

Synthèse de l'étude prospective du métier de secrétaire médical(e)



Le constat

Des transformations du secteur de la santé et de l'hôpital...

Le secteur de la santé subit des transformations majeures, accélérées par la crise sanitaire, avec des besoins de réformes tant sur l'offre de soins que sur la gouvernance des établissements. Les dernières réformes visent à moderniser le système de santé, en optimisant l'efficacité des soins et la gestion des ressources, tout en s'adaptant aux évolutions technologiques et socio-économiques. L'intégration de l'intelligence artificielle est l'une des évolutions du secteur qui vise une meilleure gestion des données médicales, la dématérialisation des prescriptions et une coordination accrue entre professionnels de santé. Le secteur de la santé doit également répondre aux enjeux

environnementaux et démographiques en adoptant des pratiques éco-responsables et en renforçant la coordination des parcours de soins. Cela implique une réorganisation territoriale, une optimisation des ressources humaines et des initiatives pour améliorer l'attractivité des métiers, garantissant ainsi un système de santé résilient et durable. Dans ce contexte, les réformes successives (Plan Hôpital 2007, loi HPST de 2009, création des GHT, ...) ont profondément modifié l'organisation hospitalière pour essayer de décloisonner les services, favoriser la transversalité et améliorer la coordination des soins à l'échelle du territoire. L'objectif est d'adapter l'offre de soins aux besoins de la population, tout en modernisant la gouvernance des établissements de santé. L'évolution du système de santé répond à des attentes

nouvelles en termes de qualité des soins, d'accessibilité et de parcours patient. La transformation de l'hôpital nécessite une révision des pratiques de pilotage et de management. L'accent est mis sur le management participatif, le leadership transformationnel et la prise de décision partagée. Ces nouvelles approches visent à améliorer la collaboration entre les différents acteurs de l'hôpital, à favoriser l'innovation et à adapter l'organisation du travail aux défis actuels du secteur de la santé. Le métier de secrétaire médicale, au cœur de ces transformations, se trouve donc questionné.

...Au besoin de valoriser le métier de secrétaire médicale...

Le métier de secrétaire médicale, quatrième métier le plus exercé dans la Fonction Publique Hospitalière, reflète une réalité contrastée. Caractérisé par sa polyvalence et son adaptation aux nouvelles technologies, il reste un pilier essentiel du fonctionnement hospitalier. La profession présente une diversité de grades, un vieillissement relatif de la profession et des missions de plus en plus impactées par les avancées technologiques. C'est un métier clé dans la coordination des soins, facilitant l'interaction entre le praticien et son écosystème, apportant un soutien pour l'équipe médicale, soignante et un accompagnement pour les patients. Le métier fait face à de nom-

breux bouleversements, notamment liés à l'évolution numérique, à la réorganisation des services de santé en pôles d'activité, et à l'évolution des pratiques médicales. Ces transformations nécessitent une adaptation constante des compétences et des pratiques professionnelles. Face au constat d'évolutions des activités des secrétaires médicales, en particulier au sujet de la numérisation complète des processus, de l'élargissement des responsabilités vers des tâches de coordination, de la réorganisation en «pools» de secrétariat, et de l'adaptation aux urgences sanitaires récurrentes, etc., l'Anfh Normandie, en collaboration avec son siège national, a souhaité lancer une étude prospective afin d'appréhender les futurs possibles du métier de secrétaire médicale.

L'étude prospective : la méthodologie

Afin d'appréhender le devenir du métier de secrétaire médicale et de son contexte d'exercice, une étude prospective a été menée. Selon Boyer et Scourarnec, 2009, la prospective des métiers s'appuie sur une méthodologie active reposant sur la participation des personnes qui exercent le ou les métiers analysés - les acteurs-experts. Son objectif est de mesurer les impacts des évolutions du métier en termes d'activités, de compétences, d'organisation du travail, de trajectoires professionnelles, de formation, etc., et d'envisager des pistes d'accompagnement adaptées. La méthodologie déployée pour l'étude prospective du métier de secrétaire médicale est la suivante : cf. tableau «Etapes».

ETAPES
Préalable - Constitution d'un groupe de pilotage ANFH-IPM
PHASE 1 - L'appréhension contextuelle
ETAPE 1 : État de l'art documentaire sur le sujet, choix de l'échantillon des organisations cibles et des acteurs experts.
ETAPE 2 : Rédaction d'un guide d'entretien pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens individuels et de groupe 17 entretiens individuels, 28 personnes en entretiens collectifs
PHASE 2 - La pré- formalisation
ETAPE 3 : Analyse de contenu de ces entretiens et structuration des idées clés/phrases témoins.
ETAPE 4 : Rédaction d'un questionnaire par envoi aux acteurs-experts et analyse des données. 45 répondants
PHASE 3 - La construction
ETAPE 5 : Organisation d'une journée de travail : analyse en groupe d'idéations prospectives et séance plénière de confrontation des idées clés. 45 personnes en sous-groupes de travail d'idéations prospectives
ETAPE 6 : Analyse des données recueillies.
PHASE 4 - La validation
ETAPE 7 : Intégration des résultats et analyse croisée. Formalisation des préconisations.
ETAPE 8 : Analyse des données globales et rédaction du livrable final.

La collecte des données a été réalisée auprès de secrétaires médicales et d'autres acteurs travaillant avec elles (cadres de santé, infirmières et médecins). Les guides d'entretiens et les questionnaires portaient sur les thèmes suivants : les principales mutations dans l'environnement externe et interne qui commencent à impacter le métier de secrétaire médicale, les évolutions du métier (missions, tâches, compétences), de l'organisation et de l'environnement de travail (lieu, outils, relations).

Les visions prospectives du métier de secrétaire médicale

Les champs de tension associés au métier

Les données issues de l'étude documentaire et du recueil réalisé auprès de secrétaires médicales ou d'acteurs-experts proches de ce métier ont permis de mettre en évidence quatre grands champs de tension pour ce métier. Ces champs de tension représentent finalement les possibles axes de transformation du métier de secrétaire médicale et serviront de cadrage à la formalisation des scénarios par la suite.

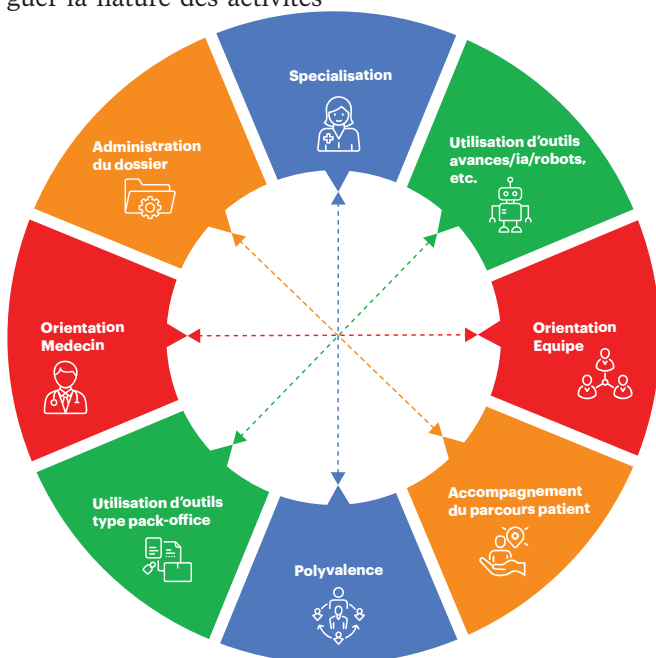
- **Le premier champ de tension** concerne le degré de spécialisation ou de polyvalence du métier : assurer un secrétariat thématique ou assurer un secrétariat beaucoup plus polyvalent en termes de spécialités médicales et de processus administratifs ;

- **Le deuxième champ de tension** distingue le type de proximité relationnelle de la secrétaire médicale : être en relation en exclusivité avec le médecin ou plutôt avec une équipe plurielle et pluridisciplinaire au service d'une dynamique collective ;

- **Le troisième champ de tension** permet de distinguer la nature des activités

de la secrétaire médicale : assurer un travail classique et administratif ou un accompagnement dans une logique de « parcours patient » en utilisant les avantages de l'intelligence artificielle ;

- **Enfin, le quatrième champ de tension** concerne la maturité des outils digitaux utilisés.



Les scénarios possibles

Ces scénarios sont une combinaison des niveaux de maturité de chacun des champs de tension présentés précédemment.

Scénario 1 - Le scénario du passé : la secrétaire médicale figée

Dans ce scénario pessimiste, la secrétaire médicale resterait sur les schémas classiques de spécialisation, de dépendance à un ou quelques médecin(s) et de limitation de son travail à un suivi administratif du patient en utilisant des outils de bureautiques classiques.

Scénario 2 - Le scénario noir : de la fin du métier

Les secrétaires médicales pourraient être remplacées par des algorithmes et des programmes informatiques capables d'assurer un traitement rapide et efficace des tâches courantes. Ce scénario implique des in-

terrogations sur l'accompagnement professionnel des secrétaires médicales et la relation « humaine » avec les patients.

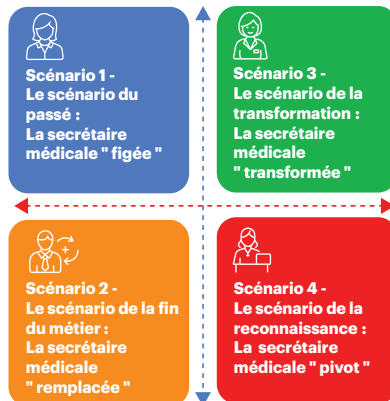
Scénario 3 - Le scénario de la transformation : la secrétaire médicale en transformation

Ce scénario dessine une hybridation harmonieuse du métier entre les exigences du relationnel et la prise en compte des outils les plus innovants, renouvelant les compétences de la secrétaire médicale et enrichissant son métier, au service

d'une expérience patient améliorée.

Scénario 4 - Le scénario optimiste : la secrétaire médicale « Pivot »

Occupant une place centrale au service de tous, la secrétaire médicale devient une assistante de l'équipe, un véritable pilier, assurant la liaison entre les patients et leurs familles, les équipes médicales internes et externes et les services administratifs. QVCT, éco-responsabilité et esprit de service constituent les mots-clés de ce scénario.



Les pistes d'accompagnement proposées

1. Un outil de mesure de la maturité métier

Une grille de diagnostic de maturité du métier est en cours d'élaboration. Elle devrait se décliner en quatre axes, au regard des champs de tension identifiés pour ce métier.

Elle pourra être adaptée au contexte de chaque établissement et permettra de positionner le métier de secrétaire médicale, en évaluant chacun des 4 axes.

Axe 1 : Degré de spécialisation vs polyvalence	Axe 2 : Type de proximité relationnelle
<ol style="list-style-type: none">1. Spécialisation par service2. Diversité des tâches3. Capacité à travailler dans différents services4. Formation continue5. Organisation du travail par pool/service	<ol style="list-style-type: none">1. Interaction avec les patients2. Collaboration avec le médecin3. Participation aux réunions d'équipe4. Collaboration avec les professionnels de santé5. Support émotionnel aux patients6. Coordination et organisation de l'activité d'un service ou d'un ensemble de médecins
Axe 3 : Nature des activités	Axe 4 : Maturité des outils numériques et d'IA
<ol style="list-style-type: none">1. Proportion de tâches administratives2. Gestion des données médicales3. Coordination des soins4. Participation aux procédures cliniques5. Accompagnement dans le parcours de soin	<ol style="list-style-type: none">1. Utilisation des outils numériques2. Formation aux outils numériques3. Participation à l'amélioration des outils numériques4. Intégration des nouvelles technologies5. Degré de transformation du métier

2. Cinq pistes d'accompagnement rh

Si le métier de secrétaire médicale mérite attention en fonction des scénarios qui seront retenus dans les établissements, c'est avant tout parce que sa transformation est en marche et qu'il convient de s'y pencher :

- en travaillant son image et

son attractivité ;

- en précisant les conditions d'entrée dans le métier et les possibles d'améliorations en matière de recrutement ;

- en clarifiant son environnement d'exercice ;

- en formalisant les possibles évolutions professionnelles ;

- pour au final, clarifier les représentations possibles quant à son positionnement métier.

3. Des actions de développement des compétences

Au regard de l'étude prospective réalisée, il semble également judicieux de proposer des formations organisées autour de 3 grandes thématiques :

- Gestion de l'information : maîtrise outils informatique, rédaction, RGPD, éthique numérique ;
- Eco-système de soins : acteurs principaux, droits, devoirs, enjeux, parcours patient, vocabulaire médical, IA... ;
- Compétences transversales : gestion de crise, gestion en mode projet ; etc.

En complément de ces trois thématiques de développement de compétences, des spécialisations (ou compléments) pourraient être proposées :

- Connaissances plus fines en lien avec la ou les spécialités au service desquelles travaille la Secrétaire mé-

dicale : types de prises en charge, connaissances des principaux examens, connaissance du plateau technique, terminologie médicale liée à la spécialité ;

- Actualisation régulière des connaissances de la terminologie médicales de base ;
- Actualisation régulière de la maîtrise des outils informatiques et de l'IA ;
- Gestion de parcours complexes et priorisation délicates, etc.

Envisager la mise en place une formation certifiante, basée sur les éléments ci-dessus, voire une filière de formation médico-administrative, distinguant plusieurs niveaux, semble être également une piste à creuser. Il pourrait alors être utile de travailler à la construction d'un parcours de formation en blocs de compétences. En termes de formation, les pistes possibles pour les secrétaires

médicales incluent :

- la création d'une filière médico-administrative certifiante de niveau supérieur,
- la spécialisation dans des domaines spécifiques du parcours patient,
- un renforcement des compétences transversales et de management d'équipes (pour les secrétaires médicales coordinatrices), etc.

Toutes ces pistes pourraient permettre d'améliorer l'attractivité du métier et favoriser la fidélisation des secrétaires médicales actuellement en poste, du fait des perspectives de développement que cette étude met en exergue.

En synthèse

UN OUTIL DE MESURE DE LA MATURITÉ MÉTIER

Spécialisation/polyvalence

Nature des activités

Proximité relationnelle

Maturité des outils digitaux et d'IA



DES PISTES D'ACCOMPAGNEMENT RH

Attractivité du métier

Intégration

Environnement d'exercice

Mobilités et évolutions professionnelles



DES ACTIONS DE FORMATION / DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Gestion de l'information

Eco-système de soins

Compétences transversales



DES PROPOSITIONS POUR ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

Le rapport détaillé est disponible sur le site de l'ANFH www.anfh.fr



Une étude initiée par la délégation régionale de l'Anfh Normandie, en coordination avec le service Développement de la Formation et des Compétences (DFC) du siège de l'Anfh.

Une étude pilotée par le Professeur Aline SCOUARNEC, avec Mohamed TISSIOUI et Clara AOUN-JAN.



Pour en savoir plus, prenez connaissance du rapport complet de l'étude : <https://www.anfh.fr/thematiques/metiers-et-competences/veille-metiers-anticipation-et-evolution-des-metiers/etude-secretaire-medicale-rapport-complet>



INSTITUT PROSPECTIVE & MANAGEMENT

L'Institut Prospective & Management est un collectif de chercheurs et de praticiens.

Notre vocation : traduire les apports des sciences de gestion et du management au service de l'innovation, dans les domaines de l'organisation, du management et du travail.