



BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES >>

Contact :
centre.doc.dfc@aphp.fr

Centre de documentation de l'AP-HP
Campus Picpus
33 boulevard de Picpus
CS 21705 - 75571 Paris Cedex 12

📞 01 86 69 22 12

Août 2023

Bibliographie thématique : les références depuis 2016 sont classées par ordre chronologique décroissant au sein de chaque rubrique.

SOMMAIRE >>

PRATIQUES DE MANAGEMENT..... 3

RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION14

Article

BRIGNON (Béatrice) ; ESPADA (Guillaume) ; LI FONTI (Anaïs) et al.

Chef de service et cadre de santé, un binôme managérial à s'approprier.

OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE, 2023/05, n° 293, 32-37, 25 réf.

Pour améliorer le fonctionnement hospitalier, la revalorisation et le réinvestissement des services de soins imposent le renforcement du binôme managérial chef de service - cadre de santé. Une étude qualitative, menée par des étudiants cadres de santé de l'IFCS Croix-Rouge Compétence Nice auprès d'acteurs de ce binôme, a mis en évidence ses facteurs clés de succès ainsi que ses freins. Ces résultats soulèvent des enjeux d'apprentissage coopératifs et décisionnels pour un périmètre d'activité du binôme élargi et une légitimité reconnue. (résumé d'auteur)

Dossier

ROUSSELY (Bernadette), coor. ; MACQUAIRE (Patrick) ; CELLARD BEAL (Corinne) et al.

Evolutions sociétales et vigilance managériale.

SOINS CADRES, 2023/03, n° 142, 5-31, réf.bibl.

Au sommaire : - D'une difficulté du management qui relève du soin et de la santé. - Management et nouveau rapport au travail. - Le quiet quitting ou mettre le travail à distance. - Crise des métiers du soin et réactivité managériale. - Questions de soins, le soin et le management. - Faut-il former les managers à la psychologie ? - Les évolutions sociétales ou la transformation de la contrainte en opportunité.

Dossier

CUVELIER (Lucie) ; GASTE (Marine) ; BOUDRA (Leïla) et al.

Positivisme.

SOINS CADRES, 2023/02, n° 141, 9-38, 47 réf.

Au sommaire : - Osons positiver ! - Apprendre à perdre du temps : l'exemple d'espaces de discussion sur l'activité de travail. - La réflexivité au coeur du processus de résilience organisationnelle. - L'enjeu de l'engagement collectif dans les organisations hospitalières. - Oser promouvoir l'optimisme au travail. - Le directeur des soins, un levier de positivisme ! - Etre positif, c'est possible ! - Le stress au travail et la crainte du burn-out. - Le "maladire" des cadres de santé.

Ouvrage

CHABREUIL (Fabien) ; CHABREUIL (Patricia)

Comprendre et gérer les types de personnalité : guide de l'ennéagramme en entreprise.

2023, Malakoff : Dunod, (Management Leadership), 250 p., réf. 5 p.

L'ennéagramme est une méthode qui, appliquée au monde de l'entreprise, permet de reconnaître, d'accepter et de valoriser les qualités intrinsèques des hommes et des femmes qui participent à la vie de leur entreprise. Les auteurs présentent de manière très claire les différents profils qui coexistent dans l'entreprise et en tirent des enseignements et des modes d'utilisation pour un salarié à titre personnel, mais aussi pour aider le manager à comprendre le fonctionnement de son équipe. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 10 CHA

Ouvrage

LAURIER (Corinne)

Manager avec l'analyse transactionnelle : osez votre style managérial !

2023, Malakoff : Dunod, (Management Leadership), 223p., réf.bibl.

Vous êtes manager et vous souhaitez relever le défi de développer la performance de vos collaborateurs ? Quelles sont vos ressources inexploitées pour enrichir votre posture managériale ? Comment affiner votre communication en cohérence avec les messages et l'éthique managériale que vous voulez porter ? Quels leviers utiliser pour favoriser la cohésion de votre équipe ? Ce guide opérationnel s'appuie sur de nombreux exemples concrets et des questionnements permettant à chacun de trouver des réponses en fournissant des connaissances sur les mécanismes humains, des méthodes d'analyse des situations et des outils utiles au quotidien. La mise en scène d'une équipe permet d'analyser et d'illustrer les relations interpersonnelles et la diversité des fonctionnements individuels auxquels vous devez vous adapter. (d'après 4^e de couverture)

Cote : PSY 8.4 LAU

Ouvrage

SCHAAD (Béatrice) ; RECHTMAN (Richard) ; PANESE (Francesco) et al.

(In)hospitalités hospitalières : conflit, médiation, réconciliation.

2023, Chêne-Bourg : RMS : Médecine et Hygiène, 208p., réf.bibl.

Inhospitalier, l'hôpital ? Les patientes, leurs proches comme les professionnelles témoignent d'un environnement toujours plus complexe dans lequel ils peinent à trouver leur place et se sentent parfois comme des numéros. Les écouter, leur permettre d'exprimer leurs doléances, puis dénouer les conflits grâce au travail de médiation : tel est l'un des remèdes pour préserver une forme d'humanisme dans les institutions. (d'après 4^e de couverture)

Cote : HOP 19 SCH

Article

PONS (Christelle)

Le lean en santé. Un nouveau levier du management de la qualité.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2022/12, n° 621, 621-626, 5 réf.

L'hôpital public est à bout de souffle. Il doit innover pour prospérer. Le concept du lean management, considéré comme un moyen de rationaliser l'organisation en se basant sur le « juste à temps » pour limiter le gaspillage et sur l'amélioration continue, peut l'aider à se renouveler, attirer et fidéliser personnels et patients. Explications. (résumé d'auteur)

Dossier

CHAMPENOIS (Guillaume) ; VALLANCIEN (Guy) ; BOUSSEMAERE (Sylvain) et al.

Gouvernance.

SOINS CADRES, 2022/11, n° 139, 11-42, réf.bibl.

Au sommaire : - La médicalisation des décisions à l'hôpital. - Santé : urgence à repenser les métiers. - Regard d'un directeur des soins et propositions pour une gouvernance hospitalière équilibrée. - La mise en oeuvre du projet de management participatif. - Le pari managérial de la loi Rist pour un DRH. - Intelligence collective, un levier de transformation managériale. - Redonner du souffle à la démocratie sanitaire hospitalière. - Le double management hospitalier, vecteur d'engagement des équipes de soins. - Les leviers de la direction des soins.

Dossier

SPINHIRNY (Frédéric) ; GRUSON (David) ; BOLLE (Martin) et al.

La philosophie au service du management.

SOINS CADRES, 2022/09, n° 137, 11-47, 4 réf.

Au sommaire : - Au coeur des enjeux humains. - La philosophie à l'hôpital. - Manager la transformation associée à l'intelligence artificielle en santé. - Stratégie et philosophie en milieu hospitalier. - Philosophie et projet d'établissement hospitalier. - La philosophie pratique au service du management. - Philosophie et direction des soins en institut de formation. - Former

les futurs cadres de santé à la philosophie. - La philosophie, clé de voûte d'un nouveau management. - L'art de manager par la philosophie. - Soins interpersonnels et travail en institution, complémentarité ou incompatibilité ? - Philosophe pour exister.

Article

BAILEY (Suzie) ; WEST (Michael)

Qu'est-ce que le leadership compassionnel ?

RISQUES ET QUALITE EN MILIEU DE SOINS, 2022/06, vol. XIX, n° 2, 105-108, 19 réf.

Le leadership compassionnel implique de mettre l'accent sur les relations par une écoute attentive, la compréhension, l'empathie et le soutien, permettant à ceux que nous dirigeons de se sentir valorisés, respectés et pris en charge, et ainsi d'atteindre leur potentiel et de fournir leur meilleur travail. Il est clairement établi que le leadership compassionnel conduit à accroître l'engagement et la motivation des personnels et favorise des niveaux élevés de bien-être, ce qui se traduit secondairement par des soins de haute qualité. (d'après introduction)

Dossier

NAUDIN (Mathias) ; BLANCHARD (Benoît) ; GUERIN (Francis) et al.

Management pathogène.

SOINS CADRES, 2022/05, n° 135, 13-57, 57 réf.

Au sommaire : - Le mariage de la carpe médecine et du lapin management. - Managers, la perversité comme moyen de survivre. - Les fondements du management. - Performance, de l'emphase à la coquille vide. - L'autorité "juste" du cadre de santé. - Le flicage, un comportement managérial pervers. - L'impact du pessimisme dans le management. - La séduction managériale, un juste équilibre entre déviance et bienveillance. - Manipulations, mensonges et autres charmantes attitudes. - Les apports de la psychologie sociale à la pratique professionnelle des cadres de santé. - La vision du coach évolutif face aux leaders toxiques.

Article

SOLER (Jean-Philippe)

La gratitude, un levier pour redonner du sens au travail.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2022/04, n° 615, 223-226

Au sein d'un système de santé complexe, l'hôpital répond à des besoins de performance et de rentabilité. Face à cela, les agents ne se sentent pas considérés et déplorent un manque de reconnaissance. En parallèle se développe un courant de pensée fondé sur la psychologie positive : la gratitude. C'est au carrefour de ce dilemme éthique entre rentabilité, performance et besoin de reconnaissance que les managers se situent. Si la gratitude est une émotion positive imbriquée à la reconnaissance, il s'agit alors d'un levier managérial pour redonner du sens aux activités et ainsi améliorer la qualité de vie au travail. (résumé d'auteur)

Article

DEBRAY (Cécile) ; DENUAULT (Emmanuel) ; CRETANT (Maria) et al.

L'équipe et son manager - Etre efficace ensemble.

OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE, 2022/02-03, n° 285, 40-56, 13 réf.

Au sommaire : - Travail en équipe : repères managériaux. - L'enjeu managérial dans la reconstruction d'une équipe. - Clefs d'une intégration réussie : la qualité de l'accueil des nouveaux. - Travailler ensemble en situation de crise.

Dossier

BARREAU (Pascal) ; GUERIN (Serge) ; BOYER (Francis) et al.

Dossier : Management et communication intergénérationnelle.

SOINS CADRES, 2022/02, n° 133, 11-35, 51 réf.

Au sommaire : - Penser cohésion intergénérationnelle. - La place des seniors dans une équipe intergénérationnelle. - Le management intergénérationnel, et si cela n'avait rien à voir avec l'âge ? - Le management intergénérationnel à distance. - La formation initiale, creuset de la

coopération entre générations. - Manager les collectifs dans un contexte intergénérationnel. - Transmission entre les générations, un levier d'intégration professionnelle. - Les forces des générations au service de l'intelligence collective. - Pour une prise en considération des leviers intergénérationnels dans le management.

Article

ROCHETTE (Corinne) ; CECCATO (Murrin)

Innovation managériale à l'hôpital public : une lecture à partir de l'empowerment infirmier.

QUESTION(S) DE MANAGEMENT, 2022/02, n° 39, 107-120, réf.bibl.

L'innovation organisationnelle dans le secteur de la santé était jusqu'alors le résultat de démarches *top down* impulsées par les autorités de tutelle et concerne essentiellement un niveau méso. Dans un contexte où l'hôpital connaît de fortes tensions sur les ressources, en particulier humaines, la capacité des personnels, en particulier infirmier, à produire une innovation managériale constitue une promesse et une voie encore peu explorée de transformation des pratiques dans ces structures complexes. Celle-ci exige un *empowerment* de ces personnels longtemps relégués au rang de simples exécutants. A travers l'analyse du discours de 19 personnels hospitaliers (10 infirmiers et 9 managers issus de la filière infirmière) exerçant leurs fonctions dans trois hôpitaux, les auteurs identifient des marqueurs d'innovations organisationnelles locales et un leadership infirmier qui reste à construire faute d'un *empowerment* suffisant. (d'après résumé d'auteur)

[\[En ligne\] Disponible sur Hal.Science en libre accès.](#)

(Consulté le 04/08/2023)

Article

ZAGHMOURI (Noura)

Le lean healthcare, de la stratégie à l'opérationnalisation.

MANAGEMENT & AVENIR SANTE, 2022/01, n° 9, 37-55

L'article présenté porte sur une pratique managériale issue du supply chain management au sein des hôpitaux, le lean healthcare. A partir de la question de recherche suivante : « Comment le lean healthcare peut s'inscrire dans une dimension stratégique orientée vers la valeur perçue par le patient ? », l'auteur ambitionne de préciser l'opérationnalisation de l'approche en lien avec la stratégie. (d'après résumé d'auteur)

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 04/08/2023)

Ouvrage

AUTISSIER (David) ; METAIS WIERSCH (Emily) ; PERETTI (Jean-Marie)

La boîte à outils de l'innovation managériale.

2022, Malakoff : Dunod, 183p., réf.bibl.

L'innovation managériale est une manière de faire évoluer les systèmes organisationnels en développant de nouveaux modes de coopération et de collaboration. Des techniques comme le co-développement, le design thinking, les ateliers participatifs, les réseaux apprenants, etc. permettent aux acteurs d'écrire eux mêmes de nouveaux scripts managériaux au service du bien-être et de la performance collective. Cet ouvrage propose 67 outils répartis en 6 dossiers pour comprendre la notion d'Innovation Managériale et la mettre en oeuvre dans les organisations à tous les niveaux. (d'après résumé d'auteur)

Cote : TRA 10 AUT

Ouvrage

BARABEL (Michel) ; MEIER (Olivier)

ManagementOr : la référence du management hybride.

2022, Malakoff : Dunod, (Livres en or), 554p., réf.bibl.

Cette nouvelle édition de ManageOR reprend les choses à zéro. Entièrement remis en question et, de ce fait, refondu (nouveau sommaire, restructuration complète, nouveaux partenaires,

nouveaux cas d'entreprises et exemples, nouveaux intervenants...), cet ouvrage de référence vise à donner les outils pour manager dans un environnement complexe et incertain, maîtriser les nouvelles pratiques métier, relever les défis managériaux d'aujourd'hui et de demain. Il se veut l'outil de tous ceux (managers, étudiants, consultants ou chercheurs) qui cherchent à enrichir et approfondir leurs connaissances managériales. (d'après 4^e de couverture)
Cote : TRA 10 BAR

Ouvrage

BRUYERE (Christelle), éd. ; LANOUZIERE (Hervé), préf.

Le management bienveillant dans les établissements de santé : un levier de gestion de crise.

2022, Londres : iSTE éditions, vol. 3, (Série Santé et innovation), 215p., réf.bibl.

Les contraintes de productivité, de vitesse d'exécution, d'efficacité et de qualité n'épargnent pas les organisations de santé issues du secteur social, médico-social et sanitaire. La course contre le temps, plus problématique aujourd'hui qu'il y a 20 ans, rend la bienveillance au travail plus difficile à mettre en oeuvre, bien qu'elle soit indispensable. La pandémie de Covid-19 en 2020 n'a fait que renforcer cette posture. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 10 BRU

Article

DAMETTE (Géraldine)

Double management hospitalier : La dualité coopérative du binôme médecin responsable de service-Cadre de Santé comme vecteur d'engagement des équipes de soins.

PROJECTICS / PROYECTICA / PROJECTIQUE, 2022/HS (Hors Série), 231-254, réf.bibl.

Aujourd'hui, un service de soins ne se décline plus seulement sous l'égide du seul médecin mais au travers du binôme médecin responsable de service-cadre de santé, ces deux acteurs agissant dans un but commun : celui d'assurer la qualité et la sécurité des soins. Ce but est également partagé par les équipes de soins, actrices essentielles de la réussite de cette action collective. Ainsi, cet article étudie ce qui fonde une relation coopérative de qualité entre les membres du binôme afin de voir son impact sur l'engagement de ces équipes travaillant à ses côtés au quotidien. (d'après résumé d'auteur)

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 03/08/2023)

Ouvrage

JAUFFRET (Séverine)

Les 50 outils du manager : une méthode pour agir.

2022, Levallois-Perret : StudyramaPro, (StudyramaPro : Gestion de carrière & efficacité professionnelle), 291p.

Développer ses capacités de manager, étape par étape, grâce à un grand nombre d'outils expliqués et illustrés. Cet ouvrage suit la chronologie de la prise de poste du manager et lui propose 50 outils opérationnels, classés par grandes thématiques, qui lui permettront de s'y référer dans sa pratique. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 10 JAU

Dossier

BARREAU (Pascal) ; SYLVESTRE GRENIER (Carole) ; CAPGRAS (Jean-Baptiste) et al.

La recherche en management.

SOINS CADRES, 2021/12, n° 132, 5-31, réf.bibl.

Au sommaire : - L'épistémologie au centre de la recherche en management. - Développer la recherche en management dans les organisations de santé par et pour l'action. - La recherche en management : épistémologie, enjeux et repères pour agir au sein de l'institution hospitalière. - La recherche en management pour développer des compétences individuelles et collectives. - Enjeux et opportunités de la recherche en management en santé pour les directeurs de soins. - Pour le développement de la recherche en management. - Recherche en pédagogie de la santé, apport et influence sur la pratique managériale.

Dossier

NOBRE (Thierry) ; DESJARDINS (Véronique) ; MARPEAU (Loïc) et al.

Les binômes à l'hôpital.

SOINS CADRES, 2021/05, n° 127, 13-60, réf.bibl.

Au sommaire : - Une forme de coopération à privilégier. - Les binômes à l'hôpital, vers quel management partagé ? - Gouvernance hospitalière, les clés d'un bon binôme. - Management par la confiance, un défi collectif. - La convergence médico-soignante, atout majeur du directeur des soins. - Psychologie du travail en binôme, un nouvel espace conjugal au travail ? - Le comanagement, un pas vers la gouvernance partagée. - Gouvernance partagée : deux têtes valent-elles mieux qu'une ? - Le tandem chef de service-cadre de santé de proximité. - Bonnes pratiques de leadership : le binôme clé médecin chef de service-cadre de santé. - La coopération lade-lbode, des "bancs de l'école" au bloc opératoire. - La simulation en santé et la collaboration infirmier - aide-soignant en formation initiale. - Le cadre, moteur du binôme infirmier. - aide-soignant en santé mentale. - Binôme cadre de pôle-cadre de proximité : une interface entre l'institution et le soin.

Article

MOULIN (Sylvie)

Leadership transformationnel et LMX des cadres de santé : incontournables pour influencer sur la motivation des équipes de soins.

OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE, 2021/04-05, n° 280, 40-42, 6 réf.

Aujourd'hui il semble incontournable de comprendre l'humain pour faciliter son engagement et son implication dans le travail. Cette approche par le leadership offre l'opportunité d'accompagner ces adaptations stratégiques demandées par la Haute Autorité de Santé pour moderniser le fonctionnement des systèmes de santé. Le cadre de santé, placé en interface entre la direction et l'équipe, devra s'imposer en tant que leader pour être une source d'inspiration et de motivation pour l'équipe. (résumé d'auteur)

Article

SPINHIRNY (Frédéric)

Managers du monde d'après... Encore un effort si vous voulez vraiment innover !

GESTIONS HOSPITALIERES, 2021/04, n° 605, 246-253, réf.bibl.

La crise sanitaire a ainsi amplifié la critique de la gestion des hôpitaux, considérant précisément que le management « du passé », et ce malgré les récentes innovations, avait soit mené directement à l'état de désorganisation ressenti durant la première vague du Covid-19, soit était inadapté à la gestion de la crise elle-même. Mais va-t-on vraiment changer de management dans le « monde d'après » ? Comment se fait-il que dix ans d'innovations managériales aboutissent toujours au même sentiment d'immobilité ? Comment concevoir même que les formations en management ne changent finalement pas les pratiques quotidiennes ? Loin des responsables qui voient encore dans toute crise une « opportunité » de renforcer les préconisations du monde d'avant, et pour répondre à ceux qui considèrent que le Covid-19 est un « potentialisateur d'innovation », Frédéric Spinhirny fait un constat simple : rien ne sert d'innover, il faut agir à point. (résumé d'auteur)

Ouvrage

BENOIT (Christine)

Manager un établissement de santé : modes d'organisation, pratiques de management, nouveaux outils de gestion.

2021, Le Mans : Gereso, (Management), 229 p., réf. 2p.

Cadres dirigeants et opérationnels, managers et gestionnaires d'établissements de santé privés ou publics, doivent chaque jour allier qualité des soins et qualité de vie au travail, dans un contexte de rationalisation permanente des moyens. Si les établissements de santé sont de plus en plus performants, les patients mieux informés sont, quant à eux, plus exigeants et les soignants plus nombreux à souffrir d'épuisement professionnel. Les cadres, accaparés par les

impératifs de la certification et le traitement de l'absentéisme, s'éloignent de leurs équipes et ressentent un véritable malaise. Inégalité dans l'accès et les offres de soins, désertification médicale, diminution des effectifs et des moyens alloués sont autant de symptômes préoccupants de notre système de santé. La nécessité d'un retour à l'équilibre pour les hôpitaux et le regroupement des établissements demandent de revisiter les modes d'organisation, les pratiques de management et d'oser appliquer de nouveaux outils de gestion. Cet ouvrage présente les techniques de management humanistes les plus adaptées au milieu de la santé en mettant la logistique au service de l'humain. (d'après 4^e de couverture)

Cote : HOP 5 BEN

Ouvrage

BERNARD (Noëlle)

L'hôpital en transition : concilier l'humain, l'écologie et l'économie : une femme médecin témoigne.

2021, La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 99p., réf.bibl.

La Transition devient impérieuse et la crise écologique et sanitaire ne fait que confirmer que nous devons changer de modèle. Partant de son expérience de terrain, Noëlle Bernard, médecin hospitalier au CHU, nous raconte ce qu'elle vit en équipe : ces ajustements du quotidien pour être au plus près des besoins des patients, mais aussi comment l'équipe, ce fantastique organisme vivant, a besoin d'être nourrie pour accueillir la souffrance de l'autre. Son constat : le temps est venu de penser d'autres formes d'organisation. Laisser la place à l'autonomie et à la créativité des soignants, limiter les tâches accumulées pour prioriser les soins et simplement retrouver de la confiance et du sens. L'auteure propose également des actions très concrètes pour limiter l'impact des hôpitaux sur l'environnement. Concilier l'Humain, l'écologie et l'économie : ce témoignage montre qu'il est possible d'agir au quotidien pour faire évoluer son entreprise, en l'occurrence ici l'Hôpital. (4^e de couverture)

Cote : HOP 24 BER

Ouvrage

DE MONTALEMBERT (Pierre) ; SANCHEZ (Nathalie) ; DION (Fabrice) et al.

Innovations managériales et qualité de vie au travail dans les établissements de la fonction publique hospitalière - Enjeux, stratégies, actions.

2021, Boulogne-Billancourt : Berger-Levrault, 559p.

Cet ouvrage vise à analyser les principales évolutions du management et de la démarche QVT au sein des établissements publics de santé et médico-sociaux qui doivent faire face à des problèmes persistants d'attractivité et de fidélisation de leurs professionnels. Il permet de mieux comprendre en quoi et comment la qualité du management et de l'organisation interne détermine les conditions de vie et le "mieux-être" au travail en permettant de mieux répondre aux attentes actuelles des professionnels. Il montre également combien la démarche QVT et la prévention des risques professionnels impliquent les managers hospitaliers de plus en plus mobilisés sur l'accompagnement et le soutien dans leur dimension individuelle et collective. (d'après 4^e de couverture)

Cote : HOP 5 BAR

Ouvrage

STANISLAS (Jean-Luc)

Innovations et management des structures de santé en France : accompagner la transformation de l'offre de soins sur le territoire.

2021, Bordeaux : LEH Edition, 797p., réf.bibl.

Notre système de santé en France est marqué historiquement par de profondes transformations et de nouvelles pratiques innovantes sur le territoire. De nombreuses initiatives ont apporté des améliorations considérables au service de la performance des soins pour le patient-citoyen et les acteurs de santé. Cependant, nos politiques de santé nécessitent encore des ajustements stratégiques et organisationnels pour mieux répondre aux enjeux actuels et à venir. La crise sanitaire de la Covid-19 a montré des signaux de vulnérabilité que nous devons relever. 54 auteurs apportent leur contribution dans cet ouvrage de référence en

proposant un état des lieux et surtout une mise en perspective des innovations possibles.
(d'après 4^e de couverture)
Cote : HOP 4 STA

Article

MARCHAND (Philippe)

Le management de transition.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2020/06-07, n° 597, 360-363

Le management de transition est une prestation de service qui consiste à permettre à des entreprises ou organisations de bénéficier, dans un délai court et pour une durée déterminée, de compétences managériales opérationnelles hautement qualifiées pour faire face à des situations particulières. Mal connu, mal compris, le management de transition est un outil peu utilisé dans le secteur sanitaire. Quel pourrait être ce management de transition à l'hôpital public, qu'est-ce qu'il ne devrait surtout pas être, comment l'hôpital public pourrait y recourir avec succès..., telles sont les questions auxquelles l'auteur tente ici d'apporter des éléments de réponse. (résumé d'auteur)

Dossier

BURGAT (Pierre-Marie) ; ROUSSELY (Bernadette) ; MATHIEU (Nicolas) et al.

L'écologie managériale.

SOINS CADRES, 2020/05, n° 119, 13-61, 52 réf.

Au sommaire : - La place de l'homme. - Pour une nouvelle écologie managériale dans les institutions soignantes ; L'écologie managériale, une question d'équilibre. - L'écologie managériale, une faillite de la pensée sociale et politique ? - L'écologie du sujet et la démarche de coaching. - Pratiques de management à l'hôpital et impact sur l'écologie humaine. - Piloter sa structure hospitalière comme un système vivant et apprenant. - Ecologie managériale, retour d'expérience d'un CHU. - Soutenir ses subordonnés, un peu de bon sens pour beaucoup d'effet. - Contraintes psychiques du personnel hospitalier d'un CHRU. - Les interruptions la nuit : mise en lumière du travail réel des soignants. - La sublimation, facilitateur du travailler ensemble.

Article

GUDEFIN (Julia) ; SIMONNET (André) ; BRUYERE (Christelle)

Le management bienveillant en santé.

TECHNIQUES HOSPITALIERES, 2020/05, n° 782, 84-87, 5 réf.

Un management bienveillant comme facteur d'humanisation du système de soins en réponse à une dévalorisation de la relation humaine en santé est un enjeu à notre portée. Cette stratégie organisationnelle est un vecteur d'innovation de la transformation de nos systèmes de soins. Valoriser la relation humaine en santé a des effets positifs sur l'économie de la santé, la santé publique et l'organisation des soins comme le montrent des expérimentations réalisées notamment en France et en Uruguay. Dès lors, le degré de valorisation de la relation humaine en santé serait un critère de détermination de l'état de santé d'un système de soins et d'une stratégie organisationnelle des soins. Dans ce contexte, la relation humaine en santé véhiculée par un management bienveillant incarnerait un nouvel indicateur des performances des organisations de soins. (résumé d'auteur)

Dossier

BARREAU (Pascal) ; UGHETTO (Pascal) ; TUYTTEN (Anthony) et al.

Le lean management.

SOINS CADRES, 2020/03, n° 118, 8-31, réf.bibl.

Au sommaire : - Pour ou contre le lean management à l'hôpital ? - Comprendre le lean management pour mieux le maîtriser. - Le lean management dans les établissements de santé, une fausse bonne idée ? - Lean management à l'hôpital, préserver la santé des personnels ? - Une démarche d'amélioration participative dans un CHU. - Reconstruire un service de soins par le lean management.

Article

DEBATTY (Daniel) ; MERAD (Fadila) ; GELLY (Bertrand)

Le management de la qualité par la qualité.

TECHNIQUES HOSPITALIERES, 2020/03, n° 781, 80-84, 13 réf.

Comment réconcilier une culture qualité intégrée au niveau des services de soins et une qualité réglée de processus, normative, vécue par les soignants comme contre-productive et les détournant de leurs missions ? C'est la question que pose cet article en replaçant le management de la qualité sur le terrain des soins. (adapté du texte)

Article

OBERLIN (Mathieu) ; VINCENT (Béatrice)

Sécurité des soins. Pour un nouveau management.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2020/01, n° 592, 21-23, réf.bibl.

Le management actuel de la sécurité des soins est issu de la vision classique ultra-sécuritaire de l'aviation : référence au standard et apprentissage par l'erreur. La littérature propose une autre voie : le modèle High Reliability Organisation (HRO), où la qualité-gestion des risques vise à rationaliser les règles, à améliorer le système et les conditions de travail, à contrôler le risque quand c'est possible, à améliorer le repérage et la réponse à l'erreur, à en favoriser l'atténuation. Le risque et l'accident sont acceptés comme partie intégrante de toute organisation. Les analyses sont moins nombreuses mais plus profondes, intégrant l'ensemble du parcours de soins et l'expérience du patient. Le but n'est plus de repérer les erreurs et de proposer des actions correctives, mais de favoriser l'apprentissage par la réussite et de mettre en valeur le nécessaire aller-retour entre « travail prescrit » et « travail réel ». Ce management doit amener l'organisation à devenir résiliente, c'est-à-dire à repérer les situations à risque et les accidents, à les maîtriser et à atténuer leur effet tout en maintenant la capacité à poursuivre une activité normale. (résumé d'auteur)

Ouvrage

BENOIT (Christine) ; PASSERAT BOULADE (Christine)

Manager dans le secteur sanitaire et médico-social.

2020, Le Mans : Gereso, (Les guides pratiques : Management - Ressources humaines), 289p., réf.bibl.

Etre un bon professionnel ne fait pas nécessairement de vous un bon manager ! Le management s'apprend et requiert de nouvelles compétences comme la gestion des ressources humaines, la gestion et la cohésion des équipes, la gestion économique et financière du service, du pôle ou de la pharmacie. Si la priorité du médecin, de l'infirmière et du pharmacien est le patient - donner le bon traitement au bon patient et au bon moment - celle du manager est l'équipe qui prend en charge le patient. Le manager doit inspirer l'action au quotidien, c'est un facilitateur qui donne des moyens, un communicant qui favorise la qualité de la relation, un coach qui motive, un leader qui impulse une dynamique. Cet ouvrage propose de nombreux outils et techniques pour prendre en charge le management avec efficacité. (d'après 4^e de couverture)

Cote : HOP 5 BEN

Dossier

BARRALIS (Jean-Christophe) ; PAGES (Jean) ; CAYRE (Christine) et al.

L'Appreciative Inquiry à l'hôpital.

OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE, 2019/10, n° 271, 32-56, réf.bibl.

Au sommaire : - Le management appréciatif. - Conduire des transformations à l'hôpital. - Présentation de l'Appreciative Inquiry : de ses origines à son application à l'hôpital. - Mesure des transformations par l'Appreciative Inquiry en milieu hospitalier. - L'AI intuitivement. - Prendre soin des soignants. - Un nouvel angle de vue. - Un double défi : lâcher prise et embarquer tous les acteurs. - Une double expérience : dynamiser et réparer. - Concilier la culture Lean et l'approche appréciative. - L'Appreciative Inquiry au sein du système national de santé anglais.

Ouvrage

ASIMARATOS (Michel) ; DEVICTOR (Bénédicte), collab. ; GENTILE (Stéphanie), collab.

Repenser l'hôpital : rendez-vous manqués et raisons d'espérer.

2019, Paris : Michalon, 282p., réf. 11p.

Tout au long de son histoire, l'hôpital a connu de nombreuses réformes. La réforme de la T2A s'inscrivait dans une préoccupation d'amélioration du système de santé, mais elle a désorienté les personnels hospitaliers, mal préparés à ce changement. Dès sa mise en place, elle a entraîné une nouvelle forme de management et augmenté la pression déjà forte des exigences qualitatives et quantitatives dans un contexte de contraintes économiques et budgétaires. Dix ans après, les conditions de travail à l'hôpital se sont considérablement dégradées, faisant apparaître le risque d'épuisement professionnel. Mettant en perspective la complexité, la densité, voire parfois l'incohérence du système actuel, les regards croisés de deux praticiens hospitaliers et d'une économiste de la santé permettent de faire un état des lieux assez éloigné des traditionnelles recommandations et rapports d'experts. Le management pyramidal et hiérarchique, couplé à une vision purement financière, a vécu. Il est urgent de replacer l'humain au coeur des préoccupations de tous les acteurs de la filière santé. (d'après 4^e de couverture)

Cote : HOP 4 TSI

Ouvrage

MEYRONIN (Benoît) ; GRASSIN (Marc) ; BENAVENT (Christophe)

Replacer vraiment l'humain au coeur de l'entreprise : le management par le care.

2019, Paris : Magnard-Vuibert, 185p., réf.bibl.

Ecrit par des experts du management, du marketing et de l'éthique, cet ouvrage propose une approche renouvelée des pratiques managériales. Il s'appuie sur l'éthique du rare, qui consiste à replacer l'humain au coeur de l'entreprise en prenant soin des équipes, des managers et des clients. Il s'ancre dans un vaste mouvement : bien-être au travail, management bienveillant, symétrie des attentions... et constitue une méthode applicable dans la plupart des métiers et des secteurs, qu'ils soient publics ou privés. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 10.1 MEY

Ouvrage

VAILLANT (Lydwine)

Réinventons le secteur de la santé : ils l'ont fait, découvrez leurs clés.

2019, La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 157p., réf.bibl.

Ce livre ne porte pas sur les concepts du management, il raconte plutôt la façon dont certains acteurs innovent dans leur façon de concevoir leur rôle et leur mission. L'unique objectif de cet ouvrage est de diffuser les initiatives organisationnelles innovantes, qui contribuent à réinventer les organisations dans l'environnement de la santé, en France. Ces initiatives n'ont pas la prétention d'être exhaustives. De multiples autres expérimentations innovantes, non répertoriées dans cet ouvrage, se mettent en place. Ces initiatives forcent l'admiration par leur exemplarité car elles mobilisent l'intelligence collective, pour générer de la motivation, du plaisir et de l'engagement au travail. Elles témoignent d'un mouvement porteur, d'un nouveau souffle pour encadrer les équipes, les responsabiliser davantage dans leur travail au quotidien et retrouver le sens altruiste du soin. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 10 VAI

Article

MOREAU (Jean-François)

Le Dispositif de Management Consultatif (DMC).

ETHICA CLINICA, 2018/07, n° 91, 60-66, 10 réf.

Le Dispositif de Management Consultatif (DMC) organise et structure la consultation des personnels d'une organisation en répondant aux objectifs suivants : il développe et renforce le pouvoir des personnels sur leur acte de travail ; il stimule leur participation et leur créativité ; il favorise leur compréhension des finalités de l'organisation ; il contribue à améliorer leur bien-

être au travail et à réduire leur stress ; il permet d'identifier des problèmes liés au fonctionnement de l'organisation et de proposer des solutions constructives pour les résoudre. Cet article présente le processus de mise en oeuvre d'un tel dispositif. (adapté du texte)

Article

MARTIN (Loïc)

Slow management et réorganisation.

SOINS CADRES, 2018/02, n° 105 supp., S16-S18, 13 réf.

Dans le contexte économique et de bouleversements organisationnels tendus actuel, les risques psychosociaux, autant pour les professionnels de proximité que pour les cadres, n'ont jamais été aussi prégnants. L'utilisation du slow management permettrait, grâce à une réflexion sur la proximité, de redynamiser et réhumaniser la relation manager-soignant. (résumé d'auteur)

Ouvrage

CREPEL (Agathe) ; NEVE HANQUET (Chantal)

Faciliter l'intelligence collective : 35 fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement.

2018, Paris : Groupe Eyrolles, 254p., réf.bibl.

Formateurs, consultants, facilitateurs, coaches, managers : vous souhaitez mettre vos groupes en mouvement ? Votre but est de favoriser la créativité, l'agilité, et de développer l'intelligence collective des groupes ? Dans ce livre illustré par de nombreux exemples, vous trouverez : 9 attitudes intérieures pour faciliter la communication ; 7 questions clés pour activer l'intelligence collective ; 5 techniques de mise en action ; la démarche ARC pour faciliter un groupe ; 35 fiches opérationnelles. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 10.5 CRE

Article

LAGUE (Elisabeth)

La créativité des cadres à l'hôpital, entre contrainte et recherche de sens.

OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE, 2017/10, n° 259, 59-62, 8 réf.

Malgré de nombreuses contraintes institutionnelles leur laissant peu de temps, certains cadres de santé parviennent à éveiller des projets créatifs issus d'une réflexion sur les pratiques. Ces projets, même s'ils sont réalisés en co-construction avec leurs collaborateurs, représentent des espaces d'autonomie dans lesquels les cadres trouvent du sens pour eux-mêmes et pour les autres. Ce travail tente de repérer les ressources internes et externes que ces cadres mobilisent, de comprendre les ressorts d'une possible créativité des cadres à l'hôpital. (résumé d'auteur)

Dossier

MARTIN (Loïc) ; GUERIN (Francis) ; MENISSIER (Thierry) et al.

La créativité en management.

SOINS CADRES, 2017/09, n° 103 supp., S7-S21, réf.bibl.

Au sommaire : - Manager la créativité et l'innovation, crainte ou opportunité ? - Créer n'est pas innover. - La place de la créativité au sein des équipes de soins. - Trouver des idées par le processus créatif. - Manager la créativité. - "La créativité est la condition de l'innovation".

Ouvrage

DESHAIES (Jean-Louis) ; DELHON (Laetitia), collab.

L'humain d'abord : pour des professionnels bien traités et bien traitants.

2017, Rennes : Presses de l'EHESP, 199p., réf.bibl.

Le constat est sans appel : à l'hôpital et dans les établissements sociaux et médico-sociaux, l'épuisement professionnel et la perte de sens sont hélas de plus en plus répandus. Dans un entretien avec une journaliste, Jean-Louis Deshaies propose des solutions concrètes pour y remédier (management participatif et co-constructif, meilleures évaluations, communication interne, réflexion sur la représentation syndicale...), solutions simples et de bon sens

(déroulement des réunions, amélioration du processus de recrutement, libération de la parole des professionnels...). (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 3 DES

Ouvrage

LALOUX (Frédéric) ; APPERT (Etienne), ill.

Reinventing Organizations : la version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management.

2017, Paris : Diateino, 167p., réf.bibl.

Reinventing Organizations raconte l'émergence d'une manière radicalement nouvelle de concevoir les entreprises. Il ne s'agit pas d'un modèle théorique ou d'une utopie : le livre décrit une réalité qui prend forme sous nos yeux, pratiquée par un nombre croissant d'entreprises et d'associations, d'écoles et d'hôpitaux. Il s'attache à expliquer, de manière concrète et détaillée, comment sont structurées et gérées ces organisations qui démontrent qu'un autre management est possible, bien plus efficace, humain et porteur de sens. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 9.4 LAL

Ouvrage

STEILER (Dominique) ; SADOWSKY (John) ; ROCHE (Loïck)

Le slow management : éloge du bien-être au travail.

2016, Fontaine : Presses universitaires de Grenoble, 105p.

A partir de l'analyse des difficultés et des souffrances de la vie professionnelle, les auteurs de cet ouvrage proposent une vision différente dans laquelle il est possible de mettre en place une nouvelle façon de gérer les dysfonctionnements et d'inventer un nouveau type de management. Ce type de management, garant des conditions de bien-être et de performance, est dénommé *slow management*. (d'après 4^e de couverture)

Cote : TRA 9 STE

RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION >>

Article

GERAIN-BREUZARD (Marie-Noëlle) ; RICHARD (Isabelle) ; FOURNIER (Alexandre) et al.

L'attractivité de l'hôpital public.

ESPRIT, 2023/6, n° 6, 37-44

La crise des ressources humaines du système de santé tient à une certaine usure de la compassion, dans un hôpital public bureaucratisé et des conditions de travail contraignantes. Mais il est possible d'orienter le système vers davantage de prévention. (résumé d'auteur)

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 04/08/2023)

Dossier

COPIN (Jean-Yves) ; SCHOEBEL (Noémie) ; BACH (Victoire) et al.

Ressources humaines, le sens du collectif.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2023/05, n° 626, 300-329, réf.bibl.

Au sommaire : - La prime d'engagement collectif. - Faire face à la pénurie de soignants. - Infirmier, malaise dans le genre ? - CHU de Reims : le chantier du nouvel hôpital. - Le plan Égalité professionnelle femme-homme dans la FPH. - Réanimer le système de santé. - Aide-soignant.

Dossier

JANAND (Anne) ; JAVEL (Patrick) ; BUBIEN (Yann) et al.

Gestion et fidélisation des talents dans les établissements de santé.

SOINS CADRES, 2023/05, n° 143, 9-46, réf.bibl.

Dans un contexte de tension hospitalière, où il apparaît de plus en plus difficile de recruter, mais également de maintenir les professionnels à leur poste, le management des talents émerge fortement dans les stratégies médico-soignantes des établissements de santé. S'il est à différencier du management des compétences, l'accompagnement des talents reste une pratique managériale complexe, compte tenu des difficultés à définir les attributs d'un talent, mais aussi parce que ce dernier n'est reconnu qu'au regard d'autrui. Il peut donc être considéré différemment en fonction des acteurs avec qui il collabore. (d'après résumé d'auteur)

Dossier

BUDET (Jean-Michel) ; COURTOIS (Perrine) ; RICHOU (François) et al.

Prendre soin.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2023/03, n° 624, 154-188, réf.bibl.

Les articles proposés dans ce dossier militent pour une attention accrue au « prendre-soin », en écho au vénérable référentiel des cure et care, à rebours d'une vision comptable des politiques publiques et de ses conséquences délétères, de l'abus de recours aux cabinets de consultants aux solutions préformatées, pour un retour aux fondamentaux. Au sommaire : - Projet hospitalier de territoire : comment y associer les patients ? - Fidélisation des médecins anesthésistes-réanimateurs : les principes du "teaming". - Le manque de personnel : une réalité aux multiples facettes. - Grande démission et fin de l'abondance. - Les CLCC, un modèle d'établissement hybride agile : l'exemple de l'institut Bergonié. - Infirmiers en pratique avancée : bilan d'implantation à cinq ans au CH d'Aix-en-Provence. - Redonner du sens au travail : du management par objectifs aux organisations complexes. - La Vie la Santé. (résumé d'auteur)

Article

MOINET (Arthur)

Le développement de la marque établissement : l'exemple du CHU de Nantes.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2023/01, n° 622, 17-19

Conditions de travail difficiles, dégradation des relations les collègues ou l'encadrement, absence de perspectives professionnelles..., les hôpitaux peinent à attirer et fidéliser leurs ressources humaines, médicales et non médicales. Dans quelle mesure le développement d'une marque établissement forte et performante peut-il atténuer les conséquences de telles difficultés ? (résumé d'auteur)

Article

SIBE (Mathieu)

Le modèle nord-américain du magnet hospital est-il transposable en France ?

REVUE DE L'INFIRMIERE, 2023/01, n° 287, 34-37, 20 réf.

Les auteurs définissent le magnet hospital et ses caractéristiques organisationnelles et managériales, exposent ses effets vertueux rapportés par la littérature scientifique, et considèrent les conditions de sa transposabilité dans le contexte hospitalier français. (d'après résumé d'auteur)

Article

MINVIELLE (Etienne)

L'hôpital pragmatique.

PERSPECTIVE SOIGNANTE, 2022/12, n° 75, 109-122, 16 réf.

Face à la perte d'attractivité de l'hôpital, l'auteur tente de donner des pistes de réflexions pour la retrouver. Il questionne la qualité de l'organisation, du management ou des relations ville hôpital. Cet article fait partie de l'ouvrage *Refonder les organisations de santé* paru en 2022. (adapté du texte)

Article

REZNIKOFF (Valérie)

Innovation et management collaboratifs : de nouveaux leviers d'attractivité et de fidélisation.

REVUE HOSPITALIERE DE FRANCE, 2022/09, n° 608, 44-45

L'innovation collaborative se révèle prometteuse face aux difficultés d'attractivité et de fidélisation du secteur de la santé. Cette méthode contribue notamment à redéfinir le cadre de travail, en lien avec les attentes des professionnels et la spécificité de leur exercice. (résumé d'auteur)

Dossier

COUDRAY (Ophélie) ; DAVID (Aïcha) ; MARTINEZ (Marine) et al.

L'hôpital magnétique.

AIDE SOIGNANTE (L'), 2022/08, n° 239, 7-19, réf.bibl.

A l'heure où les hôpitaux et établissements médico-sociaux font face à une pénurie de ressources humaines médicales et paramédicales, la qualité de vie au travail est plus que jamais un enjeu. Des stratégies managériales visent à capter et à fidéliser les soignants dans leur établissement, on parle d'hôpital magnétique ou aimant. Elles s'articulent autour de trois valeurs essentielles : la bienveillance, l'autonomie et la responsabilisation. L'encadrement et la direction ont la volonté de porter une attention particulière à l'humain pour qu'il se sente bien au sein de son unité, pour limiter le turnover et l'absentéisme. C'est aussi l'ambition d'avoir une organisation permettant d'attirer le personnel et ainsi faciliter son recrutement. (résumé d'auteur)

Article

BARET (Christophe) ; RECOTILLET (Isabelle) ; KORNIG (Cathel)

Quelles caractéristiques des conditions de travail ont un impact sur la reconnaissance au travail ? Le cas d'un centre hospitalier universitaire français.

JOURNAL DE GESTION ET D'ECONOMIE DE LA SANTE, 2022/05-06, n° 5-6, 398-417, 46 réf.

En France, les personnels hospitaliers dénoncent depuis plusieurs années une dégradation de leurs conditions de travail dues aux restrictions budgétaires, aux sous-effectifs et à l'accroissement des tâches administratives. Peut-on mettre en évidence des relations entre les conditions de travail et la reconnaissance ? Dans cette recherche, les auteurs retiennent l'approche multidimensionnelle de la reconnaissance de Brun et Dugas pour tester cinq hypothèses sur les relations entre certaines caractéristiques des conditions de travail et certaines dimensions de la reconnaissance sur la base de l'exploitation de 26 entretiens semi-directifs et d'un questionnaire administré dans un centre hospitalier universitaire français en 2018. Les conditions de travail ont une influence quasi similaire sur toutes les dimensions de la reconnaissance. L'autonomie dans le travail, le soutien de la hiérarchie et les moyens disponibles pour réaliser son travail sont les caractéristiques des conditions de travail qui ont la plus forte influence sur la reconnaissance. (d'après résumé d'auteur)

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 04/08/2023)

Article

BUTZBACH (Malika)

Bien traiter ses équipes pour les garder.

ACTUALITES SOCIALES HEBDOMADAIRES, 2022/03/11, n° 3250, 28-29

De nouvelles stratégies d'encadrement émergent dans le secteur social et médico-social. Axées sur la responsabilité, la participation et sur la bientraitance, elles ne règlent pas le manque de moyens des établissements. Elles peuvent cependant faire la différence pour des jeunes professionnels qui entrent sur le marché du travail. (résumé d'auteur)

Article

ABOU EL KHAÏR (Catherine)

Manager à proximité pour fidéliser les équipes.

ACTUALITES SOCIALES HEBDOMADAIRES, 2022/01/28, n° 3244, 28-29

Quand les tensions en matière de recrutement sont fortes, éviter les démissions de salariés constitue une nécessité dans les structures. Un objectif exigeant, qui suppose de ne rien laisser au hasard. Les établissements qui parviennent à stabiliser leurs équipes mettent en avant la proximité entretenue avec celles-ci. (résumé d'auteur)

Article

GRAVEY (Inès) ; LEBEY THOMAS (Emilie)

Le "Magnet Hospital" : d'un référentiel de bonnes pratiques à une transformation culturelle des hôpitaux leaders américains.

SANTÉ RH, 2022/01, n° 145, 5-10, réf.bibl.

Le concept d'hôpital magnétique, né aux Etats-Unis au début des années 2000, caractérise "les hôpitaux qui attirent et retiennent des infirmières qualifiées en offrant un environnement de travail positif qui favorise une satisfaction professionnelle élevée et d'excellents soins aux patients" (Schmalenberg et Kramer, 2008). Ce référentiel est issu de travaux de l'American Academy of Nursing de 1983. Un groupe de travail y avait été chargé d'analyser la pratique infirmière dans les hôpitaux, en menant une étude pour identifier les environnements de travail qui attiraient et retenaient des infirmières qualifiées et qui favorisaient des soins de qualité aux patients et aux résidents. C'est sur la base des caractéristiques des hôpitaux les plus attractifs et réussissant le mieux à fidéliser leurs infirmiers que l'Association Nationale des Infirmiers Américains (ANA) a établi les 14 "forces du magnétisme" qui sont au fondement du modèle original Magnet. (d'après résumé d'auteur)

Article

MALQUIN (Mathieu) ; UGHETTO (Pascal)

Les actions au service de la qualité de vie au travail...

SOINS CADRES, 2021/11, n° 131, 53-60, 9 réf.

De quelle manière les cadres de santé portent-ils des préoccupations liées à la qualité de vie au travail dans leurs pratiques managériales ? A partir d'une étude menée dans un département de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, une analyse des actions spontanément engagées par les cadres de santé en lien avec la qualité de vie au travail a été effectuée. Il s'agissait de consolider ce qui permet d'organiser l'activité des équipes sans négliger le besoin des cadres de développer à leur tour leur métier. (résumé d'auteur)

Dossier

MANGEONJEAN (Francis) ; SIBE (Matthieu) ; CHAMBRE CLAVEL (Béatrice) et al.

Attractivité et fidélisation.

SOINS CADRES, 2021/09, n° 129, 13-61, réf.bibl.

Au sommaire : - Un besoin d'innovation managériale. - Fonder l'attractivité sur une stratégie de fidélisation : les enseignements du modèle du Magnet Hospital. - DS et DRH, une coopération au service de l'attractivité et de la fidélisation. - Attractivité et fidélisation dans les métiers du soin, enjeux et défis. - La communication, un outil d'attractivité et de fidélisation des professionnels de santé. - Une démarche de recrutement pour développer l'attractivité dans un CHU. - La gestion des talents, un levier d'attractivité et un gage de fidélisation. - Les open badges, un attracteur étrange pour une création de valeur collective. - Les attentes des étudiants en soins infirmiers dans la fonction publique hospitalière. - Attractivité et fidélisation, inspirations internationales pour un service en proximité. - Le parcours professionnalisant en psychiatrie comme vecteur d'attractivité. - Attractivité et fidélisation des professionnels du soin, penser la sécurité psychologique. - Etablissements de santé, comment de rendre attractifs ?

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 04/08/2023)

Dossier

PAYRE (Sébastien) ; TISSIOUI (Mohamed) ; JOFFRE (Clémence)

L'attractivité des métiers de la Santé en question.

MANAGEMENT & AVENIR SANTE, 2021/01, n° 8, 7-150, réf.bibl.

Au sommaire : - Éditorial. De l'attractivité des métiers à une interrogation sur les organisations et pratiques de gestion ? - Restructurer une activité hospitalière en adoptant une technologie numérique : enjeux d'attractivité et de refonte des métiers. - La GRH en question face à la reconversion professionnelle des paramédicaux. - Évolution du métier d'aide à domicile vers le numérique en santé. Une étude exploratoire à travers l'expérience des bénéficiaires. - Working hours and overtime: insights from the perspective of affects. - La gouvernance hospitalière publique, une question de régulation conflictuelle. - Universitarisation des formations des auxiliaires médicaux en Normandie Occidentale : retour d'expérience. - « Bâtir l'hôpital de demain relève moins d'une question de rémunération que de management et de sens » : interview de Gaétan Casanova, Président de l'Inter-syndicale nationale des internes.

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 04/08/2023)

Article

SCHOEVAERTS (Dominique) ; HENS (Carine) ; LAURENT (Sidonie)

Compétences et développement professionnel infirmier : la clé du succès de la fidélisation du personnel infirmier au bloc opératoire.

OBJECTIF SOINS & MANAGEMENT : LA REVUE DES CADRES DE SANTE, 2020/12, 2021/01, n° 278, 44-52, 32 réf.

Comme la majorité des pays d'Europe de l'Ouest, la Belgique fait face à un nombre insuffisant de candidats à la profession d'infirmière. Ce constat de pénurie en personnel infirmier est renforcé par le turnover en personnel. Une approche de cette problématique est appréhendée au bloc opératoire d'orthopédie des Cliniques universitaires Saint-Luc par la dynamique d'un projet d'équipe, centré sur l'amélioration de compétences visant la fidélisation de son personnel infirmier. (résumé d'auteur)

Article

GONALONS (Robin) ; LORON (Antoine)

Attirer et fidéliser médicaux et paramédicaux. S'inspirer des start-up ?

GESTIONS HOSPITALIERES, 2020/04, n° 595, 217-221

La plupart des établissements sanitaires et médico-sociaux sont confrontés à des difficultés de recrutement des personnels de santé, du radiologue à l'anesthésiste en passant par l'infirmier de bloc opératoire ou le masseur-kinésithérapeute. Les start-up rencontrent elles aussi des difficultés dans l'attraction et la rétention de talents rares. Certes, ce sont des organisations sensiblement différentes des établissements de santé, pour autant, l'efficacité de certaines de leurs pratiques RH ainsi que les problématiques qu'elles rencontrent, similaires à celles des établissements de santé dans le recrutement de compétences rares, rend cette analyse opportune. Par ailleurs, nombre de start-up ont atteint une taille comparable à celle de certains établissements sanitaires ou médico-sociaux. Or, elles ont conservé les pratiques RH de leurs origines, les ont améliorées et continuent à jouir d'un faible turn-over. Les auteurs sont convaincus qu'une partie de ces pratiques RH est transposable aux établissements de santé, dans le respect des spécificités du secteur. (résumé d'auteur)

Article

RENAUT (Marion) ; ROUGET (Samuel) ; VALENTIN (Virginie)

Développer la marque employeur à l'hôpital. Montrer qui l'on est ou être ce que nous montrons ?

REVUE HOSPITALIERE DE FRANCE, 2019/09-10, n° 590, 72-76

Progrès technique et modifications des pratiques, nouvelles aspirations positifs en matière de prise en charge soignante, mutation du rapport au travail et des exigences quant aux conditions d'exercice. Mais aussi émergence de nouveaux métiers et besoin de nouvelles compétences,

évolutions du cadre réglementaire, contraintes budgétaires, "hôpital bashing", concurrence du marché du travail, émergence de « métiers en tension » : autant de défis pour les politiques de ressources humaines hospitalières. Pour y répondre, mais également pour assurer la pérennité de leur fonctionnement et de leurs missions, les établissements publics de santé se tournent de plus en plus vers de nouvelles démarches, inspirées du monde des entreprises et du concept de marque employeur. (résumé d'auteur)

Article

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

Qualité de vie au travail et attractivité médicale.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2019/03, n° 584, 163-168, réf.bibl.

Au centre hospitalier Sud Francilien, la présidente de la commission médicale d'établissement et la direction ont initié une démarche permettant d'améliorer les conditions d'exercice des personnels médicaux. Il s'agit en définitive de favoriser l'émergence d'une politique plus globale visant à renforcer l'attractivité de l'établissement. (d'après résumé d'auteur)

Article

PETIT DIT DARIEL (Odessa)

Innovations en matière de qualité de vie au travail, les clusters QVT.

SOINS CADRES, 2018/05, n° 106, 49-52, 9 réf.

Identifiée comme axe stratégique fin 2016, la qualité de vie au travail (QVT) est un levier majeur pouvant être mobilisé par tout établissement de santé désirant fidéliser son personnel et améliorer la qualité de son service rendu. Un projet d'expérimentation nationale a été lancé afin de promouvoir les actions et faciliter les échanges des meilleures pratiques en la matière. Deux exemples de 'clusters QVT', dispositif permettant d'échanger sur des sujets tels que le contenu du travail, la qualité des soins, l'équilibre entre vie privée et activité professionnelle, notamment, peuvent inciter des établissements désireux de se lancer dans cette dynamique. (résumé d'auteur)

Article

DIVAY (Sophie)

La nouvelle fabrique de la carrière des cadres de santé à l'hôpital : entre réglementation et cooptation.

SCIENCES SOCIALES ET SANTE, 2018/03, vol. 36, n° 1, 39-64, réf.bibl.

L'hôpital est depuis quelques décennies soumis à des mesures de contrôle et de restriction de ses dépenses. Tous les personnels hospitaliers sont confrontés à des changements fréquents, souvent contradictoires et pénibles, qui entraînent une intensification de leur charge de travail. Les dirigeants doivent compter sur des relais capables de faire accepter leurs décisions. Par leur proximité avec les soignants, les cadres de santé représentent des acteurs-clé dont il s'agit de faire de « bons managers ». De ce fait, la fabrication de ces cadres devient un enjeu essentiel pour le « bon fonctionnement » des hôpitaux. Parallèlement aux conditions réglementaires qui régissent les carrières statutaires des personnels de la fonction publique hospitalière, se mettent en place des règles organisationnelles et locales, propres au secteur privé, relevant d'une des formes du Nouveau Management Public. Ces évolutions participent à la mutation de l'hôpital public en hôpital-entreprise. (résumé d'auteur)

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 03/08/2023)

Article

FERONI (Isabelle)

Le recrutement des cadres de santé : entre profession et intégration institutionnelle. Commentaire.

SCIENCES SOCIALES ET SANTE, 2018/03, vol. 36, n° 1, 65-70, réf.bibl.

Ce commentaire fait suite à l'article du même numéro : « La nouvelle fabrique de la carrière des cadres de santé à l'hôpital : entre réglementation et cooptation » (pp. 39-64), rédigé par Sophie

Divay, et analyse les développements de l'auteur. Les cadres de santé sont un excellent traceur de la managérialisation de l'organisation hospitalière. (adapté du texte)

[\[En ligne\] Disponible sur Cairn en accès réservé sur des postes AP-HP.](#)

(Consulté le 03/08/2023)

Dossier

DESMARAIS (Céline) ; ABORD DE CHATILLON (Emmanuel) ; MASCLAUX (Jean-Luc) et al.

Accompagner la prise de fonction.

SOINS CADRES, 2018/02, n° 105, 13-45, réf.bibl.

Au sommaire : - Une nécessité éthique et pragmatique. - Devenir manager, enjeux et difficultés. - Accompagner et fidéliser, un défi pour une performance collective. - Simulation managériale, favoriser le développement des compétences. - La prise de fonction, dispositif pédagogique pour partager les expériences. - L'accompagnement des élèves directeurs des soins à l'EHESP. - Un dispositif d'accompagnement aux fonction de cadre supérieur de santé. - Analyse des pratiques professionnelles managériales et accompagnement des cadres. - Attentes des nouveaux professionnels infirmiers et rôle des cadres de proximité. - Le coaching de prise de fonction. - L'analyse des pratiques, un levier de formation et de professionnalisation.

Article

SALVI (Nicolas) ; VERGE (Lionel)

« Marque employeur » à l'hôpital : pourquoi et comment faire ?

SANTE RH, 2018/01, n° 101, 15-19, réf.bibl.

Mêlant les enseignements du marketing, de la communication et des RH, la notion de "marque employeur" traduit le déploiement d'une stratégie coordonnée qui sait mettre en valeur les avantages compétitifs d'un employeur. Le développement d'une "marque employeur" à l'hôpital n'implique pourtant pas un bouleversement majeur de nos organisations peut améliorer la visibilité et la valorisation des dispositifs RH existants, au travers de démarches simples et pragmatiques. Avant d'illustrer par des exemples concrets les différents axes qui pourraient structurer une telle stratégie, il convient d'insister sur l'intérêt de cette approche pour les politiques RH d'un hôpital. (d'après résumé d'auteur)

Article

BUBIEN (Yann)

L'attractivité de l'hôpital public.

GESTIONS HOSPITALIERES, 2016/02, n° 553, 86-89

Comment rendre l'hôpital public attractif pour les jeunes professionnels ? La détection des jeunes talents, l'accueil, la reconnaissance, l'innovation pédagogique et l'accompagnement tout au long de la carrière sont autant de défis permettant de fidéliser les professionnels. Témoignage avec le CHU d'Angers. (d'après texte)