

Le Rôle d'un Bureau d'Étude du Travail

par JEAN-CLAUDE DESCHÈNES, M.A.

Dans la première partie de son article publié dans le numéro de mars (Vol. XII, No 3, p. 29), l'auteur définissait l'étude du travail ou organisation scientifique ; il s'attardait à l'intégration de cette discipline à l'hôpital et en élaborait les grandes étapes. Voici la deuxième tranche de son exposé.

LES SERVICES QUE PEUT RENDRE L'ÉTUDE DU TRAVAIL

Voici une liste des études que peut effectuer un bureau d'étude du travail. Évidemment, cette liste ne saurait être exhaustive et les activités qui y prennent place ne représentent aucun ordre d'importance. Ajoutons aussi que, dans certaines études, le bureau d'experts de l'extérieur aurait avantage à pouvoir recourir au service d'experts de l'extérieur spécialisés soit dans un genre d'étude, soit dans un service où se déroule une étude.

A — Méthodes et procédures

1. L'étude et la simplification de méthodes et procédures (techniques cléricales, manuelles et autres)
2. L'uniformisation et la normalisation des méthodes de travail

B — Documents

1. Le programme de gestion et contrôle des formules, documents et rapports
2. Le système de communications intra-services ou inter-services
3. La rédaction de manuels de services ou de manuels généraux

C — Postes de travail

1. L'étude et l'agencement des postes de travail
2. L'implantation et l'agencement de l'équipement

3. L'étude de l'utilisation des espaces et la détermination des besoins

D — Main-d'œuvre

1. La détermination du nombre, du genre et de l'affectation de la main-d'œuvre
2. La mesure des temps de travail et l'élaboration de normes
3. L'établissement de contingentements (« quotas ») de production
4. L'établissement de normes qualitatives de travail
5. L'étude du rendement de la main-d'œuvre
6. La répartition du travail et l'uniformisation du fardeau des tâches
7. La description, la qualification et la classification des emplois
8. L'établissement de programmes d'entraînement

E — Contrôle du travail

1. L'étude et la normalisation des variations de volume de travail des services
2. La justification des budgets d'exploitation
3. L'établissement de programmes et d'horaires de travail
4. L'établissement de modes de contrôle du travail (contrôle de la qualité)

F — *Équipement-produits-matériaux*

1. L'expérimentation de produits et d'équipement
2. La justification d'achat pour l'introduction ou le renouvellement de matériaux
3. La mécanisation de travaux de routine

G — *Structure et implantations*

1. L'étude et l'élaboration d'organigrammes
2. L'évaluation administrative de départements
3. La programmation et l'aide à l'implantation d'une réorganisation
4. Les consultations auprès des chefs de service.

STATUT ET RÔLE

1. *L'organisation interne*

En cette matière, il ne saurait y avoir de dogme. L'organisation s'exerce de bien des façons et il est impossible de statuer définitivement sur son rôle et son statut. Les fonctions d'un bureau d'étude de travail varient fortement d'un genre d'entreprise à l'autre. La place qu'on lui attribue au sein de l'organigramme lui confère une autorité et aussi un champ d'action variables lesquels entraînent des modes d'action eux aussi différents. Plus encore, son rôle varie souvent selon les personnes qui le composent.

À l'hôpital, le bureau agit comme conseiller et plus est, comme conseiller permanent. Ces deux attributs définissent l'essentiel du statut du bureau d'étude du travail à l'hôpital. La permanence du bureau à l'intérieur des cadres de l'hôpital et sa présence continue et sentie par les autres services constituent de plus une pression morale et un stimulant au sein de l'hôpital. Cette présence et cette permanence constituent d'ailleurs un double facteur particulièrement puissant et utile pour l'implantation des changements recommandés par le bureau d'étude.

Généralement — et cette pratique s'avère avantageuse — le directeur général établit la priorité des études et c'est de lui que relève le bureau d'étude du travail. C'est d'ailleurs le directeur général qui pourra transformer en décisions les recommandations du bureau d'étude du travail.

Toute étude conduit à un rapport contenant des recommandations et l'application de ces recommandations incombe aux chefs des services concernés, aidés par un membre du bureau d'étude du travail.

2. *Les dangers à éviter*

Pour donner plus de rendement et répondre à ce que l'on attend de lui, le bureau d'étude du travail doit éviter de glisser ou de se laisser entraîner dans

certains dangers. En tout premier lieu, on doit prendre garde de confier au bureau d'étude du travail toutes les situations urgentes. Une telle action empêcherait le bureau d'aller au fond des problèmes et d'apporter des solutions plus permanentes. Le bureau doit aussi éviter d'être considéré comme synonyme ou promesse d'économie. Son rôle n'est pas de réduire les coûts mais d'organiser et de rationaliser le travail. Les économies ne sont pas son but mais plutôt une conséquence de son action. Le bureau d'étude du travail doit aussi éviter de vouloir tout changer. Il est là pour améliorer certes, mais une amélioration n'est réelle qu'à la suite de modifications entraînant une réduction de temps, d'efforts ou d'argent. Il n'est pas opportun pour le bureau de faire « des changements pour des changements ». Il doit donc être à même de justifier le bien-fondé de ses recommandations. Le bureau doit aussi prendre garde, lors de l'étude d'un service, d'avantager ce service au détriment des autres. Sa vision doit toujours être celle d'un ensemble et non d'une fragmentation. Une situation que doit éviter à tout prix le bureau d'étude du travail est celle des enquêtes secrètes. Ce genre d'enquête à l'insu de tous, portera ombrage à son travail à longue portée et lui créera une barrière psychologique. Enfin, le bureau doit éviter de ne penser qu'à la mécanique de ses recommandations, négligeant ainsi la dimension humaine de son action.

Il va de soi que le bureau doit aussi rendre crédit à qui de droit et ne peut prétendre inventer des solutions qui lui seraient venues des membres du service où s'est déroulée une étude. Ce n'est qu'une autre application de la stricte honnêteté intellectuelle qui doit le caractériser.

Un autre grand danger qui guette le bureau d'étude du travail surtout vers la fin d'une étude, est celui de donner des ordres et de se comporter comme chef du service. C'est là une ambiguïté où il faut éviter de glisser surtout au moment des implantations et il importe de respecter et de défendre le rôle directeur du chef de service, particulièrement auprès de ses subalternes. C'est pourquoi les analystes doivent veiller à faire prendre les décisions aux véritables responsables et non pas décider d'eux-mêmes la solution des problèmes.

Finalement, le bureau doit bien se garder de « faire du bureau », c'est-à-dire de tout penser théoriquement en restant enfermé et enchaîné au bureau sans enquêter sur place ou auprès du personnel. À cet égard, il faut se mettre à l'esprit que les enquêtes constituent habituellement la plus longue partie des études et le fondement des recommandations.

d'une étude et des recommandations. C'est d'ailleurs là une excellente protection contre une trop grande intégration ou même familiarité d'un analyste avec un service et son personnel. Plus encore, il serait opportun lorsqu'un analyste fait des études avec chronométrage qu'un autre analyste fasse aussi du chronométrage pour contrôler et pondérer les jugements d'allure. Finalement, ce pourrait être une excellente chose que d'opérer de vastes remaniements des secteurs après quelques années d'opération. On peut même dire qu'en dépit des désagréments d'un tel remaniement, il faudrait s'imposer de le faire et ce, pour le bien de l'institution et celui des analystes.

LA PLANIFICATION ET LE CONTRÔLE DES ÉTUDES

Nous avons déjà mentionné que c'est le directeur général qui, à l'hôpital, détermine les services et les problèmes qui feront l'objet d'une étude. Par la suite, il s'impose de planifier l'étude.

En pratique, toute planification des études est constamment bousculée sinon bouleversée. C'est la règle dans l'étude d'un service et ce n'est qu'exceptionnellement ou dans des études très simples que le plan peut être respecté convenablement. L'expérience montre rapidement qu'il est très difficile de prévoir à l'avance et de mesurer la durée de l'étude. Au fur et à mesure de l'étude, il surgit toujours des problèmes imprévus qui bouleversent les prévisions et entraînent d'autres aspects à inclure dans l'étude. Tenir « mordicus » au plan serait alors au détriment de la qualité de l'étude et la rendrait incomplète. En outre, l'analyste n'est jamais maître du calendrier de travail ; il doit habituellement rencontrer de nombreuses personnes (cadres et personnel) lesquelles ne peuvent pas toujours le recevoir ou lui répondre immédiatement.

De plus, certaines des tâches étudiées ne s'effectuent que de temps à autre et constituent autant de délais additionnels sinon des temps morts. Aussi est-il préférable de confier à chaque analyste deux ou quelques études à la fois.


C'est nettement utopique de croire à un travail en profondeur et d'envergure avec une stricte planification. Cette utopie reposerait sur une fausse conception de l'étude du travail et de l'organisation scientifique. La formule idéale est forcément souple et elle semble se fonder sur l'assignation des analystes à des secteurs déterminés avec quelques études à la fois. Paradoxalement, l'organisation du travail au sein du bureau d'étude est très aléatoire. Ceci n'exclut pas toutefois la nécessité d'un plan, quitte à le remanier et à l'ajuster fréquemment.

La répartition du travail donne lieu à une ren-

contre hebdomadaire ou périodique avec chaque analyste. À cette rencontre, on examine le travail en cours et le travail à venir. Cette réunion permet au chef du bureau de suivre la marche du bureau et le travail de chacun et donne également aux analystes l'occasion de participer personnellement à la détermination de leur programme de travail.

La forme du contrôle exercé par le chef du bureau dépend invariablement de la personnalité du chef et de celle de son personnel. Seule l'expérience permet de désigner à quelle étape d'une étude tel analyste doit être davantage suivi. La connaissance du personnel indiquera ceux qui ont besoin d'un contact fréquent ou ceux qui ne travaillent bien que dans une certaine liberté.

Il est aussi opportun pour le chef de bureau de faire un rapport périodique des activités du bureau. La récapitulation ou le résumé des activités lui permet de même qu'à son supérieur d'avoir un bilan de son travail.

Voilà une esquisse du bureau d'étude du travail tel que nous le concevons. Nous espérons que les idées émises seront de quelque utilité aux hôpitaux et aux responsables administratifs des établissements hospitaliers qui manifestent un intérêt de plus en plus marqué envers l'étude de travail ou l'organisation scientifique. 

SECRÉTAIRE EXÉCUTIF

Une association recherche les services d'un secrétaire exécutif.

Le candidat sera responsable du personnel et du travail de bureau au siège social, situé à Montréal. Son champ d'action touchera au recrutement et à la formation, à la publication d'une revue, à la traduction de textes, à la documentation, etc.

Des connaissances ou une certaine expérience administratives seraient un précieux avantage. L'habileté à communiquer tant par l'écrit que par la parole est essentielle.

Les postulants devront être âgés de 23 à 35 ans, posséder une solide formation générale et être bilingue.

Toute demande devra indiquer l'âge, la formation académique, l'expérience et le traitement désiré et être adressée à :

Département D,
L'Hôpital d'aujourd'hui,
4237, rue de Bordeaux,
Montréal 34, P.Q.