comment faire face à de nouvelles situations déstabilisantes du fait de la violence perçue ou vécue et de l'aspect répétitif ?

### LA CRÉATIVITÉ, LES PROJETS ET L'HUMOUR NE SERAIENT-ILS PAS DES PISTES ?

Nous poserons dans un premier temps le contexte national, régional et local qui nous a conduit à cette réflexion sur le bien-être au travail. Dans un second temps, nous défi-

nirons succinctement le concept de bien-être et ferons le lien avec le travail. Nous poursuivrons avec un état des lieux au centre d'hémodialyse à un temps donné (celui-ci étant fragile et pouvant évoluer à tout moment). Ensuite, nous présenterons le rôle du cadre et son management et l'importance et la force de l'équipe pour un résultat collectif. Nous montrerons alors les différentes actions et projets menés par l'équipe. Nous pourrions conclure en valorisant l'implication et la motivation des soignants et en faisant un bilan sur les leviers et ressources nécessaires pour favoriser un bien-être au travail.

### LE CONTEXTE PROFESSIONNEL

#### ► *National*

Au niveau ministériel, une des réponses, face à la souffrance au travail, est la création d'une stratégie sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. Rédigée en décembre 2016, elle se nomme « Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au

travail. Prendre soin de ceux qui nous soignent »<sup>2</sup>.

De nombreux plans ont déjà été réalisés. Le document précité présente une stratégie au long terme. Il s'adresse à tous les professionnels du soin (avec des domaines d'activités variés comme hospitaliers, libéraux etc.).

En introduction, il est précisé « Développer la qualité de vie au travail, c'est être attentif à la qualité des relations sociales et professionnelles, au contenu du travail, à son organisation, aux possibilités de parcours professionnel offertes à chacun et à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Développer la qualité de vie au travail, c'est donc améliorer le quotidien des personnes, c'est leur redonner la fierté du travail bien fait, ce qui permet in fine de renforcer la qualité de la prise en charge des patients ».

Trois axes sont décrits :

- **Axe 1** : Donner une impulsion nationale, pour porter une priorité politique avec pour objectifs notamment : l'organisation de médiation, la prévention des conflits, l'intégration de module : qualité de vie dans les formations initiales et revaloriser la médecine du travail...
- **Axe 2** : Améliorer l'environnement et les conditions de travail des professionnels au quotidien. Un des objectifs est notamment de mieux mesurer les perceptions et les attentes des personnels par rapport à leurs conditions d'exercice en matière de qualité de vie au travail. Un autre concerne notamment la sécurité au travail. L'engagement 6 est prégnant. Il sera intéressant de voir comment il est pris en compte dans la réalité. Il s'agit de redonner plus de place à l'écoute, à l'expression et aux initiatives individuelles ou collectives au sein des équipes.
- **Axe 3** : Accompagner les professionnels au changement et améliorer la détection des risques psychosociaux. Notamment avec la mise en place des analyses de pratiques professionnelles et groupes d'expressions ou la mise en place d'un dispositif d'écoute téléphonique.

Dans le contexte national, nous retrouvons également dans la certification V2014 un chapitre concernant la qualité de vie au travail. Un document est rempli dans le compte qualité<sup>3-4-5-6</sup>.

Sur le site de la Haute Autorité de Santé (HAS), une revue de littérature sur ce sujet est disponible<sup>7</sup>. Elle apporte des précisions sur le terme de qualité de vie au travail.

La liste ne sera pas exhaustive mais dans les démarches nationales, nous pouvons faire référence à un document sur les risques psycho sociaux réalisés par l'ANFH Rhône 2014 (Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier)<sup>8</sup>.

Il s'agit d'un guide qui a pour objectif de définir les risques psychosociaux (les causes, l'impact pour le soignant et pour l'établissement, la prévention et le cadre législatif). Ce guide présente aussi des retours d'expériences transposables.

Pour finir, nous avons cité dans la qualité de vie au travail l'importance de la sécurité.

Nous compléterons donc par la référence aux fiches réflexes sur la conduite à tenir dans les situations de violence dans les établissements publics, sanitaires et médicaux sociaux<sup>9</sup>.

Ces situations concernent les professionnels, les patients et populations vulnérables (exemple : sous tutelle). Dans ce document, nous trouvons la définition de la violence, le cadre législatif, la prise en charge de la victime et les procédures.

L'observatoire National des Violences en milieu de la Santé (ONVS) rédige un rapport annuel suite aux signalements reçus<sup>10</sup>.

### ► **Régional**

Au sein de l'espace éthique régional (EREMIP) et sur proposition de l'espace éthique du Tarn, le sujet pour la cinquième journée régionale des structures éthiques sera « Saurons-nous prendre soin du soin »<sup>11</sup>. C'est une invitation à une réflexion sur comment prendre soin du soin et des soignants pour un soin juste. Une demi-journée sera consacrée à la perception du travail par les professionnels (témoignages, étude du champ lexical comme par exemple la notion de procédure dégradée et l'impact de ces mots) des apports théoriques avec des regards croisés puis des retours d'expériences pour montrer « des possibles » et des pistes de réflexion. Durant cette dernière partie, nous partagerons quelques expériences ariégeoises le premier juin 2017 à Toulouse.

### ► **Localement**

Concernant la souffrance au travail, cet été, les syndicats lors d'un CHSCT (Comité Hygiène Sécurité Conditions Travail) ont demandé un audit pour connaître la réalité et la perception des professionnels. Le compte rendu devrait

bientôt être présenté.

## LES OBJECTIFS

- Prévenir les risques psychosociaux.
- Améliorer l'environnement et les conditions de travail au quotidien.
- Mener des projets pour « grandir » et co-construire.
- Accompagner les équipes et donner du sens.
- Résister à l'adversité.
- Valoriser l'Équipe et sa créativité.
- Rester vigilant.
- Dire « Merci à l'équipe ».

## LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Dans un premier temps, nous aborderons le bien être au sens large puis nous ferons le lien avec le travail.

Le bien-être selon Netz et coll. (2005)<sup>12</sup> résulte de quatre domaines :

- Bien-être émotionnel (stress, émotions).
- Perception de soi (compétences, image et estime de soi, maîtrise de soi...).
- Bien-être physique (douleur).
- Bien-être perçu (qualité de vie).

Cette approche met en exergue un bien-être psychologique et physique et la place du ressenti par rapport à soi

et sur sa vie en général.

Le bien-être est composé selon Ryff et Keyes(1995)<sup>13</sup> :

- D'une bonne estime de soi et une évaluation positive de sa vie.
- De bonnes relations avec les autres.
- D'une maîtrise sur sa vie et son environnement.
- De la sensation de pouvoir prendre ses propres décisions et d'être autonome.
- De la sensation de donner un sens à sa vie.
- De la sensation de se sentir dans la continuité de son développement personnel.

Dans cette approche du bien-être (général), des éléments auront aussi un sens transposé au travail (l'estime de soi, la relation avec les collègues, parcours, autonomie, prise de décisions...).

Pour compléter la présentation du bien-être de façon très rapide, nous pouvons faire référence aussi à la philosophie avec deux courants : hédonisme et eudémisme<sup>14</sup>. L'article de Jordane Creusier intitulé « Clarification conceptuelle du bien-être au travail » fait référence à ses approches<sup>15</sup>.

Nous pouvons classer ces deux courants dans le tableau suivant et tenter un lien avec la notion de travail.

Bien-être et philosophie

Eudémonisme Aristote	Hédonisme Épicure Platon	Lien avec le travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Atteindre plein potentiel..."</li> <li>• Relever des défis. Être soi-même... harmonie des relations</li> <li>• Efforts et mise en œuvre des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de plaisir plus de positif que de négatif (émotions)</li> <li>• Récompenses</li> <li>• Pas de sanction</li> <li>• "Satisfactions des désirs. Obtention de ce que l'on désire."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eudémisme : ambiance, lien collègues, Intégration équipe Évolution, reconnaissance</li> <li>• Hédonisme : Lien avec vie privée et professionnelle</li> <li>• Horaires, cadre de travail agréable</li> </ul>

Nous pouvons citer maintenant la définition du bien-être au travail de Franck Bietry et Jordane Creusier en 2013 (université de Caen) : « Un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail ».

Cette définition revient à ce que nous avons évoqué précédemment l'importance des relations avec les autres mais aussi avec soi (estime de soi, image de soi, reconnaissance). Les temps sociaux sont cités et la partie environnementale. Ils mettent en exergue l'approche positive de ces éléments. (Comme dans le courant hédonique, le positif doit être supérieur au négatif)

Ils ont également créé une échelle de mesure (française) appelée EPBET : Echelle (de mesure) Positive du Bien-Être au Travail.

Les thématiques font références aux relations (collègues, hiérarchie) et l'ambiance. Ils traitent aussi des évolutions possibles (épanouissement), des conditions de travail, l'environnement, les temps sociaux et du besoin de reconnaissance et de soutien (plusieurs éléments étudiés sont retrouvés dans leurs définitions du bien-être au travail).

#### MATRICE DES COMPOSANTES

(issue de l'article « proposition d'une Echelle (de mesure) Positive du Bien-Être au Travail (EPBET) dans la revue gestion des ressources humaines » N°87.1/2013 p31)

« Au sujet de votre bien-être au travail, diriez-vous.. »
BE4 : « J'ai de bonnes relations avec mes collègues »
BE5 : « J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues »
BE6 : « Mes collègues sont solidaires de moi »
BE7 : « J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite »
BE8 : « Mes besoins et mes attentes sont pris en compte »
BE9 : « Mon chef me montre de la reconnaissance pour mon travail »
BE12 : « Mes horaires sont stables »
BE11 : « Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée »
BE10 : « Le temps que je passe au travail me semble raisonnable »
BE1 : « Je peux personnaliser mon espace de travail »
BE2 : « Mon poste de travail est adapté à mes besoins »
BE3 : « Le cadre dans lequel je travaille est agréable (couleurs, design...) »

L'aspect appartenance, valeurs, organisation (connaissance du travail et autonomie) et la sécurité (élément important pour les conditions de travail) n'apparaissent pas dans ce tableau (toutefois au départ, 46 items avaient été retenus dans leurs recherches comme par exemple : « j'ai une marge de manœuvre dans mon travail »)<sup>16</sup>.

## ÉTAT DES LIEUX EN HÉMODIALYSE

Au vu des éléments précités, nous pouvons faire un état des lieux en dialyse :

- Vie privée et professionnelle : peu d'absentéisme donc peu de rappels et la chance d'avoir aussi 3 Ide formées qui exercent en dialyse à temps partiel et dans une autre unité (elles sont alors remplacées par le pool de suppléance dans leurs unités principales). Dans la mesure du possible, tous les désidératas sont pris en compte et le planning « personnalisé ». De plus, il existe à ce jour une entraide et de nombreux arrangements possibles. Il n'existe pas de turn-over, ni de mobilité vers d'autres unités (dans de rares cas pour les aides-soignantes).
- Ambiance et relations : ambiance positive « bon esprit », un climat de confiance. En dialyse, plusieurs générations se côtoient sans difficulté (parfois avec des plaisanteries sur la « génération post-it »). Il existe une bonne entente entre tous les professionnels. Le sourire, le rire et l'humour sont autorisés et même recommandés ! Il existe une solidarité, une appartenance et une implication de l'équipe et un plaisir au travail.
- Évolution : la technique évolue constamment. De plus, une évolution professionnelle est possible comme Lydie, aide-soignante actuellement en formation infirmière. L'accès à la formation continue est aussi une chance et une réalité. L'équipe s'adapte aux évolutions et participent aux réflexions sur ses pratiques professionnelles pour les faire évoluer.
- Réalisation, épanouissement : de nombreux projets sont menés avec les talents et compétences de toute une équipe. Il existe une reconnaissance interne des initiatives et de la créativité de l'équipe. L'expression est possible, recommandée ainsi que les échanges. Une certaine autonomie est possible et les soignants s'en saisissent.
- Environnement : la salle de dialyse est décorée. D'un point de vue ergonomique, nous avons un lève-malade. L'espace est un lieu de création. (Animations, décorations). Il existe aussi un document unique pour lister les risques professionnels inhérents à ce lieu.

- Sécurité : de nouvelles situations non imaginées en ces lieux ont été sujets à réflexion mais aussi d'appréhensions, voire de peur parfois. Le maintien de la sécurité fait partie aussi des éléments pour un bien-être au travail.

## LES ACTIONS

Le cadre est un chef d'orchestre qui ne doit pas juste s'assurer que la partition soit bien jouée. Il fait en sorte que chacun donne le meilleur de lui-même pour une œuvre collective et unique.

Il met en exergue le potentiel de chacun visible ou parfois caché.

Dans la préface du livre « Happy management »<sup>17</sup>, le colonel François Boulanger, chef d'orchestre de la garde républicaine dit : « Tous ces talents et compétences sont orchestrés dans le vrai sens du terme par le chef d'orchestre-manager, dont le rôle est de comprendre, d'entraîner, de motiver et d'apporter cet enthousiasme, pour parvenir à la meilleure prestation possible ». Le cadre de santé lui aussi doit motiver, écouter et comprendre l'équipe.

Le chef d'orchestre fait le lien entre son métier et le happy management en évoquant « la recherche de l'excellence, la confiance, le partage, le respect et l'audace ».

Ce sont également des valeurs importantes du cadre de santé.

En tant que cadre, il faut aussi : s'enrichir d'expériences et d'enseignements complémentaires (participations à des commissions institutionnelles et groupes de travaux régionaux (espace éthique régional), voire nationaux avec le groupe de travail « expériences et satisfactions patients » initié par Renaloo).

- Observer, s'étonner et se questionner.
- Écouter, partager, respecter.
- Favoriser des espaces d'expres-

sions et laisser la porte du bureau ouverte si besoin.

- Valoriser et faire preuve de reconnaissance
- C'est aussi responsabiliser (attentes, réajustements)
- Varier le type de management et en découvre de nouveaux.

Manager est une belle expérience, une aventure avec des chemins non tracés parfois escarpés mais avec une si belle vue et le plaisir d'avancer ensemble.

Confucius disait « Le bonheur n'est pas en haut de la montagne mais dans la façon de la gravir ».



Ecoute avec fauteuil XXL

Le livre « happy management » précise ce qu'est « manager avec enthousiasme ». L'enthousiasme est un état d'esprit qui ne décrète pas. C'est faire confiance et miser sur l'engagement de l'équipe et sa créativité. Cela crée des bases solides et un climat propice à la motivation. Perçu comme une faiblesse, une rêverie ou une utopie pour certains, le cadre enthousiaste participe à des réussites collectives avec des projets pensés et réalisables.



C'est aussi oser, croire.

L'histoire évoquée sur la tour Eiffel dans ce livre (chapitre : avant de commencer) me semble très parlante. Au départ, Gustave Eiffel avait une commande avec juste quelques mots : créer une œuvre qui rassemble tous les français. Il s'est entouré d'ingénieurs et d'ouvriers compétents.

Toutefois, c'est la confiance, l'autonomie, le respect et l'empathie qui ont conduit à cette œuvre unique, leur œuvre. Il a laissé son équipe rêver, croire. Cette histoire évoque un parallèle avec l'équipe de dialyse qui s'engage pour une œuvre commune. Chaque jour, ce petit plus ou engagement est présent. Manager avec enthousiasme donne envie d'aller plus loin, l'envie de travailler et de réussir les projets ensemble.

Ainsi, les auteurs précisent que l'enthousiasme crée l'envie, l'engagement conduit à une action collective et à un sentiment d'accomplissement personnel pour chacun (lien possible avec le sentiment d'auto-efficacité personnelle développé par A. Bandura).

L'enthousiasme n'est pas juste de la motivation, c'est aussi de l'inspiration et de la créativité. Il est contagieux.

Manager par l'enthousiasme n'est pas un manque de sérieux. Il s'agit de mobiliser une équipe. Il faut du temps et de la confiance. C'est aussi une attitude humaine et positive.

### ► La force de l'équipe

Le collectif est fait des talents et des compétences de tous. Il existe un sentiment d'appartenance, de fierté peut-être et un réel engagement individuel et collectif. Tous Ensemble (comme dans la chanson d'une équipe de rugby « connue »).

► **La créativité de l'équipe et autonomie**

L'équipe transforme le quotidien (même quand les dessus de lits sont marrons et laids !). Elle est toujours inspirée pour créer autour des saisons, des évènements sportifs ou d'actualité.



► **Les projets**

Les projets ont été nombreux mais en voici quelques-uns :

- Semaine du rein.
- Journée régionale du parcours de soins ou parcours de vie (personne en insuffisance rénale chronique).
- 40 ans du centre d'hémodialyse.
- Fête de la dialyse.

Nous utilisons au quotidien l'humour avec des jeux de mots, des créations de mots, des affiches et même pour travailler sur la sécurité avec « Questions pour un champion de la sécurité » (encore visible sur youtube)



- Améliorer le bien-être des personnes en hémodialyse et des soignants.
- Venue d'un dessinateur (Biz).
- Livre de cuisine.
- Mannequin challenge.
- Vidéo : et si on chantait ?

► **La place de l'humour**

► **Diversifier les méthodes d'apprentissage : l'exemple de la simulation en santé.**

En 2016, nous avons eu la chance de pouvoir tester cette méthode, si pratique, à l'occasion d'un exercice de simulation d'arrêt cardio-respiratoire en salle de dialyse. Un an après, nous notons encore les effets positifs de cet exercice. En 2017, nous avons testé le matériel de simulation avec la combinaison de vieillesse. Durant l'année, nous devrions faire un exercice avec

pour thème la gestion de l'agressivité et violence.



pour percevoir la situation d'une personne âgée et repenser nos pratiques et représentations.

Analyse de pratiques : exercice à mettre en place pour prendre de la distance.

### ► **La formation**

- Éthique et maladie chronique (AFIDTN)
- Violence et agressivité ou comment prévenir les conflits.
- Les Sessions Nationales de l'AFIDTN.

### ► **Oser et partager grâce à l'AFIDTN, les infirmier(ère)s et les aides-soignant(e)s se lancent.**

8 infirmier(ère)s et 4 aides-soignant(e)s ont relevé le défi de la prise de paroles.

mots employés peuvent être agressifs ou vécus comme tels. Parfois, nous filtrons et ne retenons qu'un mot (sélection) ou faisons une distorsion (autre sens compris). Cette incompréhension peut altérer la communication. Nous avons étudié également l'importance des phrases positives et d'éviter le mot problème ou soucis. (Je positive !).

Il est important de se connaître pour savoir comment nous réagissons (gestions des émotions, personnalité) et d'identifier chez l'autre son mode de fonctionnement. Le test de perception sensorielle est alors utile ainsi que les tests de personnalité. La reformulation est une des ressources les plus utilisées. Pour finir, la communication non violente est prégnante. La formatrice a précisé dans son support de travail : « 60 à 80% d'un message est exprimé

### ► **Le prendre soin différemment : Toucher relationnel, socio esthétique et musicothérapie.**

C'est aussi le dessinateur qui venait et une animatrice. Ce sera bientôt le retour de l'accès à la médiathèque. Peut-être un jour, ce sera la venue d'un biographe comme dans certains hôpitaux en soins palliatifs pour que les personnes puissent écrire leurs histoires.

Penser ses pratiques.

Questionnaires remplis sur les thèmes suivants :

- Vulnérabilité.
- Les mots et les maux.
- Singularité et maladie chronique (« juste distance ou présence »).

Un article a été écrit sur les 5 sens et l'utilisation d'une vidéo, pour voir ce que voit le patient depuis son lit. Une mesure du bruit en dialyse a été faite avec un sonomètre.

L'utilisation de la combinaison de vieillesse a été ressource également

Les défis à l'AFIDTN pour les IDE et AS.



### ► **La réflexion sur la communication**

Dans le cadre de la formation « Gestion et prévention des situations d'agressivité et violence » (Infoclec Ressources humaines 2017), nous avons pu repenser la communication. La posture et les

par le corps dont 20% par la voix (débit, intensité, intonation). 20 à 40% d'un message est exprimé par des mots ».

Marshall B. Rosenberg, docteur en psychologie, précise, dans son livre « La communication non violente au quotidien »<sup>18</sup>, comment accroître

la qualité de la relation et les rapports entre personnes. Il s'agit d'observer les faits qui posent problème et les exprimer, d'exprimer les sentiments, l'interprétation et pourquoi cela pose problème puis exprimer les besoins (en utilisant « je » et montrant la valeur). La demande doit être claire et précise pour « être entendue, comprise ».

Il reste essentiel en terme de communication de bien informer les patients de façon adaptée et personnalisée. C'est écouter avec la volonté de comprendre (ce qui est valable pour les soignants comme pour les patients)

#### Développement personnel : astuces, méthodes :

- Utiliser la méthode des ancrages : avoir une image positive, un sentiment positif que l'on arrive à transposer à un geste ou dans un objet. Il suffit alors de faire ce geste ou toucher l'objet pour « capter » l'aspect positif. De nombreuses méthodes existent : visualiser la scène avec une protection, avoir une image symbolique pour toute l'équipe qui aide à rebaisser la tension, etc.
- La méditation pour « être présent ici et maintenant », disponible et lâcher prise (parfois 3 minutes suffisent avec Christophe André)<sup>19</sup>
- Parfois, c'est juste savourer l'instant, un moment suspendu agréable durant la journée où nous avons l'impression qu'un diffuseur de « bêtise » est en marche dans la salle de dialyse, provoquant rire et détente.

## OUVERTURES

La mise en place de « bienveillants » dans les entreprises ou Chief Happiness Officer (CHO) est-elle une piste ?

Dans le livre « Le management bienveillant »<sup>20</sup>, Dr Rodet et Y. Desjacques font référence à cette notion de « bienveillants » qui vient du Québec où l'on parle de « personnalité sentinelle ». Ce sont des « personnes riches d'une belle sensibilité, fortes d'une réelle empathie, qui vont savoir repérer un collègue, un collaborateur en difficulté, s'adresser à lui... ».

Dans une équipe de soins, c'est ce qui se fait, mais l'idée a peut-être sa place selon les lieux.

Concernant le CHO<sup>21-22-23</sup> ou responsable du bonheur, c'est un métier qui est née dans la Silicon Valley et qui arrive en France. L'idée est qu'un salarié heureux au travail est plus efficace. Ce responsable du bonheur doit être créatif, dynamique, enthousiaste, de bonne humeur et à l'écoute des autres. Il s'agit d'identifier les besoins des salariés, de maintenir une bonne am-

biance, une convivialité et proposer des actions de détente comme le massage.

Finalement, ce que nous avons construit va dans ce sens afin d'améliorer le quotidien pour le bien des soignants et des patients.

## CONCLUSION

Le bien-être au travail est possible en hémodialyse mais tout comme les soignants ou le soin, il faut en prendre soin. Un mot, une maladresse, une situation non anticipée ou non prise en compte, un changement dans le personnel, de nouveaux besoins ou de nouvelles situations peuvent interagir sur la situation actuelle.

Force est de constater toutefois que l'état d'esprit, la créativité, le dynamisme de l'équipe et les actions menées sont des leviers pour agir au quotidien. Continuons. Menons de nouveaux projets. Nous pourrions cheminer et faire face à l'adversité en nous appuyant sur les ressources internes, individuelles et la force du collectif.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Omerta à l'hôpital. Le livre noir des maltraitements faites aux étudiants en santé. Dr Auslender. Editions Michalon.2017
2. Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail. Prendre soin de ceux qui nous soignent » sur [http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie\\_qvt\\_05122016.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie_qvt_05122016.pdf) [en ligne le 10/04/17]
3. [http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_1748894/fr/qualite-de-vie-au-travail-dans-la-certification-v2014](http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1748894/fr/qualite-de-vie-au-travail-dans-la-certification-v2014)
4. [http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail](http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail)
5. [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2014-07/20140703\\_fiche\\_qvt\\_cq.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2014-07/20140703_fiche_qvt_cq.pdf)
6. 10 questions sur la qualité de vie au travail sur [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2014-07/20140703\\_fiche\\_qvt\\_cq.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2014-07/20140703_fiche_qvt_cq.pdf)
7. Revue de littérature sur [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue\\_de\\_litterature\\_qualite\\_de\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue_de_litterature_qualite_de_vie_au_travail.pdf)
8. Guide préventif des risques psycho sociaux sur <http://www.anfh.fr/publications/les-risques-psycho-so>

ciaux

9. Fiches réflexes de la violence sur [file:///C:/Users/lisa/Desktop/fiches\\_reflexes\\_onvs.pdf](file:///C:/Users/lisa/Desktop/fiches_reflexes_onvs.pdf)

10. Rapport 2015 sur les données 2014. ONVS sur [file:///C:/Users/lisa/Desktop/rapport\\_national\\_onvs-2015-donnees\\_2014.pdf](file:///C:/Users/lisa/Desktop/rapport_national_onvs-2015-donnees_2014.pdf)

11. 5<sup>ème</sup> journée régionale des structures éthiques à Toulouse le 1/06/17 sur <http://www.eremip.org/agenda/theme/reunions/> [en ligne le 10/04/17]

12. Effets sur le bien-être et qualité de vie sur <http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/97/?sequence=15>

13. Ibid

14. Les 12 questions du bien-être au travail sur [file:///C:/Users/lisa/Desktop/bien%20être%20travail2017%20-%20Copie/www.actuel-hse.fr\\_securite-travail-environnement\\_article.pdf](file:///C:/Users/lisa/Desktop/bien%20être%20travail2017%20-%20Copie/www.actuel-hse.fr_securite-travail-environnement_article.pdf)

15. Clarification conceptuelle du bien-être au travail de Jordane Creusier - Université de Caen sur <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-creusier.pdf>

16. Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) <http://franck.bietry.free.fr/023-041%20BIETRY-CREUSIER-RGRH>

17. Happy management : Oser manager par l'enthousiasme. Florence Gillet Goinard et al DUNOD Malakoff.2016.179 pages

18. La communication non violente au quotidien - Marshall B. Rosenberg - Editions Jouvence. St Julien en Genevois.91 pages

19. 3 minutes à méditer. Christophe André. L'iconoplaste. Paris 2017.231 pages.

20. Le mangement bienveillant - Dr Rodet et Y.Desjacques. Éditions Eyrolles.

21. Fiche métier CHO : Chief Happiness Officier sur <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/responsable-du-bonheur.html> [en ligne le 11/04/17]

22 <http://www.leparisien.fr/societe/metier-responsable-du-bonheur-27-01-2017-6624018.php>

23. [http://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/video-envoye-special-bien-etre-au-travail-ma-fonction-est-detre-chef-du-bonheur\\_1805259.html](http://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/video-envoye-special-bien-etre-au-travail-ma-fonction-est-detre-chef-du-bonheur_1805259.html)