

LA STRUCTURATION DU PERSONNEL

par J.-C. Deschênes

*Chef du bureau d'étude du travail à
l'Hôpital Notre-Dame de Montréal*

LA structuration du personnel est l'expression française équivalente au mot américain « staffing ». Le « staffing » ou la structuration se définit comme la détermination du nombre et du genre de personnel requis dans un milieu de travail. C'est un concept rattaché à la phase de l'organisation dans le processus administratif.

L'organisation a pour objet de relier de façon organique les trois (3) principaux éléments suivants : le travail à accomplir, le personnel pour accomplir le travail et les moyens qui servent d'intermédiaire ou de conditionnement aux deux (2) premiers éléments.

La première étape de travail dans l'organisation consiste à structurer les grandes lignes ou les grands secteurs de l'institution. Il s'agit de l'établissement de l'organigramme. La seconde phase, d'ailleurs reliée à l'organigramme, consiste à déterminer à l'intérieur de chacune des cases de l'organigramme le travail qui s'y déroulera, le personnel qui y travaillera et les moyens mis à la disposition du personnel. C'est à cette phase que se rattache le « staffing », mot que nous traduisons par l'expression « structuration du personnel. »

Au cours de l'élaboration du travail d'organisation, les principes d'action nécessaires sont : l'observation, l'ordre, la logique et le bon sens. Ce sont ces attributs qui conditionnent la qualité du travail de structuration.

I — LA NATURE DU PROBLÈME

A) *Définition et importance*

La structuration du personnel est la détermination de la quantité et de la qualité du personnel requis dans un service pour accomplir le travail devant se dérouler dans ce service. Il y a donc deux (2) éléments importants dans la structuration, soit l'établissement de la quantité du personnel et la détermination du genre de personnel requis.

Pour illustrer l'importance du travail de structuration mentionnons seulement que le budget « personnel » d'un hôpital représente environ 70% du budget total de l'institution. Repenser la structuration, c'est, en définitive, repenser cette tranche de 70%.

B) *La valeur des normes globales*

Pour la détermination du nombre d'employés, il existe des normes dites « normes professionnelles » dont on se sert dans tous les milieux. Ces normes, dans l'hôpital, s'expriment généralement et surtout en rapport avec le nombre de lits. Ils ont une valeur d'indicatif et peuvent servir comme base de comparaison entre les institutions.

Cependant, leur application demande une extrême prudence. C'est, me semble-t-il, un leurre d'attendre des réponses toutes faites de ces normes. Il y

a, en effet, de très nombreuses variables pouvant affecter la structuration du personnel.

Dans le seul secteur de l'entretien ménager, par exemple, il y a un minimum de dix (10) facteurs pouvant affecter le nombre de personnes requises. Si vous pensez, par exemple, à l'organisation physique des lieux, vous verrez immédiatement qu'il n'est certes pas facile d'appliquer les mêmes normes à l'hôpital Notre-Dame, qui est un seul et immense édifice et à l'hôpital Royal Victoria qui, au contraire, est constitué de plusieurs entités.

Les normes globales joueront leur rôle si elles se limitent à jouer un rôle d'indicateur et il serait préférable que de telles normes ne s'expriment pas par un chiffre brut mais plutôt par une formule qui tienne compte des grandes variables qui les déterminent:

C) *Les relations travail-personnel dans l'organisation*

Nous avons vu que les trois (3) éléments essentiels de l'organisation sont le travail, le personnel et les moyens. Compte tenu de la détermination préalable des objectifs, des politiques et de la structure d'une institution, il est essentiel de considérer le travail à faire avant (au point de vue chronologique), le personnel et les moyens. C'est, en effet, le travail qui doit déterminer le personnel requis. Faire l'inverse serait reconnaître la loi de Parkinson comme étant un idéal.

D) *La « loi de Parkinson » (ou le monde à l'envers)*

C. Northcote Parkinson est l'auteur d'un article qui par la suite est devenu un volume « best-seller » dans les milieux administratifs. Le professeur révélait alors, à la suite d'observations et de réflexion, que souvent, surtout dans les grandes entreprises, la quantité de personnel déterminait la quantité de travail, contrairement à ce que l'on enseigne et contrairement à ce que l'on croit faire.

Dans son article, Parkinson décrit avec un humour sarcastique, l'évolution de plusieurs grandes entreprises qui ont vu leur personnel s'accroître considérablement, en dépit d'une diminution de travail à faire. L'humour noir du professeur Parkinson nous fait rire et pleurer à la fois devant certaines situations qu'il a connues et étudiées. Il démontre par l'absurde combien il est nécessaire de déterminer d'abord le travail à faire et deuxièmement le personnel requis.

Pour éviter que la loi de Parkinson ne fasse trop de ravages dans toutes nos entreprises ou institutions, considérons en lui-même et en tout premier lieu le travail à faire.

Déterminer le travail à accomplir est essentiellement un problème de faits à connaître. Comme il s'agit d'un problème de connaissance des faits, il est essentiel pour faire une saine structuration, d'assimiler et d'acquérir des réflexes d'objectivité et de procéder par un mode de connaissance qui soit scientifique.

E) *Le processus de la connaissance scientifique*

Dans tous les domaines, la connaissance peut être soit empirique soit scientifique. La connaissance est empirique, si elle s'appuie exclusivement sur l'expérience et sur des observations courantes. Au contraire, la connaissance sera scientifique si elle est caractérisée par la rigueur et l'objectivité de la science, qui, elle, est une connaissance exacte et raisonnée de certains sujets déterminés.

Pour une connaissance parfaite des faits ou du travail, la connaissance empirique est limitée et insatisfaisante. Pour être scientifique, la connaissance doit comporter les étapes suivantes :

1. Il est d'abord nécessaire de définir le problème étudié et de déterminer les faits inhérents à ce problème.
2. Ayant déterminé le problème à étudier, il faut alors procéder à une reconnaissance complète et détaillée de tous les faits s'y rapportant. Pour ce faire, il faut :
 1. « déblayer le terrain » ;
 2. recueillir toutes les données possibles ;
 3. enregistrer objectivement ces données ;
 4. classer et ordonner les données enregistrées ;
 5. analyser ou critiquer les données préalablement classifiées.
3. Après avoir déterminé le problème et effectué une reconnaissance complète des faits, il faut ensuite élaborer les alternatives possibles, puis choisir la meilleure solution ou hypothèse.
4. Ayant opté pour une solution, il faut ensuite expérimenter et vérifier cette solution pour en connaître les conséquences au plan de l'application.
5. Après avoir choisi une hypothèse et l'avoir vérifiée, nous arrivons au stade final qui est celui de la décision ou de l'énoncé d'une théorie.

C'est là, le processus de la connaissance scientifique sur lequel nous ne saurions trop insister pour la structuration du personnel, comme pour l'étude de tout autre problème de quelque nature qu'il soit.

L'hôpital est un milieu hautement scientifique et il serait déplorable que l'administration de l'hôpital ne soit pas au niveau de sa valeur scientifique sur les plans médical et para-médical.

II — LA STRUCTURATION QUANTITATIVE

A) *L'équation travail-personnel et l'élément temps*

La structuration quantitative ou autrement dit la détermination du nombre de personnes requises pour le fonctionnement d'un service n'est pas un problème de fonctionnement quotidien. Toutefois, c'est une question majeure dont les implications et les conséquences, elles, sont quotidiennes.

Vu qu'une personne ne peut fournir qu'un temps de travail déterminé et que d'autre part, il faut accomplir une quantité de travail qui est aussi déterminée, il s'agit d'évaluer d'abord le temps que représente la quantité de travail à accomplir. L'étude de la structuration quantitative est, en effet, la recherche de l'élément temps. C'est cet élément qui est le facteur commun ou le trait d'union entre le travail et le personnel. C'est donc sur ce point que doit porter tout l'effort de détermination.

B) *L'offre et la demande de temps*

Chaque personne peut offrir par rapport au travail un temps x . Par ailleurs, tout service demande pour son fonctionnement qu'on lui consacre un temps y . La détermination du nombre de personnes sera équilibrée lorsqu'on aura réussi à réaliser une égalité entre l'offre de travail (du personnel) et la demande de travail (ou service). On peut illustrer ce point d'équilibre recherché par l'équation $Ot = Dt$.

Il est assez facile de connaître l'offre de travail. En effet, chaque personne peut fournir à peu près huit (8) heures de travail par jour : c'est là l'offre de travail (Ot) ou l'offre de temps (Ot). D'autre part, il est beaucoup plus mal aisé de connaître la demande de travail ou de temps (Dt) d'un service. Cette demande ne sera connue que moyennant une laborieuse recherche des faits.

C) *Les deux (2) grandes lacunes dans la structuration*

Habituellement, quand on recherche le point

d'équilibre entre Ot et Dt , l'approche utilisée pêche sous deux (2) aspects :

1. on se limite habituellement à estimer le nombre de personnes nécessaires.
2. il y a une absence ou une insuffisance d'instruments de mesures.

Pour remédier à la première lacune, la correction qui s'impose est d'oublier temporairement les personnes pour s'attacher aux tâches à exécuter (quitte à considérer les personnes et les moyens par la suite). Cette correction est d'abord mentale. Ajoutons immédiatement que cette correction doit se déplacer vers le facteur commun de l'offre et de la demande, soit le temps. Il faut donc tâcher d'évaluer le temps que représente le travail d'un service.

La seconde correction qui découle d'ailleurs de la première, c'est l'utilisation d'instruments de mesures adéquats pour déterminer la quantité de travail à faire et surtout sa valeur en temps-travail. La détermination de la quantité de travail est même en soi une chose assez facile. Ce qui est difficile ici, c'est de savoir la valeur en temps que représente cette quantité de travail et c'est ce facteur qu'il faut rechercher pour l'équilibre entre l'offre et la demande du travail ou de sa valeur-temps.

D) *Les méthodes objectives de recherche*

Nous décrirons maintenant trois (3) méthodes de détermination du temps de travail. Ce sera le chronométrage, la méthode des observations instantanées et le graphique de distribution du travail.

a) LE CHRONOMÉTRAGE

1. *La nature du chronométrage*

Le chronométrage c'est la mesure du temps d'exécution normale de travaux à réaliser, à l'aide d'un chronomètre.

Nous insistons et répétons ici qu'en matière d'organisation, c'est une erreur de croire à une vérité qui serait la même partout. Il est nécessaire d'éviter ou du moins de compléter les évaluations globales et approximatives du travail et des tâches. C'est un leurre de croire à la vertu des normes à la fois globales, objectives et complètes. C'est, par ailleurs, une grande erreur que de se limiter à des normes individuelles et approximatives. La tendance actuelle est de passer des normes individuelles et approximatives à des normes globales et automatiques. C'est à mon avis, passer de l'erreur au leurre. L'éva-

luation dans le domaine des temps de travail doit être individuelle et objective. À cette fin, le chronomètre est un instrument particulièrement utile puisqu'il est un instrument objectif et d'application individuelle ou spécifique.

2. *Le chronomètre et le chronométreur*

Le chronomètre le plus courant est celui qui se lit en centième de minutes et qui est à arrêt non-cumulatif (revient à zéro à chaque lecture). Le chronométreur, contrairement à ce que l'on peut croire, n'est pas un spécialiste. Trois (3) seules qualités suffisent pour caractériser un chronométreur. Il faut être consciencieux dans l'usage même du chronomètre. Il importe d'être très honnête dans l'enregistrement et l'interprétation des résultats. Le chronométreur doit aussi posséder un bon jugement.

3. *Les éléments du chronométrage*

Qu'est-ce donc que chronométrer ? Pour répondre à cette question, nous allons décrire les opérations qu'accomplit un chronométreur à l'œuvre :

- a) suit un travailleur à l'ouvrage
- b) décrit tous les faits et gestes du travailleur en les disséquant le plus possible
- c) lit sur le chronomètre le temps pris pour chaque fait et geste
- d) enregistre le temps lu
- e) observe, juge, et enregistre l'allure ou la cadence du travailleur
- f) normalise les temps d'exécution
- g) compile les temps d'exécution normalisés
- h) calcule le facteur repos et le facteur délais
- i) tire les conclusions, c'est-à-dire détermine les normes d'exécution du travail chronométré.

4. *Les conditions de validité d'un chronométrage*

Pour être valide une étude de chronométrage doit satisfaire aux conditions suivantes : 1. le chronométreur doit savoir manipuler le chronomètre. Ceci est chose assez simple. 2. le chronométreur doit savoir juger une allure de travail. C'est là une question d'entraînement et d'autocritique. 3. finalement, le chronométreur doit savoir observer et juger le travail de l'employé chronométré : déceler les nerveux, les excités, les exhibitionnistes, les rusés, etc. Le chronométrage sera d'autant plus valide qu'il sera fait auprès de plusieurs employés.

5. *La psychologie des chronométrés*

Le chronométrage a mauvaise réputation et on le craint beaucoup. Ceci se comprend si l'on pense que tout employé déteste qu'on contrôle son travail. Il est dès lors normal qu'il déteste le chronométrage qui semble un instrument de contrôle au centième de minute. De plus, toute personne craint qu'on change ses habitudes et qu'on critique son travail. Beaucoup croient que le chronométrage sert à cette fin. Toute personne craint aussi le surmenage et beaucoup croient que le chronométrage est relié au surmenage.

La solution à ces craintes et à cette mauvaise réputation ? Il y en a une, il s'agit d'expliquer et de faire comprendre aux personnes chronométrées qu'il ne s'agit pas là d'un nouveau mode de contrôle mais que le chronomètre n'est qu'un instrument d'organisation objectif et juste. Les appréhensions entretenues à l'égard du chronométrage sont injustifiées puisque les valeurs obtenues sont calculées de façon scientifique et incluent non seulement le temps travail, mais aussi la normalisation et les co-efficients repos. (L'usage du chronomètre n'est aucunement relié comme tel au surmenage représenté par le système des élites (stackanovisme)). Comme pour tant d'autres choses, tout est dans l'usage que l'on en fait.

6. *Les applications du chronométrage*

Que peut-on chronométrer ? Il n'y a qu'une réponse à cette question. On peut chronométrer toute action visible. Les limites au chronométrage viennent essentiellement de la psychologie des utilisateurs et des chronométrés.

7. *Jugement sur le chronométrage*

Le chronométrage est une méthode de détermination des temps de travail qui est en soi assez facile et qui moyennant les qualités essentielles s'apprend assez rapidement. Les difficultés du chronométrage sont surtout au niveau de la psychologie. Utilisé avec tact, avec diplomatie, avec jugement, avec calme et avec autorité, le chronométrage est extrêmement précieux dans l'établissement des normes de travail. Les normes ainsi trouvées peuvent servir à plusieurs fins. Ainsi, pour la structuration, une fois les normes de travail trouvées, il ne reste plus qu'à calculer les quantités de travail à accomplir pour ensuite déterminer le nombre de personnes requises dans un service.

for Hospital Pharmacy Internships in Canada (*Bureau de reconnaissance des hôpitaux pour la résidence en pharmacie d'hôpital au Canada*).

MANDAT

Le comité sera responsable conjointement devant la C.C.F.P. et la S.C.P.H. Toute question de réglementation relative au programme d'accréditation devra être étudiée par le comité et soumise à l'Exécutif de la C.C.F.P. et à l'Exécutif de la S.C.P.H. Toute demande d'évaluation et tout rapport d'enquête devront être étudiés et évalués par le comité. Un rapport annuel, résumant les activités du comité, devra être présenté à l'Exécutif de la C.C.F.P. et à l'Exécutif de la S.C.P.H.

CONSTITUTION

La constitution et les fonctions du comité sont les suivantes :

- i) le comité est formé d'un président et de quatre membres ;
- ii) le président du comité est un membre actif des deux associations, la C.C.F.P. et la S.C.P.H. Il devra être nommé par le président de la C.C.F.P. et ce choix devra être approuvé par le président de la S.C.P.H. ;
- iii) deux membres de la S.C.P.H. devront être nommés par le président de la S.C.P.H. ;
- iv) deux membres de la C.C.F.P. devront être nommés par la C.C.F.P. ;
- v) les mandats des membres et du président du comité sont d'une période de deux ans et peuvent être renouvelés ;
- vi) la principale fonction du comité est, selon les règles et procédures acceptées par la C.C.F.P. et la S.C.P.H., l'accréditation des programmes d'internat en pharmacie dans les hôpitaux canadiens.

RÈGLEMENTS

Les règlements du programme d'accréditation de l'internat approuvés par la C.C.F.P. et la S.C.P.H. sont les suivants :

- i) le *Bureau de reconnaissance des hôpitaux pour la résidence en pharmacie d'hôpital au Canada* a été institué pour
 - a) agréer les programmes d'internat en pharmacie d'hôpital dans les hôpitaux canadiens,
 - b) agir, dans la formation des pharmaciens d'hôpitaux, comme agent de liaison entre la C.C.F.P. et la S.C.P.H., et
 - c) de faire aux hôpitaux participants au programme, les recommandations au sujet de la formation des internes en pharmacie d'hôpital
- ii) le président du comité devra nommer un membre du comité au poste de secrétaire et toute correspondance officielle devra être adressée à ce membre ;
- iii) la réélection des membres du comité devra alterner afin d'assurer une continuité. Un membre de la S.C.P.H. devra être nommé ou réélu à chaque année

paire (e.g. 1964, 1966, 1968, etc.) et un membre de la C.C.F.P. devra être nommé ou réélu à chaque année impaire (e.g. 1965, 1967, 1969, etc.). La nomination ou la réélection des membres seront la responsabilité des deux associations : la S.C.P.H. et la C.C.F.P. ;

- iv) le financement des activités du comité sera la responsabilité de la S.C.P.H. ; et
- v) l'aide de spécialistes non membres du comité peut être obtenue, moyennant l'approbation des membres du comité, du président ; les devoirs et les responsabilités de ces spécialistes devront être définis par le comité de même que la période de service.

PROCÉDURE

Le programme d'accréditation de l'internat est un service de la C.C.F.P. et de la S.C.P.H.

Les hôpitaux qui veulent être agréés doivent d'eux-mêmes en faire la demande.

L'on peut écrire au secrétaire du comité pour obtenir les bulletins de demande et une copie des Minimum Standards for Pharmacy Internships in Hospitals.

Six copies des bulletins de demande devront être remplies par l'hôpital et retournées au secrétaire qui devra en conserver une pour classification et distribuer les autres aux membres du comité.

Chaque hôpital qui reçoit l'approbation de la majorité des membres du comité devra par la suite être visité par un inspecteur choisi, au sein des membres du comité, par le président du comité. Cet inspecteur peut être aidé dans sa tâche par des spécialistes non membres du comité, mais le rapport final sera rédigé par le membre du comité.

Les membres du comité examineront le rapport de l'inspecteur et retourneront au secrétaire le vote secret avec la mention accepté ou refusé et les remarques appropriées.

Le secrétaire, après consultation avec le président du comité, informera l'hôpital de la décision du comité. Tous les membres du comité devront recevoir une copie de la lettre qui précise à l'hôpital la décision finale du comité. Les hôpitaux qui sont refusés doivent en connaître les raisons.

Afin de garder les archives du comité à jour, le secrétaire du comité devra envoyer chaque année à tous les hôpitaux agréés un bulletin de renouvellement de leur accréditation.

Les programmes agréés seront étudiés au moins tous les trois ans. Sur jugement du comité, tout changement important dans l'organisation d'un programme sera cause de réévaluation.

Pour être éligible à l'accréditation, un programme doit fonctionner depuis deux ans et avoir au moins un gradué. (Si l'accréditation est accordée, elle sera rétroactive à la date de la demande d'accréditation).

Un certificat d'accréditation sera remis pour une période n'excédant pas trois ans ; cependant, le certificat demeure la propriété du comité et il devra lui être retourné dès que l'accréditation est retirée ou suspendue.

Une liste de tous les programmes agréés devra être régulièrement publiée dans les revues hospitalières et pharmaceutiques.