Un livre qui s’attache à mieux comprendre la gouvernance organisationnelle et humaine des hôpitaux publics suisses

David Giauque, Antonio Racciatti
30th September 2026

Prendre la tension de l'hôpital

David Giauque
Antonio Racciatti

SAVOIR SUISSE

Dans « *Prendre la tension de l'hôpital* », David Giauque et Antonio Racciatti proposent une analyse du système hospitalier suisse à partir d'une perspective organisationnelle et managériale centrée sur les ressources humaines. Leur thèse principale est que les difficultés rencontrées actuellement par les hôpitaux ne peuvent être comprises uniquement à travers les problématiques financières ou les réformes du système de santé. Elles trouvent leur origine dans la complexité organisationnelle des institutions hospitalières, dans les tensions qui traversent leur gouvernance et, surtout, dans les défis liés à la gestion du capital humain.

L'ouvrage débute par le constat de plusieurs paradoxes qui caractérisent les hôpitaux suisses. D'un côté, ceux-ci figurent parmi les établissements les plus performants au monde en matière de qualité des soins, de technicité médicale et d'innovation. De l'autre, ils sont régulièrement confrontés à des déficits financiers, à des critiques concernant leur efficience et à des difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation du personnel. Les auteurs soulignent ainsi l'ambivalence d'un système hospitalier qui produit une médecine d'excellence tout en étant soumis à une pression économique et politique permanente.

Un écosystème complexe aux multiples parties prenantes

L'une des contributions majeures du livre réside dans la description de l'hôpital comme un écosystème particulièrement complexe. Cette complexité résulte d'abord de pressions externes nombreuses : concurrence entre établissements, régulation fédérale et cantonale fragmentée, contraintes imposées par les assureurs-maladie, réformes du financement hospitalier et attentes parfois divergentes des différentes parties prenantes. Les auteurs montrent notamment que le modèle de financement par forfaits SwissDRG, introduit pour accroître l'efficience, a souvent conduit à une situation de sous-financement structurel, accentuant les tensions budgétaires et renforçant la logique de performance économique dans les établissements hospitaliers.

À ces contraintes externes s'ajoutent des difficultés internes. Les hôpitaux regroupent une grande diversité de professions, de cultures professionnelles et de formes d'expertise qui rendent la coordination et la collaboration particulièrement délicates. Historiquement organisés en silos, ils souffrent d'un manque de transversalité qui entrave la coopération entre les différents métiers. Les auteurs insistent également sur la coexistence de logiques professionnelles parfois contradictoires, chaque groupe défendant sa propre conception du « travail bien fait ». Cette pluralité de légitimités rend le management complexe et nécessite des compétences spécifiques en matière de régulation, de médiation et de leadership.

Une problématique avant tout « humaine »

Le troisième axe du livre porte sur la crise des ressources humaines qui touche aujourd'hui les hôpitaux suisses. Contrairement à une idée répandue, les auteurs ne parlent pas d'une crise des vocations. Les formations en santé continuent d'attirer un nombre élevé de candidats. Le problème réside davantage dans la capacité des établissements à retenir durablement leurs

professionnels. Le vieillissement de la population augmente la demande de soins alors même que de nombreux professionnels quittent leur profession prématurément. Les hôpitaux se trouvent donc confrontés à un double défi : remplacer les départs et répondre à des besoins croissants en personnel.

La pandémie de Covid-19 a amplifié ces difficultés en révélant les fragilités préexistantes du système hospitalier. La surcharge de travail, les réaffectations forcées, l'épuisement professionnel et le sentiment d'un manque de reconnaissance ont contribué à renforcer le désengagement de nombreux professionnels. Les auteurs mobilisent ici le concept de « blessure morale » (*moral injury*) pour décrire les conflits éthiques vécus durant la pandémie, lesquels ont parfois profondément affecté le rapport des soignants à leur métier et à leur institution. La crise sanitaire a ainsi accéléré l'émergence de nouvelles attentes liées à la qualité de vie au travail, à l'autonomie professionnelle et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Un défi majeur : la fidélisation du personnel

À partir de nombreuses recherches empiriques conduites dans les hôpitaux suisses, l'ouvrage identifie les principaux déterminants de la fidélisation du personnel. Deux catégories de facteurs ressortent particulièrement. Les facteurs psychosociaux comprennent notamment l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le sentiment d'appartenance institutionnelle, le soutien social et la qualité des relations entre collègues. Les facteurs organisationnels concernent principalement le style de management, la reconnaissance, la participation aux décisions, la clarté des rôles et la maîtrise de la charge de travail. Les auteurs montrent que ces variables exercent une influence déterminante sur l'intention des professionnels de demeurer dans leur emploi.

Sur un plan plus normatif, l'ouvrage défend ensuite une redéfinition profonde du rôle de la fonction ressources humaines. Les auteurs considèrent que celle-ci ne peut plus être limitée à des activités administratives ou de support. Dans un contexte marqué par la pénurie de personnel et la nécessité de maintenir la qualité des soins, la fonction RH doit devenir un acteur stratégique à part entière. Elle doit contribuer à l'organisation du travail, au développement des compétences, à l'accompagnement des transformations institutionnelles et à la construction d'un environnement de travail favorable à l'engagement des salariés. Cette approche repose sur l'idée que performance économique et performance sociale ne s'opposent pas mais se renforcent mutuellement.

Un pilotage qui soit à la hauteur de la complexité des prestations hospitalières

Dans les deux derniers chapitres, les auteurs élargissent leur réflexion au pilotage global des hôpitaux. Ils remettent en question une vision strictement économique de la performance hospitalière et soulignent la nécessité d'intégrer les externalités sociales, éducatives et scientifiques produites par ces institutions. L'hôpital est présenté non seulement comme un prestataire de soins, mais aussi comme un acteur économique majeur, un lieu de formation et un moteur d'innovation scientifique. Cette lecture conduit à

relativiser les jugements fondés exclusivement sur les résultats financiers et, en fin de compte, sur la productivité des hôpitaux. Du reste, un hôpital public rentable est-il une fin politique légitime?

Enfin, l'ouvrage se conclut par un plaidoyer en faveur d'un management de proximité. Selon les auteurs, l'amélioration durable du fonctionnement hospitalier passe par une gouvernance plus simple, davantage de confiance entre les acteurs et une meilleure reconnaissance de l'expertise du terrain. Ils critiquent la bureaucratisation croissante des organisations hospitalières, alimentée par la multiplication des indicateurs, des procédures et des mécanismes de contrôle. À l'inverse, ils préconisent un management fondé sur le dialogue, la participation, la sécurité psychologique et le développement du pouvoir d'agir des professionnels. Cette orientation vise à restaurer le sens du travail, à renforcer l'engagement des salariés et, par conséquent, à améliorer la qualité des soins.

En définitive, *Prendre la tension de l'hôpital* propose une critique argumentée des réformes hospitalières dominées par les impératifs de rentabilité et d'efficience économique. Les auteurs soutiennent que les enjeux contemporains de l'hôpital sont avant tout organisationnels et humains. Ils défendent ainsi un modèle de gouvernance où la gestion des ressources humaines occupe une place stratégique et où le bien-être des professionnels apparaît comme une condition essentielle à la qualité des prestations de soins et à la pérennité du système hospitalier.

Référence du livre :

Giauque David et Racciatti Antonio (2026). *Prendre la tension de l'hôpital*. Lausanne : EPFL Press, collection Savoir suisse.

Image : EPFL Press