

LA STRUCTURATION DU PERSONNEL

par J.-C. Deschênes

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

II

b) LA MÉTHODE DES OBSERVATIONS INSTANTANÉES

1. Définition de la méthode

La structuration quantitative étant surtout un problème de connaissance des temps de travail, il existe, outre le chronométrage, une autre méthode de connaissance objective. À la différence du chronomètre qui demande des observations continues et suivies par des observateurs, la méthode dite des observations instantanées permet de connaître l'utilisation du personnel ou de l'équipement sans observations continues.

Disons d'abord qu'il s'agit ici d'un sondage statistique fondé sur la loi des probabilités. En effet, il s'agit au lieu d'étudier un phénomène complet de se limiter à un échantillonnage qui soit représentatif de la réalité. Un échantillon est la partie suffisante d'un tout qui nous permet de tirer des conclusions sur une réalité sans avoir à explorer toutes les dimensions de cette réalité.

La méthode des observations instantanées est donc un sondage statistique qui vise la détermination des activités d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail. Le principe fondamental est le suivant : un nombre adéquat d'activités prises au hasard reflétera la totalité de cette activité.

Mais qu'est-ce donc qu'un nombre adéquat ? Ce nombre, c'est la quantité d'informations qu'il faut pour que nos conclusions soient valides et ce nombre est fondé sur la loi de la probabilité en statistique. Ainsi, si sur les mille premiers chiffres, je tire un chiffre au hasard, il sera par exemple pair. Il serait erroné d'affirmer par la suite que les chiffres de 1 à 1,000 sont des nombres pairs. Par ailleurs, si je tire au hasard 50 chiffres sur les 1,000, je pourrai obtenir 30 chiffres pairs et 20 chiffres impairs. Il serait encore erroné de dire que 2 chiffres sur 5 dans la série de 1 à 1,000 sont des chiffres impairs. Si je tire 200 chiffres au hasard dans la série de 1 à 1,000, il est très probable que j'obtiendrai 101 chiffres pairs et 99 chiffres impairs ce qui est presque le même nombre de chiffres pairs et impairs. Dans l'application au domaine du travail, il s'agit de savoir combien d'observations il faut faire pour qu'elles reflètent la réalité sans avoir à étudier cette réalité au complet.

2. L'utilisation de la méthode

La méthode des observations instantanées a été, dans le milieu hospitalier, utilisée surtout dans l'étude des unités de malades. Cependant, cette méthode est facilement applicable dans les autres secteurs de l'activité hospitalière. Plus encore, il est possible d'appliquer cette méthode à plusieurs secteurs d'une institution, à la fois.

Cette méthode possède deux avantages sur le chronométrage : elle soulève moins de crainte et

suscite moins de plainte et de plus, elle est rapide et moins coûteuse. Par ailleurs, contrairement au chronométrage, cette méthode ne décrit pas le travail observé et elle est moins précise que le chronométrage qui opère au centième de minute.

3. *Les éléments de cette méthode*

Dans l'application de la méthode des observations instantanées à une étude de structuration par exemple, il est essentiel de respecter les éléments suivants :

- a) l'orientation : il faut, préalablement à la menée de l'étude, définir clairement les objectifs visés, les renseignements désirés et le personnel étudié.
- b) l'information : encore ici, il est extrêmement important que le personnel étudié ou impliqué dans l'étude soit informé à l'avance du but et des moyens qui seront employés. Il est ici essentiel pour rassurer toutes les personnes, de leur expliquer aussi longtemps qu'il faut et même d'illustrer par des études antérieures le travail qui sera fait à leur niveau.
- c) la préparation : cet élément est probablement le plus important dans une étude de structuration par la méthode des observations instantanées. Il comporte les étapes suivantes :
 1. définir et fixer les catégories d'enregistrement de l'activité départementale (i.e. ce que font les employés).
 2. déterminer le nombre d'observations qu'il faudra faire. Ici, il y a trois (3) moyens de fixer ce nombre. On peut en faire un simple estimé en se fondant sur la connaissance que l'on a des activités départementales et sur l'expérience acquise par des études similaires antérieures. On peut aussi calculer le nombre d'observations à faire à l'aide d'une formule pré-établie, formule statistique que l'on trouve dans les manuels consacrés à cette méthode. On peut encore procéder à l'aide de tables pré-établies que l'on peut retrouver dans certains manuels. Le principe, dans la détermination du nombre d'observations est que plus le nombre est élevé, plus l'étude sera valide.
 3. Il est souvent utile de faire une enquête pilote (une ou deux journées) pour l'appréciation globale de l'activité du département, pour éprouver les catégories d'enregistrement que l'on a fait et pour reconnaître facilement le personnel observé.

4. dessiner une feuille d'enregistrement.
5. Déterminer la fréquence des observations. La fréquence des observations dépend de plusieurs facteurs. Elle dépend du nombre d'observations à faire, compte tenu du temps disponible pour l'étude, compte tenu du nombre d'observateurs dont on dispose, compte tenu aussi de la nature des activités étudiées. Sur ce point, notons que plus un travail est de nature non-répétitive, plus le nombre d'observations devra être élevé.
6. Instruire le ou les observateurs. Cette étape dans la préparation du travail est toujours une question vitale qu'il ne faut pas négliger si l'on veut vraiment que l'étude soit objective et utile.
7. Étude : il faut alors mener l'étude telle que préparée et en respectant les conditions de validité.

4. *Les conditions de validité*

Il faut satisfaire à quatre (4) principales conditions si l'on veut une étude valide par la méthode des observations instantanées.

- a) Il est d'abord nécessaire que les catégories d'enregistrement soient nettes, homogènes et constantes (surtout s'il y a plus d'un observateur). Il serait désastreux, en effet, d'établir des catégories d'enregistrement qui ne permettraient pas aux observateurs d'enregistrer toujours de la même façon une même observation.
- b) Le nombre d'observations doit être suffisant pour être représentatif de l'activité totale du département. C'est là un impératif découlant de la nature statistique de cette méthode. Ce serait une grave faute de penser qu'en une seule journée on peut connaître de façon objective les catégories d'activités du personnel dans un service où le travail est non-répétitif.
- c) Les observations doivent être faites au hasard. Pour faire comprendre cet aspect, illustrons de la façon suivante : si sur les nombres de 1 à 1,000, je choisis 200 chiffres et que je prenne toujours des chiffres qui se succèdent de façon binaire, je recueillerai 200 chiffres pairs ou 200 chiffres impairs. Évidemment, ces résultats ne sont pas du tout en accord avec la réalité des nombres de 1 à 1,000. Ce désaccord vient justement de ce que je n'ai pas procédé au hasard. Pour cette raison, il faut que les observations instantanées soient faites au hasard, c'est-à-dire 7 h. 40, 7 h. 50,

ties. Dans la première partie, on trouvera la liste des activités départementales. Dans la seconde, on trouvera le nom de chaque employé, son emploi et la liste des tâches qu'il accomplit. Pour la construction de ce graphique, on commence par écrire les activités départementales par ordre d'importance décroissante et sur une colonne. Ensuite, on identifie chaque tâche de chaque employé par un numéro correspondant à une des activités départementales. Ensuite on écrit dans la colonne de chaque employé les tâches qui se rattachent à la première activité départementale puis toutes celles qui se rattachent à la seconde activité départementale ainsi de suite, en écrivant vis-à-vis chaque tâche le nombre d'heures requis.

Activités du service	Employé x (titre)		Employé y (titre)		Employé z (titre)	
	t/s*	t/s	t/s	t/s	t/s	t/s
A		1 tâche 2 tâche 3 tâche		1 tâche 2 tâche 3 tâche		1 tâche 2 tâche 3 tâche 4 tâche 5 tâche
B		1 tâche 2 tâche 3 tâche		1 tâche 2 tâche 3 tâche		1 tâche 2 tâche 3 tâche
C		1 tâche 2 tâche		1 tâche 2 tâche 3 tâche 4 tâche		1 tâche 2 tâche 3 tâche

*t/s = temps/semaine

GRAPHIQUE DE DISTRIBUTION DU TRAVAIL

4. *Un outil de clarification, d'analyse et de justification*

Le graphique de distribution du travail, comme on le constate, est un éventail du travail accompli et c'est par le processus même de la dissection du travail que l'on peut justifier le nombre de personnes nécessaires au bon fonctionnement du service.

Si l'on veut une plus grande précision dans la construction du tableau, on peut combiner cette méthode avec le chronométrage ou les observations instantanées. Cette précision remplacera alors l'estimation que l'on peut faire du temps requis pour chaque tâche de chaque employé.

En soi, cette méthode n'est pas une technique de structuration mais plutôt d'analyse et de simplification. Toutefois, dans la pratique, elle permet de déceler des anomalies. Elle peut rendre service pour la structuration quantitative du personnel, particulièrement lors de l'introduction de nouvelles méthodes de travail. Cette méthode est à la portée de tous les chefs de service et elle leur permet de connaître davantage et d'améliorer le rendement de leur service.

III — LA STRUCTURATION QUALITATIVE

A) *L'équilibre de l'offre et de la demande*

Après avoir trouvé le temps-travail à accomplir, nous pouvons savoir le nombre de personnes requises pour que l'offre-temps égale la demande-temps de travail. Toutefois, il s'agit d'une égalité entre deux (2) entités globales.

Jusqu'ici, nous ne savons aucunement quel genre de personnel il nous faut pour faire tel ou tel travail. S'il est idéal que l'offre de travail du personnel égale la demande du travail d'un service, il est aussi idéal que l'offre de qualification du personnel soit égale à la demande de qualification du travail du service.

B) *Le premier principe de structuration qualitative*

En regard de l'équation entre l'offre et la demande des qualifications, il y a un principe de structuration du personnel à mettre en évidence. Nous ne saurions trop insister sur ce principe de structuration qualitative. Ce principe s'énonce ainsi : toute tâche doit être assignée à l'employé le moins qualifié pour l'accomplir mais qui peut l'accomplir avec satisfaction. Ce principe est un corollaire du grand principe de délégation, si connu mais souvent si peu compris.

C) *Le rôle de la structuration qualitative*

On sait que ce sont les objectifs et les politiques d'une institution qui déterminent et la quantité et la qualité du travail à accomplir. Si c'est la quantité de travail qui détermine la quantité de personnes requises, c'est aussi le genre de travail qui, à son tour, détermine le genre de personnes nécessaires. La structuration, on le voit, comporte deux grands éléments : l'un quantitatif fondé sur la quantité de travail ou de temps-travail à accomplir, l'autre qualitatif, lui aussi fondé sur le travail, mais sous l'aspect genre de travail.

Un exemple caricatural : supposons deux tâches à accomplir, soit une corde de bois à abattre et quinze (15) malades à soigner. Supposons aussi que pour ces deux (2) tâches, il me faille deux (2) personnes. Si, d'une part, j'engage deux (2) bûcherons, il y aura un désastre et si, d'autre part, j'engage deux (2) infirmières, il y aura un autre désastre. Il faut donc que j'engage un bûcheron et une infirmière. C'est de l'évidence, me direz-vous. Certainement, mais il s'agit ici d'une caricature. Dans la vie courante, c'est beaucoup plus subtilement qu'on fait des erreurs d'accord entre les personnes et les tâches.

La saine structuration qualitative requiert une

compréhension claire des responsabilités et des aptitudes requises pour chaque travail. C'est là tout l'aspect qualitatif de la structuration. C'est cette structuration qualitative qui permettra d'équilibrer le travail à faire et le personnel, non plus sous l'aspect temps ou quantité de travail, mais sous l'angle de l'accord logique et intelligent des deux entités nécessaires à l'organisation.

D) *Les éléments essentiels de la structuration qualitative*

Nous insistons moins sur la structuration qualitative du personnel parce que la plupart d'entre nous sommes plus familiers avec cette question. Rappelons toutefois les trois (3) éléments propres à la structuration qualitative.

1. une identification complète et certaine des emplois à structurer ;
2. une énumération totale des fonctions et des tâches que comportent les emplois à structurer ;
3. une liste des qualifications professionnelles et des attributs personnels nécessaires pour remplir adéquatement chacun des emplois à structurer.

Ce sont ces trois (3) éléments qui font la différenciation entre les emplois à structurer.

E) *Le respect du processus scientifique*

De même que pour la recherche du nombre d'employés requis, il demeure nécessaire ici de respecter la démarche scientifique. Ceci vaut particulièrement au niveau de l'observation et de la cueillette des faits. Les grandes étapes du processus de la connaissance scientifique sont, nous l'avons déjà dit, les suivantes :

1. définition complète du problème.
2. reconnaissance des faits : déterminer et recueillir les données, enregistrer les données, classifier les données puis analyser les données.
3. élaboration des alternatives et choix de la meilleure solution.
4. vérification.
5. décision.

F) *Une dernière difficulté*


Permettez qu'avant de terminer, nous soulevions au sujet de la structuration qualitative une question qui peut-être vous surprendra. Nous prenons sou-

vent pour acquis que tel ou tel emploi est un emploi masculin ou féminin. Nous oublions le grand rôle que jouent en cette matière la tradition, le milieu social ou encore les préjugés.

Nous oublions que le caractère féminin d'un travail peut fort bien venir du simple fait que ce sont des femmes qui ont choisi de le faire. La même situation peut fort bien se produire pour le travail masculin. C'est là une espèce de cercle vicieux à explorer : une femme exerce une occupation parce que cette occupation a un caractère féminin et d'autre part, ce caractère féminin peut fort bien venir du simple fait que cette occupation soit actuellement exercée par des femmes.

Il y aurait lieu semble-t-il que des recherches et des expériences se fassent à ce sujet. Cette question est très importante, non seulement pour le milieu hospitalier, mais même pour l'ensemble de la société.

CONCLUSION

Pour conclure, permettez que l'on rappelle une phrase citée précédemment. « L'hôpital contemporain est un milieu hautement scientifique. Il serait déplorable que son administration ne se hausse pas au niveau de sa valeur sur les plans médical et paramédical. » Nous soulignons cette phrase comme stimulant en vue de structurer toujours mieux l'institution hospitalière. 

DIRECTEUR DE L'ENTRETIEN MÉNAGER

Un hôpital important de Montréal a besoin d'un directeur de l'entretien ménager.

Le candidat sera responsable de l'organisation du service d'entretien ménager, de l'élaboration d'un programme complet ainsi que de la gestion et du contrôle du personnel et des méthodes de travail.

Le postulant devra spécifier : âge, état matrimonial, expérience. Dans la demande d'emploi, prière d'indiquer le salaire désiré et d'inclure les références. Le tout sera considéré comme strictement confidentiel.

Faire parvenir votre demande à

Département D,
L'HÔPITAL D'AUJOURD'HUI,
4237, rue Bordeaux,
Montréal 34, P.Q.