

# Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## DE LA SECRETAIRE A L'ASSISTANTE

### Un processus qui requiert un accompagnement

*Face aux évolutions substantielles de leur travail, engendrées notamment par le développement des nouvelles technologies de la communication et de l'information, les secrétaires ont fait preuve de capacités d'adaptation qui les ont amenées à prendre davantage d'initiatives et à se rapprocher des spécialités de l'entreprise pour devenir de véritables « assistantes ». Ce mouvement, bien qu'encore loin de concerner toutes les secrétaires, suscite enthousiasme, d'autant qu'il vient démentir les discours les plus pessimistes qui prévoient le déclin, voire la disparition de la profession. Mais il ne va pas également sans susciter quelques inquiétudes devant en particulier les obstacles à la reconnaissance effective des compétences des secrétaires. Il risque de créer une dichotomie entre une population jeune, diplômée et une population vieillissante dont une grande partie reste peu qualifiée, ce dans une profession déjà éclatée sur de multiples secteurs et dont les fonctions et les activités sont souvent difficiles à cerner.*

Pour avoir vaillamment résisté, ces vingt dernières années, aux suppressions d'emploi et aux percées d'une technologie empiétant directement sur ses activités, le secrétariat a gagné en notoriété. L'image d'une fonction d'exécution, limitée à l'enregistrement, à la mise en forme de données et à la gestion pratique du quotidien des cadres, n'a certes pas volé en éclat mais la profession s'est fait remarquer pour la capacité d'adaptation dont elle a fait preuve. Du coup, les discours qui prennent pour acquise la mutation du secrétariat se sont banalisés, succédant aux pronostics alarmistes qui envisageaient ni plus ni moins sa disparition. Mais il serait tout autant réducteur de convenir qu'un changement global aurait radicalement et définitivement transformé le secrétariat. Compte tenu de la grande hétérogénéité des environnements professionnels dans lesquels il est exercé, le secrétariat est difficile à appréhender en tant qu'entité. De plus ses évolutions sont complexes et ambivalentes. Pour s'en rendre compte, on peut d'emblée renouveler le questionnement quant aux effets des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur la place du secrétariat dans l'entreprise, tant il est vrai que ce thème suscite naturellement des interrogations voire des inquiétudes.

#### **NI FAVORABLES, NI NUISIBLES, LES NTIC RECOMPOSENT LES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT**

Cette approche, qui emprunte au sens commun, doit se garder d'isoler le facteur technologique d'autres facteurs dont on ne contestera pas l'interdépendance, telles les restructurations économiques, les modes de consommation, l'organisation du travail ou les types de management. Dès le

moment où la micro-informatique a pénétré les bureaux, le secrétariat est entré dans un processus qui redéfinit sa contribution aux systèmes de production ; et nous bénéficions aujourd'hui du recul nous permettant d'observer la concomitance et la réciprocité des changements technologiques et organisationnels. D'une part, le micro-ordinateur est devenu l'outil de tous : la moitié des personnes qui travaillent l'utilise et cette proportion, qui varie selon les catégories professionnelles, atteint 87 % chez les cadres, principaux partenaires des secrétaires. Ce n'est donc pas seulement l'organisation des secrétariats qui a été affectée par les gains de productivité en matière de traitement de l'information mais l'organisation de l'ensemble des services, elle-même liée aux contraintes stratégiques de l'entreprise. D'autre part, on a assisté à une redistribution du travail au sein des secrétariats. Cette évolution est liée au recentrage des missions des cadres qui tendent à se spécialiser par produits et à optimiser leur temps de présence sur le terrain. Elle découle également d'une reconfiguration des équipes de travail avec notamment le développement de secrétariats communs à plusieurs professionnels, la suppression de niveaux de contrôle et de supervision dans les fonctions administratives, la constitution de collectifs ponctuels autour de projets... Ainsi, au fur et à mesure que les secrétaires se sont libérées de tâches dévoreuses de temps, elles ont pu se consacrer à des activités de coordination et de gestion et s'impliquer davantage dans le contenu des dossiers, donc dans les spécialités fonctionnelles de l'entreprise (telles les ressources humaines, le commercial, les aspects juridiques, la comptabilité...), ou dans les spécialités de branches professionnelles des services (assurances, tourisme, immobilier...).

La généralisation du traitement de texte, les usages complémentaires de divers logiciels, les mises en réseaux sont autant d'étapes du développement de l'informatique personnalisée qui ont renforcé cette tendance, comme devraient continuer à le faire les produits apparaissant sur le marché. Les outils permettant à plusieurs membres d'une équipe répartis sur divers sites de travailler en vis-à-vis (visio-conférence, télé-réunion) ou simultanément sur un même document (collecticiel ou *groupware*) sont de plus en plus performants et leurs usages devraient s'étendre. Les normes concernant le traitement de données à partir d'un téléphone mobile sont aujourd'hui adoptées et la transformation de ce petit outil de communication en véritable terminal multimédia est imminente. La plate-forme téléphonique (*call center*) identifiant l'appelant et l'aiguillant automatiquement vers l'interlocuteur concerné, qui voit alors apparaître sur son écran le dossier approprié, est courante aux États-Unis et se développe rapidement en Europe. De plus, les applications de reconnaissance vocale et de traduction automatique sont appelées à se multiplier au point que l'on prédise la disparition du clavier.

Ces diverses innovations en cours de développement participent toutes d'un mouvement qui rend toujours plus autonomes les utilisateurs et qui soumet le secrétariat à une dynamique contradictoire. D'un côté, les fonctions les plus basiques, comme le standard, la répartition du courrier, l'enregistrement quantitatif de données, la prise de rendez-vous ou l'archivage passif, sont automatisées, certaines d'entre elles ayant même disparues... De l'autre, le volume des échanges ne cesse de s'accroître remettant en cause les règles de circulation de l'information (sélection, validation, confidentialité) dont les secrétaires étaient traditionnellement garantes. Dans cet environnement plus complexe, pouvoir s'en remettre, pour ce qui concerne l'organisation, la logistique, la communication et le budget, à une secrétaire parfaitement informée de l'état d'avancement des dossiers permet de désamorcer les risques inhérents à un développement tout azimut des échanges : déperdition, détournement, réduction de la fiabilité et de la qualité de l'information, éclatement de la mémoire, partialité de la diffusion... De même, si les possibilités d'améliorer le niveau de performance de chaque innovation semblent infinies, les interactions en face à face n'en restent pas moins fondamentales. Là encore, la mission de médiation et d'accompagnement de l'assistante, placée en première ligne relationnelle tant à l'interne qu'à l'externe, peut gagner en intensité.

Les NTIC ouvrent donc une nouvelle ère pour le secrétariat. À la différence de la machine à écrire qui a déjà bouleversé la profession il y a un siècle, il est probable que ce phénomène s'étende davantage dans la durée et l'espace : ce n'est pas un outil, aussi performant soit-il, qui est apparu mais un environnement en perpétuelle transformation. L'ensemble des collectifs de travail est concerné et les conséquences sont multiples en termes d'organisation. La recombinaison des activités du secrétariat, enclenchée depuis la fin des années 70, s'inscrit donc dans une dynamique duale de changements organisationnels issus à la fois d'un nouvel univers de communication et d'une évolution des rapports entre l'entreprise et ses interlocuteurs. Cette observation peut devenir l'axiome d'une approche prospective de la profession.

## LES RISQUES D'UNE DICHOTOMIE AU SEIN DE LA POPULATION

Après plus d'un siècle de stabilité au cours duquel les postes étaient hiérarchisés en fonction des procédés techniques utilisés (dactylographie et sténographie), la profession de secrétaire est donc entrée au début des années 80 dans une période de transition qui peut être caractérisée par l'évolution de ses effectifs. Évolution dans laquelle on peut distinguer trois phases. La première est ascendante : on est passé de 527 000 emplois de secrétaires en 1982 à 832 000 en 1990 (selon les recensements de l'Insee). Cette croissance est en partie due à un transfert de catégorie : un certain nombre de dactylographes et d'employées administratives sont devenues secrétaires. Mais elle est surtout liée d'une part à la montée des activités de service qui emploient près des trois quarts des secrétaires, d'autre part aux réorganisations des entreprises qui s'adaptent à la diversification des produits de consommation et à la personnalisation des échanges. La majeure partie des années 90 correspond, elle, à une phase de maintien au cours de laquelle l'effectif global est resté stable. En revanche, les années 1998 et 1999 marquent l'amorce d'une érosion puisque l'on compte aujourd'hui 784 000 emplois de secrétaire (selon les enquêtes annuelles sur l'emploi de l'Insee). Il semble que l'on entre cette fois dans une phase de régulation car le secrétariat est loin d'avoir achevé sa mutation dont les conséquences sont, en tout état de cause, hétérogènes. Si les NTIC poursuivent leur avancée à un rythme effréné, la capacité de s'y adapter n'est pas identique pour tous les secteurs d'activité et tous les types de structures ; elle varie en fonction de leurs possibilités d'investir sur des produits dont les cycles de vie sont relativement courts, de la culture et du niveau d'information des décideurs... Sur le plan essentiel du traitement de l'information, les secrétaires, présentes dans tous les milieux professionnels, ne sont donc pas toutes logées à la même enseigne. Mais ce sont principalement les écarts au sein même de la profession qui vont déterminer le rythme de cette régulation.

Les secrétaires, qui au début de la décennie étaient un groupe professionnel nettement plus jeune que l'ensemble de la population active, a vieilli plus rapidement que cette dernière : la proportion de secrétaires âgées de 35 ans et plus est passée de 49 % en 1991 à 61 % en 1999 (cf. encadré page 4). Cette donnée est à rapprocher de la comparaison des niveaux de formation de l'ensemble des secrétaires avec ceux des secrétaires entrées récemment sur le marché du travail (cf. tableau ci-dessous). Si aujourd'hui l'essentiel des recru-

### LE RECRUTEMENT DES SECRÉTAIRES

Niveau de recrutement	Ensemble des secrétaires *	Secrétaires recrutées récemment **
Bac+2 et au-delà	18 %	37 %
Baccalauréat	28 %	38 %
CAP ou BEP	44 %	14 %
Autre	10 % (CEP ou aucun diplôme)	11 %

Source : \* enquête Emploi 1999, Insee ; \*\* enquête Génération 92, Céreq.

tements se fait au moins au niveau du baccalauréat, la majorité des secrétaires arrivaient auparavant dans la profession avec un niveau de formation inférieur. Pour bon nombre d'entre elles, une expérience professionnelle enrichissante leur aura permis d'atteindre des niveaux de qualification plus élevés, bien que pas toujours reconnus. D'autres encore n'auront pas bénéficié des mêmes opportunités et il leur serait difficile de passer le cap qui leur permette de répondre aux nouvelles exigences des employeurs. Or, non seulement le BTS est de plus en plus demandé à l'embauche mais il est devenu, dans les entreprises, le référent qui caractérise l'évolution du métier. Dans le cadre de plans de formation importants, mis en place en général dans de grandes sociétés, visant à passer « de la secrétaire exécutive à l'assistante entrepreneuriale », c'est souvent à l'appui de ce diplôme que sont construits les programmes. Mais toutes les secrétaires ne bénéficieront pas de ce type d'accompagnement. Plus d'une sur deux est employée dans une entreprise de moins de cinquante salariés et plus d'une sur quatre dans une entreprise de moins de dix salariés. Or les petites structures prennent moins d'initiatives en matière de formation professionnelle.

Dans ces conditions, il convient de prévenir les risques de dichotomie entre une population vieillissante, dont une grande partie reste peu qualifiée, et une population jeune et diplômée. Plusieurs propositions, énoncées dans le cadre du contrat d'études prospectives (cf. encadré ci-contre), vont dans ce sens. Il s'agit notamment d'encourager les initiatives, surtout de formation, dont le but est d'aider les secrétaires appelées à accéder à des tâches plus qualifiantes. Concernant les PME, cela demande de favoriser les démarches d'évaluation des besoins de formation et de mobiliser les dispositifs d'aide au remplacement des salariées en formation, car l'absence d'une secrétaire dans une petite organisation est un problème délicat. Mais il convient aussi de développer les modes de valorisation de l'expérience. La procédure de validation des acquis professionnels (VAP) devrait être un outil précieux pour les secrétaires candidates à la mobilité qui ne peuvent pas apporter rapidement la preuve de leur compétence. Il est vrai que ce type de propositions pose pour le secrétariat des problèmes particuliers compte tenu notamment des difficultés de la profession à s'organiser et du statut de la secrétaire dans l'entreprise.

## AMÉLIORER LA VISIBILITÉ DE LA PROFESSION

Force est de constater les difficultés à avaliser l'évolution actuelle de la profession vers la fonction d'assistante qui, bien qu'encore loin de concerner l'ensemble des secrétaires, correspond indéniablement à une progression sur l'échelle des responsabilités. La proportion des secrétaires de direction (« profession intermédiaire » dans la classification Insee) par rapport aux secrétaires (« employées ») qui a toujours été très faible, n'a cessé de diminuer au cours des dix dernières années pour atteindre à peine 11 % en 1999. Aujourd'hui, le salaire médian d'une secrétaire travaillant à temps plein est de 7 583 francs nets mensuels (50 % étant en-dessous, 50 % au-dessus), celui d'une secrétaire de direction de 10 170 francs. De plus, la rémunération des secrétaires est plus faible que celle des employés du tertiaire administratif d'entreprise et plus faible que l'ensemble des actifs occupés

féminins (8 000 francs) ; et cet écart ne cesse de se creuser. L'absence de mouvement promotionnel, voire la dégradation de la situation des secrétaires, n'est pas seulement due à la difficulté de mesurer la productivité de leur travail ou à la discrimination relative aux salaires féminins. L'éclatement de la profession est un grand handicap en matière de dialogue social. Catégorie professionnelle toujours minoritaire, dans toutes les structures qui les emploient et dans tous secteurs d'activité, les secrétaires sont pénalisées par le système de concertation et de négociation organisé dans les branches professionnelles où leur situation est rarement jugée prioritaire. En atteste le positionnement des emplois de secrétaires dans les conventions collectives et les accords d'entreprise qui accusent un retard, souvent de plusieurs décennies, par rapport au travail réel et au rôle des secrétaires dans les entreprises d'aujourd'hui : les postes y sont encore déclinés sur la base de la maîtrise de la dactylographie et de la sténographie, le phénomène de spécialisation n'est absolument pas identifié et des responsabilités devenues courantes ne sont envisagées que pour de très rares postes de secrétaires de direction. Seules quelques branches des services montrent, à

### LE CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES « SECRÉTARIAT »

Un contrat d'études prospectives a pour objectif d'améliorer la connaissance d'un secteur d'activité par l'étude des populations et des catégories d'emploi qu'il recouvre, l'analyse qualitative du travail, l'identification de facteurs d'évolution et l'évaluation des besoins en qualifications. C'est un outil de diagnostic à l'usage des partenaires sociaux qui nécessite un accord entre l'État, les organisations représentatives de la branche et l'opérateur. Le principe d'un CEP est basé sur la concertation et le consensus d'où l'impératif de déboucher sur des préconisations (cf. *Les contrats d'études prospectives, aide pour l'action*, La Documentation française, 1993).

Le CEP secrétariat est dit transversal puisque aucune branche ne peut se prévaloir d'une meilleure représentativité de cette profession. Il a été initié en 1997 grâce à la volonté de la Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle et du secrétariat au Droit des Femmes, qui l'ont financé en partenariat avec le Medef et la Confédération générale des petites et moyennes entreprises. Il s'appuie sur une démarche qui fait alterner deux approches :

- d'une part, la mobilisation d'outils statistiques et analytiques permettant d'élaborer une grille de lecture d'une réalité mouvante (recherche documentaire, prolongement des travaux antérieurs réalisés par le Céreq, recensements, enquêtes emploi de l'Insee, enquête « Génération 92 » du Céreq, questionnaires diffusés auprès d'un millier de secrétaires) ;
- et, d'autre part, l'observation des usages et des pratiques des entreprises pour appréhender une dynamique des itinéraires individuels ; des entretiens ont ainsi été réalisés auprès de 60 secrétaires, 20 cadres, 20 professionnels de la formation ou du travail temporaire.

Ce CEP a été réalisé par le Céreq et le cabinet BIPE, grâce à la collaboration de N. Aguetant, P. Alonzo, T. Couppié, N. Gervasoni, P. Hallier, D. Maillard, P. Marlier, M. Rodriguez, N. Quintéro.

la faveur de la rénovation des systèmes de classification, que le secrétariat peut s'inscrire dans une logique de filière d'évolution professionnelle et de reconnaissance des qualifications. Évidemment les confédérations syndicales savent que ce retard tient en partie à la défaillance de la représentation professionnelle mais, méfiantes à l'égard de toute tentation corporatiste, elles ne parviennent pas à construire d'alternative appropriée pour cette population pourtant massive. Certes, il existe une multitude d'associations professionnelles à l'origine d'un foisonnement d'action, au niveau local, visant à promouvoir le métier, notamment auprès des jeunes élèves s'y préparant. Mais tributaires, comme toutes associations, de la bonne volonté de leurs militantes, obligées, parce que ne disposant d'aucun moyen, d'être soutenues par des partenaires pas toujours désintéressés, elles ne parviennent pas à se fédérer, gênées peut-être là encore par l'éclatement de la profession.

Les activités et les fonctions des secrétaires ont toujours été difficiles à cerner du fait de la spécificité de leur intervention qui s'appuie sur une matière travaillée volatile (l'information, tâches disparates, fluctuation des ordres de priorités...), et du fait également des attentes suggérées par la nature féminine de cette intervention (disponibilité, discrétion et gentillesse devant tempérer au quotidien la violence des relations de travail comme le rappelle Josiane Pinto). Aujourd'hui les secrétaires disposent de descriptifs de leur métier mettant en valeur leur travail, trop longtemps caricaturé comme une simple prestation naturelle : le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), utilisé aussi bien dans les agences de l'ANPE que dans les entreprises, les référentiels de l'Éducation nationale, qui sont régulièrement actualisés, des organismes de formation, des entreprises. Tous ces descriptifs font ressortir un équilibre entre les compétences techniques et relationnelles ne permettant plus de privilégier une dimension au détriment de l'autre et témoignant de la possibilité de préparer l'acquisition, le perfectionnement et la reconnaissance de toutes ces compétences.

L'approche prospective du secrétariat, dont il a été partiellement rendu compte ici, concerne uniquement les salariées du secteur privé et les quelques études réalisées sur cette profession sont toujours réduites à ce champ. Pourtant, les secrétaires de la Fonction publique représentent elles aussi une population non négligeable. À vrai dire, on ne saurait les dénombrer car les appellations des postes et des grades ne correspondent pas toujours aux métiers exercés. Ce mystère entretient l'idée d'un hiatus entre secrétaires du privé et secrétaires du public. Or les données dont on dispose aujourd'hui, notamment avec les résultats du CEP (cf. encadré page 3), indiquent que l'écart s'amenuise entre ces deux populations compte tenu d'un déplacement d'activité qui n'épargne pas les structures publiques. Les tâches administratives les moins qualifiées y disparaissent au profit d'un processus de spécialisation du secrétariat et la grande diversité des situations de travail n'est pas moindre que dans le privé. D'ailleurs, il serait erroné de considérer l'État, les Fonctions publiques territoriale et hospitalière comme un employeur monolithique : les agents relèvent certes de règles de gestion spécifiques mais qui ne sont pas univoques dans l'ensemble des établissements. Cependant, la Fonction publique qui dispose d'un ministère peut être comparée à une grande branche professionnelle. Aussi aucun obstacle technique ne s'oppose à l'ouverture du dossier relatif au devenir des secrétaires fonctionnaires.

Olivier Liaroutzos (Céreq).

## POUR EN SAVOIR PLUS

- « Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter », Ch. Fournier et O. Liaroutzos, *Bref*, n° 129, mars 1997.
- « La secrétaire et les autres, une identité professionnelle en question », O. Liaroutzos, *Formation et emploi*, n° 61, janvier-mars 1998.
- « Le secrétariat un métier très féminin », J. Pinto, *Le Mouvement social*, n° 140, juillet-septembre, 1987.

## LE SECRÉTARIAT DEMAIN

Près d'un tiers des secrétaires est appelé à partir à la retraite dans les quinze prochaines années. Or, depuis 1990, le nombre des secrétaires les plus jeunes diminue. Cette tendance signale un ralentissement du renouvellement de l'ensemble de la population. Une approche prospective peut, sur cette base, traiter deux hypothèses. Soit la prise de conscience relative au potentiel du secrétariat se prolonge par des mesures relevant des entreprises, compte tenu de la diversité des situations locales, mais devant être relayées institutionnellement : valorisation de l'expérience, parcours professionnalisant, formation qualifiante. Dans ce cas, l'emploi devrait pouvoir se maintenir, la profession poursuivant ses efforts d'adaptation. Soit les employeurs désa-

morcent le processus de spécialisation du secrétariat en privilégiant le recrutement de personnels administratifs plus qualifiés mais à qui ils devront proposer des déroulements de carrières beaucoup plus attractifs que ceux des secrétaires. Dans ce cas, les postes de secrétariat seraient appelés à régresser. L'hétérogénéité des structures qui emploient des secrétaires interdit toute projection monolithique et les deux scénarios devraient se conjuguer. En tout état de cause, il convient de chercher les moyens de dynamiser une mobilité professionnelle, peu fréquente dans ce milieu, notamment par la mise en valeur de filiations de compétences sachant que beaucoup de secrétaires souhaiteraient pouvoir évoluer, y compris vers d'autres professions.