



QUELS FUTURS PROFESSIONNELS POUR LES SECRÉTAIRES – ASSISTANT(E)S

Rapport intermédiaire – avril 2014

Engager une réflexion sur le devenir des métiers de l'assistance et du secrétariat peut paraître incongru. Liés indissociablement dans les représentations populaires à l'usage du clavier, ne sont-ils pas d'ores et déjà condamnés par la place toujours plus conséquente des technologies de l'information et de la communication ?

Un regard plus attentif révèle des réalités plus nuancées. Contrairement aux prévisions formulées lors de l'arrivée des premiers ordinateurs, ces emplois n'ont pas disparus : ils rassemblent aujourd'hui plusieurs centaines de milliers de salariés dans tous les secteurs de la vie économique et sociale française. A l'image dominante de la dactylographe attachée à son « patron », se substitue celles de femmes, mais aussi de quelques hommes, assurant une constellation d'activités. Sans celles-ci, la très grande majorité des entreprises, des services publics et nombre d'associations seraient bien en peine d'atteindre leurs objectifs.

Dès lors, à des visions mécanistes, voire idéologiques, du futur de ces métiers, il convient de substituer une analyse raisonnée des tendances et des faits porteurs d'avenir. Cette option, à visée prospective, a deux ambitions. Avec comme horizon un futur placé à cinq – sept ans, elle se propose d'abord de donner à voir la pluralité des contextes socioprofessionnels et des logiques d'action qui les traversent. Ensuite, elle cherche à identifier comment, au regard des motivations diversifiées des secrétaires-assistantes, ces métiers peuvent, sinon se métamorphoser, du moins se reconfigurer.

MÉTHODOLOGIE :

Outre une veille documentaire, la présente recherche est basée sur l'animation de quinze ateliers prospectifs ayant réunis plus de 180 secrétaires-assistantes. Vingt-trois entretiens semi-directifs ont été conduits entre novembre 2013 et février 2014 auprès de dirigeants, de responsables de ressources humaines, d'experts oeuvrant au sein d'observatoires professionnels, de responsables syndicaux, de cadres de l'Education nationale... Un questionnaire, fondé sur les hypothèses dégagées de ces deux premières étapes, sera proposé à un large panel de secrétaires-assistantes (mai - juin 2014).

1 - Un double "déportement" :

De plus en plus de cadres prennent en charge des travaux antérieurement effectués par des secrétaires-assistantes. Symétriquement, un nombre sans cesse croissant de secrétaires-assistantes assument des activités relevant antérieurement de missions dévolues aux cadres. A la césure historique distinguant activités de conception et activités d'exécution se substitue une frontière floue, variable selon les secteurs d'activités, les contextes organisationnels, les cultures d'entreprise ou de service... mais aussi les parcours professionnels respectifs des cadres et des secrétaires-assistantes... La diversification des configurations de travail à venir, notamment dans le secteur des services, renforce cette première tendance.

2 - La quasi disparition des binômes au profit d'emplois où la/le secrétaire-assistant(e) sera positionné(e) auprès d'un groupe de cadres :

La traditionnelle formule : « A tout cadre, une secrétaire-assistante et à toute secrétaire-assistante un cadre » déjà largement mise à mal sera de moins en moins observée y compris auprès de nombre de professions libérales. Le développement de cabinets réunissant plusieurs professionnels de santé, du droit, du conseil,... est porté tant par des arguments économiques que par des logiques de coopération exigées par la complexité et la diversité des services attendus par leurs clients.

Dans les entreprises et les services publics, les secrétaires-assistantes seront toujours plus dédiés soit à des collectifs de cadres stabilisés : département, service, bureau... soit à des collectifs plus éphémères tels des « groupes projet ».

QUELS UNIVERS DE TRAVAIL APRÈS-DEMAIN ?

Qu'ils relèvent du secteur privé ou public, les univers de travail seront confrontés à un dilemme. Doivent-ils privilégier des logiques de compétition interindividuelles ou leur faut-il, au contraire, favoriser des logiques de coopération ?

Les premiers affichent comme critère cardinal de leur action l'efficacité définie comme le rapport entre résultats et objectifs. Ils valorisent la réactivité notamment face à leur environnement socio-économique perçu comme agressif car de plus en plus concurrentiel. L'innovation n'est plus une option, elle devient un impératif pour survivre et espérer se développer.

Les seconds privilégient comme finalité la réalisation d'une œuvre, d'un dessin, d'une mission... La coopération, même perçue comme coûteuse, s'impose. Elle est évaluée à l'aune de l'efficacité posée comme rapport entre les ressources mobilisées et le résultat obtenu. A la réactivité inscrite dans le court terme est préférée une réflexivité du collectif de travail. Celle-ci se légitimera dans des temporalités plus larges identifiées comme indispensables à l'invention de biens et de services.

Entre ces deux polarités, les univers de travail tenteront naturellement des compromis, des hybridations... mais *in fine* ils donneront néanmoins une priorité à l'une ou à l'autre de ces logiques.

Celle qui prévaudra ici ou là ne sera pas sans influence sur la configuration des emplois de secrétaires-assistantes.

DES DISCOURS DE CADRES PARADOXAUX

L'analyse du discours des cadres quant aux postures professionnelles que les secrétaires-assistant(e)s devraient adopter révèle deux attentes.

Assez spontanément, ils évoquent : disponibilité, polyvalence, vigilance dans le suivi de procédures, réactivité,... qualités nécessaires pour être, à leurs yeux : « la personne qui sait mettre de l'huile dans les rouages dans les situations de tension », « celle qui sait réagir quand il y a des remontées de gas-oil ». Cette injonction à l'attention renvoie à la représentation traditionnelle de l'emploi ; elle est cependant très souvent infléchie.

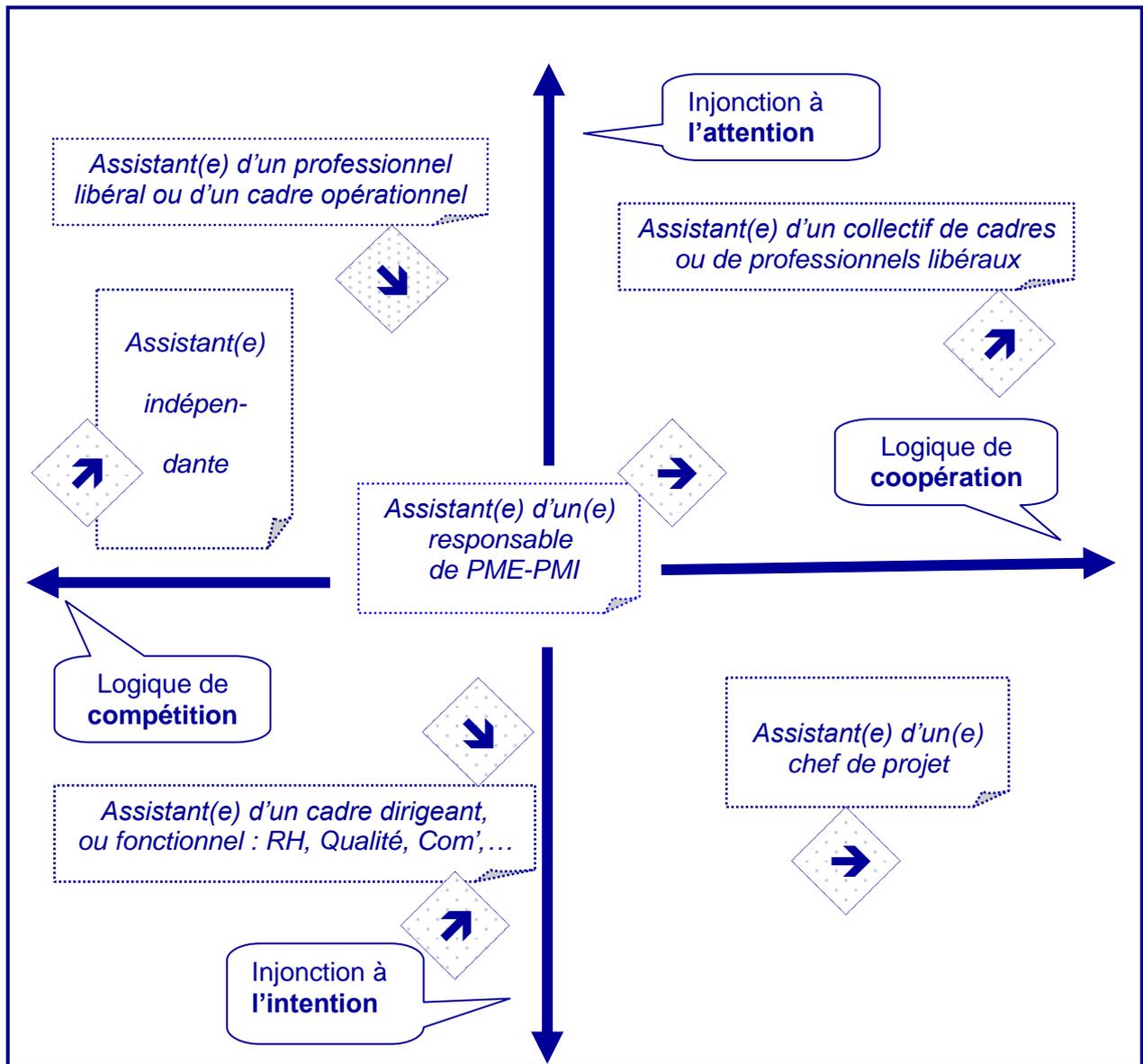
En second lieu, les cadres mettent en avant une injonction d'intention. Celle-ci s'exprime au travers de formules telles que : « assurer de la veille, anticiper, être proactive, proposer des idées originales, contribuer à la finalité de l'organisation... », voire : « créer de la valeur-ajoutée ».

Ainsi, sans qu'ils en aient pleinement conscience, la majorité des cadres formulent une injonction paradoxale : être dans la réactivité inscrite dans le court terme et qui valorise le stimulus réponse... et être engagé dans le projet qui implique maturation et réflexivité. Cette dualité, souvent vécue comme contradictoire s'avère être aux dires des secrétaires-assistant(e)s, la première source de stress. Que privilégier ? Faut-il donner la priorité aux activités requérant de l'attention qui seront valorisées dans l'instant ? Faut-il au contraire privilégier celles relevant de l'intention mais dont les résultats ne seront pas nécessairement visibles dans le temps court qui rythme de plus en plus la vie des entreprises ?

Cette tension prendra des formes d'autant plus aigües que les secrétaires-assistant(e)s seront placé(e)s auprès d'un collectif de cadres dont chaque membre émettra des priorités multiples et souvent peu argumentées.

HORIZON 2020

Si nous prenons en compte les deux alternatives décrites ci-avant, nous pouvons d'une part dresser une carte des emplois de secrétaires-assistant(e)s et d'autre part formuler des hypothèses quant à leur développement respectif.



LES ATTENTES DES SECRÉTAIRES-ASSISTANT(E)S ...

LES DANGERS DE POSTURES EXCLUSIVES ...

L'analyse des propos recueillis auprès des secrétaires-assistant(e)s met en évidence trois familles d'attentes professionnelles.

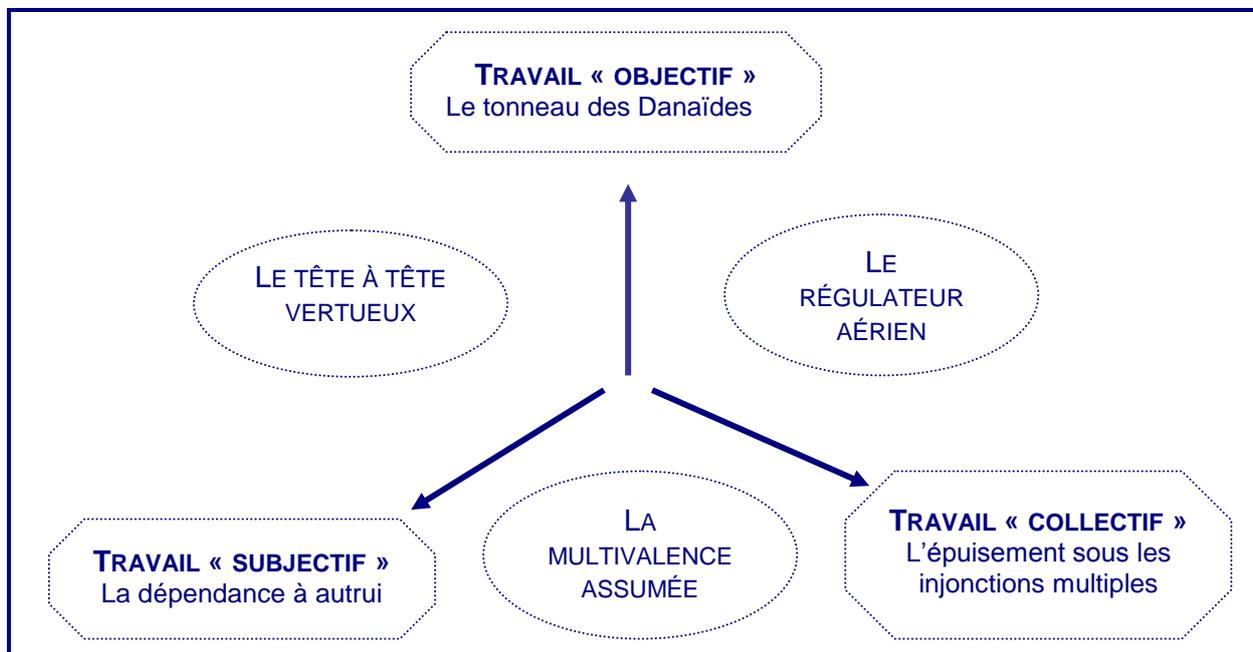
- Un premier groupe valorise le « travail objectif ». La source de la motivation au travail réside dans la réalisation d'activités diversifiées dont la somme donne sens à une mission perçue par son auteur comme utile et valorisante. Une focalisation sur cette seule dimension conduit souvent à un douloureux syndrome : celui subi par les Danaïdes, personnages de la mythologie grecque, condamnées à remplir d'eau des tonneaux sans fonds ou, dans une version moderne, à la « To do List » sans fin.
- Un second groupe privilégie le « travail subjectif ». C'est la reconnaissance par autrui – qu'il soit le supérieur hiérarchique ou, mieux encore, le bénéficiaire de l'activité : client, citoyen, adhérent... - qui devient le moteur de l'engagement professionnel. En sur-

privilégiant cette option, ces secrétaires-assistant(e)s prennent le risque d'une dépendance au jugement d'autrui.

- Un troisième groupe met en avant le « travail collectif ». C'est être membre d'un groupe engagé dans une œuvre, un projet... qui donne sens aux activités confiées. La nature intrinsèque de celles-ci compte moins que leur contribution à la mission commune. Cependant, placées au cœur des sollicitations d'un collectif, ces secrétaires-assistant(e)s s'exposent à des injonctions multiples voire contradictoires. Comment, notamment, arbitrer entre l'urgent et l'important ?

Les réductions d'effectifs qui toucheront de manière récurrente les activités à faible valeur ajoutée, les exigences croissantes des « bénéficiaires » dans le secteur des services et la multiplication des emplois de secrétaires-assistant(e)s dédiés à des collectifs de cadres conduisent à la vigilance.

... À LA VALORISATION DE POSTURES « MIXTES »



- « Le tête à tête vertueux » associant l'explicitation des activités attendues et l'écoute attentive des attentes des bénéficiaires apparaît comme une posture pertinente dans des fonctions de « guichet » que celui-ci soit physique ou « à distance ». Le développement massif de telles fonctions est assuré car elles combineront souplesse des bases de données numériques et souci de personnalisation des prestations.
- « La multivalence assumée » semble être l'option à privilégier dans l'univers des PME-PMI. Les secrétaires-assistant(e)s y seront plus que jamais appelées à être les acteurs d'interface entre l'entreprise et ses interlocuteurs : clients, fournisseurs, autorités publiques...
- « Le régulateur aérien » investi d'une mission explicite et oeuvrant au sein d'un collectif de travail, pérenne ou éphémère, apparaît le mieux à même d'apporter des contributions efficaces dans des univers où l'innovation sera le maître mot. Une telle posture impliquera cependant que les secrétaires-assistant(e)s puissent recourir à un « cadre-arbitre » dans les situations de tension ou de crise.

ENGAGEMENT PROFESSIONNEL ET CONCILIATION DES TEMPS

L'histoire sociale de la fin du XIX^{ème} siècle et de la première moitié du XX^{ème} nous éclaire sur les processus d'émancipation des femmes dans le monde occidental. C'est notamment en accédant à des emplois salariés dans les usines et les bureaux que celles-ci ont pu entamer leur longue marche vers la parité.

L'engagement au travail qui s'exprime en termes de carrière, de trajectoire... à construire dans une suite raisonnée d'emplois intégrant mobilité fonctionnelle et/ou géographique est énoncé et vécu comme valeur première par nombre de secrétaires-assistant(e)s. Pour d'autres, la recherche d'une conciliation entre « travail & hors travail » est au contraire essentielle. Cette quête se traduit alors par l'identification d'un parcours professionnel, d'un itinéraire, d'un chemin... ajusté aux engagements personnels, familiaux, sociaux...

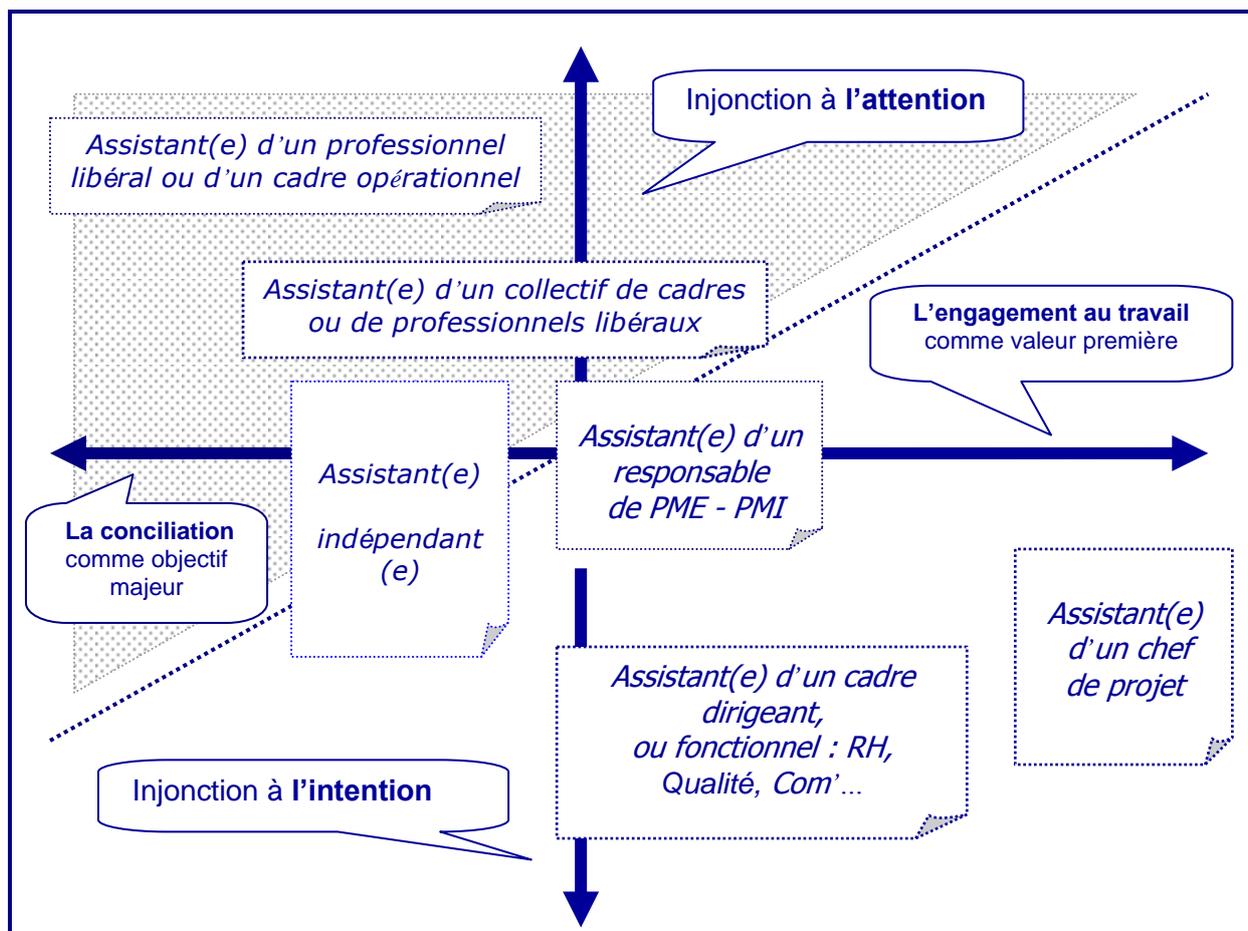
Nous faisons l'hypothèse que l'alternative : « engagement professionnel massif / conciliation "travail – hors travail" » ne sera pas posée à l'entrée dans la vie active et *a fortiori* de manière définitive. Cette vision qui distinguerait des secrétaires-assistant(e)s motivées et disponibles de celles qui n'auraient qu'un rapport instrumental au travail est simplificatrice. Elle sera demain caricaturale.

Les arbitrages entre « engagement professionnel massif / conciliation "travail – hors travail" » semblent devoir être appréhendés d'abord en lien avec la posture dominante : ce qui est attendu et valorisé par l'univers professionnel est-il plutôt du registre de l'intention ou de celui de l'attention ?

On conviendra que la participation à un projet collectif impliquera un engagement professionnel conséquent. La solidarité avec les membres du collectif de travail confronté à une échéance, à une tâche imprévue... impose parfois des sacrifices personnels. *A contrario*, être plutôt en charge de la régulation de procédures, de suivi de dossiers, d'accueil du public... s'accordera mieux avec le choix d'engagements pluriels : vie personnelle et familiale, activités associatives...

En second lieu, les arbitrages entre « engagement professionnel massif / conciliation "travail – hors travail" » seront sans doute effectués en lien avec le cycle de vie de chaque secrétaires-assistant(e). Être en charge de jeunes enfants ou de parents âgés et dépendants ou n'avoir que peu ou pas d'obligations familiales sera de moins en moins indifférent dans ces arbitrages. L'augmentation probable du nombre de familles monoparentales conjuguée avec le vieillissement de la population française seront des données sociétales majeures. Celles-ci auront très vraisemblablement une influence toute particulière pour les secrétaires assistantes qui, dans leur très grande majorité, seront des mères et des filles en charge d'enfants et de parents.

Sur la base de ces tendances, nous pouvons tenter de reconsidérer la carte des emplois qui permettront de conjuguer au mieux la nature des attentes des donneurs d'ordre (attention / intention) et les logiques de vie que les secrétaires-assistant(e)s souhaiteront privilégier (engagement / conciliation).



Dans le schéma ci-dessus, le triangle grisé rassemblera vraisemblablement une majorité d'emplois aux tâches standardisées. Les processus d'automatisation, déjà largement engagés, ne semblent pas devoir être remis en cause. La recherche de valeur-ajoutée sera l'un des enjeux majeurs de leur pérennité dans des organisations toujours plus soucieuses d'efficience.

Les titulaires de tels emplois seront sans doute conduits à un double investissement : d'une part, perfectionner sans cesse la connaissance du cœur de métier dans lequel ils exercent leur fonction ; d'autre part, être toujours plus capables de répondre aux sollicitations très personnalisées de leurs interlocuteurs : clients, administrés, fournisseurs, adhérents... La conjugaison de démarches de qualification des emplois qui incombent à l'encadrement de proximité avec l'engagement des secrétaires-assistant(e)s dans des dispositifs de formation professionnelle consistants mais aussi dans des groupes de pairs où s'échangent les « bonnes pratiques » s'imposera.

QUESTIONS À SUIVRE...

Les emplois de secrétaires-assistant(e)s représentent actuellement un emploi sur quinze pour les femmes. La diversité de ceux-ci en fait tout à la fois la force et la faiblesse. Certes, des parcours professionnels peuvent s'y développer mais ils ne constituent ni une profession, ni même un groupe socialement organisé.

Le présent document effleure nombre de questions qui appellent à des approfondissements. Citons, sans projet d'exhaustivité :

- Quels seraient les savoirs, savoir-faire, compétences et capacités à développer ?
- Peut-on identifier des parcours professionnels qualifiants en écho à des projets de vie diversifiés ?
- Quels dispositifs privilégier pour promouvoir une représentation sociale de ces emplois dénuée de stéréotypes ?
- Comment accompagner l'encadrement afin qu'il valorise les potentiels d'action de secrétaire-assistant(e)s ?
-

Les modalités d'exercice des métiers du secrétariat et de l'assistantat sont indissolublement liées aux reconfigurations, en cours et à venir, des univers de travail. Les attributions des secrétaires – assistant(e)s paraissent plus que jamais liées aux exigences des entreprises, des services publics, des grandes associations... et plus encore, aux attentes des bénéficiaires de leurs activités.

A la lumière des informations que nous avons collectées, nous avons donc tenté de dégager certaines constantes.

Notre espoir est que, plus conscient(e)s des enjeux de leur activité et des attentes de leurs interlocuteurs, les secrétaires - assistant(e)s accèdent à la maîtrise de leurs choix professionnels et puissent ainsi faire évoluer leurs parcours professionnels en fonction de leurs priorités.

François Granier – Sociologue - Chercheur associé
CNRS –LISE (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique)
Responsable de l'Observatoire de la FFMAS
