



BRETAGNE

# Le Magnet Hospital

## *Un concept exportable dans le service public hospitalier français ?*

Colloque ANFH-Bretagne, Lorient, 02 décembre 2016

**Matthieu Sibé**  
*Maître de Conférences en Sciences de Gestion*

université  
de **BORDEAUX**

Bordeaux school of public health  
**ISPED**  
Institut de Santé Publique d'Epidémiologie et de Développement

# Introduction

- **Un constat partagé**

- Montée des RPS en France et en Europe
- Le cas de l'hôpital : désarroi grandissant des professions hospitalières et nombreux signaux de mal-être

- **Un enjeu crucial**

- Disposer de manière durable des personnels performants, à même de garantir la qualité, la sécurité et la continuité des soins

- **Une perspective positive**

*Passer de la souffrance au travail au management qualitatif*

- Quelles bonnes pratiques à généraliser pour concilier l'intérêt des personnels et la qualité des soins ?
- Une réponse possible : « **l'Hôpital magnétique** » en 7 questions

# 1. Quand apparaît le concept d'hôpital magnétique ?



Une étude qualitative auprès de **41 hôpitaux réputés attractifs** et qui « réussissaient en imaginant des organisations des soins qui fonctionnaient comme des « **aimants** » pour la profession : ils étaient capables d'attirer et de retenir des personnels correctement qualifiés » (McClure et al., 1983)

**1983**

# 1. Quand apparaît le concept d'hôpital magnétique ?



« un établissement qui satisfait à un **ensemble de critères** appréciant les pratiques RH, organisationnelles et managériales identifiées **pour rendre optimales l'exercice professionnel des soignants** » (ANCC, 2008)



1990

# 1. Quand apparaît le concept d'hôpital magnétique ?



→ 6,61% des hôpitaux américains se sont lancés dans cette procédure volontaire de reconnaissance externe depuis 1990

→ 400 établissements américains sont des **Magnet Hospitals**

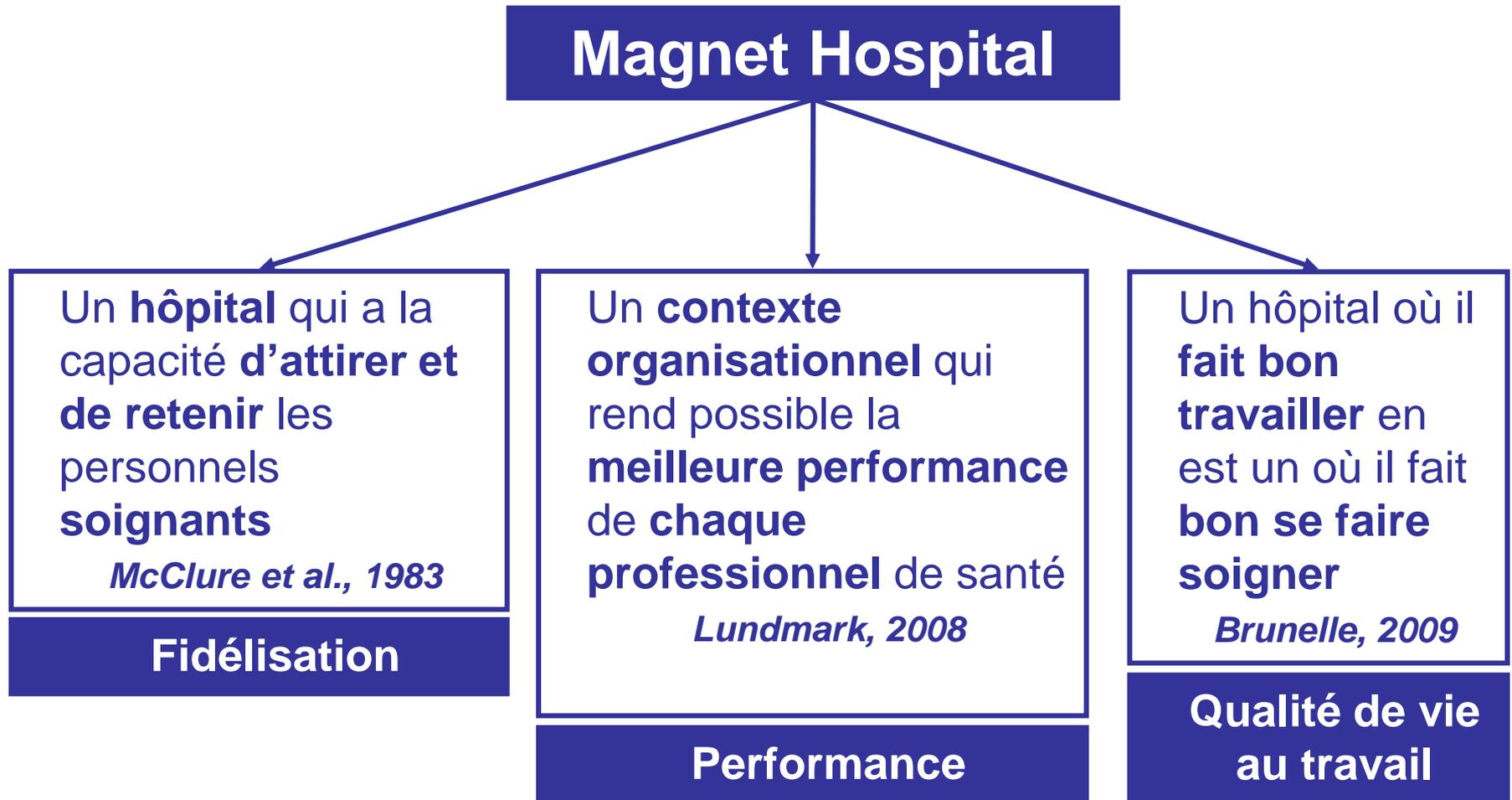
→ 15 des 18 meilleurs centres hospitaliers et les 10 meilleurs établissements pédiatriques

*US News and World Report*

*US News Best Hospitals in America Honor Roll, 2014*

**2015**

## 2. Comment définir et mesurer le magnétisme hospitalier ?



# 2. Comment définir et mesurer le magnétisme hospitalier ?

## 8 dimensions essentielles

Culture centrée sur le patient

Expertise des soignants

Soutien à la formation

Leadership transformationnel

Empowerment/management participatif

Climat collégial médecins/soignants

Autonomie clinique

Gestion adéquate des effectifs



- **Nursing Work Index**

*(Aiken et Patrician, 2000)*

- **Essentials of Magnetism Tool**

*(Kramer et Schmalenberg, 2004, 2008)*

***Kramer et Schmalenberg, 2004***

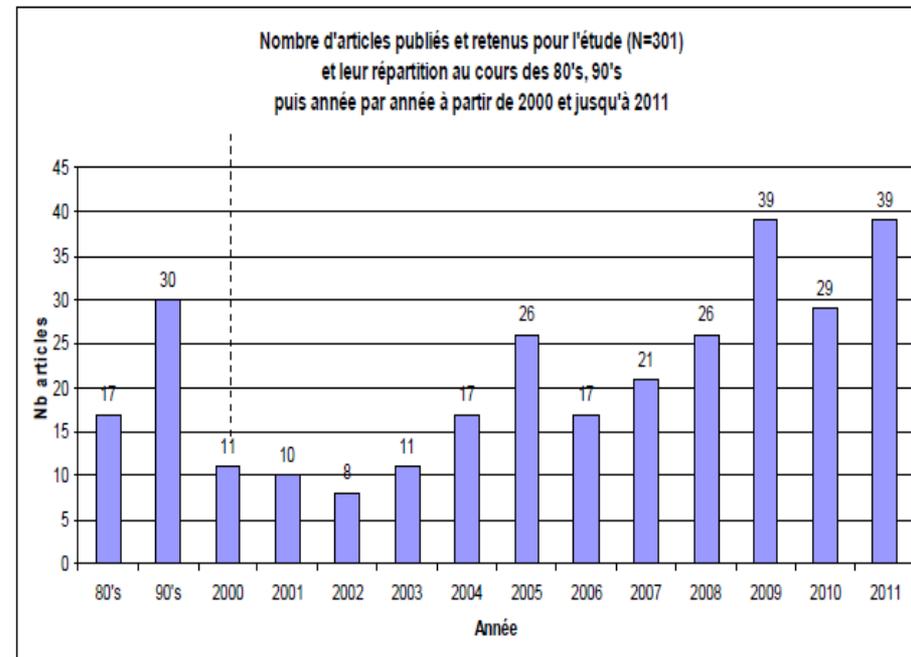
# 3. Quelles sont les valeurs du magnétisme hospitalier ?

- la **bienveillance** ou le **care** vis-à-vis des patients comme du personnel
- l'**autonomie** dans un cadre organisé par les normes professionnelles
- la complémentarité des actions des pouvoirs administratif, médical et soignant visant la **responsabilisation** et la **coopération**



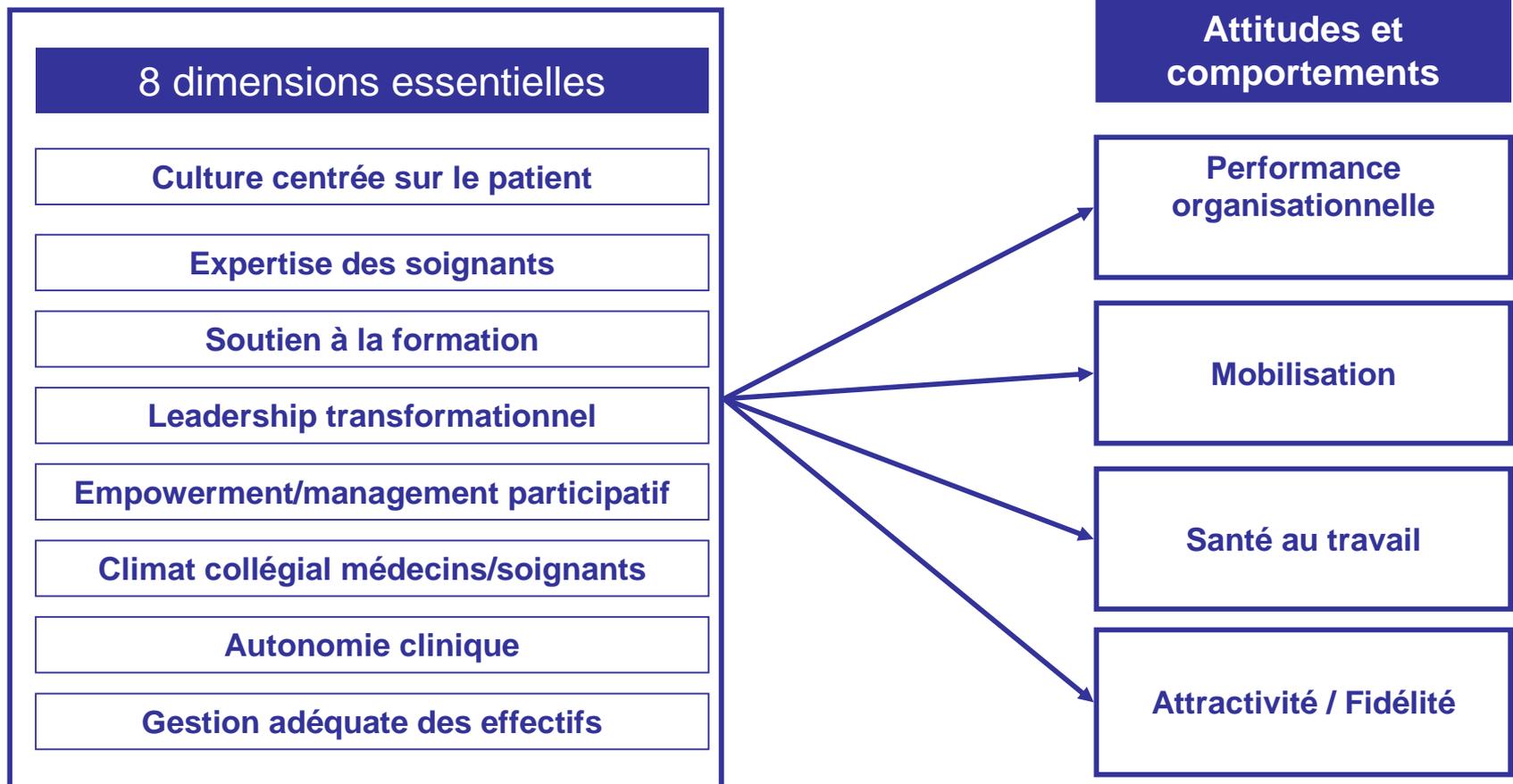
# 4. Quels sont les effets attendus du magnétisme hospitalier ?

- **Santé au travail**
  - Moins d'accidents du travail
  - Moins d'exposition au burn-out
  - Moins d'absentéisme médical
- **Attitudes au travail**
  - Plus forte satisfaction au travail
  - Plus forte implication au travail
  - Moins d'intention de quitter
  - Moins de conflits travail-famille
  - Plus de qualité perçue des soins
  - Plus de climat de sécurité
  - Plus de productivité perçue
- **Performance des soins**
  - Plus faibles taux de mortalité
  - Plus forte satisfaction des patients
  - Moins de plaintes
  - Moins d'erreurs et d'accidents liés aux soins

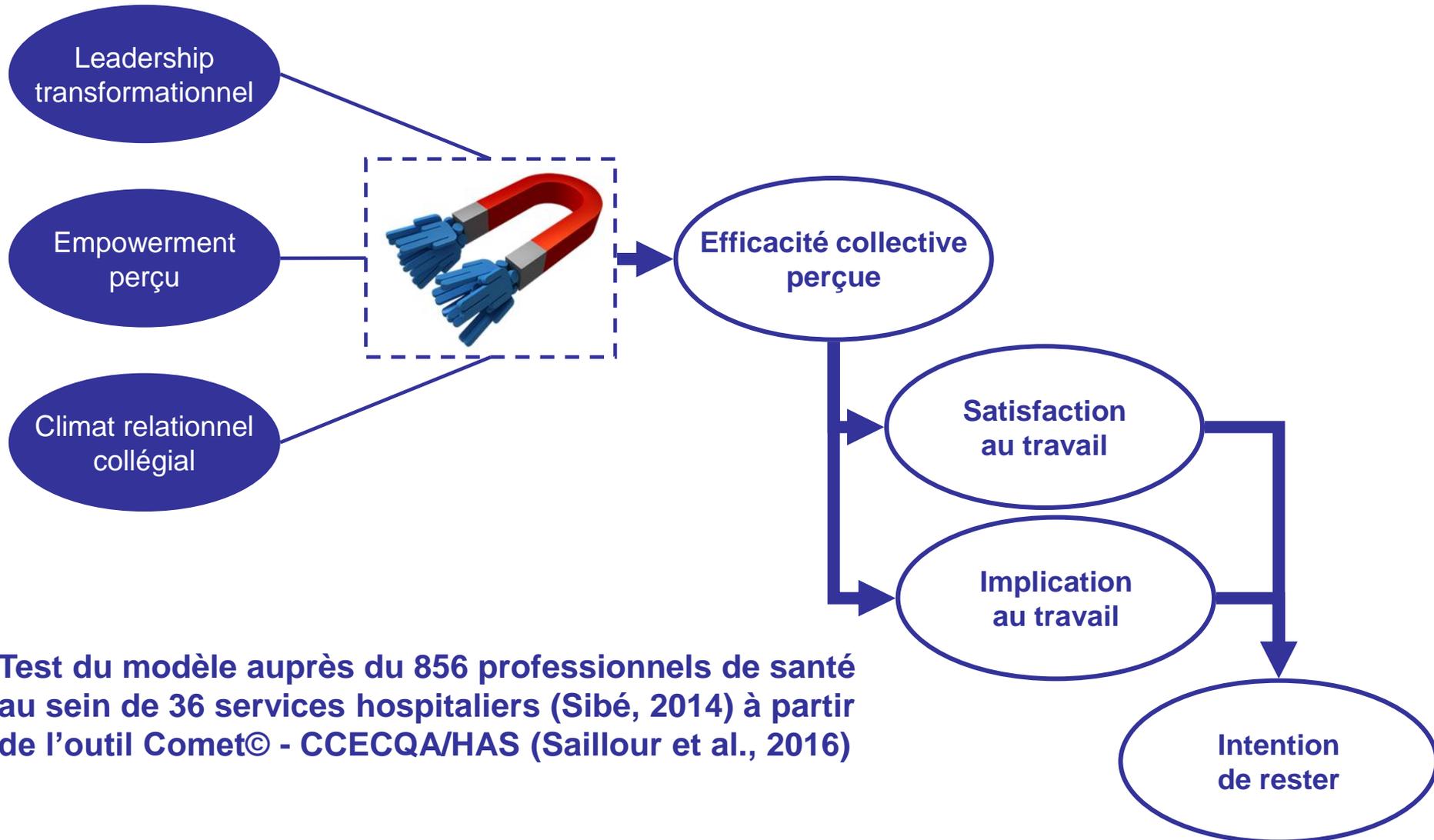


# 5. Quel est le modèle de l'hôpital magnétique ?

## Modèle synthétique de type causes-conséquences du Magnet Hospital



# 6. Le magnétisme hospitalier est-il transférable ?



Test du modèle auprès du 856 professionnels de santé au sein de 36 services hospitaliers (Sibé, 2014) à partir de l'outil Comet© - CCECQA/HAS (Saillour et al., 2016)

# 7. Quelles sont les implications pratiques en matière de GRH ?

- **Actualiser les politiques RH de l'hôpital**
  - *conférer une dimension davantage stratégique à la GRH en conditionnant la qualité des soins à l'amélioration de la qualité de vie au travail*
- **Rompre avec l'approche exclusivement pathogénique de l'organisation**
  - *« le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise » (Lachmann et al. , 2010)*
- **Prendre appui sur les capacités organisationnelles et managériales positives existantes**
  - *pour garantir l'accomplissement des missions hospitalières tout en prenant soin de leurs patients comme de leurs personnels*

# 7. Quelles sont les implications pratiques en matière de GRH ?

Des dispositifs RH attractifs et fidélisateurs



+

**Responsabilisation** et développement des **compétences**  
**psycho-sociales** des managers de proximité

# Merci de votre attention

