
Secrétaire médicale

Les caractéristiques actuelles du métier

Activités de secrétaire médicale

Un métier en évolution depuis déjà plusieurs années

Le métier de secrétaire médicale est en pleine mutation depuis plusieurs années, impacté par l'évolution technologique (bureautique, système d'information) mais aussi par les réorganisations des services médicaux (gouvernance...). Il a déjà fait l'objet de redéfinitions de mission et de réorganisations de services dans de nombreux établissements. Le positionnement du métier est en train de passer ou est déjà passé du binôme secrétaire médicale / médecin à celui d'un pool de secrétariat au service de l'ensemble de l'équipe médicale, et même dans certaines unités, au service de l'équipe soignante et non plus des seuls médecins.

Une activité très variée et distincte selon les services

Le métier de secrétaire médicale peut s'exercer dans plusieurs cadres spécifiques : un service médical ou paramédical d'un hôpital ou une structure médico-sociale (dispensaire, maison de retraite) éventuellement dans un service administratif ou social sans lien direct avec le soignant ou le médecin. La nature du travail peut également changer selon la spécialité du médecin ou du service référent.

Selon les périmètres à géométrie très variable des emplois, les secrétaires médicales, peuvent ainsi être conduites à effectuer :

- la saisie et l'administration des comptes-rendus des médecins (cela représente plus de 30 à 50% de l'activité),
- la gestion des rendez-vous (patients) et des plannings (médecins),
- l'accueil physique et téléphonique des patients (et des familles),
- la facturation et la comptabilité du secteur libéral,
- la gestion administrative de l'entrée (dans le cas d'un guichet unique décentralisé au niveau du service),
- la finalisation de la saisie des informations médicales (PMSI),
- la collecte, l'archivage et la communication des informations relatives au patient (dossier patient),
- le relais des informations relatives au service,
- la veille documentaire et la mise en forme de communication scientifique (dans le cas d'une secrétaire d'un praticien chercheur).

Une activité dont le cœur est l'administration de l'information médicale

Pour l'instant, le déploiement du système d'information dans la sphère clinique, le raccourcissement de la durée de séjour (et en corollaire l'augmentation du flux de patient) et les télécommunications, a conduit à une forte augmentation des flux d'informations à gérer. Les secrétaires médicales sont absorbées par l'administration de cette information, de plus en plus immatérielle (écran, téléphone). Elles sont de ce fait moins disponibles pour la relation avec les patients (pour celles qui sont en contact avec eux).

Des missions transversales ou d'encadrement au sein des pools (voire départements) de secrétariat

Dans le processus de sortie du système traditionnel qui attribue à chaque médecin, sa secrétaire médicale, la fonction de secrétariat médical s'est organisée en parallèle à la filière des soins, rattachée à la filière administrative (éventuellement subordonnée directement pour l'ensemble de l'établissement à la Direction des ressources humaines). Elle peut être organisée en pool au niveau d'un secteur, d'un département ou d'un pôle, avec éventuellement une coordination du secrétariat au niveau de l'établissement.

C'est pourquoi certaines secrétaires sont amenées à assurer un rôle de responsable d'équipe ou de coordinatrice de secrétaires. Cette mission est confiée à des secrétaires médicales confirmées ayant souvent suivi des formations continues au management, dans cette perspective.

Certaines secrétaires peuvent également se voir confier des missions de tutorat ou de référent en informatique (participer au déploiement des systèmes d'information et devenir référent technique pour les autres secrétaires).

Compétences

Les compétences spécifiques du métier de secrétaire médicale

L'emploi de secrétaire requiert la polyvalence des métiers de secrétariat (bureautique, relationnel, planification et organisation du travail...) avec en plus la connaissance du monde médical (réglementation des soins, termes médicaux, compréhension du fonctionnement des services ...).

Traitant au quotidien des informations personnelles concernant les patients d'un cabinet ou d'un service, il est indispensable que la secrétaire médicale fasse preuve de discrétion dans son travail (principe du métier de secrétaire) mais aussi d'éthique (secret médical, droit des patients...).

Le rôle de la secrétaire médicale comme charnière entre le médecin, le personnel soignant, le malade et la famille exige également de sa part de bonnes qualités relationnelles, particulièrement du fait que la relation se noue dans un contexte de souffrance voire de douleur.

Une expertise de secrétariat liée à la spécialité médicale ou soignante du lieu d'exercice

Les secrétaires médicales doivent acquérir une connaissance assez poussée dans la spécialité médicale ou paramédicale correspondant aux services dans lesquelles elles exercent, tous les postes requérant des temps d'adaptation assez longs (plusieurs mois) pour connaître les modalités de fonctionnement, le vocabulaire et le système d'information.

Certaines peuvent même développer une connaissance approfondie de l'activité médicale ou soignante dans des postes très spécifiques où la secrétaire est fortement impliquée dans le processus de production des soins (ex. hôpital de jour) et/ou dans l'organisation de l'activité médicale (ex. secrétaire d'un praticien universitaire exerçant éventuellement avec un secteur libéral et/ou effectuant de la recherche).

Cette expertise du secrétariat médical qui est développée sur certains postes, pose la question de l'organisation de la suppléance au sein d'un service, d'un pôle ou à l'échelon de l'établissement, ainsi que du recours éventuel à l'intérim.

Les savoir-faire requis

Le répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière a défini les savoir-faire requis du métier de secrétaire médicale comme suit :

- Hiérarchiser les activités de secrétariat à réaliser selon l'urgence, l'importance des

tâches et l'organisation optimale du temps (le sien propre et des autres) pour les réaliser,

- Utiliser les outils bureautiques,
- Utiliser Internet/intranet pour communiquer avec des interlocuteurs ou réaliser des recherches documentaires ou de thésaurus,
- S'exprimer clairement vis-à-vis d'interlocuteurs divers et variés,
- Renseigner (dans la mesure de ses compétences) (accueil direct ou au téléphone),
- Filtrer et orienter les appels et demandes téléphoniques internes et externes,
- Prendre des notes rapidement,
- Gérer les situations conflictuelles (dans le cadre de ses compétences).

Dans certains cas, des savoirs-faire spécifiques sont développés en sus :

- Animer une équipe, gérer les plannings
- Participer à un projet de développement information puis être en assistance de premier niveau auprès des utilisateurs collègues
- Tutorer les stagiaires et les secrétaires débutant

Les connaissances associées

Le répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière a défini les connaissances associées du métier de secrétaire médicale comme suit :

Bureautique	Vocabulaire médical	Organisation et fonctionnement interne de l'établissement	Droit des patients	Techniques d'accueil téléphonique	Techniques de communication	Droit hospitalier	Internet/ Intranet
2	2	2	2	2	2	1	1

1 : Connaissances générales 2 : Connaissances détaillées 3 : Connaissances approfondies

Selon les cadres d'exercice, les connaissances requises peuvent être plus ou moins nécessaires.

Dans certains cas, la secrétaire doit avoir quelques connaissances supplémentaires :

- gestion et facturation (ex: guichet unique ou activité libérale du praticien),
- système d'information médicale (assistance à saisie du PMSI),
- environnement sanitaire et médico-social, relations "hors mur" (ex. secrétaire de CLIC, hôpital de jour, urgences...).

Positionnement fonctionnel

La secrétaire médicale a un rôle de pivot essentiel dans la relation entre le médecin, le patient et l'institution et se retrouve ainsi à l'interface entre l'interne (l'institutionnel et le médical) et l'externe (les patients et leur prise en charge).

Elle est ainsi amenée à développer des relations professionnelles avec :

- les médecins (au fondement de la mission de secrétaire médicale),
- les infirmières (pour des échanges d'information et l'organisation de la prise en charge des patients),
- les cadres de santé (d'unité et de secteur/pôle),
- le bureau des entrées pour les mouvements des entrées et sorties et pour les modes de placement,
- les établissements et professionnels de santé (dans et hors murs) pour des prises de rendez vous et des demandes de renseignements, l'adressage ou la collecte d'informations sur les patients,

-
- l'archivage des dossiers patients et le service DIM,
 - les organismes de transport (et service brancardier/ambulance).

Profil des secrétaires médicales

Les secrétaires médicales, quasi exclusivement des femmes, peuvent être promues en interne ou en externe sur concours. Mais elles peuvent également être recrutées sur une base contractuelle au grade d'agent administratif ou adjoint administratif, sous réserve de passer le concours pour être titularisées (dans la mesure où des concours sont organisés en suffisance à cet effet).

Aussi des personnes occupant l'emploi de secrétaire médicale peuvent ne pas avoir le statut de secrétaire médicale. En parallèle, en moindre effectif néanmoins, des personnes ayant le statut de secrétaire médicale peuvent être affectées à des emplois qui correspondent à d'autres métiers (ex. TIM, bureau des entrées).

Recrutement

Etat actuel du marché du travail

Les secrétaires médicales qualifiées semblent trouver un emploi sans difficulté particulière. Le secteur public est relativement attractif ; toutefois le métier de secrétaire médicale est méconnu, aussi les établissements peuvent éprouver des difficultés de recrutement de personnes suffisamment qualifiées et motivées pour cet emploi.

Pratiques actuelles de recrutement

Le recrutement se fait dans la perspective de passer le concours. C'est la norme mais, au cours de l'enquête dans les établissements, il est apparu un nombre relativement conséquent de secrétaire médicale "faisant fonction", le plus souvent avec le statut d'agent administratif lors de l'intégration suivant une période de CDD. L'échec au concours (sur épreuve) de secrétaire médicale serait non négligeable y compris pour des personnes occupant leur poste à l'entière satisfaction des services. Il appartient aux établissements d'avoir une politique de formation et préparation au concours pour les secrétaires en contrat à durée déterminée.

En tout état de cause, quel que soit la qualification initiale, le concours de secrétaire médicale est sur épreuve avec une qualification minimum requise de niveau baccalauréat.

Formation initiale et continue

Formation initiale

Le baccalauréat technique Sanitaire et Médicosocial, même s'il apparaît être la qualification la plus proche du métier, ne correspond pas à une formation de secrétaire médicale ; un bac pro de secrétaire serait même plus adapté. Il demeure de toute façon un manque d'intérêt pour ce métier parmi les jeunes, et ceux qui se proposent pour cet emploi présentent des lacunes dans la maîtrise du français parlé-écrit et n'ont peut-être pas l'aptitude à acquérir le savoir-faire de secrétaire médicale qui doit œuvrer dans un système complexe et exigeant.

La montée en qualification pour le métier de secrétaire en général conduit l'Education Nationale à projeter un futur BTS de Service et Prestation du secteur Sanitaire et Médicosociale. Mais il semble que le référentiel de formation ne corresponde pas au profil de secrétaire médicale.

Des formations (non diplômantes) au métier du secrétariat médical existent également qui permettent de se former en vue du concours pour le secteur public.

Formation continue

Des formations continues sont parfois proposées par les établissements pour une remise à niveau en matière de bureautique, pour se former aux logiciels spécifiques dans le cadre du déploiement du système d'information hospitalier, ou encore pour mieux connaître le fonctionnement de l'hôpital.

Parcours et passerelles

Dans la fonction publique hospitalière, la secrétaire médicale peut prétendre à des mobilités et ou des promotions internes (poste de secrétaire médicale principale coordinatrice, secrétaire de direction, d'adjoint de cadre hospitalier). Par ailleurs, une évolution de carrière vers la fonction d'archiviste ou de technicien d'information médicale (TIM) est possible après avoir suivi une formation spécifique complémentaire. De nouveaux débouchés apparaissent dans le social, où les tâches administratives sont moins importantes.

Indication quantitative

Au 31 décembre 2001, le nombre d'agents ayant le statut de secrétaires médicales était de 22.828.

Le nombre de secrétaires médicales serait plus important en incluant les personnes occupant l'emploi sans en avoir le statut. Une projection des effectifs de l'APHP établie sur la base du Répertoire des Métiers correspondrait à un effectif de presque 30.000 secrétaires médicales, soit un écart d'environ 30%. Dans un gros CHU, un décompte des métiers sur la base du Répertoire indique un décalage de 20%.

Les facteurs d'évolution impactant le métier

Evolution démographique

Problématique

L'évolution démographique des patients va induire une prise en charge accrue de personnes âgées, plus complexe, avec une dimension sociale et un besoin accru d'écoute et d'information.

L'évolution démographique du personnel affecte le métier de façon moindre que pour les autres métiers qualifiés administratifs pour lesquels les départs à la retraite sont très importants.

Nature de l'impact

L'impact concerne surtout la compétence d'accueil et d'assistance à la prise en charge des personnes âgées. (voir également 6.2.2. et 6.2.3)

Occurrence	FORTE
Echéance	MOYEN TERME
Importance	FAIBLE IMPACT

Evolution de la demande des usagers

Un patient acteur de sa propre santé qui souhaite être mieux informé et associé aux décisions le concernant

Problématique

On constate une demande accrue, de la part de beaucoup de patients, d'être considérés comme des acteurs de leur propre santé, et de voir leur droit à l'information et à la

transparence reconnu : demande d'information et d'explications, participation à la décision et au processus de soin.

Aussi la demande de conciliation et de médiation entre les patients, leur famille, et l'institution semble-t-elle s'accroître (plus d'ailleurs que les véritables contentieux). Elle devrait encore s'amplifier avec l'arrivée de la génération des « papy boomers

Nature de l'impact

L'impact porte sur les pratiques des secrétaires médicales qui sont amenées à prendre en compte l'importance croissante de :

- La qualité relationnelle, qualité d'accueil et d'orientation des patients,
- L'évaluation des pratiques professionnelles (appréciées globalement y compris avec la dimension administrative),
- L'éthique et le droit des patients,
- La traçabilité et du respect des procédures.

Occurrence	FORTE
Echéance	MOYEN TERME
Importance	IMPACT MODERE

Des patients « consommateurs », exprimant des exigences sur la qualité de la prise en charge dans toutes ses composantes

Problématique

La notion d'attente des usagers semble se substituer à la notion de besoin. Les usagers souhaitent en effet savoir où se trouve la meilleure offre (non seulement de soins, mais aussi d'hébergement, d'accueil, de sécurité...); ils se trouvent aidés dans leurs choix par les classements d'établissements ou par les dispositifs privés d'information sur la qualité de l'offre des établissements, qui se multiplient. L'apparition d'indicateurs de performance des établissements va en ce sens.

L'attente des usagers porte notamment sur deux aspects :

- une prise en charge hôtelière coordonnée et un accueil améliorés : compte tenu de la concurrence accrue entre les établissements de santé, l'attractivité hôtelière peut devenir discriminante ;
- le développement d'une approche globale de la prise en charge du patient : le raccourcissement de la durée des séjours hospitaliers nécessite une « optimisation » du séjour du patient, et fait émerger un besoin de coordination, d'organisation et de suivi de l'ensemble du séjour par un professionnel unique. Le patient lui-même est demandeur d'une « personnalisation » de sa prise en charge, afin d'avoir un référent pendant son séjour.

La mise en place de guichets uniques décentralisés dans les services ou les pôles (accueil administratif notamment) fait évoluer la relation soignants/administration et rejoint cette double préoccupation.

Nature de l'impact

Comme en 6.2.1., l'impact concerne les pratiques des secrétaires médicales dans la relation aux patients et l'implication dans la qualité de l'accueil et de la prise en charge. Le développement probable mais peut-être pas systématique va en revanche modifier radicalement l'activité de secrétariat médical.

Occurrence	MOYENNE
-------------------	---------

Echéance	MOYEN TERME
Importance	IMPACT FORT

Le vieillissement de la population et ses conséquences en termes d'accueil des populations et d'évolution des pathologies à prendre en charge

Problématique

Dans les 10 ans à venir, le nombre de personnes très âgées et nécessitant des soins lourds avec des pathologies multiples et une dépendance aggravée, va continuer à augmenter mais modérément ; en revanche les nombreuses classes d'âges des papy-boomers vont faire doubler la catégorie du 3ème âge, qui après 2020 passeront dans le 4^{ème} âge. Les risques d'hospitalisation sont considérablement accrus pour les personnes âgées ayant plus de 75 ans (4^{ème} âge). L'amélioration globale de la santé qui se traduit par l'allongement de la durée moyenne de vie, signifie que l'on vit plus vieux et en meilleure santé plus longtemps.

Nature de l'impact

La dimension relationnelle de l'emploi devrait être plus largement sollicitée, avec une exigence accrue de qualité d'accueil, et de la part de l'équipe soignante une assistance dans la prise en charge complexe avec une dimension sociale (ex. gestion de la sortie).

Occurrence	FORTE
Echéance	PROGRESSIF
Importance	IMPACT MODERE

Evolution de l'organisation de l'offre de soins

Le développement de la coordination entre les secteurs sanitaire, social et médico-social, entre le public et le privé, entre les établissements et la ville

Problématique

Les cloisonnements entre les différents acteurs mais aussi les différents secteurs vont être de plus en plus inadaptés pour assurer une prise en charge plus complète dans une gestion optimisée des parcours de soin. Le développement de l'hospitalisation à domicile mais aussi l'organisation du retour au domicile avec éventuellement un passage par un centre de soin de suite (ou convalescence) induisent dès lors une coopération accrue entre les acteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux, une meilleure coordination entre les opérateurs, voire l'organisation de réseaux de santé, pour une population ciblée (ex. personnes âgées), une pathologie particulière (ex diabète, cancer).

A moyen terme, le développement de l'e-santé permet et favorise la mise en réseau ainsi que la réalisation d'acte à distance et l'hospitalisation à domicile.

Nature de l'impact

Le mouvement de décroisement et l'évolution du travail en réseau devrait impacter le métier en rendant plus complexe le flux et le traitement des informations.

Occurrence	FORTE
Echéance	PROGRESSIF
Importance	IMPACT MODERE

Evolution des pratiques de soins

Problématique

L'évolution des pratiques de soins a plusieurs dimensions :

- l'évolution des pathologies prises en charge : pathologies liées au vieillissement, augmentation des polyopathologies et des pathologies chroniques, cancers, maladies cardio-vasculaires, maladies mentales et comportementales, maladies infectieuses et parasitaires,
- le développement de l'hypertechnicisation et la protocolisation des pratiques,
- une approche plus globale et coordonnée de la prise en charge du patient,
- les frontières dans la répartition des activités de soins se redessinent,
- le développement des pratiques de prévention et d'éducation thérapeutique.

Nature de l'impact

Les secrétaires médicales sont concernées indirectement par ces évolutions. L'approche plus globale et coordonnée de la prise en charge l'impacte sans doute plus particulièrement à l'instar des facteurs précédemment identifiés.

Occurrence	FORTE
Echéance	PROGRESSIF
Importance	IMPACT MODERE

Evolution des technologies médicales, de l'innovation et de la recherche

Problématique

L'évolution des technologies médicales prend plusieurs dimensions :

1. L'apparition de pôles hyper spécialisés : vers une centralisation des plateaux techniques
2. Le développement de l'« e-santé »
3. Les établissements de santé deviennent des acteurs incontournables de la recherche clinique, notamment dans le domaine des maladies rares
4. L'intégration des expertises clinique, biomédicale, informatique et de télécommunication

Nature de l'impact

Les secrétaires médicales doivent bien sûr continuellement mettre à jour leur compréhension de l'activité médicale mais leur activité propre ne devrait pas changer, à l'exception du développement de l'e-santé qui devrait induire une utilisation accrue de l'informatique et des outils de télécommunication dans la gestion des dossiers patients ainsi que de l'administration des soins.

Occurrence	MOYENNE
Echéance	LONG TERME
Importance	IMPACT MODERE

Evolution médico-économique

Le nouveau mode de financement conduit à une recherche continue de l'efficacité : optimiser pour dégager des marges de manœuvre internes (optimisation des coûts de l'activité de soins, de la facturation, des achats)

Problématique

La mise en œuvre de la tarification à l'activité dans les établissements de santé conduit les établissements à une recherche continue de l'efficacité et d'optimisation des moyens. Il s'agit de concilier les exigences de qualité et de sécurité des prises en charge et de moindre coût.

C'est dans ce cadre que les établissements développent une meilleure connaissance de l'activité (notamment médicale) et de ses coûts, et s'attachent à rationaliser les activités de support aux soins dont le secrétariat médical.

Nature de l'impact

L'impact direct concerne la détermination de l'effectif nécessaire dans les services cliniques et médico-techniques. Il est contingent à l'impact des autres facteurs évolutions (mise en place des pôles, systèmes d'information, pratiques et organisation des soins...).

Les moyens et compétences requis pour effectuer le travail de secrétaire médicale demeure difficile à évaluer, sachant qu'il se partage entre soignant et administratif à partir d'une enveloppe budgétaire calculée sur la base des actes médicaux.

Le scénario peut être une recherche d'économie par la diminution des postes de secrétariat non producteurs de valeur (T2A ou VAP), ou à l'inverse la recherche d'optimisation en mobilisant le secrétariat comme une assistance permettant de décharger de tâches administratives les équipes médicales et soignantes.

Occurrence	MOYENNE
Echéance	MOYEN TERME
Importance	IMPACT FORT

Evolution de l'organisation interne et du management

Mise en œuvre de la nouvelle gouvernance (pôle)

Problématique

La réforme de la gouvernance prévoit une nouvelle organisation des instances de décisions et particulièrement crée des rapports nouveaux entre le conseil d'administration et le conseil exécutif, véritable instance décisionnaire, lui-même composé de médecins et de membres de l'équipe de direction. Les autres instances : commission médicale d'établissement et comité technique d'établissement, la commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques... doivent trouver leur place dans cette nouvelle organisation.

Par ailleurs, la structuration interne par pôles d'activité clinique et médico-technique, définis conformément au projet médical de l'établissement, s'inscrit dans une logique de délégation de gestion et de rapprochement de la décision au plus près du terrain. Un conseil de pôle associe les personnels à la gestion et élabore les orientations et les projets du pôle. La finalité de l'organisation polaire est de recentrer l'activité des établissements et des personnels sur la production et l'évaluation des soins et plus largement des prises en charge.

Nature de l'impact

Cette mise en œuvre de la nouvelle gouvernance appelle la fonction à développer une

capacité à travailler en équipe, notamment avec les personnels médicaux et soignants.

Occurrence	FORTE
Echéance	COURT TERME
Importance	IMPACT FORT

Evolution des systèmes d'information et de gestion des flux

Développement de l'information et de la communication

Problématique

Le déploiement des nouvelles technologies au sein des établissements de santé nécessite une adaptation rapide de la part des secrétaires médicales. Les systèmes d'information dédiés aux fonctions de gestion se développent au niveau central (comptabilité, finance, RH) et au niveau des services ou des pôles (soins, logistique et technique). Une mise en cohérence des interfaces devient nécessaire afin de transmettre les informations concernant les patients (que le système d'information soit intégré ou non) directement d'un opérateur à l'autre, et d'archiver les données utiles.

Nature de l'impact

On constate un impact fort sur les compétences des secrétaires médicales qui sont amenées à effectuer de moins en moins de saisie (reconnaissance vocale, numérisation des données), à utiliser de moins en moins de papier, moins de téléphone et davantage d'outils informatiques. D'où la nécessité d'une montée en qualification des secrétaires médicales et d'une réorganisation des services administratifs.

Occurrence	FORTE
Echéance	MOYEN TERME
Importance	IMPACT FORT

L'évolution de la gestion du dossier patient

Problématique

La mise en place progressive d'un dossier patient informatisé (DPI) et unique vise à répondre au besoin de partage de l'information patient par l'ensemble des acteurs de sa prise en charge (dans ou hors les murs de l'hôpital). La généralisation de l'extranet ou système d'information sécurisé est aussi lié au développement du haut débit et à la mise en place et la structuration des réseaux et des coopérations

De ce point de vue, le DPI constitue une évolution technologique, organisationnelle et culturelle majeure.

Nature de l'impact

Il convient de professionnaliser la gestion du dossier afin qu'il devienne un outil de travail incontournable. La mise en place du dossier médical personnalisé nécessitera des compétences en stockage, gestion et utilisation de l'information.

Occurrence	FORTE
Echéance	COURT TERME
Importance	IMPACT FORT

Evolution des politiques de qualité et de gestion des risques

La mise en œuvre de la certification et de l'évaluation des pratiques professionnelles

Problématique

Le système de l'accréditation se renforce pour mieux répondre à plusieurs évolutions de contexte :

- politique territoriale (SROS de troisième génération) ;
- développement de la gestion des risques et de la qualité ;
- mise en place d'une exigence de résultat
- développement de l'évaluation des pratiques professionnelles ;
- attentes des patients et des citoyens en matière d'information, de qualité de prise en charge et de sécurité sanitaire.

La certification et l'évaluation des pratiques deviennent des outils de management pour les établissements (recherche de l'excellence, différenciation de l'offre, démarche qualité, mobilisation du personnel, meilleure attractivité pour les patients et le personnel...).

Nature de l'impact

La fonction de secrétaire médicale est touchée par la mise en place des normes de qualité, de la certification et des procédures.

L'enjeu est de passer d'une logique de respect des procédures à une logique d'appropriation de compétences par les professionnels.

Occurrence	FORTE
Echéance	COURT TERME
Importance	IMPACT MODERE

Evolution du système de formation professionnelle initiale et continue

La formation initiale en forte mutation

Problématique

La réforme de l'enseignement supérieur sur la base du LMD va impacter l'enseignement professionnel du secteur de la santé. La régionalisation de la formation sanitaire et sociale pose plusieurs questions, dont celle de l'articulation entre les filières santé et sociale d'une part, et, d'autre part, celle de la cohérence entre le système de formation universitaire (financement et définition des quotas au niveau national) et le système de formation interne à la FPH (assimilable à l'apprentissage).

Nature de l'impact

Les évolutions en cours qui exigent de nouvelles compétences pour le métier de secrétaire médicale posent la question du recrutement des jeunes et de la capacité à réaliser l'apprentissage des savoirs faire et des compétences comportementales requises pour suivre l'évolution du métier.

Occurrence	MOYENNE
Echéance	COURT TERME
Importance	IMPACT MODERE

Les règles de la formation continue changent

Problématique

Au-delà de l'adaptation en cours de l'ANFH qui devient un OPCA, et dans un contexte de fort renouvellement du personnel du fait des départs massifs à la retraite, la formation professionnelle continue est en profonde mutation. « La formation tout au long de la vie » devient un outil au service des adaptations individuelles (rester compétent, évoluer vers d'autres métiers...) et collectives (avoir les compétences dont a besoin l'institution pour répondre aux attentes des usagers, se développer...).

Nature de l'impact

Face aux évolutions des organisations et du métier de secrétaire médicale, la formation continue est appelée à être fortement sollicitée d'une part pour entretenir et/ou renouveler les compétences des agents, et d'autre part, permettre des évolutions de carrière (montée en responsabilité, reconversion...). Cette dernière mission dépend de l'évolution du système de formation initiale.

Occurrence	MOYENNE
Echéance	COURT TERME
Importance	IMPACT MODERE

Les caractéristiques du métier en prospective horizon 2015

Evolution de l'activité

Le secrétariat de plus en plus en contact avec le patient

L'accueil et la satisfaction du patient faisant partie des priorités de la fonction publique hospitalière, le rôle des services administratifs d'accueil dans l'image de marque d'un établissement ou d'un service va devenir de plus en plus crucial.

Le secrétariat médical, même s'il n'est pas en front office dans le cadre de la mise en place de guichet unique au niveau des services (tendances fortes au moins pour les services d'urgence ou d'hôpital de jour), joue un rôle à considérer voire à (re)investir dans l'accueil des patients et des familles, dans une meilleure répartition des rôles au sein des équipes soignantes où la secrétaire médicale est de plus en plus intégrée. Le repositionnement de la secrétaire médicale au service de l'équipe soignante et en relation avec le patient semble tout particulièrement sensible là où de nouveaux modes de prise en charge des patients (hôpital de jour, équipes mobiles, HAD...) se sont développés.

Les technologies de l'information bouleversent le contenu même du métier de secrétariat

La dématérialisation des documents papiers (on peut évoquer à terme le concept « zéro papier ») ainsi que le déploiement du système d'information dans la sphère clinique (dossier patient, traçabilité, programmation etc.) ne sont pas sans poser des problèmes techniques et aussi éthiques (ex. confidentialité). Toutefois la tendance à la dématérialisation et à la complexification du système d'information est forte et conduit les secrétaires médicales à devenir des gestionnaires de l'information au service des équipes médicales et soignantes. Elles sont appelées en quelque sorte à devenir les techniciens dans la collecte et la communication des informations dans la sphère clinique.

La reconnaissance vocale va accentuer le changement de position de la secrétaire au service du médecin à celui de l'équipe. Le transfert du besoin de secrétariat et d'assistance

administrative est accentué par l'évolution du rôle des cadres de santé de proximité et de pôle beaucoup plus tourné vers le management et la gestion. Leur rôle de relais d'information (et de transmission d'information) auprès des différents services supports (logistique, information médicale...) devrait également s'accroître.

La gestion de l'accueil téléphonique sera également revisitée avec l'utilisation de systèmes de téléphonie (accueil centralisé, dispositif de renvoi...) permettant d'optimiser le temps passé au téléphone par l'équipe soignante et le secrétariat médical tout en gagnant en qualité et efficacité.

Evolution des compétences requises

A l'avenir, les secrétaires médicales seront amenées à élargir leurs connaissances et à développer leurs compétences et à en acquérir de nouvelles :

- Utilisation du français écrit et parlé (prérequis pas toujours satisfait)
- Avoir une connaissance du milieu hospitalier et de la santé – à développer et élargir au niveau territorial et dans sa dimension sociale
- Analyser les situations et trouver des solutions – cela suppose une maîtrise et une réelle capacité d'autonomie et d'initiative correspondant peut-être à un niveau de qualification plus élevé
- Maîtriser les outils bureautique (allant vers l'expertise) et apprendre de façon permanente – il ne s'agit plus de savoir utiliser les logiciels de bureautique mais d'avoir une compréhension du système d'information hospitalier, notamment des logiciels de PMSI d'une part, et de la télécommunication d'autre part
- Savoir communiquer et faire preuve de compétences relationnelles notamment en ce qui concerne les techniques d'accueil physique et téléphonique, avec les professionnels, les patients, les familles (en augmentation vers l'expertise). La relation patient nécessitera de maîtriser un certain nombre de compétences telles que :
 - savoir écouter
 - trouver des solutions adaptées aux cas particuliers
 - informer le patient ou la famille car ceux-ci sont mieux informés (connaissances des termes médicaux plus affirmées)
 - communiquer l'information médicale au patient et donc connaître les droits du patient...
- Maîtriser la mise en place du dossier médical personnalisé qui nécessitera des compétences en stockage, gestion, utilisation de l'information.

Evolution du positionnement fonctionnel

La mise en place des pools de secrétariat au niveau des pôles ou secteurs (dans les grands pôles ou les pôles multi-sites) va s'accroître ce qui correspond à la quasi disparition du binôme médecin/secrétaire médicale, binôme d'autant moins nécessaire par le développement de la reconnaissance vocale.

Les secrétaires devraient être affectées plus nettement à l'accueil (surtout dans le cadre du développement du guichet unique) et davantage en assistance à l'équipe soignante (ou médico-techniques) afin de la délester d'un certain nombre de tâches administratives. La secrétaire médicale se rapprochera fortement du patient, assurant dans bien des cas l'accueil téléphonique ou physique.

L'apparition des pools de secrétaires médicales au sein des pôles modifie les relations hiérarchiques d'une part et professionnelles d'autre part. On peut faire l'hypothèse que le référent hiérarchique soit à terme le cadre administratif de pôle voire le cadre de santé de pôle.

Ce phénomène conduit à l'émergence de secrétaires médicales référentes, responsables de la coordination et de l'animation du pool, et développant pour ce faire des compétences en management.

Les liens deviennent plus complexes avec une différenciation entre le lien hiérarchique (plusieurs options possibles), le lien fonctionnel (multiple) (médecins, soignants, DIM...) et le lien du métier (animation du métier assurée transversalement).

De cette évolution assez radicale bien que multiforme et hétérogène (il demeurera des secrétaires affectées à l'exclusivité d'un médecin, PUPH par exemple), l'appellation de "secrétaire médicale" est mise en question et pourrait éventuellement devenir "secrétaire administratif(ve), médical(e) et social(e)"...

Evolution du profil

Le profil des secrétaires devrait évoluer compte tenu de la montée du niveau des connaissances requises et de l'élargissement des compétences, notamment dans la capacité relationnelle et à oeuvrer dans un environnement complexe (fortement) évolutif. Le niveau de qualification requis monte indéniablement auquel doit s'ajouter une capacité d'adaptation et une forte capacité relationnelle (écoute, accueil...).

Problématique du recrutement

Les difficultés de recrutement de personnel ayant le potentiel requis et acceptant de travailler dans un environnement complexe et exigeant, ne sont pas à négliger. Le métier est méconnu en tant que tel, et l'orientation des jeunes vers les métiers de la santé privilégie de façon plus évidente les métiers médicaux ou soignants ; il s'agit à l'avenir de faire connaître et rendre plus attractif le métier.

Les cliniques et les hôpitaux offriront sans doute le plus grand nombre de postes. La moitié de ceux de la fonction publique hospitalière sont accessibles par concours externe.

Il est relativement facile pour une secrétaire médicale qualifiée de trouver un emploi, d'autant plus que le nombre de consultations annuelles par individu devrait croître de par le vieillissement de la population française et l'évolution de la demande de santé. D'autre part, de nouveaux débouchés s'ouvrent dans le secteur social.

La concurrence entre le secteur public hospitalier et les autres secteurs (privé, social, territorial) devrait s'accroître. Il est à noter que dans les grandes agglomérations (cas de l'APHP par exemple), se posent la question de la fidélisation des secrétaires qui n'ont pas réussi le concours de secrétaire médicale.

Besoins futurs en formation initiale et continue

Il est loin d'être certain que la formation initiale développe une formation qualifiante spécifique pour les secrétaires médicales (niveau baccalauréat). Il appartiendra sans doute aux établissements de :

- préparer les postulantes à passer le concours de secrétaires médicales ; la RAEP permettra sans doute de faciliter l'accès en permettant l'obtention d'une épreuve par l'expérience acquise en poste,
- prévoir des temps et formations d'adaptation à l'emploi
- planifier des formations continues pour mettre à niveau les compétences.

La formation continue est à développer dans 3 directions :

- maîtrise du système d'information (en tant d'utilisateur).
- connaissance de l'hôpital, son fonctionnement et son environnement (spécialités, établissement, territorial),

- relation, communication.

Le déploiement du guichet unique dans les services nécessitera la formation des secrétaires à la gestion des entrées et à la facturation.

Des besoins de formation au management d'équipe émergeront aussi pour les secrétaires responsables ou coordinatrices de pools.

La formation continue doit également être mobilisée pour favoriser la mobilité horizontale (changer de service, de spécialité ou même de fonction) qui est nécessaire pour maintenir la capacité d'apprentissage et l'intérêt du métier, mais aussi la mobilité plus verticale pour évoluer (promotion interne qui sera souhaitée si le niveau de qualification initiale continue à s'élever).

Développement de passerelles et parcours professionnels

Le parcours professionnel des secrétaires avec le statut d'agent administratif est limité, et l'acquisition de compétences en tant que secrétaire sera mal valorisée.

Pour celles qui ont le statut de secrétaire médicale, la progression en tant que secrétaire est un peu mieux reconnue du fait du statut.

Certaines secrétaires médicales peuvent évoluer vers des métiers d'assistante de direction, de technicien de gestion ou d'encadrement cadre (pour la secrétaire médicale référente de pool où les compétences managériales sont requises). Une solution pourrait être une promotion en tant que technicien supérieur hospitalier qui prévoit une prime de technicité intéressante pour valoriser les compétences acquises, mais il peut être tout aussi naturel d'encourager les parcours menant au concours d'attaché.

Des emplois comme technicien d'information médicale (nombre de postes limités) peuvent constituer des possibilités d'évolution de carrière.

Indication d'évolution quantitative

Même si l'on peut craindre la tendance à réduire les effectifs parce que les secrétaires ne sont pas directement productrices de soins, il demeure la nécessité de mieux répartir les rôles administratifs, d'accueil et de soins dans les équipes, ainsi que d'avoir une compétence experte dans la gestion administrative de l'information (via l'informatique !). Aussi on peut penser que les besoins en secrétaires dans la sphère clinique demeureront mais avec un changement plutôt radical d'activité et de positionnement. La reconnaissance vocale est sans doute à cet égard l'opportunité technologique qui permettra aux secrétaires de gagner de la disponibilité pour être plus présentes à l'accueil et décharger l'équipe soignante d'une part de son travail administratif.

Les départs à la retraite des secrétaires médicales seront relativement modérés mais non négligeables (38% de l'effectif entre 1999 et 2015 contre 55% pour l'ensemble de la FPH hors filière socio-éducative). Les embauches, même si elles ne couvrent pas 100% des départs devraient permettre un renouvellement de certains des profils des secrétaires, en accompagnement de l'évolution de positionnement de la fonction (et des compétences requises). Le recrutement potentiel peut ainsi être estimé à environ 1.000 par an.

Vers une nouvelle fiche métier

Activités principales

Selon les postes d'affectation, les secrétaires pourront effectuer les tâches suivantes:

- saisie de comptes rendus des médecins et des données administratives des patients
- prises de rendez vous des patients
- gestion des plannings des médecins

- accueil physique et téléphonique des patients
- gestion administrative des dossiers des patients
- relais d'information au niveau du service
- gestion des tableaux de plannings d'astreintes, de gardes, de congés

Certaines assureront un rôle de responsable d'équipe :

- organisation du travail des pools de secrétaires
- animation et gestion de l'équipe

Savoir-faire requis

Domaines	Savoir faire clé	Importance actuelle	Importance future
Comportement relation	Gérer les relations difficiles et porteuses de conflit avec les patients et les familles (lié au poste d'affectation)		+
	Savoir écouter et trouver des solutions adaptées aux cas particuliers	+	++
Ressources humaines	Animer une équipe (responsable pool)	+	+
	Gérer des plannings (responsable pool)	+	+
Communication	Trouver l'information demandée au sein du système d'information et la communiquer via l'Internet / Intranet	+	++
	S'exprimer clairement vis-à-vis d'interlocuteurs divers et variés	+	+
Secrétariat	Prendre des notes rapidement	++	+
	Organiser son travail et hiérarchiser les activités à réaliser	+	+
	Capacité d'adaptation aux changements	+	++
	Filter et orienter les appels et demandes téléphoniques internes et externes	+	++
	Renseigner ou orienter ses interlocuteurs (patients ou professionnels)	+	++
	Assurer le relais logistique et d'information pour le service (lié au poste d'affectation)	+	++
	Gérer la facturation (secteur libéral ou guichet unique)	+	+
Système d'information	Participer en tant qu'utilisateur au projet de développement du système d'information (pour certaines secrétaires)	+	+
	Gérer et archiver du dossier médical personnalisé (lié au poste d'affectation)	+	++
	Informers les patients et la famille en tenant compte du secret médical	+	++
Bureautique	Maîtriser les outils bureautiques	+	++
	Utiliser avec facilité les nouveaux logiciels dédiés	+	++
	Utiliser Internet et Intranet pour communiquer avec des interlocuteurs ou réaliser des recherches documentaires ou de thésaurus	+	++

Connaissances associées

Domaines	Connaissances	Importance	Importance
----------	---------------	------------	------------

		actuelle	future
Secteur de la santé	Connaissance du vocabulaire médical, médicosocial, administratif et juridique de la santé	++	++
	Compréhension de l'activité médicale (liée au poste d'affectation)	++	++
	Connaissance du fonctionnement administratif, médico-économique, organisationnel de l'établissement	+	++
	Connaissance de l'environnement territorial sanitaire et médico-social (liée au poste d'affectation)	+	++
Accueil des patients	Connaissance de l'identité vigilance (liée au poste d'affectation)		+
	Connaissance du système de facturation (cas du guichet unique)	+	++
Système d'information	Connaissance des droits du patient relatifs au dossier médical		++
Langues étrangères	Connaissance de l'anglais médical (requis pour certains postes)		+
Secrétariat	Connaissance du français parlé et écrit (prérequis)	++	++

Les enjeux RH et pistes d'action pour accompagner l'évolution du métier

Accompagnement de l'évolution radicale du métier et de la fonction

Enjeux

Le métier de secrétaire médicale est fortement impacté par l'ensemble des facteurs d'évolution, son positionnement et ses missions vont changer radicalement. Ce n'est pas un métier stratégique mais il est largement déployé et sans aucun doute utile, bien que vraisemblablement potentiellement sous-utilisé.

Il s'agit d'accompagner fortement l'évolution au risque d'avoir à subir le changement, avec des personnels de plus en plus décalage avec ce que l'on attend d'eux.

Pistes d'action

La DRH doit identifier le métier comme critique et définir une GPEC gestion prévisionnelle spécifique des emplois et des compétences. Il s'agit également de coordonner l'évolution du métier de secrétaire au sein de toutes les fonctions concernées, celles qui emploient des secrétaires (les médecins, les pôles) et celles qui développent les outils (DSIO) ou sont en collaboration avec les secrétaires (DIM, DAF, DRH...) ; en particulier, il convient d'anticiper l'évolution du positionnement du métier retenu par l'établissement et ses composantes et d'établir un programme de formation (certain), de recrutement (éventuel) ou de reconversion.

Professionalisation du métier dans le cadre de l'évolution du métier et de son repositionnement

Enjeux

Compte tenu de cette évolution, le maintien dans le métier exige la formation et une mobilisation des personnes pour progresser de façon continue, s'adapter et acquérir de l'expertise.

Pistes d'action

L'évolution du métier de secrétaire médicale vise à développer la capacité à acquérir l'expertise technique tout en préservant la capacité de polyvalence.

Quelques thèmes peuvent être avancés, sachant que les modalités de formation peuvent être multiples (stages classiques, autoformation, formation-action avec mutualisation de l'expérience...):

- Organiser et maîtriser l'information au patient (gestion du dossier patient informatisé)
- Informer et orienter le patient et sa famille (par téléphone, en direct)
- Gérer l'accueil et la relation avec le patient et la famille, dont les questions d'éthique (compétence partagée) et de droits des patients, la gestion des conflits et des situations délicates ou difficiles (ex. décès)
- Assurer le stockage, la gestion et l'utilisation de l'information (notamment dossier patient)
- Utiliser les technologies de communication (Intranet, Extranet, téléphonie).

Coordination des professionnels (dans et hors murs) dans la prise en charge et la sortie des patients

Enjeux

Les secrétaires vont être de plus en plus impliquées dans la prise en charge du patient, au

niveau administrative et comme pivot de l'information (collecte, communication, archivage).

Pistes d'action

- La participation à des actions de formation partagée avec les autres acteurs (soignants et médicotextuels) permet de mieux connaître les autres, comment ils travaillent
- Les secrétaires les plus concernées, celles qui seront en relation avec les patients devront acquérir de nouvelles connaissances : organisation des processus de prises en charge, dossier patient, système d'information, environnement sanitaire et médicosocial, organisation territoriale de l'offre de soins...
- Certaines secrétaires vont être directement impliquées par l'émergence de soignants en charge de coordination du parcours du patient (interne puis externe, dont l'organisation des sorties) du fait de leur affectation à un poste d'assistance administrative à l'équipe soignante (exemple des équipes mobiles, des CLIC en gériatrie).

Plus grande mobilité au sein des différents pôles d'activité (médecine, laboratoire, psychiatrie)

Enjeux

Les secrétaires médicales développent des compétences spécifiques (connaissances spécifiques liées à l'activité médicale et à l'organisation des soins) qui nécessitent un temps d'adaptation et de formation (le plus souvent en poste, et qui peut être parfois relativement long). Or, la mise en place de pool induit que les secrétaires développent une certaine mobilité pour occuper les différents postes vacants en suppléance.

Pistes d'action

- Il s'agit d'une part de reconnaître ces spécificités et d'accorder les temps de formation d'adaptation en suffisance et d'autre part d'établir des aires de mobilité "plus aisée" pour faciliter la gestion des pools de secrétaires
- Constituer des équipes de secrétaires de suppléance, conforter leur capacité d'adaptation et reconnaître la polyvalence comme une compétence spécifique

Amélioration du recrutement et fidélisation

Enjeux

L'accélération de l'évolution technologique et le niveau des qualifications des secrétaires médicales augmentent, ce qui nécessite d'entretenir ou de mettre à niveau leurs connaissances. Des compétences très spécifiques peuvent impliquer les secrétaires médicales dans le processus de production des soins (ex. hôpital de jour) et/ou dans l'organisation de l'activité médicale (ex. secrétaire d'un praticien universitaire exerçant éventuellement avec un secteur libéral et/ou effectuant de la recherche). Se pose ainsi la double question du niveau de recrutement d'une part et de l'anticipation des besoins spécifiques en compétences au sein d'un service, d'un pôle ou à l'échelon de l'établissement.

Compte tenu de l'inadéquation (ou nécessaire incomplétude) de la formation professionnelle initiale, il s'agira pour les établissements d'établir un dispositif de formation d'adaptation à l'emploi qui permette d'acquérir les compétences particulières du métier et parfois aux compétences très spécifiques liées au poste d'affectation, mais aussi d'améliorer la réussite au concours de secrétaire médicale.

Pistes d'action

- Politique de formation d'adaptation à l'emploi (connaissance du vocabulaire médical et

des activités, du système de santé, du fonctionnement, éthique, les principaux outils bureautique et SIHC) ; on peut imaginer des formations en alternance (ou apprentissage), dès lors qu'il aura été défini une formation qualifiante pour le métier.

- Politique de préparation au concours au niveau des établissements avec une perspective d'évolution du concours (RAEP) et surtout une meilleure maîtrise de la définition des contenus des épreuves par les établissements

Développement de parcours professionnels et de mobilité

Enjeux

Il s'agit aussi de pouvoir proposer des parcours professionnels et de dispositifs de mobilité adaptés permettant des passerelles et des possibilités d'évolution vers d'autres emplois. La reconnaissance et l'existence de possibilités d'évolution sont les clés de l'attractivité du métier qui requiert des connaissances et savoir-faire de plus en plus qualifiés.

Pistes d'action

- Rendre le métier plus attractif en développant les mobilités vers d'autres métiers (éviter le métier "impasse")
- Identifier et baliser les passerelles possibles pour les secrétaires et accompagner celles qui veulent s'engager dans le parcours qualifiant ou promotionnel : TIM, TEC, assistante de direction, concours d'Attaché

Développement de l'encadrement de la fonction

Enjeux

Le repositionnement du métier en pool ou fonction transverse fait émerger une fonction d'encadrement et d'animation du métier.

Pistes d'action

- Définir les profils de poste d'encadrant (secrétaire responsable de pool)
- Assurer une formation au management d'équipe, management RH (dont ingénierie de formation), à l'évaluation de la charge de travail, à la participation à des missions transverses (ex. déploiement du SIHC, dispositif sécurité sanitaire...)
- Reconnaître la compétence éventuellement en offrant la possibilité d'accéder à un statut plus valorisant (ex. TSH)

