Organiser la fonction RH au sein d'un GHT

Par où commencer ?

Sophie LEONFORTE Directeur général adjoint, hôpital Nord-Ouest*, coordonnateur de la fonction ressources humaines

Alice BERNON Attaché d'administration aux affaires médicales, hôpital Nord-Ouest, chargée de projet de déploiement du système d'information ressources humaines (SIRH) commun

Organiser la fonction ressources humaines à l'échelle d'un groupement hospitalier de territoire n'est pas une obligation réglementaire. Aussi la démarche peut-elle s'avérer sujet de tension entre l'établissement support du groupement, souvent jugé centralisateur, et les établissements parties, soucieux de conserver autonomie et réactivité. L'étape est pourtant nécessaire : la mise en œuvre du projet médical partagé implique une réelle coordination des politiques RH dans la territorialisation des exercices professionnels médicaux et non médicaux, la réorganisation des fonctions mutualisées (achats, systèmes d'information…) et le développement de compétences induit par l'identification des parcours de soins. Dès lors, comment accompagner les services ressources humaines vers une organisation territoriale ?

Du fait de leur création récente, certains groupements hospitaliers de territoire (GHT) ont peu d'antériorité et d'histoire commune. À ce titre, chacun possède un « ADN » et une géographie propres qui favoriseront, ou non, la mise en œuvre d'une harmonisation de la politique ressources humaines. Lorsque le GHT est le fruit d'une communauté hospitalière de territoire ou repose sur une direction commune forte, il est certain que la politique intégrative sera plus rapide. Lorsque, au contraire, l'histoire et les intérêts communs sont limités, la première étape de structuration d'une fonction ressources humaines à l'échelle du territoire consistera à favoriser l'échange, la transparence pour susciter confiance et efficience.

Créer une dynamique collaborative

Y parvenir implique que les équipes ressources humaines des différents sites soient encouragées à des habitudes collaboratives : réunion mensuelle des équipes de cadres des ressources humaines (attachés d'administration hospitalière, adjoints des cadres hospitaliers sur les secteurs d'expertise). Objectif ? Partager pratiques et outils, s'approprier ensemble les évolutions réglementaires (parcours professionnels, carrières et rémunérations) et se former ensemble.

Le directeur des ressources humaines de l'établissement support a vocation à impulser ces temps d'échanges réguliers, à les nourrir par la mise en place d'outils communs (gestion documentaire par exemple) et à favoriser les décisions prises. À travers ces rencontres, il s'agit également d'identifier les secteurs où la « mise en commun » est socialement acceptable et aisément identifiable comme porteuse de valeur ajoutée pour les agents des différents services RH des établissements.

À titre d'exemple, une politique d'organisation des concours commune à l'ensemble des établissements peut présenter des intérêts secondaires inattendus. Si l'organisation de concours communs induit un gain de temps et de ressources pour les services RH qui confie à l'établissement organisateur le soin d'ouvrir le concours, de constituer le jury, d'organiser les épreuves, ce n'est là que la partie immergée de l'iceberg. Car mettre en commun les concours consiste à réinterroger et harmoniser la politique de mise en stage et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de chaque établissement. On

* Cinq établissements en direction commune.

aborde ainsi de façon pragmatique des compétences régaliennes des directions ressources humaines, pour mieux les rapprocher.

SIRH commun : un accélérateur de particules intégratives…

La politique de convergence des systèmes d'information promue par la réglementation au moment de la mise en œuvre des GHT n'épargne pas le système d'information ressources humaines. Et tant mieux. C'est en effet un formidable facteur d'accélération dans la structuration d'une fonction RH à l'échelle de l'ensemble des établissements parties au groupement.

Les ressources d'un système d'information ressources humaines (SIRH) commun sont multiples. Ce système est la fois un logiciel de gestion de la paie et du dossier agent. C'est-à-dire un outil socle de la gestion des ressources humaines, identique sur tout le territoire. Il intègre aussi des outils de production d'indicateur (par requête) qui faciliteront l'analyse et l'évaluation des politiques ressources humaines dans chaque établissement, et donc de façon colligée à l'échelle du GHT.

Par ailleurs, rendre possible l'accès à distance aux données de chaque établissement ouvre le champ des possibles pour la création de fonctions RH d'expertise trans-établissement.

Création de fonctions RH d'expertise trans-établissement : l'accès à distance aux données de chaque établissement ouvre le champ des possibles.

Réussir la gestion de projet d'un SIRH commun, dans son déploiement, nécessite plusieurs prérequis :

- une équipe projet associant des experts techniques de la direction des systèmes d'information et des experts métiers ressources humaines de chaque établissement,
- un pilotage transversal aux établissements dont la mission sera d'assurer le respect des arbitrages (structure du dossier agent, règles d'implémentation des informations dans le dossier…) permettant de garantir un usage harmonisé de celui-ci dans les établissements et donc une exploitation possible des données à l'échelle du groupement,
- … du temps : les projets de changement de logiciel RH sont pluriannuels et impliquent impérativement un passage en production un 1er janvier. Ils nécessitent donc préparation et persévérance.

L'intérêt d'un logiciel RH identique sur l'ensemble du groupement est multiple :

- partage d'outils communs : décisions, contrat, requête,
- harmonisation des pratiques et de la politique RH à l'échelle du territoire,
- travail à distance possible d'un site à l'autre mais aussi accès partagé sur un même dossier (indispensable pour les médecins exerçant une activité et une permanence des soins sur plusieurs structures),
- construction d'outils de pilotage commun : le bilan social du GHT nourrira utilement la conférence de dialogue social,
- mutualisation des compétences : il est possible pour les métiers à forte expertise technique (responsable paie, responsable carrière, responsable retraite) de travailler à distance pour l'ensemble de la communauté.

Organiser la fonction RH à partir d'une direction transversale et d'un management multisite

La gestion des ressources humaines implique une nécessaire proximité et le maintien d'un dialogue social sur le terrain. Le schéma d'organisation cible privilégiera donc le maintien d'un bureau RH dans chaque établissement.

Les acteurs de proximité pourront néanmoins s'appuyer sur un centre d'expertise porteur d'une vision à la fois technique – dans les différents secteurs des ressources humaines – et globale de la politique RH du groupement.

Il s'agit d'un équilibre fragile entre gestion centralisée, gestion transversale et nécessité de conserver la plus grande subsidiarité au terrain qui est en constante tension dans la structuration des fonctions ressources humaines au sein des GHT.

Cet équilibre fragile entre gestion centralisée, gestion transversale et nécessité de conserver la plus grande subsidiarité au terrain qui est en constante tension dans la structuration des fonctions ressources humaines au sein des GHT.

Gestion centralisée, gestion transversale et nécessité de conserver la plus grande subsidiarité au terrain reposent sur un équilibre fragile. C'est précisément cet équilibre en constante tension qui structure, et anime, les fonctions ressources humaines au sein de nos GHT. ■