

# Qualité de vie au travail

## ***Bibliographie :***

Les références sont classées par ordre chronologique décroissant, allant de 2020 à 2018.

Les documents recherchés sont des articles dont les références ont été retrouvées dans les bases de données suivantes : [Delfodoc](#), [Cairn](#), [ScienceDirect](#)

**Création :** Décembre 2020

**Contact :** [joel.delarue@aphp.fr](mailto:joel.delarue@aphp.fr)



Centre de documentation de l'AP-HP

Direction des Ressources Humaines

Centre de la Formation et du

Développement des Compétences

## ■ QVT au travail

### Article

BREZZIER (Sylvain)

**Qualité de vie au travail, un enjeu vital.** *ACTUALITES SOCIALES HEBDOMADAIRES.* - N°3182. - 2020/10/30. - pagination 32-34

Avec des indicateurs sociaux au rouge, le secteur social et médico-social va devoir chercher un nouveau souffle en s'engageant dans des démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il est urgent d'agir, à l'heure où la gestion de la crise sanitaire réaffirme les enjeux de la santé des salariés.

### Article

THIBAUT (Pascale)/BOVAGNET (Michèle)/COUARRAZE (Sébastien)/et al.

**Ergonomie et qualité de vie.** *OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE,* 2020/04-05, n° 274, 32-50, tabl., phot. réf. bibl.

Au sommaire de ce dossier "Ergonomie et qualité de vie" : - RPS et prévention primaire ; - L'ergonomie au travail, la voie de l'intelligence collective ; - La simulation en santé : une prévention possible pour le stress des soignants ; - Ergonome en milieu hospitalier ; - Ce que l'apprenant fait aujourd'hui peut améliorer ses lendemains de citoyen ou de professionnel de santé.

### Article

GAVET (Coralie), coor.

**Bonnes pratiques et qualité de vie au travail. [dossier].** *OXYMAG.* - N°171. - 2020/003-04. - pagination 9-27, fig. - 41 réf..

Au sommaire de ce dossier : Des pratiques professionnelles déterminantes pour la qualité des soins - Le modèle d'organisation apprenante, soutien de la qualité de vie au travail - La charge mentale dans le contexte de l'anesthésie - L'inertie clinique : mieux comprendre le non-respect des bonnes pratiques - Les enjeux du niveau de littératie en santé en anesthésie.

### Article

DUARTE (Anne-Paule), coor./SIBE (Matthieu), coor.

**Prendre soin des professionnels de santé. Quelles modalités d'accompagnement pour favoriser la qualité de vie au travail ?** *ACTUALITE ET DOSSIER EN SANTE PUBLIQUE.* - N°110. - 2020/03. - pagination 10-60. - 65 réf.

Ce dossier souhaite mettre en lumière l'importance d'un accompagnement favorable à la qualité de vie au travail des professionnels de santé. Au sommaire : - Contexte et enjeux de la qualité de vie au travail - Accompagnement des professionnels pour une meilleure qualité de vie au travail - Quelles transformations attendues ? Quelles démarches inspirantes ?

URL : <http://www.hcsp.fr/explore.cgi/Adsp?clef=1171>

### Ouvrage

BARRUEL (Florence)/BAUCHETET (Chantal)/BRUNAUT (Paul)/et al. ; COLOMBAT (Philippe), coor.

**Démarche participative et qualité de vie au travail.** Rueil-Malmaison : Lamarre : IS MEDIA , 2020 . - XXIII+267p., index . - réf. bibl. . - ( Exercice professionnel )

Ouvrage collectif et fruit de l'expérience de terrain acquise par les auteurs, l'ouvrage se fait l'écho de la cohérence intime entre la souffrance ressentie, le rôle essentiel du management et la qualité de vie au travail. Parce que l'idéal de tout soignant tend à l'amélioration de la qualité des soins dispensés aux patients, les auteurs mettent l'accent sur la nécessité d'instaurer un modèle organisationnel qui place la prise de décision collégiale, la cohésion des équipes, la mise en place des changements, la bienveillance et la bientraitance au cœur de ses objectifs.

Cote : HOP 5 COL

### Ouvrage

BRUNIER (Valérie)/COPIN (Jean-Yves)/ROSSIGNOL (Julien)/VALENTIN (Virginie)/LARTIGAU (Jérôme)/SPINHIRNY (Frédéric)

BARBOT (Jean-Marie), coor./MARCHANDET (Sophie), coor./COURREGES (Cécile), préf./GIRIER (Matthieu), introd.

**Huit regards sur le métier de DRH hospitalier.** Boulogne-Billancourt : Berger-Levrault, 2019, 410p., index, ann.

L'ouvrage analyse les évolutions d'un métier profondément transformé par les réformes successives de la fonction publique et de l'hôpital, ainsi que par le développement des nouvelles technologies. C'est en pensant à celles et ceux qui aspirent à exercer des fonctions de responsable RH que huit experts en la matière ont écrit cet ouvrage, chacun apportant un éclairage particulier sur les différents domaines de compétences et de responsabilités qui caractérisent aujourd'hui le métier de DRH hospitalier : gestion territoriale, pilotage RH, management, qualité de vie au travail, gestion statutaire, nouvelles technologies, affaires médicales, dialogue social.

Cote : HOP 11 BAR

Article

GONZALVEZ (Anne-Sophie)

**Le projet social, un engagement institutionnel fort au service du personnel.** *SOINS CADRES*, 2019/10, n° 114, 12-14. 9 réf.

Dans un contexte hospitalier toujours plus contraint financièrement impliquant des adaptations permanentes, le 'prendre soin' du personnel s'avère être une question essentielle. Le projet social, traduction de la politique institutionnelle et véritable outil managérial, doit répondre à ces préoccupations.

Article

PIHOUEE (Louise)/VENUTOLO (François)/GRANGER (Sophie)/et al.

**Dynamique(s) du projet social.** *REVUE HOSPITALIERE DE FRANCE*, 2019/07-08, n° 589, 18-40. réf. bibl.

Au sommaire de ce dossier consacré au projet social à l'hôpital : - Les leviers de l'attractivité : bilan du projet social médical eu centre hospitalier de Gonesse - Une conception ouverte, appréciative et évolutive : le projet social des Hospices civils de Lyon - Promouvoir une démarche partagée de la qualité de vie au travail : le projet social du CHU de Rennes - Du projet social et managérial à la valorisation de ses talents - L'élaboration du projet social : approche clinique d'un objet administratif.

Article

BOTELLA (Marie-Pierre)

**QVT des managers. Levier d'actions en CLCC : réalité ou utopie ?** *GESTIONS HOSPITALIERES*, 2019/06-07, n° 587, 343-347, fig., tabl. réf. bibl.

Dans un contexte médiatisé, nul n'ignore aujourd'hui que « l'hôpital va mal ». Pourtant, depuis des années, la politique nationale est porteuse du développement de la qualité de vie au travail (QVT) au bénéfice du salarié et de l'entreprise. Pourquoi est-ce si difficile à mettre en place dans les établissements de santé alors que les liens entre QVT, qualité et sécurité des soins sont démontrés et que le management, à forte composante participative, des services de soins palliatifs fait ses preuves, avec des indicateurs au vert ? Quels sont les leviers d'actions mobilisables, au bénéfice de la personne soignée, des collaborateurs et de l'hôpital ? Les managers d'équipe sont-ils en mesure d'être les acteurs principaux attendus de cette nouvelle culture managériale ? Quelles sont les ressources clés ?

Article

HALIDAY (H.)/NAUDIN (D.)

**Comment qualifier l'impact des réformes de santé sur la qualité de vie au travail des soignants ? Leçons de l'implémentation de la tarification à l'activité et de l'informatisation des services de soins dans les hôpitaux français.** *ETHIQUE & SANTE*, 2019/06, n° 2, 51-58, réf. bibl.

L'actualité du système de soins français, entre pressions sociales et budgétaires, pousse les établissements de santé à repenser leur fonctionnement en intégrant la dimension de la qualité de vie au travail des soignants (QVT). Nous proposons dans cet article une revue de littérature narrative afin d'évaluer l'impact de deux réformes récentes et décriées de l'hôpital français — la tarification à l'activité (T2A) et l'informatisation des services de soins sur cette QVT.

Article

SPINHIRNY (Frédéric)

**L'hôpital débordé. Plus vite, moins haut, moins fort....** *GESTIONS HOSPITALIERES*, 2019/03, n° 584, 185-189.

Nous entendons régulièrement que les choses vont plus vite à l'hôpital, qu'on n'a plus le temps de faire... Le temps manque, certes, mais d'où vient cette impression paradoxale que tout s'accélère et que rien n'avance ? Certaines études démontrent que les organisations de travail souffrent de mauvaises pratiques

managériales et que, plus que les conditions matérielles concrètes des agents, ce sont elles qui nuisent à la qualité de vie au travail. Frédéric Spinhirny traite ici du phénomène d'accélération sociale comme étant le cœur des problématiques de souffrance au travail, de perte de sens et de manque d'adhésion au collectif.

Article

FORTIER (Mélodie)/REIBALDI (Giovanni)

**Au cœur de l'hôpital.** *GESTIONS HOSPITALIERES*, 2019/03, n° 584, 169-175.

Et si les acteurs de terrain avaient la solution, y compris en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail ? C'est en partant de cette hypothèse qu'au premier semestre 2018, un groupe d'acteurs du monde hospitalier s'est adressé à tous les professionnels de santé en leur proposant, via un grand appel à contribution, de partager idées, projets et expériences qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail. Synthèse de la soirée-débat du 17 /mai 2018 qui a clôturé l'initiative « Au cœur de l'hôpital ».

Article

BARREAU (Pascal), coor.

**Dossier : L'éthique managériale.** *SOINS CADRES*, 2019/02, n° 109, 13-46. Réf. 1p.

Conjuguer management et éthique est une impérieuse nécessité, qui recèle de nombreux bienfaits durables sur l'organisation, l'innovation, la qualité de vie au travail, la production et, in fine, les relations humaines. Au sommaire de ce dossier : - La nouvelle responsabilité sociale des hôpitaux - Pour une éthique managériale polyphonique - Le management dans sa dynamique comme action, conséquence et cause - L'éthique managériale peut-elle s'enseigner ? - Éthique et management, de la conciliation à une possible réconciliation - Soignant et manager, l'éthique au cœur du métier - La coopération, un outil managérial et éthique - L'éthique managériale au service de l'infirmière faisant fonction de cadre de proximité - DRH, conjuguer éthique et management - Éthique, management et directeur des soins - Éléments de bibliographie.

Article

VOLET (Séverine)/GRANIER (Michèle)/CALMES (Gilles)

**Attractivité médicale et qualité de vie au travail.** *SANTE RH*, 2019/02, n° 113, 2-7. réf. bibl.

La mise en lumière des difficultés de fonctionnement de l'hôpital comme institution est sans cesse rappelée par l'actualité nationale (le slogan « balance ton hosto » lancé début 2018 en constitue une illustration) : la faible attractivité des carrières proposées engendrant des difficultés de recrutement et les contraintes financières sont deux des principales faiblesses du système public. Il en résulte une injonction faite aux établissements publics de déployer une politique de « qualité de vie au travail » et de questionner ainsi leur mode de fonctionnement.

Article

ALCARAZ-MOR (Rafael)/VIGOUROUX (Aude)/URCURN (Aurélia)/ et al.

**« Qualité de vie au travail de jeunes médecins hospitaliers : satisfaits malgré tout... ». *SANTE PUBLIQUE*, 2019/01, vol. 31, 113-123**

Les prévalences de dépression, d'idées suicidaires et de syndrome d'épuisement professionnel sont plus élevées chez les médecins par rapport à la population générale. Alors que les jeunes médecins semblent davantage concernés, en France, peu de travaux se sont intéressés spécifiquement aux facteurs de qualité de vie au travail de cette population. L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs de stress liés à l'organisation du travail et aux relations sociales au travail, tels qu'ils sont perçus par les jeunes médecins hospitaliers.

Article

MAROU DY (Daniel), coor.

**La souffrance au travail. [dossier]. *SOINS*, 2018/11, n° 830, 15-55. 49 réf.**

Au sommaire de ce dossier : L'humanisme comme prévention de la souffrance au travail - La souffrance au travail, réflexion sociologique - Les risques psychosociaux et la souffrance au travail - Harcèlement moral en entreprise et souffrance au travail - Symptômes et caractéristiques du burn out - La souffrance au travail chez les soignants - Mal-être et souffrance des étudiants en soins infirmiers - Démarche clinique autour de la souffrance en psychopathologie du travail - La prévention des risques psychosociaux à l'hôpital - Difficultés et souffrance du médecin anesthésiste-réanimateur - Des clés pour le bien-être et l'épanouissement au travail - Reconstruire un travail de lien dans les établissements de santé.

Article

HALIDAY (Héloïse)

**Le management en santé au service de la qualité de vie au travail des professionnels. *ETHIQUE ET SANTE*, 2018-06, n° 2, 118-124. 55 réf.**

Cet article est extrait d'un document de travail rédigé pour la commission « Qualité de vie au travail » de la Fédération hospitalière de France. Le corpus total (202 articles) a été obtenu par recherches booléennes multiples faites sur plusieurs moteurs de recherche scientifiques (Google scholar, Emerald Insight, Cairn.info, PubMed et ScienceDirect). Nous dressons tout d'abord un constat des difficultés actuelles des systèmes de santé français et plus globalement occidentaux en matière de ressources humaines - dépression, anxiété, burnout, absentéisme et turnover des soignants - qui poussent aujourd'hui les chercheurs de multiples disciplines à s'intéresser à la question de la qualité de vie au travail (QVT) des professionnels de soins. Prenant l'exemple de la France, nous soulignerons les conséquences psychiques individuelles et collectives des réformes du monde hospitalier sur la QVT des professionnels des établissements de santé, en postulant que celles-ci sont génératrices d'impératifs parfois paradoxaux qui risquent d'ôter aux professionnels de soins autonomie et sens du travail. Nous dégagerons ensuite trois modèles alternatifs de management en santé issus de la littérature internationale que sont la démarche participative, l'éthique du care et le leadership transformationnel, et éclairerons comment ces trois modèles peuvent répondre aux besoins des professionnels de santé en termes de qualité de vie au travail. Après avoir mentionné les limites des études considérées, nous concluons sur un élément clé des réformes en santé : l'inclusion des professionnels concernés, et notamment des échelons managériaux, dans les démarches de changement.

Article

PIERRE POULET (Nicole), coord./SYLVESTRE (Carole), coord.

**La qualité de vie au travail. [dossier]. *SOINS CADRES*, 2018/05, n° 106, 13-52. réf. Bibl.**

Au sommaire de ce dossier : Prendre soin de ceux qui nous soignent, des paroles et des actes. Articuler différentes représentations du travail. La qualité de vie au travail dans les établissements de santé, une utopie ? Qualité de vie au travail, un mythe ou une réelle opportunité. Qualité de vie au travail et résilience organisationnelle. Agir sur la qualité de vie au travail. Un programme d'aide pour les professionnels de santé. Management et qualité de vie au travail. Qualité de vie au travail et soins, les défis des cadres de santé. La qualité de vie en formation infirmière. Qualité de vie au travail, risques psychosociaux et étudiants cadres. Culture et qualité de vie au travail. Innovations en matière de qualité de vie au travail, les clusters QVT.

Article

REIBALDI (Giovanni)/DAO (Capucine)

**Améliorations des conditions de travail : propositions issues d'une initiative participative. *SANTE RH*, 2018/06, n° 106, 13-18.**

Comment améliorer les conditions de travail malgré les contraintes qui pèsent sur l'hôpital ? Un groupe d'acteurs du monde hospitalier, réunis autour de l'initiative participative "Au coeur de l'hôpital", a posé ces questions à l'ensemble des professionnels des établissements de santé au travers d'un appel à contribution afin de faire émerger propositions et initiatives venant du terrain. Dans cet article, en nous basant sur l'analyse des 87 contributions collectées dans le cadre de l'initiative, nous allons mettre en exergue 7 leviers d'action qui nous permettent d'illustrer la créativité du personnel de terrain et la variété des approches possibles pour l'amélioration des conditions de travail. Pour illustrer chacun des leviers, nous allons proposer 2 exemples issus de l'appel à contribution.

Fascicule

PELLETIER (Julien)/KORNIG (Cathel)/LEVET (Pascale)/et al.

GHADI (Véronique), coord./PETIT (Jean), coord.

**Qualité de vie au travail. *RISQUES ET QUALITE EN MILIEU DE SOINS*, 2018/03, n° 1, 76p., tabl., fig. réf.bibl.**

La question du sens est particulièrement centrale dans les métiers du soin tournés vers l'autre, d'où le fait que les professionnels de santé sont particulièrement exposés au burn-out. De plus, le domaine de la santé n'a pas échappé à la complexification croissante des pratiques et des organisations (accélération des prises en charge, développement de l'ambulatoire et de la télémédecine, montée en puissance des questions économiques, développement des démarches qualité.) entraînant des conséquences souvent lourdes sur la vie des soignants. Promouvoir la qualité de vie au travail des professionnels de santé et médicosociaux est donc une urgence absolue. Ce dossier rassemble une quinzaine de contributions autour

de la thématique qualité de vie au travail. Après un retour sur l'émergence du concept, il expose les grandes lignes de la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail présentée par le Ministère des affaires sociales et de la santé en décembre 2016 ainsi que la démarche engagée par la HAS et l'Anact. Il souligne également le lien entre qualité de vie au travail et qualité de soins à travers une étude qui a analysé les facteurs de réussite des modèles organisationnels existants et a extrait les principaux déterminants de la qualité des soins. Ce numéro présente, par ailleurs, plusieurs expériences développées dans les établissements, expériences ayant conduit à de modifications très importantes dans la conduite du management des équipes. Les travaux menés au CHRU et à l'université de Tours, au CHRU de Lille, au sein des clusters sociaux, l'expérience du centre de prélèvements du CHU Saint-Pierre à Bruxelles, et le modèle de Buurtzorg aux Pays-Bas qui suscite depuis peu l'émulation des soignants français, témoignent de l'importance de la participation des professionnels. Enfin, les contributions de ce numéro abordent également les questions de la formation et de l'évaluation avec notamment un article dédié à "saphora-Job", outil de mesure de la satisfaction au travail élaboré par le Comité de coordination de l'évaluation clinique et de la qualité en Nouvelle-Aquitaine (Ccecqa).

Article

SPINHIRNY (Frédéric)

**Comprendre les nouvelles conditions de travail/3 : Encadrement, institution et contre-culture managériale.** *GESTIONS HOSPITALIERES*, 2018/03, n° 574, 138-147, fig. Réf. bibl.

L'hôpital public est, comme toute organisation moderne, le miroir des évolutions sociales récentes. Et donc profondément ambivalent. Son enracinement dans les principes fondamentaux du service public, la multiplication des problématiques spécifiques au secteur de la santé (richesses des métiers, structure hiérarchique, direction conjointe administratifs/soignants, importance des risques et des enjeux éthiques, confrontation à la douleur) fait de l'hôpital un lieu très complexe à observer et, a fortiori, à interpréter. Dans les deux premiers volets de sa réflexion, Frédéric Spinhirny a décrit dix conditions récentes qui affectent le travail hospitalier. En vérité, trois d'entre elles gouvernent plus particulièrement les métamorphoses des rapports sociaux depuis le XXe siècle : le nouvel individualisme, la formalisation théorique et le rapport au temps. Elles constituent en quelque sorte des conditions a priori des nouvelles conditions de travail. C'est la cause du malaise actuel car, sans limites, ces conditions se contredisent ou entrent en conflit avec les pratiques traditionnelles du soin. Mais est-ce un phénomène nouveau ? Et s'il est question d'un système global qui a évolué, et que nous devons accepter, comment agir concrètement ?

Article

DOMART (Martine)/LAUTRU (Marie-Andrée)

**Comment améliorer la santé au travail des jeunes médecins à l'hôpital ?** *REVUE HOSPITALIERE DE FRANCE*, 2018/01, n° 580, 40-43. 5 réf.

La santé des médecins, notamment lors de leurs études et de leurs premières années d'exercice à l'hôpital, a donné lieu depuis 2016 à plusieurs publications et actions de communication. Ces données récentes ont été largement reprises par les médias. Le fait est qu'ils sont exposés, à l'instar des autres salariés hospitaliers, à des risques pour leur santé. Certains clairement identifiés (risques biologiques, chimiques, physiques), d'autres liés à leur charge mentale de travail. Étudiants ou salariés, la protection de leur santé engage la responsabilité de l'employeur et l'avenir de l'hôpital.

Article

SPINHIRNY (Frédéric)

**Comprendre les nouvelles conditions de travail/2. Émotion et crise de la liberté comme horizon du management.** *GESTIONS HOSPITALIERES*, 2018/02, n° 573, 82-88, fig. Réf. bibl.

Frédéric Spinhirny reprend ici sa réflexion sur les métamorphoses contemporaines des conditions de travail, afin de déterminer les fondements du malaise à l'hôpital public, dont les symptômes sont généralement décrits en termes de désengagement, d'absentéisme, de dépression voire de suicide. Il poursuit la description de l'évolution intime du travailleur et de son environnement social pour montrer que le noeud du dilemme hospitalier se concentre autour de l'exploitation des émotions comme ressource humaine et des conséquences de la liberté individuelle.

Article

SPINHIRNY (Frédéric)

**Comprendre les nouvelles conditions de travail/1. Métamorphose de la valeur travail et perte de sens.** *GESTIONS HOSPITALIERES*, 2018/01, n° 572, 12-18. réf. bibl.

La définition des conditions de travail se veut assez large pour englober tous les aspects environnementaux qui entourent le travailleur. Ces conditions désignent l'ensemble des paramètres « matériels » (techniques et humains), mais aussi « immatériels » (organisationnels, normatifs, sociaux et

managériaux) qui influent sur la satisfaction et le sens trouvés quotidiennement au travail et dont résultent l'épanouissement personnel et la bonne réalisation des missions du service. La réflexion de l'auteur porte sur les aspects immatériels, tant leur importance est soulignée dans les causes du malaise de l'hôpital public. La difficulté de l'exercice est bien là, car ce qui ne se conçoit pas bien, ne s'énonce pas clairement. Mettre des mots précis sur les aspects immatériels reste complexe, ce qui laisse souvent une impression vague de mal-être, sans définition, et bien sûr une impossibilité constitutive de trouver des remèdes efficaces. Par conséquent, tous les acteurs de l'hôpital interprètent ces phénomènes à leur avantage ou pour défendre une posture attendue. C'est toute l'ambition de cette analyse, étayée par la littérature actuelle : ressaisir ce qui nous file entre les doigts chaque fois que nous cherchons les causes de nos difficultés et les solutions à nos malheurs.

#### Article

HALIDAY (Héloïse)/SALVI (Nicolas)/JACOB (Nolwenn)/GOURNAY (Jean)/PECKER (Sébastien)/DOMART (Martine)/LAUTRU (Marie-Andrée)/GARNIER (Quentin)

**Qualité de vie au travail : dossier.** *REVUE HOSPITALIERE DE FRANCE*, 2018/01-02, n° 580, 30-47. réf. bibl.

Au sommaire de ce dossier "Ressources humaines " sur la Qualité de vie au travail : - QVT dans les établissements de santé : une revue de littérature internationale - Qualité de vie au travail : en Champagne-Ardenne, des acteurs régionaux partenaires - Accompagnement des parcours professionnels : au CHRU de Nancy, un dispositif innovant - Comment améliorer la santé au travail des jeunes médecins à l'hôpital ? - Retour d'expérience québécois : santé et mobilisation du personnel lors de réorganisations majeures.

