



LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL EN SANTÉ



Jean- C Bernatchez, Ph. D.,¹

La flexibilité du travail est un concept qui a pris de l'ampleur dans de nombreux secteurs, y compris celui de la santé. En raison des besoins diversifiés et changeants des patients, ainsi que des évolutions technologiques et organisationnelles, la

¹ L'auteur Jean C. Bernatchez est professeur titulaire en relations industrielles à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il a préalablement œuvré à titre de directeur dans la grande entreprise publique notamment en santé. *Revue internationale sur le travail et la société*, Bernatchez Jean C, La flexibilité du travail en santé, 2024, Vol 22, Numéro 06, ISSN : 1705-6616, Juillet, pp. 1-8 http://uqtr.ca/revue_travail [1]

flexibilité est devenue une caractéristique essentielle pour améliorer l'efficacité, la satisfaction des employés et la qualité des soins. Cet article examine les différentes dimensions de la flexibilité du travail dans le secteur de la santé, ses avantages et défis, ainsi que ses implications pour l'avenir.

1. Dimensions de la flexibilité du travail

La flexibilité du travail peut être classée en plusieurs catégories soient les flexibilité temporelle, spatiale, contractuelle et fonctionnelle.

1.1 La flexibilité temporelle

La flexibilité temporelle concerne l'adaptation des horaires de travail. Dans le secteur de la santé, cela inclut des horaires de travail variables, le travail à temps partiel, le travail en shifts (équipes), et les horaires de travail comprimés. Par exemple, les infirmières peuvent travailler des journées de 12 heures sur un cycle de 3 jours, ce qui leur permet d'avoir des jours de repos prolongés tout en assurant une couverture continue pour les patients.

1.2 La flexibilité spatiale

La flexibilité spatiale fait référence à la possibilité de travailler à différents endroits, y compris à domicile ou dans différents établissements de santé. La télémédecine et les consultations à distance sont des exemples de flexibilité spatiale qui se sont développés, surtout après la pandémie de COVID-19. Cette flexibilité permet aux professionnels de la santé de consulter et de traiter les patients sans avoir à être physiquement présents.¹

1.3 La flexibilité contractuelle

La flexibilité contractuelle inclut diverses formes de contrats de travail, comme les contrats à durée déterminée, les contrats de travail temporaire, et les contrats freelance. Cette flexibilité permet de répondre aux variations saisonnières de la demande de soins ou de combler rapidement les postes vacants en cas de pénurie de personnel.

1.4 La flexibilité fonctionnelle

La flexibilité fonctionnelle se rapporte à la polyvalence des employés et leur capacité à remplir plusieurs rôles ou fonctions au sein de l'organisation. Dans le secteur de la santé, cela peut inclure des formations croisées où les infirmières peuvent également effectuer des tâches administratives ou d'assistance technique, augmentant ainsi l'efficacité des opérations. De toutes les formes d'organisation du travail, la flexibilité fonctionnelle est celle qui soulève le plus de difficultés d'application. Car le domaine de la santé postule le respect de protocoles complexes. Par conséquent, plus un intervenant est polyvalent, plus il est susceptible de faire des erreurs, lesquelles peuvent être graves.

2. Les avantages de la flexibilité du travail en santé

Les avantages de la flexibilité sont l'amélioration de la qualité des soins, la réduction du stress et de l'épuisement professionnel, la rétention du personnel et une meilleure adaptation aux changements technologiques.

2.1 L'amélioration de la qualité des soins

La flexibilité du travail permet une meilleure répartition des ressources humaines, assurant ainsi une couverture continue et de qualité. Des horaires flexibles

Revue internationale sur le travail et la société, Bernatchez Jean C, La flexibilité du travail en santé, 2024, Vol 22, Numéro 06, ISSN : 1705-6616, Juillet, pp. 1-8 http://uqtr.ca/revue_travail [3]

permettent de répondre efficacement aux pics de demande et d'assurer que les soins prodigués ne soient pas compromis par la fatigue ou l'épuisement des soignants. La qualité des soins transite par des investissements dans la compétence des intervenants.²

2.2 La réduction du stress et de l'épuisement professionnel

Des horaires de travail flexibles et l'option de télétravail peuvent aider à réduire le stress et l'épuisement professionnel (burnout). La possibilité d'ajuster son emploi du temps permet aux soignants de mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, ce qui est essentiel dans un domaine aussi exigeant que la santé.³

2.3 La rétention du personnel

La flexibilité est un atout majeur pour attirer et retenir les talents dans le secteur de la santé. Offrir des conditions de travail flexibles peut rendre un poste plus attrayant pour les candidats potentiels, notamment pour ceux qui recherchent un meilleur équilibre travail-vie personnelle ou qui ont des engagements familiaux. La flexibilité permet ainsi d'optimiser la pérennité des modes efficaces d'organisation du travail.⁴

2.4 L'adaptation aux changements technologiques

La flexibilité permet aux organisations de santé de mieux intégrer les nouvelles technologies, telles que les dossiers médicaux électroniques et la télémédecine, qui nécessitent souvent des ajustements dans les modes de travail traditionnels. Les soignants peuvent bénéficier de formations continues en ligne et participer à des consultations à distance, augmentant ainsi leur efficacité et leur portée.

3. Les défis de la flexibilité du travail en santé

Les défis de la flexibilité concernent les communications au sein des équipes de soins, l'accès à la flexibilité, la formation et la réponse aux urgences.

3.1 La coordination et la communication

Un des principaux défis de la flexibilité est la coordination et la communication au sein des équipes. Les horaires flexibles et le télétravail peuvent compliquer la communication, nécessitant des systèmes robustes de gestion de l'information et des outils de collaboration pour maintenir une communication efficace.

3.2 L'équité et l'accès à la flexibilité

Tous les professionnels de la santé ne bénéficient pas de la même manière des arrangements flexibles. Par exemple, les médecins et les infirmières de première ligne peuvent avoir moins de possibilités de télétravail par rapport aux administrateurs ou aux techniciens. Cette inégalité peut créer des tensions et des ressentiments au sein des équipes. La flexibilité du travail postule aussi de faciliter l'intégration optimale des travailleurs lorsqu'ils reviennent d'une absence prolongée.⁵

3.3 La formation et les compétences

La mise en œuvre de la flexibilité fonctionnelle exige une formation continue pour s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour assumer plusieurs rôles. Cela nécessite des investissements en temps et en ressources, ainsi qu'une planification rigoureuse pour ne pas perturber les services de soins. La flexibilité interpelle le modèle de management en vigueur dans l'organisation.⁶

3.4 La gestion des urgences et la continuité des soins

La flexibilité doit être équilibrée avec la nécessité de répondre aux urgences et de maintenir la continuité des soins. Les hôpitaux et les cliniques doivent élaborer des plans de contingence pour s'assurer que la flexibilité ne compromette pas la disponibilité des soins en cas de besoin urgent.

4. Les exigences futures

Les exigences futures portent sur la fourniture de soins à distance ou la télémédecine, les politiques de soutien et de régulation, une amélioration de l'offre formative et une prise en compte améliorée des exigences liées à la vie personnelle.

4.1 La montée de la télémédecine

La télémédecine est un domaine en croissance rapide qui offre de nombreuses possibilités de flexibilité. À l'avenir, on peut s'attendre à une adoption plus large de la télémédecine, permettant aux patients d'accéder aux soins de manière plus pratique et aux soignants de gérer leur emploi du temps de manière plus flexible.

4.2 Les politiques de soutien et la régulation

Les gouvernements et les organismes de réglementation devront élaborer des politiques de soutien pour encadrer la flexibilité du travail dans le secteur de la santé. Cela inclut des directives sur la télémédecine, la protection des données des patients, et les conditions de travail flexibles pour garantir la qualité des soins et la sécurité des employés.

4.3 La formation et le développement professionnel

Investir dans la formation et le développement professionnel continu sera crucial pour s'assurer que les soignants sont prêts à s'adapter à des rôles et des technologies en évolution. Les programmes de formation devront être flexibles et accessibles pour [Revue internationale sur le travail et la société](#), Bernatchez Jean C, La flexibilité du travail en santé, 2024, Vol 22, Numéro 06, ISSN : 1705-6616, Juillet, pp. 1-8 http://uqtr.ca/revue_travail [6]

permettre aux professionnels de la santé de se perfectionner sans perturber leur emploi du temps.

4.4 L'équilibre travail-vie personnelle

La promotion d'un équilibre sain entre travail et vie personnelle restera une priorité. Les organisations de santé devront adopter des pratiques de gestion du personnel qui soutiennent la flexibilité tout en veillant à la santé mentale et physique des employés. Des programmes de bien-être, des options de congé flexibles, et des soutiens psychosociaux sont alors souhaitables en vue de maintenir un environnement de travail stimulant.

CONCLUSION

La flexibilité du travail dans le secteur de la santé est une réponse nécessaire aux défis contemporains et aux attentes croissantes des patients et des professionnels. Bien qu'elle présente des avantages significatifs, tels que l'amélioration de la qualité des soins, la réduction du stress, et l'attraction de talents, elle comporte également des défis en termes de coordination, d'équité et de gestion des urgences. Pour maximiser les bénéfices de la flexibilité du travail, il est crucial de mettre en place des politiques de soutien, des systèmes de communication efficaces et des programmes de formation continue.

Néanmoins, la flexibilité doit respecter les protocoles de soins. Car traiter des maladies ne peut se faire au hasard. La flexibilité ne peut mettre en péril le respect des techniques de soins. Ainsi la flexibilité fonctionnelle mérite réflexion avant de l'appliquer. Plus un intervenant intervient dans plusieurs disciplines de santé, plus il y a un risque d'erreurs. La médecine fait des prodiges mais elle peut aussi faire des erreurs graves.

En adoptant ces mesures, le secteur de la santé peut envisager une meilleure progression vers un avenir où la flexibilité est synonyme de qualité et d'efficacité dans les soins prodigués.

¹ Davis, K. D., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). "The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues." **Handbook of Occupational Health Psychology**, 2, 297-320.

² Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S. G., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). "Lost in Translation: Exploring the Link Between HRM and Performance in Healthcare." **Human Resource Management Journal**, 17(1), 21-41.

³ Halpern, D. F. (2005). "How Time-Flexible Work Policies Can Reduce Stress, Improve Health, and Save Money." **Stress and Health**, 21(3), 157-168.

⁴ Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). "Developing a Comprehensive Definition of Sustainability." **Implementation Science**, 12(1), 110.

⁵ MacDermid, J. C., & Bazarian, J. J. (2003). "Return to Work Following a Concussion: A Systematic Review." **American Journal of Industrial Medicine**, 44(4), 273-285.

⁶ Pfeffer, J. (2018). "Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It." Harper Business.