

Le Rôle d'un Bureau d'Étude du Travail

par JEAN-CLAUDE DESCHÊNES, M.A.

L'ÉTUDE DU TRAVAIL * À L'HÔPITAL

1 — *Le gestionnaire et le spécialiste*

Dans l'histoire de l'administration, il y a eu et il continuera d'y avoir une rationalisation progressive. Toutefois, dans la réalité quotidienne on constate généralement que le personnel de direction et les chefs de service sont absorbés par le fonctionnement courant et concret de leur section ou de leur service. Souvent les cadres manquent de temps, sinon, de compétence, pour reviser et réévaluer périodiquement et avec objectivité l'ensemble du travail dont on leur a confié la responsabilité. À plus forte raison manquent-ils de temps et peut-être aussi de connaissances pour réexaminer à fond les détails des tâches qui leur sont confiées. Une véritable réévaluation du travail nécessite en effet : 1° un certain recul, 2° une critique positive et rigoureuse et surtout 3° le temps d'observer, d'étudier, de réfléchir et même d'expérimenter.

De plus, il s'avère habituellement difficile pour une même personne d'être le gestionnaire d'un service et d'assurer simultanément le rôle d'organi-

sateur. D'une part, le gestionnaire doit faire face à toutes les exigences et même improviser au besoin. Il utilise surtout la technologie et les procédés propres à sa profession et à son service. C'est surtout à la suite de changements extérieurs qu'il modifiera le mode d'exploitation de son service. D'autre part, le rôle de l'organisateur en est un d'observateur attentif et critique qui tâche de simplifier et de rationaliser le travail en élaborant s'il le faut des structures et des méthodes de travail nouvelles. Ses outils de travail sont surtout des techniques propres à l'organisation comme telle.

Ce parallèle entre les activités et le rôle du gestionnaire d'une part et de l'organisateur d'autre part explique que le « scientific management » soit né, non pas spontanément de la gestion courante, mais des études de temps effectuées par Taylor, à la fin du siècle dernier.

2 — *L'étude du travail : définition générale*

L'étude du travail est le fruit d'une spécialisation progressive et constante de l'administration. De même qu'on a vu apparaître des spécialistes en ressources (v.g. experts en personnel, experts en finances), au cours de l'évolution de l'administration, on assiste aussi à la naissance de spécialistes en fonction (v.g. experts en organisation, experts en planification).

* Étude du travail ou organisation scientifique du travail sont essentiellement des synonymes. « Organisation scientifique » est une expression d'origine américaine tandis que « étude du travail » est d'inspiration européenne.

L'étude du travail a pour but essentiel l'amélioration de l'organisation et on pourrait lui attribuer la définition générale suivante : un effort systématique d'observation, de réflexion et d'amélioration portant sur l'administration d'une ou d'un ensemble d'activités.

3 — *L'intégration de l'étude du travail à l'hôpital*

Nous savons déjà que c'est l'industrie qui a inventé l'étude du travail, qui l'a rapidement mise au point et qui ensuite l'a appliquée à fond. Les milieux de bienfaisance et de charité de tout genre et de partout ont résisté et trop souvent résistent encore à l'introduction effective de l'étude du travail. Deux (2) principales raisons expliquent cette attitude.

En tout premier lieu, il faut dire que si l'étude du travail a été si rapidement acceptée par l'industrie, c'est à cause des avantages économiques qu'elle représente. Or, dans les établissements de charité et de bienfaisance, la motivation économique n'a jamais eu, contrairement à l'industrie, la place prépondérante. Dans les hôpitaux, « l'économique » n'a toujours été qu'une considération accessoire et secondaire par rapport à l'objectif premier. La seconde raison pour laquelle les établissements de soin ont « résisté » à l'introduction des techniques administratives et plus spécifiquement à l'étude du travail, est la crainte de la déshumanisation. Existants pour rendre service aux hommes, l'établissement de soin a toujours vu d'un mauvais œil les techniques qui n'étaient pas essentiellement axées sur l'humain ou le service à l'humain.

Cette crainte de la déshumanisation et cette absence de motivation économique sont compréhensibles mais elles n'en demeurent pas moins injustifiées et appelées à disparaître.

La résistance à l'étude du travail se comprend d'abord par la loi universelle de « la résistance aux changements ». Cette résistance se comprend aussi parce que l'institution vise avant tout à rendre un service alors que les techniques de l'étude du travail, en soi, n'ont rien d'humanitaire. On craint donc que l'étude du travail prenne trop d'ampleur et noie le « service », à son propre avantage.

Toutefois cette résistance est injustifiée comme elle l'est vis-à-vis tout instrument puissant. Ce n'est qu'au niveau de l'utilisation de l'étude du travail que réside le problème. En effet, tout ici est affaire d'utilisation. Un instrument en soi n'a aucune spécification d'humanisation ou de déshumanisation. Toujours et partout, le résultat dépendra des utilisateurs. L'étude du travail et les techniques administratives

en général ne sont pas plus déshumanisantes que ne le sont les seringues et les films de rayons x, par exemple. Il ne s'agit en effet que d'instruments dont la bonne ou la mauvaise utilisation dépendra essentiellement des hommes.

La résistance est aussi appelée à disparaître parce que de plus en plus on comprend davantage le rôle de l'étude du travail, ses possibilités et ses limites. De plus, la résistance s'efface progressivement parce que la motivation économique joue de plus en plus dans les milieux institutionnels, vu la hausse constante et vertigineuse des coûts.

Dans l'hôpital, les objectifs de l'étude du travail pourront différer de ceux de l'industrie mais les principes et les moyens d'action demeureront les mêmes. Essentiellement, il s'agit d'utiliser les moyens techniques de l'étude du travail en vue d'obtenir des résultats optima. Pour que le malade demeure la préoccupation première et centrale de l'hôpital, il n'y a qu'à orienter l'étude du travail vers ce but. Ainsi l'on parviendra à respecter le but premier de l'hôpital tout en agissant avec rationalité et avec une efficacité croissante.

C'est à cause de la nécessité d'organiser plus et mieux, c'est à cause du manque de temps des cadres administratifs et c'est dans l'optique de bénéficier des principes et des moyens d'action de l'étude du travail déjà en usage dans le milieu économique et industriel, que les hôpitaux commencent à recourir à l'étude du travail. C'est là une évolution normale que l'on retrouve dans d'autres institutions, organismes ou entreprises, indépendamment de leurs objectifs respectifs. Cette évolution tient à la multiplication des services à rendre et conséquemment à la complexité accrue des problèmes administratifs.

LA NATURE DE L'ÉTUDE DU TRAVAIL

1 — *L'aspect scientifique*

Lorsque l'on parle de « scientific management » ou d'« organisation scientifique », il ne saurait être question d'une science exacte comme le sont, par exemple, la physique et la chimie. Contrairement à ces sciences où un contrôle de tous les éléments est possible, l'organisation scientifique recherche le contrôle du plus grand nombre possible de facteurs tout en sachant que le contrôle total est une utopie. Le mot « scientifique » dans l'expression « organisation scientifique » indique plutôt la nécessité d'aborder les problèmes avec un esprit scientifique et la possibilité de rechercher systématiquement leur solution par le raisonnement fondé sur des observations.

Dire que l'étude du travail est une démarche

scientifique signifie donc que l'on y retrouve : 1° l'observation attentive et constante des phénomènes (ou problèmes) ; 2° un esprit critique et objectif ; 3° une volonté d'ordonner et 4° la recherche d'une solution logique et cohérente.

2 — L'aspect « art »

L'étude du travail n'est pas que « science ». Elle implique aussi une habileté ou un « art ». Ainsi l'imagination et le bon sens jouent souvent un rôle important en se combinant pour l'élaboration de solutions. La souplesse et la sociabilité sont aussi requises puisqu'il faudra adapter les recommandations lors des implantations.

3 — Définition et signification

Parmi toutes les définitions que l'on a données à l'étude du travail, il en est une qui, à notre point de vue, en décrit très bien la nature et le but. Il s'agit de la définition de R.M. Currie, chef du département central d'étude du travail (Work Study Department) de la société Imperial Chemicals Ltd : « L'étude du travail, c'est l'examen systématique, objectif et critique, de tous les facteurs qui régissent l'efficacité des opérations de toute activité déterminée, en vue d'améliorer ces facteurs. »

La notion d'efficacité incluse dans cette définition est un slogan fort à la mode. L'efficacité situe l'étude du travail dans le vaste domaine de la productivité, laquelle s'exprime ainsi : a) Étant donné un résultat à obtenir, b) avec un personnel et un matériel donnés, c) diminuer le temps d'exécution.

Par la notion de l'efficacité et de la productivité on peut découvrir deux éléments fondamentaux dans le travail : le temps requis et la façon de le faire. Ce sont là les deux branches principales de l'étude du travail. La branche de l'étude du travail qui s'attaque à l'élément « temps » est connue sous le nom d'étude des temps. Cette étude a pour objet d'établir des normes d'exécution d'un travail donné, dans des conditions données. Les moyens d'action pour ce faire, sont variés mais les principaux sont les suivants : le chronométrage, les observations instantanées, les standards de temps et les temps pré-établis. La branche de l'étude du travail qui s'attaque à l'élément « méthode » est la simplification du travail. La simplification du travail, pour sa part, a pour objet d'améliorer le rendement par l'élimination ou la diminution des éléments inutiles. Il y a ici une foule de techniques particulières mais il ne saurait être question, dans le cadre présent, même de les décrire. Mentionnons seulement qu'il existe un ar-

senal de diagrammes et de graphiques qui facilitent la description, la visualisation et l'analyse des méthodes et qui en permettent l'amélioration. Ajoutons que lors d'une étude de simplification de travail, l'analyste s'inspire aussi de certains principes tels les principes de l'économie des mouvements, en vue de réduire les efforts du personnel et le temps requis. Dans cette optique, et pour conclure sur une note d'humour, on pourrait aller jusqu'à définir l'étude du travail comme la « science de la paresse ».

LES GRANDES ÉTAPES D'UNE ÉTUDE DU TRAVAIL

Lors d'une étude du travail, on retrouve six (6) grandes étapes dont chacune se subdivise en plusieurs phases. Pour la clarté de l'exposé nous vous exposons ces étapes sous forme schématique, estimant les énoncés suffisamment clairs. Nous supposons à cette fin qu'il s'agit de l'étude d'un service complet.

ÉTAPES D'UNE ÉTUDE

1. Déterminer l'objet de l'étude
2. Planifier l'étude
3. Recueillir les faits
4. Analyser les faits
5. Tirer des conclusions
6. Recommandations, rapport et implantation

1° Déterminer l'objet de l'étude

- mandat confié
- cause du mandat (origine du (des) problème (s))

2° Planifier l'étude

- étude des documents fondamentaux *sur et du* service
- interviews avec les responsables du service
- enquête préliminaire et sommaire sur le problème central
- établissement des étapes logiques et chronologiques de l'étude

3° Recueillir les faits

- les faits à recueillir
 - a) objectifs du service
 - b) organigramme du service
 - c) postes de travail et délégation d'autorité
 - d) procédures et formules
 - e) fardeau de travail, temps des opérations, fréquence, coûts et normes de rendement

- f) relations avec les autres services
- g) besoins des utilisateurs du service
- h) conditions de travail, moral et direction

— des méthodes de cueillette :

- a) étude des dossiers du service et des services connexes
- b) observation, description et mesure du travail (techniques spécifiques variables)
- c) interviews et conversations
- d) questionnaires

4° Analyser les faits

(Quoi, quand, où, qui, comment et toujours : pourquoi ?)

— item d'analyse :

- a) objectifs
- b) politiques
- c) prévision et planification
- d) répartition des fonctions
- e) autorité et délégation
- f) contrôle
- g) coordination
- h) direction du personnel
- i) paperasse et formules
- j) procédures
- k) équipement

5° Tirer des conclusions

- tirer des conclusions conséquentes : éliminer, combiner, changer la séquence ou améliorer
- faire l'auto-critique de l'analyse
- vérifier les possibilités d'application
- juger du degré d'élaboration des recommandations
- discuter avec les cadres responsables

6° Recommandations, rapport et implantation

- donner crédit au service
- expliquer clairement et mesurer les recommandations
- accepter les concessions mineures, pour l'acceptation
- planifier l'implantation
- faire accepter les recommandations et l'implantation par tous les intéressés
- aider à l'implantation
- « follow-up »

(suite et fin dans le prochain numéro alors que l'auteur poursuivra son exposé en décrivant les services que peut rendre l'étude du travail et en mentionnant le statut, le rôle et le fonctionnement d'un bureau d'étude du travail dans un hôpital. Il terminera par la planification et le contrôle des études).



**SESSION D'ÉTUDE SUR
L'INTÉGRATION DES CADRES À LA VIE ADMINISTRATIVE
les 20, 21 et 22 avril 1966
de
L'ASSOCIATION DES ADMINISTRATEURS D'HÔPITAUX
DE LA PROVINCE DE QUÉBEC**

L'Association des Administrateurs d'Hôpitaux de la Province de Québec, dans le cadre de ses activités éducatives, tiendra les 20, 21 et 22 avril prochains, à l'hôtel Holiday Inn, 420 ouest, rue Sherbrooke, Montréal, une session d'étude dont le thème général ne manquera pas de susciter l'intérêt des administrateurs d'hôpitaux : L'intégration des cadres à la vie administrative. Pendant trois jours, des personnalités du monde hospitalier et du monde des affaires se succéderont à la tribune. Des discussions en groupes sont prévues à l'horaire.

La première journée (20 avril), M. Laurent Bélanger, professeur à l'Université Laval de Québec, parlera de l'intégration des chefs de service : motivation, leadership et délégation.

La rémunération des cadres fait l'objet de la deuxième journée (21 avril). MM. Gilles Morin, Hydro-Québec, René Bergevin, Radio-Canada, J.-H. St-Louis, Hôpital des Laurentides à l'Annonciation, et un représentant de la fonction publique prononceront les causeries.

La troisième journée est réservée à la sélection et à la formation des cadres et ce sujet sera touché par MM. Jacques Baylaucq, conseiller en administration et Jacques Villeneuve, vice-président de la compagnie Johnson & Johnson.