

Dans le n° 187 - Novembre 2025

Recruter des secrétaires médicales formées et opérationnelles : un défi stratégique pour les ressources humaines hospitalières

Par Véronique VEILLON

Véronique VEILLON

Présidente de l'Association des Secrétaires Médicales et des Référentes[1]

Dans un contexte marqué par des tensions sur les recrutements et une transformation profonde des métiers hospitaliers, la question du recrutement des secrétaires médicales dans la fonction publique hospitalière (FPH) s'impose comme un enjeu stratégique pour les directions des ressources humaines (RH). Ces professionnelles, maillon essentiel de la chaîne de soins, sont confrontées à des exigences croissantes en matière de compétences administratives, numériques et relationnelles. Pourtant, les hôpitaux peinent à attirer et fidéliser des profils immédiatement opérationnels.

Un constat partagé : la difficulté de recruter des profils adaptés

Les services RH des établissements hospitaliers soulignent un constat récurrent : le décalage entre les formations disponibles sur le marché (souvent privées ou généralistes) et les compétences spécifiques attendues en milieu hospitalier. Les secrétaires nouvellement recrutées manquent fréquemment de maîtrise des outils métiers (dossier patient informatisé, logiciels de codage, e-parcours) ou des protocoles liés au secret médical et à la coordination des parcours de soins.

Ce déficit de préparation oblige les établissements à consacrer un temps considérable à la formation interne et au tutorat, retardant l'intégration pleine et entière des nouvelles recrues et générant une insatisfaction des équipes médicales.

Deux stratégies RH pour recruter et professionnaliser les secrétaires médicales

Face aux difficultés de recrutement et à la nécessité de professionnaliser un métier clé du fonctionnement hospitalier, le CHRU de Tours et le CHU de Bordeaux ont choisi des voies innovantes, mais distinctes pour former leurs secrétaires médicales. Si les deux modèles partagent une même ambition - recruter autrement pour mieux fidéliser - leurs approches RH révèlent des différences structurelles, stratégiques et organisationnelles.

Tours : un CFA intégré, moteur d'une stratégie RH volontariste

Le modèle tourangeau repose sur une conviction forte : « *Il faut former nous-mêmes nos secrétaires médicales pour garantir leur adéquation aux besoins du terrain* ». Ce constat naît d'une frustration partagée par les responsables RH et les encadrants : trop d'écart entre les formations classiques et les exigences du poste en milieu hospitalier. La création du CFA a permis de prendre en main la formation et d'aligner étroitement les contenus pédagogiques avec les réalités de terrain.

Le CHRU de Tours a ainsi mis en place un dispositif sur mesure, adossé à un partenariat fort avec l'IRSS pour la formation théorique. L'alternance hebdomadaire, combinant deux jours en centre de formation et trois jours sur le terrain, favorise un apprentissage progressif et contextualisé, où les compétences techniques s'articulent avec des modules sur les outils numériques, la posture professionnelle et le travail en équipe pluriprofessionnelle.

Le processus de recrutement reflète cette exigence : seuls 16 candidats sont retenus chaque année parmi plus de 80 postulants. Tests techniques, mises en situation, évaluation des soft skills : la sélection vise à identifier des profils engagés, capables de s'approprier les valeurs du service public hospitalier.

Ce CFA ne profite pas uniquement au CHRU : il forme aussi pour des structures partenaires (cliniques, centres médico-sociaux, HAD), contribuant à essaimer une culture de l'apprentissage dans un environnement hospitalier encore marqué par une certaine frilosité vis-à-vis de ce mode de formation. Le modèle a été reconnu au niveau national comme une innovation RH, et son impact en termes de professionnalisation, de fidélisation et de valorisation du métier ne cesse de croître.

Bordeaux : un modèle pragmatique et évolutif

À Bordeaux, la démarche s'inscrit dans un autre registre. Si le constat de départ est similaire - un décalage entre formations existantes et besoins du terrain, des tensions de recrutement récurrentes - la réponse RH s'est voulue plus pragmatique et progressive. Ne disposant pas (encore) de CFA interne, le CHU s'appuie sur des partenariats avec l'AFPA et des organismes privés pour bâtir un dispositif d'alternance souple, ajusté aux contraintes des services.

L'alternance ne suit pas un rythme aussi fixe qu'à Tours : elle s'adapte aux besoins opérationnels, ce qui permet une meilleure gestion des effectifs dans des contextes parfois tendus. Le recrutement, bien que rigoureux, repose sur un processus moins formalisé. L'accent est mis sur la motivation, la capacité d'adaptation et l'adhésion aux valeurs de l'hôpital public. Le modèle bordelais s'inspire des expériences de Tours et Strasbourg, mais reste en phase de consolidation. La direction RH y voit un outil pour sécuriser les recrutements immédiats tout en préparant une structuration plus ambitieuse du parcours professionnalisant.

Des visions RH contrastées, mais convergentes dans leurs finalités

L'approche tourangelle illustre une vision RH intégrée et stratégique : l'apprentissage est un levier pour transformer en profondeur les fonctions support, anticiper les évolutions du système de santé et bâtir des parcours attractifs et sécurisés. À l'inverse, Bordeaux privilégie une montée en puissance progressive, en se concentrant d'abord sur l'urgence des recrutements avant de structurer un modèle plus formel. Cette posture pragmatique permet au CHU de s'adapter aux réalités locales et de capitaliser sur les partenariats existants.

Les deux modèles montrent bien que la professionnalisation des secrétaires médicales n'est plus un enjeu accessoire : elle est devenue un pilier des politiques RH hospitalières. Ces dispositifs s'inscrivent aussi dans une dynamique de reconnaissance du métier et de valorisation des fonctions support, longtemps restées dans l'ombre des professions soignantes.

Des défis communs et des perspectives partagées

Que ce soit à Tours ou à Bordeaux, les équipes RH soulignent les mêmes obstacles : complexité administrative, lourdeur des démarches liées à l'apprentissage, difficulté à convaincre les services de s'investir dans l'accompagnement des alternants, et besoin d'une ingénierie pédagogique fine pour concilier exigences hospitalières et apprentissage. Tours a su lever une partie de ces freins grâce à la création de son CFA intégré, quand Bordeaux s'efforce de bâtir pas à pas un modèle plus robuste, en tenant compte de ces contraintes.

Les perspectives sont claires : étendre ces dispositifs à l'échelle des GHT, bâtir des partenariats intelligents avec les écoles existantes, et promouvoir au niveau national un cadre incitatif pour l'apprentissage dans la fonction publique hospitalière. Les deux CHU partagent une ambition : faire du secrétariat médical un véritable pilier des organisations hospitalières de demain, en phase avec les réformes structurelles du système de santé et les attentes des équipes soignantes.

Ainsi, au-delà des différences de mise en oeuvre, Tours et Bordeaux démontrent qu'il existe plusieurs voies possibles pour répondre à un même impératif RH : professionnaliser, fidéliser et valoriser un métier en pleine mutation. Leur expérience nourrit la réflexion nationale sur l'avenir du secrétariat médical, et

interpelle l'ensemble des établissements hospitaliers sur la nécessité d'investir dans ces fonctions trop souvent négligées.

Notes :

[1] L'ASMR oeuvre à la reconnaissance du rôle essentiel des secrétaires médicales dans la qualité et la fluidité des parcours de soins. Elle représente la profession auprès des pouvoirs publics, contribue aux réflexions sur l'évolution des métiers administratifs hospitaliers, en lien avec les transformations numériques et organisationnelles du système de santé et soutient la création d'un diplôme national spécifique de secrétaire médicale.