

Le personnel soignant temporaire contribue même à réduire les coûts à l'hôpital

Pour la première fois, une analyse des coûts complets livre des éléments de comparaison concrets: le travail temporaire est la solution la plus économique pour répondre à des besoins en personnel variables et stabilise le système de santé en Suisse.

Le travail temporaire entraîne des coûts supplémentaires: tel était l'argument central avancé par les hôpitaux zurichois pour justifier leur décision de renoncer au travail temporaire. Une hypothèse qu'une expertise réalisée par Swiss Economics réfute pourtant aujourd'hui. Elle établit même, au contraire, que le travail temporaire est moins onéreux pour les hôpitaux. Notamment lorsqu'ils sont contraints d'imposer des heures supplémentaires à leur personnel ou de créer leurs propres pools de soignants flexibles afin de faire face aux fluctuations de la charge de travail. Si l'hôpital ne dispose pas de ressources suffisantes en matière de personnel infirmier, le travail temporaire est la solution la plus économique et permet de stabiliser les soins de santé en Suisse. Le résultat de cette étude commandée par swissstaffing devrait obliger l'association des hôpitaux zurichois (VZK) à revoir une nouvelle fois sa position. À la suite de la dénonciation déposée auprès de la COMCO, la VZK avait déjà fait marche arrière par le biais d'une clarification douteuse: elle craignait en effet les conséquences, au regard du droit des cartels, de l'accord illégal conclu pour que les hôpitaux zurichois boycottent les agences de placement. Aujourd'hui, même son argument central en faveur de l'accord illégal est mis à mal.

En février, l'association des hôpitaux zurichois (VZK) annonçait vouloir renoncer à recruter du personnel soignant temporaire à partir de l'été 2025. Une décision motivée, selon elle, par les coûts supplémentaires inutiles entraînés par le travail temporaire. Vivement critiqué par l'opinion publique, ce choix a également été dénoncé par swissstaffing, l'association suisse des prestataires de services de l'emploi, auprès de la Commission de la concurrence (COMCO). Face à ces contestations, la VZK a fini par publier fin juin une clarification: il n'y a, dit-elle, jamais eu de décision collective, chaque hôpital étant libre de ses choix en matière de personnel. Alors que la suite de la procédure de la COMCO reste incertaine, la question centrale demeure la suivante: le personnel temporaire est-il plus coûteux que les alternatives internes des hôpitaux en cas de besoin de personnel à court terme?

Le travail temporaire, une solution rentable

Au printemps dernier encore, certains hôpitaux faisaient état d'importants coûts supplémentaires liés au recours à des entreprises de travail temporaire. Le problème: les comparaisons isolées entre les salaires bruts et les tarifs de la location de services sont trompeuses. C'est en effet au coût total de la stratégie RH qu'il faut s'intéresser et celle-ci inclut aussi les heures supplémentaires, le recrutement, l'administration et les coûts liés à la nécessité de fermer des lits faute de personnel suffisant pour accueillir les patients. L'analyse des coûts complets réalisée par Swiss Economics à la demande de swissstaffing prend en compte précisément ces facteurs.

Utilisé de manière ciblée, le travail temporaire comble ainsi les lacunes en matière de soins, soulage le personnel permanent et, en cas de pénurie de main-d'œuvre, s'avère moins onéreux que d'autres solutions telles que les heures supplémentaires, les pools internes ou la réduction de la capacité d'accueil. En cas d'absences inopinées, même avec le personnel permanent, les coûts augmentent rapidement du fait des heures supplémentaires ou des primes de flexibilité, et la qualité des soins diminue lorsque le personnel manquant n'est pas remplacé. La fermeture de lits entraîne à son tour des pertes de revenus et risque de compromettre la prise en charge des patients. Le travail temporaire est donc un instrument efficace pour garantir la qualité des soins et pour maintenir les coûts à un niveau bas. Sa proportion dans le secteur de la santé reste faible, puisqu'il représente, selon les estimations, entre 0,6 pour cent et 2,2 pour cent du personnel. Face à une analyse des coûts complets, l'hypothèse selon laquelle le travail temporaire ferait grimper les coûts de santé ne tient donc pas.

Comparatif: le «modèle de Bülach» coûte plus cher que le travail temporaire

L'analyse de Swiss Economics répertorie tous les coûts liés à tous les types de soins. Elle a ainsi établi que le coût total d'un personnel soignant salarié s'élève en moyenne à 76 francs de l'heure. Si ce personnel doit être remplacé à court terme, l'hôpital peut engager un travailleur ou une travailleuse temporaire, qui coûte cependant en moyenne 86 francs de l'heure, soit environ 13 pour cent de plus qu'une personne salariée.

Cette comparaison n'est cependant pas exhaustive. Le recours au personnel temporaire n'a pas pour objectif de couvrir la charge de travail prévisible d'un hôpital, mais de répondre à des besoins en personnel à court terme. Or, quel est le coût pour l'hôpital s'il compense ce besoin accru de main-d'œuvre par le biais de son personnel permanent, qui doit alors effectuer des heures supplémentaires? Le cas échéant, les coûts pour l'hôpital se montent en moyenne à 88 francs de l'heure, soit un montant déjà supérieur à celui d'un soignant temporaire. Pour rappel: pour pallier le manque de ressources, les hôpitaux ont créé des pools dans lesquels leur propre personnel soignant accepte de travailler de manière flexible, moyennant entre autres des salaires plus élevés. Cette stratégie a des répercussions sur les coûts, comme le montre l'exemple très controversé du modèle de pool de l'hôpital de Bülach: si

l'hôpital trouve un soignant salarié pouvant assurer le service sans fournir d'heures supplémentaires, l'établissement s'en tire même avec un coût horaire légèrement inférieur de 82 francs. Dans les modèles flexibles, le coût d'une heure de travail se situe entre 90 et 92 francs, un chiffre nettement plus élevé qu'en cas de recours au travail temporaire. Se fondant sur des faits tangibles, les auteurs de l'étude ont ainsi réfuté l'argument principal avancé par les hôpitaux, selon lequel «le travail temporaire engendre des coûts plus élevés».

Préjudice économique en cas de restriction

Les restrictions du recours au travail temporaire ne doivent pas être considérées uniquement d'un point de vue économique. L'étude met également en évidence des coûts externes que les hôpitaux ne prennent pas en compte dans leurs calculs. Premièrement, il existe un risque de perte globale de personnel soignant: sans l'option du travail temporaire, de nombreux soignants préféreraient quitter la profession ou le secteur plutôt que de devenir salariés. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'en verrait encore accentuée, avec un impact sur l'ensemble du système de santé. Deuxièmement, la pression concurrentielle sur le marché du travail diminue pour les établissements de santé. Les agences de placement obligent les hôpitaux à mettre en place une politique du personnel innovante et à améliorer les conditions de travail. De quoi rendre le métier infirmier plus attrayant et renforcer la relève, ainsi que la fidélisation à la profession. Troisièmement, les coûts d'opportunité sont sous-estimés: sans l'aide du personnel temporaire, des fermetures de lits sont à craindre. Sans compter que les heures supplémentaires et la fluctuation du personnel permanent entraînent une baisse de la qualité des soins. Il en résulte pour les patients des pertes de bien-être non prises en compte. Ces trois facteurs indiquent que le travail temporaire joue un rôle important dans la stabilisation du système de santé.

Des soins résilients grâce à des modèles flexibles intelligents

La location de services n'est pas un problème. C'est au contraire un instrument efficace dans un système de santé moderne. Dans la perspective des coûts complets, elle atténue l'impact économique des pics de personnel, stabilise la capacité d'accueil et la qualité des soins, réduit les heures supplémentaires et les risques de maladie au sein des équipes permanentes, offre une certaine flexibilité aux travailleurs qualifiés et crée des incitations concurrentielles en faveur de meilleures conditions de travail. Utilisée de manière professionnelle, avec des critères de qualité et des arrangements clairs en matière de recrutement, la location de services rend les établissements de santé plus résilients et plus viables financièrement. Une réponse à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la santé consiste donc à combiner des équipes permanentes solides et du personnel flexible –pour la sécurité des patients, la satisfaction du personnel et le budget.

L'analyse de Swiss Economics «**Ökonomisches Gutachten zur Temporärarbeit in Spitälern**» (**Rapport économique sur le travail temporaire dans les hôpitaux**) est disponible au téléchargement sur www.swissstaffing.ch/de/downloadcenter, en langue allemande exclusivement.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter:

Marius Osterfeld, responsable Économie et politique

Tél.: 044 388 95 70 / 079 930 45 25

marius.osterfeld@swissstaffing.ch

Celeste Bella, responsable Marketing & Communication

Tél.: 044 388 95 65 / 079 388 94 22

celeste.bella@swissstaffing.ch

www.swissstaffing.ch

swissstaffing est le centre de compétence et de service pour les entreprises suisses de location de services. En tant qu'association des employeurs, swissstaffing défend les intérêts de ses 500 membres auprès de tous les acteurs politiques, économiques et sociaux. swissstaffing est partenaire social de la CCT Location de services, le contrat incluant le plus d'employés de Suisse.

Études sur les travailleurs temporaires et les prestataires de services de l'emploi en Suisse.

À la demande de swissstaffing, l'institut d'étude des marchés gfs-zürich procède à des sondages réguliers. Vous trouverez les études actuelles en cliquant sur [ce lien](#).