

# »»» LES INCONTOURNABLES DE LA ««« GOUVERNANCE DES SECRÉTARIATS MÉDICAUX

- Il n'existe pas de modèle unique possible et universel de gouvernance des secrétariats médicaux. Le choix du mode d'organisation dépend des attentes institutionnelles de l'établissement, du nombre d'agents et de l'historique de l'organisation.
- Deux grandes approches sont fréquemment rencontrées et peuvent laisser transparaître la politique générale de l'établissement :
  - Un **management de proximité dédié exclusivement aux secrétaires** pouvant prendre différentes formes :  
coordinatrices/responsables/référentes secrétariats...
  - Un **management de proximité élargi** qui gère les secrétariats mais aussi d'autres catégories d'agents, très souvent rencontré dans les établissements souhaitant rapprocher les secrétariats des équipes de soin
- Le schéma d'encadrement doit reposer sur des principes clairs et structurants. Il doit être communiqué de manière transparente à la fois aux secrétaires médicales, aux médecins et tout autre acteur de l'hôpital

**Voici, à notre sens, les éléments essentiels  
à intégrer dans cette gouvernance**

- 1. UN CAP CLAIR ET DES ORIENTATIONS TRANSPARENTES**
- 2. UNE DIRECTION DE RATTACHEMENT CLAIRE ET DÉFINIE EN SOUTIEN**
- 3. UN ENCADREMENT TRANSVERSAL POUR HOMOGENÉISER LES PRATIQUES ...**
- 4. ... QUI N'EMPÊCHE PAS LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ**
- 5. DES OUTILS À DISPOSITION POUR PILOTER L'ACTIVITÉ**
- 6. L'INTÉGRATION DE LA GOUVERNANCE DANS LES PROJETS INSTITUTIONNELS**
- 7. UNE FICHE DE POSTE ADAPTÉE AUX ENCADRANTS**
- 8. UNE COHÉSION AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE GOUVERNANCE**

## 1 UN CAP CLAIR ET DES ORIENTATIONS TRANSPARENTES

Quelque soit le modèle de gouvernance choisi, il est essentiel que l'établissement définisse clairement ses attentes en matière de qualité, d'image (ex : *quel délai acceptable pour l'envoi des comptes-rendus ? Quel taux de décroché cible ?*) et d'utilisation des outils numériques (*reconnaissance vocale, dictée numérique etc.*). Une vision claire de ces priorités permettra à l'encadrement de savoir dans quelle direction aller et d'aligner les actions des secrétariats sur les objectifs institutionnels.

## 2 UNE DIRECTION DE RATTACHEMENT CLAIRE ET DÉFINIE QUI INTERVIENT EN SOUTIEN

Il est essentiel de garantir une direction clairement identifiée (ex : *Direction des Ressources Humaines ? Direction de la Qualité ? Direction des Systèmes d'Information ?*) avec un rattachement hiérarchique précis, facilitant la compréhension des responsabilités et la coordination entre les services. Cette direction doit apparaître comme étant un réel soutien institutionnel pour l'encadrement dans la mise en place d'actions et de réorganisations.

## 3 UN ENCADREMENT TRANSVERSAL POUR HOMOGENÉISER LES PRATIQUES...

Les secrétariats médicaux doivent être intégrés à une coordination transversale au sein de l'établissement. Cela permet de garantir une circulation fluide de l'information, une gestion cohérente des priorités et ressources au niveau des différents services et d'assurer une homogénéité dans les pratiques et le respect des cibles de fonctionnement fixées par l'établissement.

#### 4 ... QUI N'EMPÊCHE PAS LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Un management de proximité est essentiel pour accompagner les équipes au quotidien (*dans la gestion des plannings, les remplacements, le suivi des formations, la gestion des enveloppes d'effectifs, et l'accompagnement dans la résolution des difficultés rencontrées*). Les encadrants doivent régulièrement passer dans les secrétariats afin d'avoir des échanges directs avec les équipes. Cette proximité favorise la confiance, la reconnaissance du travail accompli et contribue à la prévention des conflits ainsi qu'au bien-être des équipes.

#### 5 DES OUTILS À DISPOSITION POUR PILOTER L'ACTIVITÉ

Les encadrants doivent être dotés des outils nécessaires pour piloter efficacement leurs équipes. La mise à disposition de tableaux de bord et d'indicateurs clairs leur permettra de suivre la performance des secrétariats, d'anticiper les besoins et de réagir rapidement aux imprévus mais aussi d'ajuster les actions, d'optimiser les processus et de garantir une gestion efficace (*exemple : délais d'envoi des comptes-rendus, taux de décroché, nombre de courriers en attente de frappe, etc.*).

#### 6 L'INTÉGRATION DE LA GOUVERNANCE DANS LES PROJETS INSTITUTIONNELS

Interface clef entre patients, services et direction, il est indispensable que les secrétariats médicaux soient inclus et représentés dans les réflexions de l'établissement. Un de leur représentant doit pouvoir participer aux projets et aux réunions pour garantir que leurs contraintes et besoins soient pris en compte dans la gestion des services. Leur rôle doit être valorisé dans la définition des priorités et des projets (*par exemple, avec la participation de la gouvernance des secrétariats aux bureaux de Pôle*).

## 7 UNE FICHE DE POSTE ADAPTÉE POUR LES ENCADRANTS

Les encadrants doivent disposer d'une fiche de poste détaillée et flexible, définissant clairement leurs responsabilités tout en assurant une gestion cohérente des équipes et une prise de décision éclairée. L'ensemble des missions doit évidemment être adapté à la quotité de temps dédié au poste (ou inversement), avec une référence de 1 ETP encadrant pour 40 à 60 agents. Selon les besoins, certains encadrants pourraient être totalement dédiés à la gouvernance ou combiner cette mission avec des activités de secrétariat. Par ailleurs, une formation des responsables aux enjeux des secrétariats médicaux paraît indispensable pour un encadrement pertinent et adapté.

## 8 COHÉSION AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE GOUVERNANCE

Dans les cas où l'équipe d'encadrement des agents des secrétariats est grande, la cohésion entre les responsables des secrétariats est cruciale. Des réunions régulières et un travail collaboratif renforcent l'harmonisation des pratiques et la résolution des difficultés quotidiennes. Le fonctionnement en binôme peut être une bonne manière de procéder.

**ASMR**

Association des Secrétaires  
Médico-sociales et  
des Référentes



“

Il n'existe pas de modèle unique d'encadrement des secrétariats médicaux : chaque établissement doit trouver l'équilibre qui lui correspond, en tenant compte de ses spécificités. Ce qui fait la différence, c'est l'implication de la direction et la capacité à mettre en place une gouvernance claire, cohérente et proactive. En valorisant les secrétaires comme un acteur clef on garantit à la fois un fonctionnement fluide et une prise en charge de qualité, au bénéfice des patients comme des équipes.

”

adopale