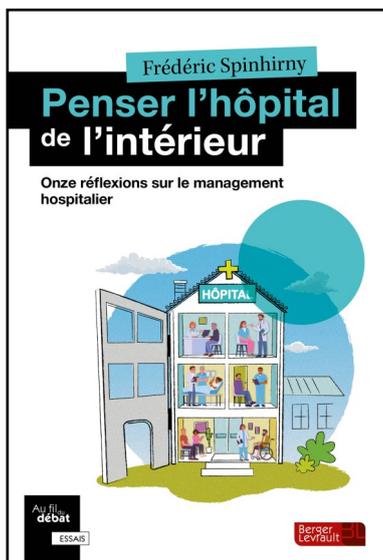


Penser l'hôpital de l'intérieur

Onze réflexions sur le management hospitalier

De Frédéric Spinhirny



Encourager les vocations

et défendre l'engagement que porte le service public hospitalier

Comment décrire ce que je vis dans mon service ? Comment répondre aux critiques permanentes que subit l'hôpital public ? L'hôpital est-il un milieu professionnel comme un autre ? Jusqu'où s'adapter ?

Sans nier les difficultés inhérentes au système de santé, il est possible de valoriser le monde du soin, c'est-à-dire la manière dont nous permettons collectivement aux êtres humains de se porter secours et assistance, comme un véritable modèle de société à défendre.

À travers des concepts centraux pour comprendre le monde d'aujourd'hui – l'accélération, l'adaptation, le sens au travail, la colère, la liberté, le management des caractères, l'obéissance, la simplification, et le néolibéralisme –, l'auteur apporte un point de vue original sur des dilemmes qui sont généralement passés sous silence au quotidien. Des sujets délicats sortent de l'ombre et deviennent abordables : adhésion collective, loyauté, éthique, évolution des mœurs, management intergénérationnel, hiérarchie, gestion de conflit, place de la bureaucratie.

À la croisée de la philosophie, de la sociologie, de la psychologie et du management, l'ouvrage répond aux questions identitaires des nombreux soignants, cadres, directeurs et managers médicaux, en leur proposant de se réapproprier une culture de travail propre à l'hôpital public.

Frédéric Spinhirny est à la fois directeur d'hôpital en exercice dans un grand centre hospitalier universitaire (CHU), philosophe et conférencier.

Parution : 21 août 2025

Collection : Au fil du débat-Essais

Broché : 234 p. | 14 x 20,5 cm

Prix : 21 € TTC

Réf. 121956

ISBN : 978-2-7013-2316-9

Sommaire

Avant-propos

Sens et non-sens du travail à l'hôpital

- Le découragement des altruistes
- La fatigue de compassion, symptôme de la perte de sens dans le soin ?
- Derrière les symptômes, quelles causes du non-sens ?
- Le sens du travail bien fait
- Quelques causes de la montée de l'absurde
- Pour une contre-culture managériale à l'hôpital
- Qui incarne le sens ou le non-sens ?

Manager après le covid : quels modèles pour la santé ?

- L'hôpital à l'épreuve du nouveau management public
- Le management hospitalier face au covid-19
- Une parenthèse enchantée ?
- Une forte remise en question au cœur de la crise
- Innover après le covid-19, est-ce briser des tabous ?
- Toute transformation repose sur un élément humain archaïque : les caractères
- Changer les organisations ou changer les managers ?
- Pour un management désintimidant
- Quelle culture managériale à l'hôpital public ?
- Définir un modèle managérial propre à l'hôpital
- Les transformations comme défi du management à l'hôpital

L'hôpital débordé : moins vite, moins haut, moins fort, soutenable

- Les origines de l'accélération
- Sans bord temporel, nous ne pouvons plus nous contenir
- Retrouver du temps comme première condition de travail
- Un sentiment étrange d'immobilité fulgurante
- Management déraciné et désengagement
- Réenraciner le management à l'hôpital
- Management participatif et travail soutenable : le temps retrouvé ?

Bien manager à l'hôpital, est-ce forcément s'adapter au monde extérieur ?

- La représentation du travail à l'hôpital public : un monde à part ?
- Être hospitalier, une question de caractère
- Une certaine vision du travail : une vocation, un métier avant un emploi
- Une sphère sociale en dehors du monde économique
- Une histoire de valeurs et de missions
- La question du management intergénérationnel : le péril jeune, un faux problème ?
- L'importance du cycle de vie dans la gestion d'une équipe « Refaire sa vie » comme identité de la modernité liquide
- Mais, au fait, aujourd'hui, qu'appelle-t-on vraiment évolution sociétale ?
- Il faut s'adapter ! Une injonction épineuse
- Un bon manager doit-il faire tout entrer à l'hôpital comme dans un moulin ?
- Un bon manager est un manager engagé, qui sait définir les limites

Le management de la colère, miroir de la société ?

- Maitriser sa colère, une éthique de la réserve
- Est-il vrai que nous sommes plus en colère aujourd'hui ?
- Montée de colères
- Être en colère dans un monde froid : se méfier de l'eau qui dort
- Le rôle des institutions comme réservoir de colère
- La justice comme prévention collective
- La colère et le conflit comme modalité du dialogue social
- Tempête et passion sous un tableau Excel
- La colère, une passion d'avenir

Une expérience ambivalente d'hôpital libéré

- Petite philosophie de la « libération » des organisations de travail
- Traduire l'entreprise libérée à l'hôpital public
- Les origines économiques du *lean management*
- Vers un « hôpital libéré » ? Ce que le *lean management* dit aussi de la valeur travail
- Modalités pratiques dans une direction fonctionnelle
- Bilan de l'expérimentation
- L'hôpital libéré, est-ce réaliste ?
- Approfondissements avec retours d'expérience
- Liberté et résistance à l'hôpital public
- Des réflexions pour penser l'innovation managériale

La personnalité, nouvelle frontière des conditions de travail ?

- De l'importance de percevoir le caractère des individus
- La personnalité coincée entre organisation et effectif
- Le management à l'hôpital : humain, trop humain
- Une clef du recrutement
- Vous voulez innover ?
- Passez un test de personnalité !
- Parler des autres : le manager en terrain miné
- Que faire en cas d'incompatibilité d'humeur ?
- Personnalité et QVCT : un discours ambivalent

Peut-on se débarrasser d'une personnalité toxique sans passer pour un monstre ?

- Les obligations générales en tant qu'employeur
- Qu'en disent les pouvoirs publics ?
- Quels éléments d'actions à la suite d'un signalement ?
- Mais au fait, qu'appelle-t-on personnalité toxique ?
- Quelques situations épineuses, complexes, sans solutions idéales

Obéir, consentir, résister. L'art d'exercer entre le marteau et l'enclume

- Y a-t-il un droit à désobéir ?
- Le discours de celui qui décide est-il toujours le meilleur ?
- Premier argument : la vie réelle, c'est l'économie
- Deuxième argument : « Il faut s'adapter, c'est une question de survie ! »
- Pourquoi ne se sent-on pas légitime pour contredire ces arguments ?
- Partager le sens d'un projet

Bureaucratie et simplification

- Un peu de caricature
- Ce qui relève de la bureaucratie dans une journée de soignant
- D'où vient la bureaucratie ?
- Confondre bureaucratie et administration : un malentendu bien utile
- Service public ou service au public ?
- Le remède de la simplification

L'hôpital public français est-il vraiment néolibéral ?

- Les liaisons dangereuses du libéralisme et de la bureaucratie
- Un pays privatisé ?
- Le diable se cache... dans la tarification à l'activité (T2A) !
- Caractère néolibéral et modèle de société
- Le néolibéralisme, un esprit du temps
- Le malaise vient de plus loin
- La bureaucratie à l'hôpital : critique des néolibéraux... mais pas que !
- Le néolibéralisme, une question de langage pour débat universitaire ?

Conclusion – Prendre soin, un modèle de société à venir ?

Remerciements

Bibliographie