

# LES MÉTIERS DE LA SANTÉ CHANGENT, ANTICIPEZ !

## PANORAMA DES MÉTIERS EN ÉMERGENCE



Introduction	P. 3
<b>Prise en soins des patients</b>	
Assistant technique chirurgical	P. 5
Assistant technique d'anesthésie	P. 6
Infirmier instrumentiste en robotique chirurgicale	P. 7
Manipulateur radio en pratique avancée	P. 8
Thérapeute par réalité virtuelle	P. 9
Coach santé et bien-être	P. 10
Pair-aidant en santé mentale	P. 11
<b>Parcours</b>	
Médiateur en santé	P. 13
Assistant au projet et parcours de vie	P. 14
Éthicien clinique	P. 15
Navigateur santé (ou Intervenant pivot)	P. 16
Accompagnatrice des premiers jours de vie	P. 17
Gestionnaire de soins ambulatoires	P. 18
<b>Relations avec les patients</b>	
Coordinateur des soins et des relations avec les usagers	P. 20
Traducteur médical	P. 21
Responsable de l'expérience patient	P. 22
<b>Digital et intelligence artificielle</b>	
Community manager	P. 24
Responsable plateforme et contenus numériques	P. 25
Architecte de données de santé	P. 26
Analyste en Internet des objets	P. 27
Super utilisateur (ou Utilisateur clé)	P. 28
Gestionnaire de flux robotique	P. 29
Infirmier en télésanté	P. 30
Gestionnaire d'hôpital virtuel	P. 31
<b>Recherche clinique et innovation thérapeutique</b>	
Responsable du laboratoire de fabrication numérique	P. 33
Ingénieur nanomédical	P. 34
Technicien d'impression 3D en chirurgie reconstructive	P. 35
<b>Accompagnement de la transformation</b>	
Assistant médical	P. 37
Designer hospitalier	P. 38
Coach interne à l'hôpital	P. 39
Conseiller en transition énergétique et écologique	P. 40
<b>Attractivité et fidélisation</b>	
Responsable attractivité et fidélisation des infirmiers	P. 42
Assistant personnel d'installation	P. 43
Consultant en recrutement	P. 44

# introduction

## Les nouveaux visages de la santé

Plongez au cœur de la santé 2.0 grâce à ce panorama des nouveaux métiers en émergence. De la coordination des soins à l'intégration de l'innovation numérique, explorez les métiers qui redéfiniront notre manière d'aborder la santé de demain.

Avec l'arrivée des biotechnologies, de la robotisation et de l'intelligence artificielle, le secteur de la santé connaît des bouleversements comparables à ceux de grandes avancées historiques comme la découverte des vaccins, des antibiotiques ou encore de l'ADN. Ces mutations technologiques et organisationnelles donnent naissance à de nouvelles fonctions qu'il est urgent d'anticiper.

Recruter ces nouveaux talents répond également à des enjeux stratégiques majeurs : renforcer l'attractivité des établissements, améliorer la gestion des carrières et accompagner la mobilité interne. Aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, en Espagne... certains pays ont d'ores et déjà anticipé ces évolutions. Avec ce panorama, l'Anap vous aide à préparer la révolution des métiers de la santé.

Nos fiches métiers ne figurent pas au répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, mais elles constituent des outils précieux pour identifier les tendances. Elles seront mises à jour, accompagnées de baromètres évaluant la pertinence et la transposabilité de chaque métier.



# PRISE EN SOINS DES PATIENTS

# Assistant technique d'anesthésie

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS, DIRECTION DES AFFAIRES MÉDICALES

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN ALLEMAGNE

La démographie paramédicale, en particulier infirmière, est sous tension en Allemagne. Les infirmiers diplômés d'État sont très demandés, entraînant des difficultés à recruter des professionnels qualifiés dans les blocs opératoires.

En 2006, le choix a été fait de mettre sur pied une formation alternative à celle d'infirmier. Un nouveau métier a été créé, dont les compétences équivalent à la spécialisation d'un infirmier anesthésiste diplômé d'État (IADE), sans le volet polyvalent du diplôme d'État infirmier. **L'assistant technique d'anesthésie ne peut exercer qu'au bloc opératoire** et pas dans les services de soins ni de réanimation.

## MISSIONS

- ➔ Aider les médecins à assurer le bon déroulement de l'anesthésie.
- ➔ Rester auprès du patient avant l'induction, le préparer à l'opération et surveiller ses fonctions vitales pendant l'intervention.
- ➔ Prendre en charge la douleur.
- ➔ Savoir utiliser les appareils médicaux et les entretenir.
- ➔ Préparer la salle d'opération avant l'intervention (ventilateurs, perfusions, etc.).
- ➔ Surveiller le patient après l'anesthésie.
- ➔ Donner les soins aux patients traumatisés dans la salle de déchocage.
- ➔ Agir en cas de réanimation et de situations de crise.
- ➔ Transporter les patients nécessitant des soins intensifs.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

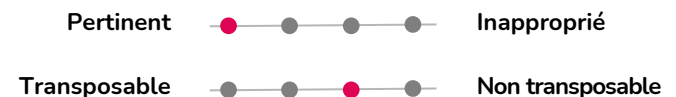
La formation des assistants techniques d'anesthésie se déroule sur trois ans en alternance. 2 100 heures de cours théoriques sont dispensées, portant sur les tâches professionnelles dans le champ hospitalier et la participation au diagnostic médical et à la thérapie. 2400 heures de stage hospitalier sont également prévues.

Depuis le 1er janvier 2022, un examen d'État sanctionne le parcours de formation. Il comprend une partie théorique et une partie pratique.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

En France, on compte 11 511 IADE en 2021 dont plus de 10 500 exercent en milieu hospitalier. Toutefois, les difficultés de recrutement sur ces fonctions sont importantes et pénalisent le fonctionnement optimal des blocs opératoires.

## NOTRE AVIS



# Assistant technique chirurgical

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES AFFAIRES MÉDICALES

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN ALLEMAGNE

La démographie paramédicale, en particulier infirmière, est sous tension en Allemagne. Les infirmiers diplômés d'État sont très demandés, entraînant des difficultés à recruter des professionnels qualifiés dans les blocs opératoires.

Créé en 2006, **ce nouveau métier est à l'interface entre les médecins et le personnel infirmier**. Il s'inscrit dans la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les hôpitaux et vise à soulager les chirurgiens.

Contrairement à l'assistant technique d'anesthésie, l'assistant technique chirurgical ne relève pas de la direction des soins. Il est subordonné aux médecins et aux chirurgiens.

## MISSIONS

- ➔ Soutenir les chirurgiens dans le travail du service et dans la salle d'opération.
- ➔ Participer aux soins opératoires et prendre en charge la préparation des instruments avant l'opération, l'instrumentation pendant l'opération et la préparation des patients.
- ➔ Réaliser des prélèvements ou changer des pansements.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

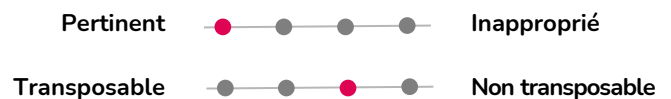
La formation d'assistant technique chirurgical dure trois ans en alternance et équivaut à la spécialisation d'une IBODE sans le volet polyvalent du diplôme d'État infirmier. Elle comprend 1 600 heures de cours théoriques, portant sur les spécialités et techniques chirurgicales. 3 000 heures de stage hospitalier sont également prévues avec l'obligation de découvrir les spécialités chirurgicales et l'anesthésie.

Depuis le 1er janvier 2022, un examen d'État sanctionne le parcours de formation. Il comprend une partie théorique et une partie pratique.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

En France, on compte environ 10 000 IBODE exerçant en établissement de santé. Un décret d'actes exclusifs de 2015 a accentué les difficultés de fonctionnement des blocs opératoires. Les difficultés de recrutement sur les fonctions IBODE sont importantes et pénalisent le fonctionnement optimal et sécurisé des blocs opératoires. Malgré une transposabilité un peu ardue, ce métier se révèle pertinent pour le système français.

## NOTRE AVIS



# Infirmier instrumentiste en robotique chirurgicale

*Theatre Practitioner Rotation (Robotic Surgery)*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS OU DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET MÉDICALE

## C'EST DÉJÀ LÀ... AU ROYAUME-UNI

Le Royal Marsden, hôpital spécialisé dans le traitement du cancer, dispose du programme de chirurgie robotique le plus vaste et le plus complet du Royaume-Uni. La chirurgie robotique présente les techniques chirurgicales les plus récentes à l'ère de la chirurgie mini-invasive. Le rôle de l'infirmier en chirurgie a été modifié par cette transformation majeure du bloc opératoire.

Dans le cadre du programme Robotic Nursing Fellowship, le Royal Marsden a attribué **sa première bourse d'études en 2019 pour doter les infirmières expérimentées et qualifiées en compétences avancées pour assister les chirurgiens lors d'opérations robotiques.**

## MISSIONS

- ➔ Aider et offrir un soutien aux patients subissant une intervention chirurgicale.
- ➔ Assister l'ingénieur biomédical et le chirurgien dans la préparation, l'installation et l'utilisation des robots chirurgicaux et autres dispositifs connectés.
- ➔ Préparer le bloc, s'assurer de la bonne disponibilité des outils, vérifier les connexions.
- ➔ Assister le chirurgien durant l'opération et gérer les alertes.
- ➔ S'assurer de la remise du bloc « à l'initial » après l'opération.
- ➔ Effectuer la remontée des alertes en phase post-opératoire ou en phase post-consultation.

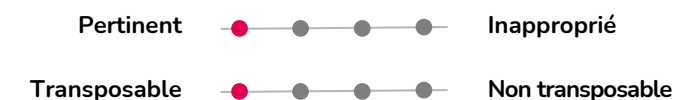
## FORMATION ET COMPÉTENCES

Diplôme d'infirmier avec des compétences en informatique et en ingénierie numérique.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Le rapport *Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040* de l'OPCO Santé anticipe le besoin de nouvelles infirmières spécialisées induit par l'utilisation de la robotique chirurgicale.

## NOTRE AVIS



# Manipulateur radio en pratique avancée

*Radiology Physician Assistant*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS, DIRECTION DES AFFAIRES MÉDICALES

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Le manipulateur en radiologie en pratique avancée (RPA) prend son essor dans le cadre d'une raréfaction des médecins radiologues et du développement de l'intelligence artificielle. Aux États-Unis, le nombre de manipulateurs radio en pratique avancée devrait croître de 31 % jusqu'en 2028 selon le site Collaborative Imaging. Cela se traduit par un besoin de 37 000 RPA supplémentaires d'ici 2028.

**Le RPA utilise une technologie de pointe, des appareils de radiologie, de tomographie par ordinateur (CT-scan), d'imagerie par résonance magnétique (IRM) et d'échographie, sous la supervision étroite d'un radiologue agréé.**

## MISSIONS

- ➔ Prendre en charge les patients (gestion du patient, diagnostic, planification du traitement, commande des tests, thérapies et médicaments pertinents).
- ➔ Assister les radiologues dans les procédures invasives et non invasives.
- ➔ Éduquer les patients sur les procédures.
- ➔ Évaluer la qualité des images et interpréter les résultats d'imagerie qu'ils rapportent au radiologue agréé superviseur.

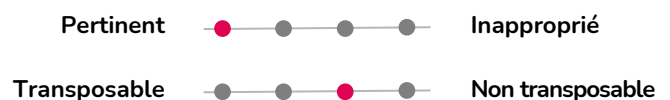
## FORMATION ET COMPÉTENCES

Les RPA américains détiennent généralement un master et doivent avoir une expérience clinique de deux ans. En plus d'être agréés dans leur État après avoir terminé leur master, les RPA doivent être certifiés en passant l'examen national organisé par la Commission nationale de certification des assistants médicaux.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Faire face à la pénurie de médecins radiologues.
- ➔ Améliorer l'offre de soins en imagerie en accompagnant la transformation des modalités de pratique professionnelle, notamment avec le développement de l'IA.
- ➔ Recentrer les médecins sur des activités à haute valeur ajoutée, tout en proposant aux manipulateurs désirant s'impliquer et évoluer professionnellement la possibilité d'améliorer leur pratique au service des patients, contribuant à l'attractivité de la profession.
- ➔ Envisager la création d'une spécialisation complémentaire de deux ans (type IPA ou IADE/IBODE) pour les manipulateurs en radiologie.

## NOTRE AVIS





# Thérapeute par réalité virtuelle

*VR therapist ou Virtualist*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET MÉDICALE

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Au Cedars-Sinai Medical Center de Los Angeles, les médecins testent un « service de consultation virtualiste » pour soulager la douleur, l'anxiété ou la détresse des patients atteints de cancer. Cette technologie immersive a pour but **d'améliorer la qualité de vie et les résultats de soins contre la maladie.**

Le thérapeute propose au patient un choix d'images générées par l'ordinateur (forêt, espace, désert ou plage). Les images peuvent être associées à une musique relaxante, une méditation guidée ou un exercice de respiration et sont diffusées au cours d'une séance de perfusion. Les résultats semblent prometteurs et montrent que l'anxiété des patients diminue effectivement.

## MISSIONS

- ➔ Prendre en charge la « pharmacie numérique » de la réalité virtuelle.
- ➔ Évaluer les patients pour déterminer la bonne prescription de réalité virtuelle : meilleure combinaison d'expériences, de dosages, de fréquence, d'intensité et de mesures de résultats pour évaluer la réponse au traitement.
- ➔ Conseiller les professionnels médicaux et non-médicaux sur l'utilisation de la réalité virtuelle dans le suivi du patient.
- ➔ Configurer et sécuriser le matériel et son utilisation.
- ➔ Expliquer au patient le fonctionnement et l'utilité de la réalité virtuelle.
- ➔ Réaliser et/ou personnaliser les programmes en réalité virtuelle en fonction des besoins du patient.
- ➔ Comprendre les complexités éthiques de la sécurité numérique et garantir la confidentialité des données.

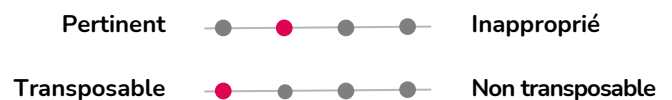
## FORMATION ET COMPÉTENCES

Diplôme de médecin et formation aux modèles de maladies bio-psycho-sociales et à la technologie de la réalité virtuelle, augmentée et mixte.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

La thérapie par la réalité virtuelle pourrait constituer un complément utile aux pratiques usuelles en santé mentale, dès lors bien sûr que son efficacité sera reconnue. Il sera nécessaire que les programmes de réalité virtuelle soient coconstruits par des cliniciens en intégrant des patients concernés. La présence de professionnels formés à la réalité virtuelle comme les virtualistes serait une garantie du sérieux scientifique et médical de la généralisation de la prescription de réalité virtuelle.

## NOTRE AVIS



# Coach santé et bien-être

Health & Wellbeing Coach

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS PARAMÉDICAUX

## C'EST DÉJÀ LÀ... AU ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, le **coaching en matière de santé constitue un pilier de l'initiative à long terme du National Health Service (NHS) visant à intégrer les soins personnalisés en tant qu'élément standard du système de santé.**

Les coachs en santé et bien-être sont employés au sein d'équipes pluridisciplinaires de soins primaires (Primary Care Network), en lien avec d'autres coachs santé, des cabinets de médecins généralistes et des partenaires locaux.

## MISSIONS

- ➔ Développer l'autonomie des bénéficiaires (« self-management ») par l'éducation thérapeutique afin d'améliorer leur santé, leur vitalité et leur bien-être.
- ➔ Les aider à adopter des comportements qui améliorent leur santé et la prévention des maladies : poids, forme physique, nutrition, gestion du stress, sommeil, psychologie positive.
- ➔ Encadrer et motiver les bénéficiaires dans leurs choix personnels.
- ➔ Accompagner les bénéficiaires dans l'identification des besoins et les aider à fixer des objectifs.
- ➔ Mettre en œuvre un plan d'actions en santé et en soins personnalisés.

## FORMATION

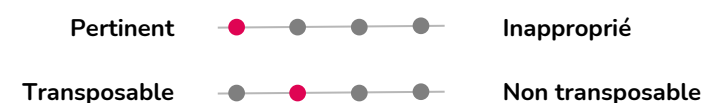
Les coachs santé peuvent avoir une formation initiale sanitaire, d'animateur sportif, d'éducateur à la santé...

Au Royaume-Uni, le Personalised Care Institute fournit des informations sur les organismes de formation et les cours qui répondent aux normes définies par le NHS. Des modules de formation en ligne sont par ailleurs mis à la disposition des coachs santé. Ils comportent des enseignements sur la nutrition, la gestion du stress, le changement d'habitude ainsi que des techniques de coaching.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Le rapport *Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040* de l'OPCO Santé anticipe l'émergence des métiers de la prévention en santé et au bien-être, parmi lesquels le « Coach prévention et adhésion du patient », sur des modalités similaires à celles mises en œuvre par le NHS britannique.
- ➔ Des coachs APAS (activité physique adaptée et santé) interviennent déjà dans les dispositifs d'accompagnement vers la pratique d'activités physiques pour faciliter la reprise et le maintien d'activités physiques pour des personnes ayant des problèmes de santé.

## NOTRE AVIS



# Pair-aidant en santé mentale

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES USAGERS

## C'EST DÉJÀ LÀ... AU QUÉBEC

L'Association québécoise de réhabilitation psychosociale définit le **pair-aidant** comme « un membre du personnel qui déclare vivre ou avoir vaincu un problème de santé mentale. Le partage de son vécu et de son histoire de rétablissement a pour but de redonner de l'espoir, de servir de modèle d'identification, d'offrir de l'inspiration, du soutien et de l'information à des personnes qui vivent des situations similaires. »

Dès le milieu des années 2000, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) québécois inclut la pair-aidance dans ses objectifs en préconisant l'embauche de pair-aidants dans 30 % des équipes de suivi intensif et des équipes de soutien d'intensité variable. Pour mettre en œuvre ce plan, un programme de formation est créé en 2006 à l'intention des futurs pairs-aidants.

Entre 2015 et 2020, le MSSS rehausse sa cible de 30 à 89 % dans les équipes de soutien intensif. Entre-temps, les pair-aidants se sont multipliés dans la province et ont diversifié leur implication dans l'organisation des services de santé mentale (gouvernance, conseil, recherche, etc.).

## MISSIONS

- ➔ Soutenir et responsabiliser ses pairs vers plus d'autodétermination.
- ➔ Utiliser son expertise pour réduire la stigmatisation et s'assurer que les personnes participent pleinement au choix des services.
- ➔ Accompagner ses pairs puisqu'il a lui-même affronté et franchi les obstacles liés à la maladie mentale et adopté des stratégies facilitant son rétablissement.

Source : Association québécoise de réhabilitation psychosociale

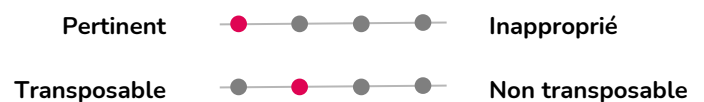
## FORMATION

- ➔ L'Association des pairs aidants du Québec (APAQ) recense les formations reconnues par le ministère de l'Éducation, dont la formation en ligne de l'université de Laval « Formation québécoise spécialisée en intervention par les pairs » (154 heures).
- ➔ L'université de Bordeaux propose une licence pro de médiateur de santé-pair.
- ➔ Un DU de pair-aidance en santé mentale et neurodéveloppement est coporté par le Centre Ressource Réhabilitation et l'université Lyon 1.
- ➔ La licence en sciences sanitaires et sociales de l'université Paris XIII propose depuis 2017 une mention « Médiateurs de santé-pairs » en collaboration avec le Centre collaborateur de l'OMS pour la recherche et la formation en santé mentale (CCOMS).

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Depuis 2012, le CCOMS déploie le programme des médiateurs de santé-pairs, qui forme et accompagne l'embauche d'ex-usagers des services de santé mentale au sein d'établissements.
- ➔ Une réflexion est en cours pour harmoniser les statuts et missions des pairs-aidants dans le système de santé.

## NOTRE AVIS



# PARCOURS

# Médiateur en santé

*Community Health Worker*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS PARAMÉDICAUX

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Le programme des *Community Health Workers*, ou « agents de santé communautaire », a été mis sur pied en 1965 dans l'État du Massachusetts. **Ces professionnels sont chargés de faire le lien avec des populations précarisées pour les accompagner dans leur démarche d'accès aux soins et à la santé.** Cela peut concerner des communautés à faibles revenus, dont les compétences en anglais sont limitées, les réfugiés, les personnes éloignées des transports, etc.

## MISSIONS

- ➔ S'assurer que les usagers aient accès aux services et soins dont ils ont besoin.
- ➔ Faciliter l'accès aux services.
- ➔ Collaborer avec les partenaires qui représentent les communautés, faire la liaison entre les établissements de santé, les services municipaux et les habitants du territoire.
- ➔ Créer des liens et proposer une médiation culturelle entre les individus, les communautés et les services de santé.
- ➔ Fournir une information culturellement appropriée sur la santé.
- ➔ Plaider pour les besoins individuels et de la communauté.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Les médiateurs en santé américains sont certifiés par une VAE de 4 000 heures sur 10 compétences (méthodes et stratégies de sensibilisation, évaluation individuelle et communautaire, communication, réceptivité et médiation culturelles, éducation visant à promouvoir un changement de comportement sain, coordination des soins et navigation dans le système, utilisation des concepts et approches de la santé publique, défense des intérêts et renforcement des capacités communautaires, documentation, compétences et conduite professionnelles).

L'expérience, la langue et/ou la culture des populations que le médiateur appuie sont un plus.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Ce métier existe déjà dans les centres hospitaliers de Mayotte, en Guyane et à Créteil.
- ➔ Dans son référentiel de compétences, formation et bonnes pratiques pour la médiation en santé pour les personnes éloignées des systèmes de prévention et de soins (2017), la Haute Autorité de Santé reconnaît que, en France, « l'égalité et l'accès aux droits, à la prévention et aux soins ne sont pas pleinement effectifs. »
- ➔ Dans ce contexte, la médiation en santé pour les personnes éloignées des systèmes de prévention et de soins est un outil qui peut être davantage développé et mis à profit. L'enjeu est d'identifier les personnes ressources (compétences en langues, connaissance de la population locale...), la formation et la manière de financer leurs interventions. Certains métiers comme assistant social requièrent déjà les compétences énoncées.

## NOTRE AVIS



# Assistant au projet et parcours de vie

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS PARAMÉDICAUX

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

**L'assistant au projet et parcours de vie (APPV) accompagne l'approche sur mesure des personnes en situation de handicap et vient compléter les dispositifs existants.**

Le métier est expérimenté depuis 2016 par Nexem (principale organisation professionnelle des employeurs du secteur social, médico-social et sanitaire privé à but non lucratif) et soutenu également par Klesia (groupe de protection sociale).

## MISSIONS

- ➔ Apporter un appui innovant dans le parcours et dans l'élaboration de projet de vie dans le respect du libre choix et l'exercice du pouvoir de dire et d'agir des familles concernées par le handicap.
- ➔ Écouter et aider le bénéficiaire et son entourage à se projeter et à exprimer leurs attentes.
- ➔ Faciliter la mobilisation des ressources et des acteurs qui permettront la mise en œuvre du projet de vie, dans tous les domaines (accès au droit, éducation, aides techniques, soins, culture, sport, loisirs...).
- ➔ Se positionner comme un appui, aux côtés des personnes accompagnées, sans se substituer à elles, dans la réalisation des démarches.
- ➔ S'informer de l'ensemble des offres existantes sur le territoire en milieu ordinaire comme en secteur spécialisé pour savoir orienter au mieux les familles et entretenir son réseau de partenaires.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

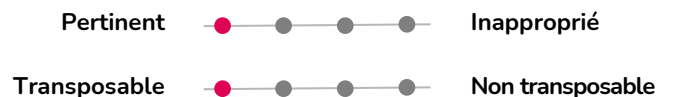
Des parcours de formation d'assistant au projet et parcours de vie émergent afin de répondre au besoin de certification et de développement de ce métier. La formation est destinée aux professionnels du secteur social et médico-social.

Les candidats doivent disposer d'un titre ou d'un diplôme national de niveau bac et/ou d'une expérience professionnelle d'un an en tant que salarié ou bénévole dans les champs sanitaire, social, médico-social ou éducatif.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Cadré par une fiche emploi et un référentiel de compétences au sein du secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif, le déploiement du métier d'APPV est inscrit à la feuille de route de la stratégie nationale de transformation de l'offre médico-sociale.

## NOTRE AVIS



# Éthicien clinique

Ethics Officer

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS

## C'EST DÉJÀ LÀ... AU QUÉBEC

Les établissements du Québec doivent être dotés d'une cellule éthique pour obtenir la certification d'Agrément Canada (marque de qualité et de meilleures pratiques). Tous les grands centres de santé américains et canadiens disposent de services de consultation en éthique.

**L'éthicien clinique vise à améliorer l'expérience des patients et du personnel en dirigeant et en appuyant des services liés à l'éthique au sein de l'établissement de santé.** Il propose des consultations et un service d'éducation pour aider les patients, les clients, les résidents, ou leurs familles qui en font la demande, dans la gestion des problèmes éthiques qui se posent dans les soins de santé.

La consultation est également disponible pour la gestion, l'administration et les questions éthiques liées à la gouvernance au sein de l'établissement (y compris l'élaboration de politiques et les initiatives de changement de pratique). La consultation éthique n'est pas une consultation médicale ou légale.

## MISSIONS

- ➔ Appuyer les décideurs (patients, professionnels de santé ou administrateurs) en apportant une expertise éthique dans la gestion des enjeux en soins de santé.
- ➔ Élaborer et réviser les politiques et les pratiques.
- ➔ Former le personnel à l'éthique.

- ➔ Gérer les programmes d'éthique (y compris les comités d'éthique clinique).
- ➔ Mentorner le personnel.
- ➔ Organiser des consultations sur l'éthique de la recherche.
- ➔ Faire de la médiation et de la facilitation d'une résolution éthique.

## FORMATION

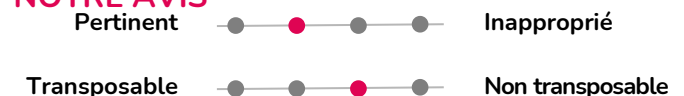
Les éthiciens cliniques ont des diplômes supérieurs dans le domaine interdisciplinaire de la bioéthique.

Ils reçoivent une formation en philosophie et en sciences pour la santé, et sont encouragés à suivre une formation pratique par le biais de bourses d'études supérieures en éthique clinique et organisationnelle.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Le rapport *Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040* de l'OPCO Santé appelle à renforcer la capacité à établir un dialogue éthique entre professionnels, et entre professionnels et patients/usagers. Dans ce contexte, il anticipe le besoin de responsable du dialogue éthique dans les établissements.

## NOTRE AVIS



# Navigateur santé (ou Intervenant pivot)

*Health Navigator*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES RELATIONS AVEC LES USAGERS

## C'EST DÉJÀ LÀ... AU CANADA

Un grand nombre de patients canadiens atteints de cancer ont décrit leur expérience de leur système de soins comme étant fragmenté, labyrinthique et parfois inaccessible.

À ce manque de continuité des soins s'ajoute une détresse psychosociale causée par les manquements en termes d'accompagnement et d'information.

**Le navigateur santé intervient comme une extension des métiers de l'accueil et du bureau des entrées, ciblant en particulier les patients les plus précaires.** Il répond aux préoccupations actuelles d'une approche des soins centrée sur le patient.

Le navigateur santé est employé par les structures de santé (soins primaires, soins spécialisés, soins hospitaliers) mais aussi par les agences locales de santé publique. Au Canada, il existe des navigateurs santé spécialisés en « petite enfance », « oncologie », « TSA », etc.

## MISSIONS

- ➔ Aider les usagers à surmonter les obstacles qui pourraient entraver la qualité apportée à leurs soins.
- ➔ Identifier les besoins physiques, émotionnels et culturels de leurs patients et les aider à accéder aux ressources appropriées pour répondre à ces besoins.
- ➔ Aider les patients à comprendre leur maladie ou leur diagnostic et leur offrir un soutien émotionnel pendant leur traitement.
- ➔ Aider la famille à obtenir des renseignements sur les ressources relatives aux finances, aux déplacements, aux traitements et à la transition entre les traitements.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Le navigateur santé doit avoir une formation en sciences pour la santé, notamment en sciences biologiques, pharmacologiques, psychologiques ou sociales, et en promotion de la santé.

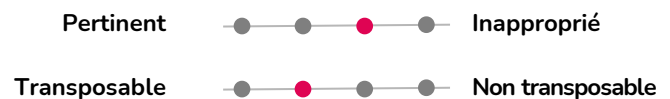
Il a des connaissances approfondies dans la spécialité retenue (oncologie, autisme, petite enfance, etc.) ainsi qu'en communication interpersonnelle.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Des études montrent que la présence d'un navigateur santé améliore l'engagement des patients vis-à-vis de leur santé, leur permet d'obtenir les soins dont ils ont besoin, améliore les résultats en matière de santé et réduit les coûts des soins de santé.

Certains établissements intègrent déjà un intervenant pivot, comme le Centre de Ressources Autisme de Normandie.

## NOTRE AVIS





# Accompagnatrice des premiers jours de vie

*Kraamzorg*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS PARAMÉDICAUX

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX PAYS-BAS

Aux Pays-Bas, les jeunes mères retournent à domicile quelques heures seulement après l'accouchement (à moins qu'elles ne choisissent d'accoucher chez elles). Cela est rendu possible grâce à la présence d'une *Kraamzorg*, une accompagnatrice spécialisée des premiers jours de vie. **Cette professionnelle de la santé, dont l'intervention est prise en charge par l'assurance maladie néerlandaise, se rend au domicile pour un total de 49 heures réparties sur 8 jours.** Ainsi, elle assiste les nouveaux parents entre 5 et 8 heures par jour, leur offrant soutien et conseils essentiels durant cette période cruciale.

## MISSIONS

- ➔ Réaliser le suivi médical : sous la supervision d'une sage-femme, la *Kraamzorg* surveille l'état de santé du nourrisson (poids, température, cicatrisation du cordon ombilical, etc.) et de la mère (température, cicatrisation, état psychologique, etc.). Elle rapporte ses mesures et observations à la sage-femme et se réfère à des protocoles nationaux.
- ➔ Accompagner la mise en place de l'allaitement quand c'est le souhait de la mère par des conseils et une aide pratique (positionnement du nourrisson, utilisation du tire-lait...).
- ➔ Gérer la maison et l'intendance pendant les premiers jours suivant la naissance : maintenir la propreté notamment des sanitaires, préparer des repas nutritifs, faire des lessives, etc. L'objectif est de permettre à la jeune mère de pouvoir se reposer et se concentrer sur la création du lien avec son enfant.
- ➔ Soutenir l'apprentissage de la parentalité : la *Kraamzorg* se réfère à des protocoles pour conseiller et aider les parents à devenir parents. Le premier bain est ainsi donné en sa présence au sein même du domicile.

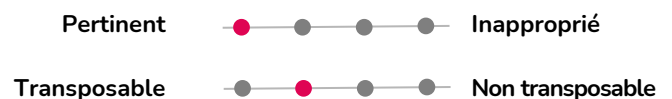
## FORMATION ET COMPÉTENCES

La formation de *Kraamzorg* s'étend sur trois ans et aboutit à l'obtention d'un diplôme d'État, équivalent à celui d'aide-soignant. Cette formation généraliste prépare à dispenser des soins à domicile, en Ehpad, auprès de personnes en situation de handicap physique ou psychique, ainsi qu'à prodiguer des soins de maternité. La spécialisation s'acquiert principalement au cours des divers stages effectués durant le cursus.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Soutenir les nouveaux parents dans la parentalité constitue une priorité nationale, illustrée par le chantier des 1 000 premiers jours de l'enfant et le déploiement du Prado (accompagnement à domicile par une sage-femme en cas de sortie précoce).
- ➔ Intégrer les *Kraamzorgs* dans ce cadre offre un accompagnement pertinent, combinant les dimensions médicales et sociales dans une démarche de prévention et de montée en compétence. Ce métier permettrait également d'investir le champ de l'accompagnement post-natal, actuellement occupé par des professions sans supervision, comme les doulas.
- ➔ Répondant à un besoin social existant, ce métier d'accompagnatrice des premiers jours de vie faciliterait la transition entre les séjours à la maternité et le suivi par les sage-femmes libérales.

## NOTRE AVIS



# Gestionnaire de soins ambulatoires

*Outpatient Manager*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS PARAMÉDICAUX

## C'EST DÉJÀ LÀ... AU ROYAUME-UNI

**Faciliter l'accès des patients aux soins non-programmés d'un Trust (groupement hospitalier de territoire) constitue la mission principale du gestionnaire de soins ambulatoires.** Rattaché au manager responsable des services ambulatoires, il apporte son expertise clinique pour orienter les patients au sein de l'offre de soins de l'établissement ou du territoire.

Cette fonction existe, par exemple, au sein de l'Imperial College Healthcare NHS Trust, où l'*outpatient manager* a pour mission d'optimiser l'offre de soins ambulatoires et de garantir la continuité des parcours des patients.

## MISSIONS

- ➔ Évaluer la demande de soins non programmés en vue de proposer la prise en charge adéquate.
- ➔ Gérer les flux de patients en ambulatoire et en hôpital de jour, notamment les nouveaux patients entrant dans la file active.
- ➔ Optimiser l'utilisation des services ambulatoires grâce à une prise de rendez-vous et une planification efficace.
- ➔ Assurer une bonne transmission des informations entre les patients et les équipes de soins.
- ➔ Veiller à ce que toutes les demandes de rendez-vous soient traitées à temps.
- ➔ Participer à la démarche de qualité des soins, d'amélioration de l'expérience patient et à la fluidité des parcours.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Il n'existe pas de formation spécifique pour ce métier. Un diplôme d'études supérieures ou une grande expérience opérationnelle, par exemple en tant qu'infirmier, sont recherchés, notamment dans les domaines suivants : gestion des systèmes et des processus de prise de rendez-vous des patients, connaissance du système de santé et de l'organisation des soins sur le territoire. Des compétences organisationnelles et relationnelles sont essentielles pour faire le lien entre les patients et les services de soins.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Les gestionnaires de soins ambulatoires auraient leur place en particulier dans les établissements autorisés en psychiatrie ayant une file active ambulatoire à 80 %.
- ➔ Pour assurer une bonne implantation de ce métier, l'établissement doit non seulement prévoir des plages de soins non programmés en ambulatoire, mais aussi mettre en place un système d'agenda partagé.
- ➔ Mettre en place une complémentarité entre une gestion centralisée des nouveaux patients et une gestion décentralisée des patients déjà inscrits dans la file active peut être bénéfique. La gestion centralisée permet d'assurer une permanence, y compris le weekend, garantissant ainsi une continuité et une accessibilité accrue des soins.

## NOTRE AVIS



# RELATIONS AVEC LES PATIENTS

# Coordinateur des soins\* et des relations avec les usagers

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION MÉDICO-SOCIALE ET COORDINATION,

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN BELGIQUE

L'Agence wallonne pour une vie de qualité (AViQ) agréée et finance des centres de coordination des soins et de l'aide à domicile, auxquels les citoyens peuvent faire appel en cas de situation de perte d'autonomie temporaire ou définitive, de retour d'hôpital, etc. Le recours à ces centres est gratuit.

**Le coordinateur a pour mission d'assister toute personne souhaitant rester dans son lieu de vie, en organisant les prestations de soins, d'aide et de services, et en veillant à la continuité et à la qualité du maintien à domicile.**

Toute demande peut être exprimée directement par la personne souhaitant mettre en place des services de maintien à domicile ou par le médecin généraliste, l'hôpital, les proches aidants, etc., avec l'accord du bénéficiaire.

## MISSIONS

- ➔ Analyser la situation avec le bénéficiaire et/ou son représentant.
- ➔ Examiner ses besoins d'aide et de soins couverts et non couverts.
- ➔ Élaborer un plan d'intervention à proposer au bénéficiaire.
- ➔ Planifier les interventions en concertation avec les services et prestataires.
- ➔ Évaluer, chaque fois que nécessaire et au moins une fois par an, la situation du bénéficiaire en fonction de l'évolution de ses besoins.

\* Ne pas confondre avec le métier de coordonnateur des soins en France, qui est une spécialité du métier de directeur des soins.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Le coordinateur des soins et des relations avec les usagers a généralement un profil d'assistant de service social ou paramédical (infirmier en santé communautaire, ergothérapeute, etc.).

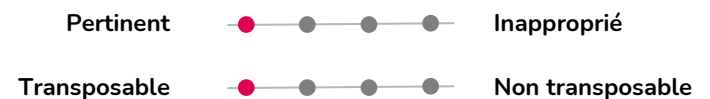
Certaines écoles proposent des modules spécifiques aux problématiques liées à la perte d'autonomie.

La plupart des compétences spécifiques au métier s'acquièrent par expérience et/ou en formation continue.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

- ➔ Dans le cadre de la réhabilitation psychosociale, des *cases managers* accompagnent déjà des usagers (code ROME 05T10 – coordinateur de parcours en santé).
- ➔ Des formations (diplômes universitaires) existent un peu partout en France.

## NOTRE AVIS



# Traducteur médical

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS INFIRMIERS, DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

À Mayotte et en Guyane, des équipes de traducteurs (aussi appelés « interprètes » ou « médiateurs culturels ») ont été mis en place afin de traduire instantanément les propos des patients qui ne connaissent que les langues locales. Ils jouent un rôle essentiel dans la communication entre le personnel soignant et les patients.

**Les interprètes doivent non seulement respecter le sens littéral de ce qui est exprimé par les usagers mais aussi les nuances rendues par les intonations.**

## MISSIONS

- ➔ Traduire et interpréter avec précision les informations médicales entre le personnel soignant et les patients.
- ➔ Développer la sensibilisation culturelle auprès du personnel soignant pour favoriser une meilleure communication avec les patients.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Une formation en interprétariat, particulièrement dans le domaine médical, est souhaitable. Des formations spécifiques en terminologie médicale peuvent également être bénéfiques pour assurer la précision des traductions et des interprétations.

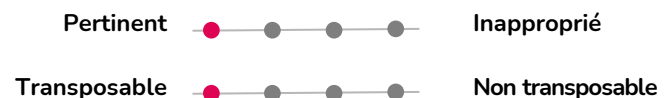
Une parfaite maîtrise du français associée à d'autres langues régionales est requise avec une capacité à communiquer avec précision et clarté tant à l'oral qu'à l'écrit.

Les professionnels de santé, tels que les aides-soignants ou les infirmiers diplômés d'État, confrontés à une inaptitude physique peuvent envisager une reconversion professionnelle dans ce domaine.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

En métropole, ce métier prend son sens dans les établissements à forte patientèle migrante ou immigrée.

## NOTRE AVIS



# Responsable de l'expérience patient

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE LA QUALITE ET DE L'EXPÉRIENCE PATIENT

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

L'expérience patient est la perception qu'ont les patients de leur vécu tout au long de leur parcours de soins. Elle est influencée par l'ensemble des personnes impliquées et par l'environnement de prise en charge. La qualité de cette expérience est une préoccupation grandissante au sein des établissements de santé.

Parmi eux, certains ont été des pionniers dans ce domaine, comme l'hôpital Foch (Paris) ou la clinique Pasteur (Toulouse), en créant il y a quelques années des postes de responsable de l'expérience patients.

## MISSIONS

- ➔ Construire une compréhension précise de l'expérience vécue par les patients grâce au recueil et à l'analyse de leurs vécus ainsi que celui de leurs proches et du personnel de l'établissement.
- ➔ Identifier des axes d'amélioration du parcours et de l'environnement pour améliorer le vécu des patients et de leurs proches.
- ➔ Concevoir avec les personnes concernées des solutions en réponse aux besoins constatés.
- ➔ Coordonner et suivre des projets de mise en œuvre de solutions d'amélioration de l'expérience patients.
- ➔ Développer et diffuser la culture de l'expérience patient au sein de l'établissement afin d'engager collectivement les professionnels dans cette démarche. Cela peut prendre, par exemple, la forme de formations.
- ➔ Faire le lien entre les instances qui œuvrent pour l'expérience patient : représentants des usagers, associations de patients, patients partenaires, etc.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

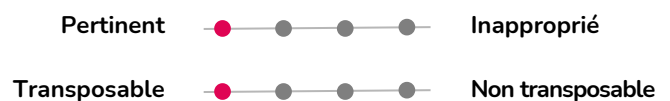
Il n'existe pas de formation dédiée à l'expérience patient. Néanmoins, les formations en innovation organisationnelle ou en design apportent une bonne partie des compétences attendues (gestion de projet, étude qualitative et quantitative, facilitation d'ateliers collaboratifs).

## PERSPECTIVES EN FRANCE

De plus en plus d'établissements se dotent de postes dédiés à l'expérience patient, le renforcement de ce critère dans la certification HAS V2020 devrait accélérer ce mouvement.

À l'instar des secteurs privés de l'industrie et du service, qui ont depuis longtemps fait de la prise en compte de l'expérience client un levier d'amélioration, ces postes devraient naturellement trouver leur place dans le secteur de la santé dans les années à venir.

## NOTRE AVIS



# DIGITAL ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

# Community manager

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION, GESTION DE L'INFORMATION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE LA COMMUNICATION

## C'EST DÉJÀ LÀ... DANS LE MONDE

À l'hôpital, la mise en œuvre d'un développement maîtrisé sur les réseaux sociaux nécessite des compétences professionnelles spécifiques.

**De nombreuses structures ont déjà fait le choix d'investir la gestion de leur image numérique**, comme par exemple les grands hôpitaux publics et privés américains ou, plus près de nous, les Hôpitaux universitaires de Genève. Ces établissements en tirent profit en termes de relations avec leurs parties prenantes (patients, professionnels, institutionnels).

Initiative intéressante : les Hôpitaux universitaires de Genève ont mis sur pied un « guide de bonnes pratiques » pour permettre à leurs collaborateurs de se familiariser avec les enjeux et les contraintes des nouveaux médias, et proposent une formation à leurs collaborateurs pour mieux connaître les médias sociaux et savoir les utiliser dans le cadre de leur activité.

## MISSIONS

- ➔ Décliner la stratégie de communication sur les différents canaux, plateformes et réseaux sociaux de l'établissement.
- ➔ Créer et publier des contenus en fonction des objectifs définis dans la stratégie de communication.
- ➔ Créer une relation de proximité avec les patients et les usagers dans le respect de la confidentialité médicale.
- ➔ Assurer à ce titre la modération.
- ➔ Informer et vulgariser les messages à destination des usagers.
- ➔ Mettre en œuvre des campagnes social media.
- ➔ Optimiser le référencement des contenus.

- ➔ Assurer une veille e-réputationnelle et concurrentielle.
- ➔ Délivrer des KPI et communiquer les résultats.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

De nombreuses formations certifiantes ou diplômantes de « Community manager » existent.

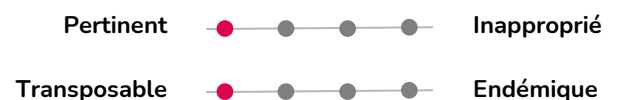
Le RNCP identifie trois blocs de compétences :

- Élaboration d'une stratégie de communication sur les réseaux sociaux.
- Création et animation de communautés sur les réseaux sociaux.
- Surveillance de la réputation numérique d'une organisation, d'une marque ou d'un produit et optimisation de l'activité

## PERSPECTIVES EN FRANCE

La gestion d'image prend une place grandissante, y compris pour des établissements de soins qui ne sont pas exempts de concurrence. Le community manager pourrait voir sa mission renforcée sur l'axe marque employeur.

## NOTRE AVIS





# Responsable plateforme et contenus numériques

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE LA COMMUNICATION OU DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

Les plateformes digitales à destination des patients et des professionnels sont aujourd'hui actives dans de nombreux établissements et autres institutions de formation (IFSI, IFAS). **Ces plateformes sont de complexité grandissante et en expansion constante, dans l'enseignement à distance notamment.**

Outre les sites web et intranets, elles regroupent les interfaces de prise de rendez-vous ou de paiement en ligne, les centres d'appels et d'orientation vers un professionnel, les sites de recrutement, les accès aux résultats médicaux, les plateformes de téléconsultation, de services d'aide à domicile, de gestion du parcours santé en établissement ou en cabinet, les sites carrières, les chatbox ou encore les plateformes pédagogiques.

Le responsable plateforme et contenus numériques est à l'interface entre les patients, les professionnels et les établissements de santé.

## MISSIONS

- ➔ Assurer l'interface entre les ingénieurs de conception des plateformes et les équipes.
- ➔ Élaborer les protocoles d'utilisation (gestion des données, remontées d'informations, détection des alertes patients, détection des incidents de fonctionnement, etc.).
- ➔ Analyser les remontées d'informations pour élaborer des plans d'évolution et d'amélioration des fonctionnalités de la plateforme.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

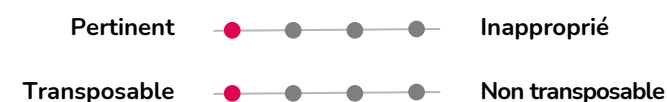
Une formation de chef de produit digital (*product owner*) ou de chef de projet web est requise avec une expérience dans le management d'équipe, la gestion de plateforme numérique, la direction et la mise en œuvre de sites web.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Le Ségur du Numérique a mis l'accent sur la capacité de digitalisation rapide des établissements de santé, sur l'accélération de leur communication médicale et le partage fluide et sécurisé des données de santé. La création d'un poste de responsable plateforme et contenus numériques répond à la nécessaire gestion des flux d'informations et d'échanges dus à la digitalisation.

Le rapport *Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040* de l'OPCO Santé identifie le métier de responsable de plateforme d'intermédiation numérique.

## NOTRE AVIS



# Architecte de données de santé

Healthcare Data Architect

FAMILLE DE MÉTIER : SYSTÈME D'INFORMATION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Les évolutions technologiques, parmi lesquelles la collecte massive de données (« big data »), ainsi que **les questions de leur traitement, de leur régulation, de leur stockage et de leur sécurisation**, font partie des transformations majeures du secteur de la santé.

L'architecture des données permet une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension de ces data. Elle définit des lignes directrices depuis leur collecte jusqu'à la consommation de l'information par les professionnels. Elle fournit une structure à partir de laquelle développer et mettre en œuvre la gouvernance des données.

Selon l'US Bureau of Labor Statistics, le domaine de l'architecture des données devrait connaître une croissance d'au moins 8 % d'ici 2030. Le domaine de l'analyse de données dans le secteur de la santé connaît lui-même une croissance rapide, car de plus en plus d'organisations adoptent une approche globale axée sur les données pour améliorer les soins aux patients.

Dans ce secteur de plus en plus compétitif, les architectes de données ont un rôle majeur à jouer.

## MISSIONS

- ➔ Concevoir, développer et auditer les plateformes de traitement de données massives et les solutions de modélisation.
- ➔ Définir et créer, dans le cadre réglementaire, l'architecture technologique nécessaire pour : la collecte des données ; la gestion de bases de données ; le stockage et l'organisation des données et flux d'informations en vue de leur analyse ; la création de pipelines de données spécifiques pour différentes utilisations (essais cliniques, algorithmes prédictifs, outils d'aide à la décision, etc.).

- ➔ Superviser et optimiser les systèmes de données existants ou créés.
- ➔ Programmer les mises à jour et améliorations des bases de données.
- ➔ Communiquer sur des sujets complexes et/ou techniques avec d'autres personnes de son environnement de travail.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

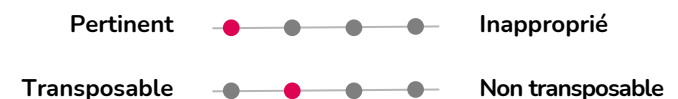
Il est nécessaire d'avoir a minima une licence en ingénierie informatique ou en système d'information ou domaine connexe.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Les secteurs de la santé et du médico-social génèrent de grands volumes de données contenant des informations sur la démographie des patients, les plans de traitement, les résultats des examens médicaux, les rapports de coûts, les dossiers médicaux électroniques, etc.

Une action sur la gestion de ces données est indispensable pour permettre la bonne prise en compte et le traitement adéquat de ces données.

## NOTRE AVIS



# Analyste en Internet des objets

*Business Analyst IoT*

FAMILLE DE MÉTIER : SYSTÈME D'INFORMATION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

L'Internet des objets (IdO) représente les **échanges d'informations et de données provenant d'objets physiques dotés de capteurs connectés** à un cloud ou un serveur.

À la maison, les solutions IdO de prévention, de suivi ou de diagnostic permettent de surveiller les constantes vitales (tension, rythme cardiaque, etc.) de façon à prévenir les secours en cas de besoin.

À l'hôpital, les objets connectés peuvent améliorer les soins de santé (sécurité et qualité), fluidifier le parcours (connectivité en temps réel entre les professionnels) ou encore digitaliser les processus.

Aux États-Unis, l'utilisation de l'IdO est relativement commune pour piloter les bâtiments de manière automatisée (thermostat, gestion des lumières, stocks), les appareils médicaux, le suivi des patients (signes vitaux) ou pour détecter les vols de nourrissons et les fugues.

## MISSIONS

- ➔ Collecter et trier des données.
- ➔ Élaborer des graphiques et réaliser des visualisations pour présenter les conclusions.
- ➔ Utiliser ces données pour rendre plus efficaces les processus de décision organisationnels et stratégiques en matière de mise en œuvre de l'IdO.

## FORMATION

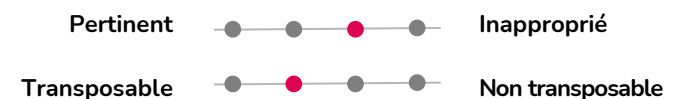
Licence en informatique, en gestion des systèmes d'information.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

En France, les solutions IdO concernent surtout la logistique hospitalière (gestion des stocks de médicaments, localisation des matériels), mais ils pourraient évoluer vers des solutions avancées à destination des blocs opératoires et des patients à condition de garantir la protection des données personnelles. Par exemple, l'automatisation du suivi des constantes dans le système d'information permettrait aux soignants de gagner du temps.

Les solutions IoD peuvent aussi être utilisés pour la santé de chacun (suivi, diagnostic, santé à domicile). Depuis plusieurs années, le marché mondial de la surveillance portable et à distance des patients est en constante augmentation.

## NOTRE AVIS



# Super utilisateur (ou Utilisateur clé)

Key user

FAMILLE DE MÉTIER : SYSTÈME D'INFORMATION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN SUISSE

Le métier de *key user* existe depuis longtemps dans les entreprises utilisant des progiciels. **Le key user est le représentant métier des utilisateurs métier d'un logiciel.** À ce titre, il est l'interlocuteur de référence au sein de l'organisation pour l'utilisation et la gestion du logiciel en question. Bien qu'il ne soit pas un expert en informatique, il est un salarié expert de son métier, maîtrisant parfaitement le logiciel concerné.

En tant qu'utilisateur référent, il est capable d'expliquer le fonctionnement du logiciel aux autres salariés, de tester les mises à jour et d'émettre des recommandations aux équipes techniques. Ce rôle est souvent rattaché à la direction des systèmes d'information.

En Suisse, sur la plateforme logistique des centres hospitaliers de Genève et de Lausanne, on trouve un « spécialiste ERP » (super utilisateur du progiciel logistique).

## MISSIONS

- ➔ Réaliser le paramétrage du logiciel.
- ➔ Tester le nouveau logiciel et ses mises à jour.
- ➔ Former les nouveaux utilisateurs.
- ➔ Assurer le support auprès des équipes métier.
- ➔ Mettre à jour la documentation et les processus d'utilisation du logiciel.
- ➔ Centraliser et faire remonter les commentaires et demandes des utilisateurs.
- ➔ Assurer la veille sur les évolutions du logiciel.

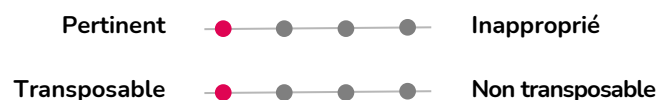
## FORMATION ET COMPÉTENCES

Il n'existe pas de formation au métier de *key user*. Outre la maîtrise du logiciel et les compétences métier, le super utilisateur a des facilités à communiquer et un bon relationnel. Il est pédagogue, organisé, méthodique, autonome, réactif. La maîtrise de l'anglais professionnel peut être nécessaire.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Dans les établissements français, le rôle de super utilisateur est présent mais rarement identifié en tant que métier à part entière ou désigné comme tel. Cependant, il n'y a aucune raison pour que les établissements n'officialisent pas cette fonction.

## NOTRE AVIS



# Gestionnaire de flux robotique

FAMILLE DE MÉTIER : INGÉNIERIE ET MAINTENANCE TECHNIQUE, MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DU PATRIMOINE, DIRECTION GÉNÉRALE, DIRECTION QUALITÉ

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN SUISSE

Depuis 2023, au Centre hospitalier universitaire vaudois, l'acheminement des charges lourdes comme les chariots de repas, de linge ou de médicaments, est assuré par des robots à guidage automatique (AGV) depuis les secteurs logistiques vers les étages.

Dans ce contexte, **le gestionnaire de flux robotiques est garant de l'acheminement par les AGV des armoires à linge, des repas patients et des commandes de pharmacie.**

Les derniers mètres et la mise à disposition des utilisateurs sont ensuite assurés par les transporteurs et logisticiens d'étage.

## MISSIONS

- ➔ Planifier la tournée des AGV.
- ➔ Assurer la maintenance informatique et mécanique de premier niveau des AGV.
- ➔ Garantir les bonnes pratiques relatives aux AGV.
- ➔ Assurer les extensions du système (nouvelle gare AGV, nouveau plan de tournée, par exemple).
- ➔ Travailler en partenariat avec la lingerie, la cuisine et la pharmacie.

## FORMATION

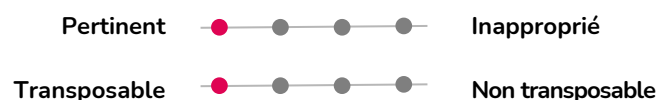
Un profil d'automaticien et de spécialiste en technologies de l'information, capable de manier aisément les outils robotiques et informatiques, et doté de compétences en logistique, est recherché.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Le déploiement du métier de gestionnaire de flux robotique dans les hôpitaux français constitue une initiative stratégique prometteuse, capable de transformer les opérations hospitalières, d'améliorer la qualité des soins, ainsi que d'optimiser l'efficacité et la sécurité des flux logistiques.

Le CHRU de Strasbourg l'a bien compris en répartissant les missions liées aux AGV sur deux postes de travail (chef de quai et ingénieur automaticien), selon qu'elles relèvent de l'exploitation ou des projets d'activités.

## NOTRE AVIS



# Infirmier en télésanté

*Telehealth Nurse Practitioner*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, en avril 2020, les visites médicales « en personne » avaient chuté de 52 %, tandis que les visites de télésanté bondissaient de 4 000 %, selon une étude publiée dans le JAMA Network Open.

Cette évolution, due à la pandémie de Covid-19, a changé la perception des usagers sur les consultations à distance, augmentant à la fois l'acceptation et l'appréciation de cette pratique.

La télésanté est par ailleurs soutenue par l'Association Américaine des Infirmières et Infirmiers Praticiens (AANP) qui précise que « **les soins de santé fournis par le biais de la technologie devraient être reconnus, réglementés et remboursés au même titre que les mêmes services fournis en personne.** »

## MISSIONS

- ➔ Recevoir des patients de tout âge pour des soins ambulatoires uniquement.
- ➔ Assurer une coordination entre le patient et les médecins de soins primaires.
- ➔ Utiliser les compétences infirmières de pensée critique et suivre les normes de pratiques fondées sur des données probantes.
- ➔ Organiser des mesures de suivi appropriées pour assurer la continuité des soins.
- ➔ Participer à l'analyse des bilans des examens afin de diagnostiquer et traiter des problèmes médicaux.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Certaines formations d'infirmier enseignent la pratique de la télésanté dans le respect de la confidentialité des patients et de leurs données.

Les infirmiers peuvent également acquérir des compétences en télésanté dans le cadre de leur expérience professionnelle.

Un minimum d'expérience dans un service de soins est attendu.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

En France, sous l'impulsion donnée par la création d'un cadre législatif et réglementaire adapté, l'offre de soins basée sur la télémedecine s'est considérablement développée.

La pandémie de Covid-19 a également contribué à renforcer cette pratique. D'après le Baromètre télémedecine 2020 de l'Agence du Numérique en Santé, les Français sont de plus en plus nombreux à recourir à la télémedecine.

Quant aux professionnels de santé, 84 à 98 % d'entre eux connaissent toutes les dimensions de la télémedecine et pensent que c'est une bonne chose pour la qualité des soins. Et 1 professionnel sur 2 souhaite recourir à la télémedecine et la téléconsultation.

## NOTRE AVIS



# Gestionnaire d'hôpital virtuel

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION GÉNÉRALE

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Le Mercy Virtual se présente comme un hôpital sans lit qui compte 330 employés. Basée sur la télésanté, la prise en charge des patients se fait virtuellement par une équipe de médecins 24h/24. **À l'aide de caméras bidirectionnelles et autres instruments de monitoring en ligne, les cliniciens auscultent les patients à distance.** Déployé sur quatre étages (eux aussi virtuels), le Mercy Virtual est le centre névralgique de programmes de télésanté, notamment :

- ➔ un centre électronique de soins intensifs, lancé en 2016, où médecins et infirmiers surveillent les signes vitaux des patients et fournissent une « deuxième paire d'yeux » aux soignants en présentiel dans 30 unités de soins intensifs de cinq États des États-Unis ;
- ➔ un programme de télé-AVC grâce auquel les patients peuvent être diagnostiqués immédiatement par un neurologue à l'aide d'une connexion audio et vidéo bidirectionnelle.

Le centre de soins virtuels de Mercy est également conçu comme un espace de travail pour le développement d'innovations en matière de soins aux patients, ainsi que pour la formation et les essais produits.

## MISSIONS

- ➔ Créer (ou superviser la création) d'un hôpital virtuel : élaboration du bâtiment, ambiance, taille des locaux, décoration, éléments graphiques, etc.
- ➔ S'assurer de la définition des règles et de leur respect.

- ➔ Gérer le budget et le projet.
- ➔ Former les professionnels à l'utilisation des locaux virtuels.
- ➔ Organiser des événements virtuels.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

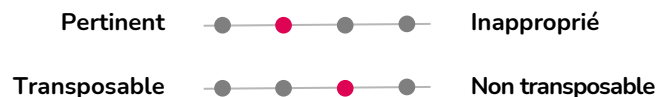
Profil professionnel hybride à mi-chemin entre le manager d'établissement de santé et le spécialiste d'outils informatique.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Des start-up et des entreprises travaillent sur des projets de locaux virtuels d'ampleur, dont certains sont pleinement opérationnels depuis la fin des années 2010. Des événements virtuels sont régulièrement réalisés par des institutions publiques et privées.

Toutefois, dans le domaine hospitalier, un retard notable est observé par rapport aux autres secteurs d'activités pour la constitution d'hôpital virtuel.

## NOTRE AVIS



# RECHERCHE CLINIQUE ET INNOVATION THÉRAPEUTIQUE



# Responsable du laboratoire de fabrication numérique

*Digital Fab Lab Manager*

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE L'INNOVATION TECHNIQUE ET MÉDICALE

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN ESPAGNE

Créé il y a plus de 25 ans, le laboratoire de fabrication numérique Fab Lab Barcelona est un centre de production, de recherche et d'éducation qui utilise des logiciels de conception assistée par ordinateur pour la création de prototypes et de modèles réduits.

Ces outils lui permettent de réaliser des objets sur mesure, en petite série, à faible coût, répondant à un problème ponctuel ou local. Ainsi, durant la crise du Covid-19, ses imprimantes 3D ont permis la création de matériel médical visant à prévenir la propagation du virus parmi les professionnels de la santé et les travailleurs les plus exposés à l'infection.

## MISSIONS

- ➔ Gérer le fonctionnement du Fab Lab et le développement des programmes et services qui répondent aux besoins des étudiants, du corps enseignant, du personnel et de la communauté.
- ➔ Diriger le personnel, les stagiaires et les bénévoles travaillant dans le Fab Lab et gérer leur formation à l'utilisation des logiciels, des ordinateurs et des équipements de fabrication.
- ➔ Développer les partenariats avec des organisations externes.
- ➔ Établir les protocoles pour une utilisation sûre et efficace du laboratoire, surveiller et maintenir les conditions de sécurité.
- ➔ Gérer l'entretien des équipements, les fournitures et l'inventaire.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

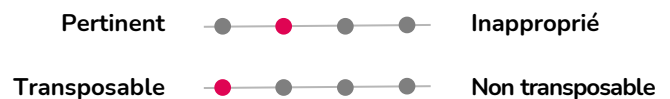
Licence en ingénierie ou dans tout autre domaine lié aux STEM (Science Technology Engineering Math) avec une expérience technique significative et au moins trois ans d'expérience professionnelle récente dans la fourniture de services de soutien dans une unité ou une discipline directement liée.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Si les Hospices Civils de Lyon se sont dotés depuis 2020 d'une plateforme d'impression 3D, les Fab Lab sont rares en milieu hospitalier.

Ils permettent pourtant de produire des pièces détachées pour prolonger la durée de vie des équipements médicaux, des modèles anatomiques pour l'enseignement, du matériel sur mesure ou encore des aides techniques pour les patients. Ils sont également un lieu d'innovation, de mise en commun des connaissances pour faire émerger des solutions au sein de l'établissement.

## NOTRE AVIS



# Ingénieur nanomédical

FAMILLE DE MÉTIER : RECHERCHE CLINIQUE

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET MÉDICALE

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

De nouveaux médicaments utilisant les nanotechnologies sont développés par dizaines chaque année, essentiellement aux États-Unis, en Europe, en Chine et au Japon.

Le marché de la nanomédecine a atteint 387 Md€ en 2024 contre 130 Md€ en 2016 (European Foundation for Clinical Nanomedicine). **Cette croissance est constante : elle devrait encore augmenter de 8,5 % d'ici 2030.**

L'usage des produits nanopharmaceutiques se répand dans les établissements de santé et nécessite une expertise de pointe pour individualiser les traitements.

L'ingénieur nanomédical crée des formules médicamenteuses comprenant des nanoparticules. En effet, dans certaines situations, les excipients peuvent altérer l'efficacité du médicament ou provoquer des effets secondaires imprévus. Si une typologie alternative de nanoparticules peut être développée, la nécessité d'utiliser des excipients est éliminée.

Un autre rôle de l'ingénieur nanomédical est de développer des nanomatériaux qui peuvent servir de supports pour transporter des composés très spécifiques.

## MISSIONS

- ➔ Développer la production de matériaux à l'échelle nanométrique à des fins médicales.
- ➔ Gérer et préparer la surveillance des technologies nano-médicales en lien avec les équipes de recherche clinique.
- ➔ Participer aux travaux de recherche théoriques

## FORMATION

Doctorat en biophysique, bio-ingénierie, génie chimique, génie mécanique, génie électrique.

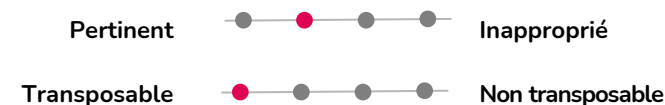
## PERSPECTIVES EN FRANCE

La France est un des pays les plus avancés en nanomédecine. De nombreux projets de recherche existent dans les établissements de santé, dans les laboratoires de recherche et au CNRS qu'il convient d'accompagner.

Les produits thérapeutiques issus de cette technologie permettent de traiter des pathologies considérées auparavant comme quasiment incurables, notamment en oncologie.

La complexité d'utilisation et de fabrication de ces médicaments nécessite des professionnels qualifiés, spécialisés et formés.

## NOTRE AVIS



# Technicien d'impression 3D en chirurgie reconstructive

*Reconstructive Surgery 3D Printing Specialist*

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DE L'INNOVATION TECHNIQUE ET MÉDICALE

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

L'amélioration des matériaux a permis d'installer des imprimantes 3D au sein même des laboratoires d'établissements sanitaires. La Mayo Clinic est une des premières à avoir introduit des laboratoires de modélisation anatomique 3D sur ses campus d'Arizona, de Floride et du Minnesota. Les modèles anatomiques 3D sont basés sur les résultats d'imagerie, tels que les tomographies ou les IRM.

Avant d'imprimer un modèle 3D, le radiologue traite les scans à l'aide d'un logiciel sophistiqué pour créer d'abord un modèle virtuel codé en couleurs pour chaque type de tissu. Vient ensuite l'impression d'un modèle 3D grandeur nature de l'anatomie du patient.

**L'impression 3D permet une plus grande précision dans la dispense de soins, un coût moindre sur le long terme mais aussi un temps d'opération diminué, voire la réalisation d'opérations jusqu'alors impossibles.** Elle présente par ailleurs des atouts pédagogiques (pour s'exercer en amont d'une chirurgie) et de communication (pour informer le patient en préparation d'une opération). Les interventions chirurgicales pour lesquelles les modèles anatomiques imprimés en 3D s'avèrent les plus utiles comprennent la chirurgie de la tête et du cou, la reconstruction complexe du visage ou des voies respiratoires, la chirurgie cardiaque, la chirurgie pulmonaire, la reconstruction des articulations et l'ablation des tumeurs.

## MISSIONS

- ➔ Modéliser en 3D à partir d'imagerie médicale 2D (scanner, IRM).
- ➔ Imprimer des pièces anatomiques qui serviront de gabarits, de guides de coupe, d'aides à la décision ou d'outils pédagogiques auprès des patients.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Les techniciens d'impression 3D sont généralement issus de l'ingénierie, des beaux-arts ou de l'informatique. Des formations spécifiques peuvent être proposées à certains professionnels de santé. Des connaissances en mécanique sont attendues, ainsi que la réglementation liée au secteur médical.

En France, il n'y a pas de formation à la 3D dans le cadre du cursus en médecine actuellement. En revanche, il existe des DU (par exemple, le DU modélisation, planification et impression 3D en chirurgie de l'université de Franche-Comté).

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Des initiatives pilotes existent dans certains établissements, comme au CHU de Poitiers. Avec l'appui de la région Nouvelle-Aquitaine et en collaboration avec le FabLab (lieu de partage des compétences et des ressources) des Usines de Ligugé, le projet Homemade 3D a ainsi démarré en 2022, porté par le Dr Julienne, chef de clinique en chirurgie plastique. Une dizaine d'étudiants en chirurgie sont ainsi formés au sein du laboratoire d'anatomie, biomécanique et simulation du CHU pour acquérir les bases de l'impression 3D.

Au CHU d'Amiens, la réplique d'une colonne la plus exacte possible a été placée dans un mannequin de la taille de l'enfant, permettant ainsi aux chirurgiens de préparer l'opération et de la simuler.

## NOTRE AVIS



# ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION

# Assistant médical

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS, SOCIAL, ÉDUCATIF, PSYCHOLOGIE, CULTUREL

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES RELATIONS AVEC LES USAGERS OU DIRECTION DES SOINS

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN ALLEMAGNE

Outre-Rhin, les cabinets médicaux et les services de consultation dirigés par des médecins emploient systématiquement des assistants médicaux (*Medizinische ou Fachangestellte*).

Ce sont des emplois polyvalents qui assurent le fonctionnement du service. **Les collaborateurs sont impliqués sur le versant administratif et soignant, notamment pour réaliser des prélèvements** (en l'absence de laboratoires de biologie de ville).

## MISSIONS

- ➔ Prendre les rendez-vous.
- ➔ Accueillir les patients.
- ➔ Réaliser les formalités administratives.
- ➔ Préparer les espaces de consultation et mettre à disposition les instruments et médicaments nécessaires.
- ➔ Assister le médecin pendant les soins et réaliser certains actes comme les prélèvements sanguins, les pansements ou certaines injections.
- ➔ Conseiller les patients sur la suite du traitement et la prévention.
- ➔ Réaliser certaines analyses de routine comme les analyses d'urine sous la supervision du médecin.
- ➔ Rédiger les courriers nécessaires aux médecins ou aux hôpitaux impliqués dans le parcours de soins.
- ➔ Procéder à la facturation et au suivi des règlements avec les caisses d'assurance maladie et les particuliers.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

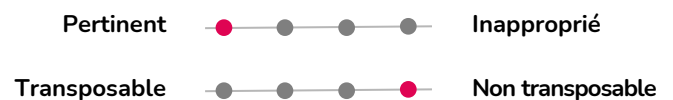
La formation dure trois ans en alternance. La formation théorique se concentre sur le versant administratif du métier (accueil, organisation, accompagnement...). La formation pratique comprend trois volets : l'assistance au médecin et les tâches déléguées, la gestion de la documentation (comment créer et tenir à jour des dossiers de patients, comment consigner des diagnostics et des résultats de laboratoire...) et la qualité, en particulier la gestion des processus.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

La combinaison de tâches soignantes et administratives est particulièrement adaptée pour les services de consultation en ville et à l'hôpital. La polyvalence accroît l'intérêt des métiers et répond aux besoins évolutifs des services à effectif constant.

Toutefois, certaines missions ne sont pas compatibles avec les décrets de compétences actuelles, excepté dans le cadre des protocoles de coopération entre professionnels. Un infirmier peut effectuer des tâches administratives. Un assistant administratif ne peut pas effectuer d'actes infirmiers.

## NOTRE AVIS



# Designer hospitalier

FAMILLE DE MÉTIER : QUALITE, HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION INNOVATION, DIRECTION QUALITE, DIRECTION DES OPERATIONS

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

Déjà présents, par exemple, au GHU Paris psychiatrie & neurosciences, aux CHU de Nantes, de Montpellier ou encore de Bordeaux, les designers intégrés au sein d'établissements de santé se développent progressivement en France.

Aussi appelés « designers en santé », les **designers hospitaliers analysent les situations et conçoivent des solutions qui répondent aux difficultés constatées** (aménagement, parcours, logiciels, locaux, etc.). Ils s'appuient pour cela sur le vécu de toutes les personnes concernées (patients, proches, professionnels) et les associent à l'élaboration et aux tests.

## MISSIONS

- ➔ Mener des phases d'immersion terrain pour comprendre l'environnement, le vécu des personnes et les difficultés rencontrées.
- ➔ Conceptualiser et modéliser la connaissance de terrain pour la rendre exploitable par tous et mobiliser les personnes concernées autour d'un enjeu.
- ➔ Mobiliser des outils de créativité pour identifier et explorer des solutions aux difficultés identifiées.
- ➔ Créer du lien entre les personnes concernées, patients, proches ou professionnels, pour les impliquer dans la conception de solutions en réponse à leurs besoins.
- ➔ Prototyper et tester des pistes de solutions pour les affiner avant d'accompagner leur déploiement.
- ➔ Sensibiliser les professionnels de l'établissement à la démarche afin de créer un cadre favorable aux projets de design.

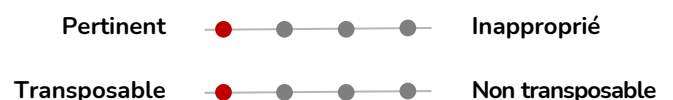
## FORMATION ET COMPÉTENCES

Une formation en design global, comme par exemple les masters **Care Design** de l'école de design Nantes Atlantique ou encore ou **Design innovation et société** de l'université de Nîmes sont particulièrement adaptés aux enjeux du monde hospitalier.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Le nombre croissant de postes s'ouvrant au sein des établissements et la structuration de réseaux de professionnels autour de ces pratiques indiquent un fort intérêt pour cette discipline. Tout laisse à penser que la présence de ces profils va se démocratiser et s'installer durablement dans les organisations hospitalières.

## NOTRE AVIS



# Coach interne à l'hôpital

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, DIRECTION DES AFFAIRES MÉDICALES, DIRECTION DES SOINS

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

Depuis les années 2000, le métier de coach interne s'est développé au sein des grandes organisations telles que Pôle emploi, l'Assurance Maladie ou encore l'Éducation nationale.

Appliqué à l'hôpital, **le rôle du coach interne consiste à soutenir la fonction managériale en accompagnant les cadres, les soignants, les internes et les médecins dans l'évolution de leurs pratiques et/ou de leurs comportements.** Ce faisant, il contribue indirectement à améliorer la performance collective, à favoriser un climat social apaisé et à renforcer la fidélisation du personnel en répondant aux enjeux de qualité de vie au travail (QVT) et de leadership.

## MISSIONS

- ➔ Accompagner le manager dans sa prise de poste.
- ➔ Accompagner un changement de posture professionnelle et les évolutions professionnelles.
- ➔ Permettre aux équipes d'améliorer leur fonctionnement, de renforcer la coopération, l'adaptation au changement ou la gestion des contraintes à travers des ateliers notamment.
- ➔ Réaliser un diagnostic de l'équipe pour élaborer l'intervention du coach, la concevoir (entretiens, séminaires d'équipe, ateliers pratiques et thématiques, supervision de réunions d'équipe, etc.) et la mettre en œuvre.
- ➔ Médier les conflits et favoriser la résolution des différends.
- ➔ Proposer des interventions innovantes d'accompagnement du changement RH.
- ➔ Participer aux projets d'évolution des pratiques managériales et des politiques RH.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Le métier requiert une formation de coach avec certification RNCP de niveau 6 reconnue par l'État. Il est essentiel que le coach bénéficie d'une supervision régulière. Il doit posséder des compétences en facilitation, co-développement, enquête appréciative (*appreciative inquiry*), médiation et communication non violente.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

La complexification des organisations hospitalières, l'augmentation des projets et des activités transverses nécessitant des collaborations fluides, ainsi que les enjeux de transformation managériale dans la plupart des établissements, constituent un terrain favorable au déploiement du métier de coach interne.

Ces enjeux n'étant pas spécifiques au monde de la santé, le métier de coach interne est déjà reconnu dans le Référentiel des métiers de la Fonction publique.

## NOTRE AVIS



# Conseiller en transition énergétique et écologique

FAMILLE DE MÉTIER : INGÉNIERIE ET MAINTENANCE TECHNIQUE, MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DU PATRIMOINE, DIRECTION GÉNÉRALE, DIRECTION QUALITÉ

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

165 postes de conseillers et coordinateurs en transition énergétique et écologique en santé (CTEES), chargés d'accompagner 5 000 établissements sanitaires et médico-sociaux, ont été financés par la CNSA et la DGOS entre 2021 et 2024. Ces postes viennent renforcer ceux d'économistes de flux et de conseillers en maîtrise de l'énergie existants.

**Le CTEES assure le maintien de la qualité de prise en charge des patients et résidents (qualité, sécurité et confort thermique) en conciliation avec des enjeux de sobriété nécessaire à la préservation des ressources naturelles et des finances de l'établissement.** Ses missions nécessitent un suivi et des compétences spécifiques, complémentaires aux référents techniques en charge de l'exploitation et de la maintenance des équipements.

L'ensemble de ses missions s'articule en parfaite coordination et concertation avec le reste des services techniques et l'équipe opérationnelle d'hygiène.

## MISSIONS

Accompagner les établissements dans la mise en œuvre de leur plan de sobriété et performance énergétique :

- ➔ Diagnostic énergétique sur le bâti et les équipements ;
- ➔ Définition du plan d'action de sobriété et performance énergétique ;

- ➔ Suivi des consommations énergétiques et des obligations réglementaires ;
- ➔ Déploiement des énergies renouvelables ;
- ➔ Actions de sensibilisation et d'information autour des écogestes ;
- ➔ Optimisation des contrats d'achats d'énergie et contrats d'exploitation ;
- ➔ Pilotage des prestations d'études énergétiques.

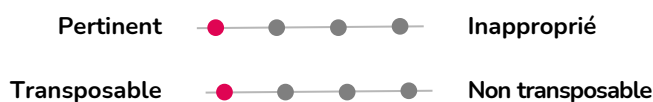
## FORMATION

BTS fluide et énergie, B.U.T. métier de la transition et de l'efficacité énergétique, licence pro maîtrise de l'énergie, diplôme d'ingénieur spécialité énergétique et thermique, master mention énergétique et thermique, DHET nouvelles technologies de l'énergie.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Certains établissements ont pourvu des postes de CTEES sur la base du métier « Conseiller en environnement et développement durable » (code métier 30I30 du répertoire métiers FPH). Dans ce cas, la mission générale est la conduite de la stratégie environnementale au sens large.

## NOTRE AVIS





# ATTRACTIVITÉ ET FIDÉLISATION

# Responsable attractivité et fidélisation des infirmiers

FAMILLE DE MÉTIER : SOINS

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES SOINS, DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

## C'EST DÉJÀ LÀ... AUX ÉTATS-UNIS

Les missions du responsable attractivité et fidélisation des infirmiers s'inspirent du concept « d'hôpital magnétique » né outre-Atlantique. **Le modèle du Magnet Hospital s'appuie sur une labellisation de l'association des infirmiers américains** (*American Nurses Credentialing Center*) pour attirer et fidéliser des infirmiers qualifiés. Les « hôpitaux magnétiques » offrent des meilleurs soins aux patients (des études ont pointé une baisse du taux de mortalité), ainsi qu'un environnement de travail amélioré pour les professionnels.

## MISSIONS

- ➔ Rendre l'hôpital plus attractif en transformant en profondeur les organisations.
- ➔ Mettre en place et faire vivre un modèle de gouvernance partagée impliquant les soignants dans le fonctionnement quotidien des établissements et représentant leurs intérêts.
- ➔ Analyser les données pour identifier des manières concrètes d'améliorer la qualité des soins et les environnements de travail.
- ➔ Établir des parcours de développement des compétences et des connaissances et soutenir les développements de carrière des infirmiers.

## FORMATION ET COMPÉTENCES

Diplôme d'infirmier suivi d'un master complémentaire en management ou gestion de la santé, avec au minimum trois ans d'expérience en encadrement en soins infirmiers.

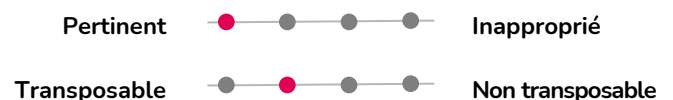
## PERSPECTIVES EN FRANCE

La pénurie de personnel qualifié amène à repenser en profondeur les manières d'attirer et de fidéliser les collaborateurs, en allant au-delà des campagnes de recrutement et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Plusieurs auteurs ont identifié certains facteurs clés du magnétisme, qui peuvent s'appliquer aux établissements français : décentralisation de l'organisation, flexibilité des horaires de travail, développement professionnel, communication systématique entre le management et l'équipe, soutien organisationnel, relations collaboratives entre soignants et médecins, autonomie clinique des soignants, contrôle sur l'environnement de la pratique soignante.

On a recensé, à Mayotte, en Guyane ou dans d'autres territoires, des postes de chargé d'attractivité pour le personnel non médical.

## NOTRE AVIS



# Assistant personnel d'installation

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES AFFAIRES MÉDICALES

## C'EST DÉJÀ LÀ ... EN FRANCE

Le métier d'assistant à l'installation existe depuis longtemps dans les entreprises, initialement **pour faciliter l'arrivée des travailleurs expatriés puis celle des talents que l'on veut faire venir et retenir.**

Pour améliorer son attractivité, le GHT Nord Ardennes a mis l'accent sur l'accueil des nouveaux salariés en ouvrant un poste d'assistant personnel d'installation au service des médecins et des professionnels paramédicaux. Après dix mois, l'expérience s'est avérée concluante. Tous les stagiaires associés arrivés pendant cette période sont restés et les médecins eux-mêmes sont devenus les ambassadeurs du GHT.

## MISSIONS

Mener un entretien en amont du recrutement afin d'évaluer les besoins du professionnel et apporter l'aide nécessaire, notamment :

- ➔ Pour les médecins : autorisation de travail, inscription à l'Ordre des médecins, inscription scolaire, crèche, accueil périscolaire, logement, recherche d'emploi pour le conjoint, découverte de la ville, démarches administratives (titre de séjour, par exemple).
- ➔ Pour les internes : appui logistique (logement internat, badge, blouse, caret du self), présentation de l'offre sportive, associative et culturelle de la région.
- ➔ Pour tous : intervention en cas de situation compliquée (avec l'administration, par exemple).

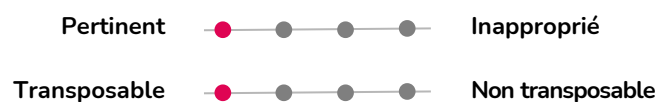
## FORMATION ET COMPÉTENCES

Il n'existe pas de formation particulière mais une forte valence en support et service est nécessaire, ainsi qu'une bonne connaissance du territoire et un solide réseau local.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Il est possible de faire partiellement financer ces postes par l'ARS, la métropole ou la ville (dans le cas du GHT Nord Ardennes).

## NOTRE AVIS



# Consultant en recrutement

FAMILLE DE MÉTIER : MANAGEMENT, GESTION, AIDE À LA DÉCISION

DIRECTION MÉTIER : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

## C'EST DÉJÀ LÀ... EN FRANCE

Au regard des difficultés d'attractivité, des consultants en recrutement ont occasionnellement été mis en place au sein de certaines DRH hospitalières. Une agence de recrutement publique liée au centre hospitalier de Mayotte en est exclusivement composée depuis 2021.

Le consultant en recrutement recherche, sélectionne, contacte et **propose des candidats (contractuels ou fonctionnaires) à son employeur ou à l'établissement**. Il peut également être chargé d'animer la politique de communication RH/recrutement.

## MISSIONS

- ➔ Identifier les besoins en recrutement.
- ➔ Rédiger les offres d'emplois.
- ➔ Rechercher les candidats.
- ➔ Suivre les recrutements dont il a la charge.
- ➔ Négocier les conditions de prises de poste et de signature de contrats.
- ➔ S'assurer de l'accompagnement et de l'accueil du professionnel.
- ➔ Assurer la traçabilité de ses actions et de ses résultats par le biais d'indicateurs préalablement établis dans une démarche de qualité continue.

## FORMATION

Un master 2 en ressources humaines et recrutement complété par une formation marketing (pour promouvoir l'établissement ou la région auprès des potentiels candidats) ou bien un master 2 en marketing/communication complétés par une formation RH est très adapté.

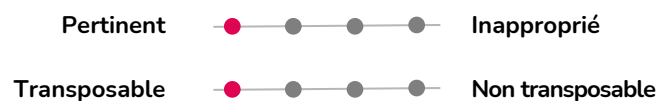
Une formation en école de commerce valence RH donne aussi une base solide en gestion, marketing et communication, essentielle pour comprendre les enjeux du recrutement et du marketing employeur.

## PERSPECTIVES EN FRANCE

Le métier de consultant en recrutement est amené à prendre une importance croissante. En effet, les difficultés de recrutement dans les établissements sanitaires et médico-sociaux soulignent le besoin d'expertise en recrutement. Les consultants en recrutement peuvent contribuer à surmonter ces défis en attirant des professionnels adaptés.

La territorialisation croissante de la fonction recrutement au sein des GHT et des GCSMS requiert une expertise en recrutement localisée. Les consultants peuvent jouer un rôle crucial dans la compréhension et la réponse aux besoins spécifiques de chaque territoire.

## NOTRE AVIS



L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale : diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

**Pour plus d'information :**

**[www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

Anap  
23, Avenue d'Italie  
75013 Paris  
Tél. : 01 57 27 12 00

**Retrouvez-nous sur**



**[anap.fr](http://anap.fr)**