

## « De l'assistant(e) au gestionnaire »

### Étude sur la professionnalisation des emplois tertiaires administratifs

#### **B. Cart**

Centre régional associé au Céreq, Antenne régionale de Lille  
benoit.cart@univ-lille1.fr

#### **F. Lozier**

IRISES, Université Paris Dauphine  
Francoise.lozier-LEROUX@dauphine.fr

#### **S. Moullet**

#### **J. Paddeu**

paddeu@cereq.fr  
Céreq, 10 place de la Joliette, BP21321, 13567 Marseille Cedex 02

#### **E. Sulzer**

sulzer@cereq.fr  
Céreq, 10 place de la Joliette, BP21321, 13567 Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

**Novembre 2008**



## SYNTHÈSE

---

Certains emplois du tertiaire administratif, métiers du secrétariat, emploi des premiers niveaux de qualifications, ont fait l'objet de travaux ces dernières années. Pourtant, l'appréhension plus globale de ce champ professionnel fait encore défaut. Qui plus est, certains emplois tertiaires sont occupés par des individus présentant des profils très divers en termes de cursus scolaire (à la fois en matière de niveau et de spécialité) : BTS tertiaires, Baccalauréat professionnel, DEUG, BAC + 3 à 5 en lettres, sciences humaines, gestion...

Un tel constat interroge le type de compétences requises pour occuper ces emplois ainsi que l'impact des caractéristiques individuelles sur l'exercice de l'activité. Il semble aussi légitime de s'interroger sur la manière dont les individus qui exercent des emplois tertiaires construisent des compétences au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience, sur la base d'une formation générale pour certains, professionnelle pour d'autres.

L'étude se fixait donc un double objectif :

- d'abord, améliorer notre connaissance du champ professionnel du tertiaire administratif, en particulier des emplois de niveau intermédiaire et de leurs évolutions ;
- ensuite, mieux spécifier les contenus de ces emplois, et le type de compétences détenues par les individus qui les exercent, pour tenter de les mettre en regard avec les cursus de formation dont ils sont issus.

Pour ce faire, l'étude a comporté deux volets distincts. Dans un premier temps, une entrée quantitative appuyée sur les données de l'enquête Génération 98 à sept ans a permis de circonscrire *a priori* le champ professionnel du tertiaire administratif afin d'en repérer les emplois caractéristiques et de décrire l'alimentation de ces emplois par les sortants de différentes filières de formation initiale. Cette approche permet de pointer certaines tendances globales : permanence des emplois du secrétariat et de la comptabilité, alimentés par des diplômés de filières spécialisées, mais aussi diversité forte du reste du champ professionnel doublée d'un certain flou dans les intitulés d'emplois.

Ce travail de construction du champ et de repérage des emplois a ensuite permis de centrer l'étude, dans sa phase qualitative, sur des emplois moins balisés *a priori* et moins étudiés que ceux de la comptabilité et du secrétariat. Cette entrée, révèle, outre la persistance d'emplois non qualifiés, une tendance à l'extension de l'emploi administratif vers une plus grande polyvalence. Des fonctions de gestion, qui requièrent une grande autonomie et de fortes capacités d'organisation, viennent ainsi s'ajouter à la fonction d'assistance décrite dans le Contrat d'étude prospective du secrétariat (2000).

Ce constat rejoint celui de Valenduc et Vendramin (2000), pour qui les emplois administratifs tendent à se décroïsonner et à s'intensifier sous l'effet de l'incorporation par les outils informatiques de fonctions de plus en plus complexes, des réductions d'effectifs et de l'accroissement de la pression temporelle.

Ainsi, il peut être attendu des titulaires de ces emplois qu'ils prennent en charge des éléments de comptabilité, de GRH, de relation client, de gestion de stocks et de flux, qui exigent d'eux une bonne connaissance de l'entreprise, de son organisation et de son environnement ; à l'issue de près d'une décennie de vie active, les sortants de formations technologiques tertiaires ont souvent pu évoluer vers des profils de « gestionnaire » sur la base d'une qualification d'assistant. Secrétaire, assistant et gestionnaire constitueraient en fait trois niveaux de maîtrise au sein de l'emploi tertiaire administratif. Le contenu des emplois dépend

néanmoins fortement des caractéristiques de l'entreprise, de la division du travail en son sein, donc de sa taille et de son domaine d'activité.

Si les compétences bureautiques, littéraires et dans certains cas linguistiques constituent encore un socle qui permet de tenir un poste de travail, ce sont des compétences plus spécialisées qui sous-tendent l'évolution dans l'emploi : éléments législatifs (paye, RH), connaissance des logiciels spécifiques, ou le cas échéant du domaine technique spécifique de l'entreprise. Expérience et formation continue vont permettre cette spécialisation, qui vient alors optimiser une base que les individus comme les employeurs considèrent d'un œil favorable pour son caractère généraliste.

Enfin, si les données statistiques ont montré la diversité des profils d'individus occupant les emplois du champ du tertiaire administratif, l'hypothèse d'une concurrence entre profils techniques et profils généralistes pour l'exercice d'emplois similaires semble, à l'issue de l'enquête qualitative, assez peu convaincante. Là encore (et c'est peut-être une spécificité de ce domaine professionnel tertiaire), les appellations usitées pour désigner les emplois peuvent contribuer par leur caractère globalisant à masquer des contenus d'activité bien spécifiques. Les diplômés de filières supérieures générales n'entrent pas sur des emplois d'assistant, d'une part parce qu'ils sont souvent dépourvus du socle de connaissances nécessaire déjà évoqué, d'autre part parce que leur formation les amène logiquement à occuper des emplois relevant plutôt de fonctions d'expertise (juridique ou sociale par exemple), ou encore à viser des postes de cadre A de la fonction publique, sur lesquels les sortants de formation technologique ne se positionnent pas massivement.

Si une concurrence entre niveaux et spécialités de formation peut parfois s'exprimer, elle joue sur l'accès à des emplois non qualifiés, ce qui a pour effet d'exclure les non-diplômés. Cet aspect n'est néanmoins pas spécifique au champ du tertiaire.

Pour les emplois qualifiés du tertiaire administratif, au centre de l'analyse, il semblerait que l'évolution « de la secrétaire à l'assistante » se soit prolongée au cours des dernières années, dans certains types d'organisation tout au moins, avec une amplification du rôle joué par les outils informatiques qui permettent une extension du champ d'intervention de ces emplois, ainsi qu'une tendance à l'hybridation des fonctions qui exigerait davantage de maîtrise des rouages de l'organisation.

## SOMMAIRE

---

SYNTHÈSE.....	1
SOMMAIRE .....	3
INTRODUCTION .....	4
1. APPROCHE QUANTITATIVE DES EMPLOIS TERTIAIRES ADMINISTRATIFS .....	6
1.1. La démarche exploratoire pour préciser le champ d’investigation : la confirmation d’une certaine correspondance formation - emploi .....	6
1.2. L’accès aux catégories de « cadres » et « professions intermédiaires » : la mise en évidence d’un déclassement conséquent.....	9
1.3. Des tendances qui laissent supposer une certaine spécialisation des emplois.....	11
1.4. Niveau et / ou spécialité : des emplois spécifiques ? .....	13
1.5. Des compétences techniques plus fréquentes.....	15
2. APPROCHE QUALITATIVE DES EMPLOIS DU TERTIAIRE ADMINISTRATIF.....	18
2.1. Des profils de fonctions plus ou moins changeants .....	18
2.2. Les fonctions d’interface, une transversalité au sein des emplois administratifs.....	25
2.3. De l’assistant au gestionnaire. L’extension indéfinie de la fonction « administration »...	28
2.4. Entre rationalisation et autonomisation, une logique de niveau plutôt que de spécialité.	31
2.5. Assistant(e)s ou gestionnaires : un « métier » de relations à maîtriser .....	36
ÉLÉMENTS DE CONCLUSION .....	52
RÉFÉRENCES .....	54
ANNEXES .....	55

## INTRODUCTION

---

Les emplois du tertiaire administratif ont fait l'objet ces dernières années d'un certain nombre de travaux, qui apportent un éclairage sur certains d'entre eux : métiers du secrétariat, emploi des premiers niveaux de qualifications. Pourtant, l'appréhension plus globale de ce champ professionnel fait encore défaut. On peut sans doute faire l'hypothèse que les emplois subissent des évolutions (sous l'effet de facteurs tels que le développement des services, les nouvelles formes prises par les NTIC...), et l'on sait par ailleurs qu'ils tendent à être occupés par des personnes de plus en plus diplômées. Mais l'on dispose de peu d'informations précises sur la nature et le contenu de ces emplois, en dehors de ceux déjà étudiés (secrétaires, employés administratifs « de base »), et par conséquent sur le contenu souhaitable des formations devant y préparer. Qui plus est, certains emplois tertiaires sont occupés par des individus présentant des profils très divers en termes de cursus scolaire (à la fois en matière de niveau et de spécialité).

De manière globale, en s'en tenant ici à une délimitation assez générale (en termes de PCS) du champ professionnel, on peut chiffrer la part de différentes formations suivies par les jeunes qui y sont employés (sept ans après la fin de leurs études) :

BTS tertiaires (diplômés ou non) : 30 %

Baccalauréat professionnel tertiaire : 9,5 %

DEUG (diplômés ou non) : 16,3 %

BAC + 3 à 5 en lettres, sciences humaines, gestion : 15,6 %

Un tel constat interroge le type de compétences requises pour occuper ces emplois ainsi que l'impact des caractéristiques individuelles sur l'exercice de l'activité. En effet, compte tenu de la diminution ou de la quasi disparition des compétences techniques traditionnelles (la dactylographie ou la sténographie...) et de la généralisation pour la quasi-totalité des emplois tertiaires de l'utilisation de la micro-informatique, on est en droit de se demander si les savoirs techniques apportés aux jeunes formés pour ces métiers sont encore adaptés à ces nouveaux contextes.

Il semble aussi légitime de s'interroger sur la manière dont les individus qui exercent des emplois tertiaires construisent des compétences au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience, sur la base d'une formation générale pour certains, professionnelle pour d'autres. D'autant que certains avancent l'hypothèse d'une certaine « plasticité » des emplois tertiaires permettant aux individus de « configurer » pour partie leur poste, en fonction de leurs capacités et caractéristiques personnelles.

L'étude envisagée ici se fixe donc un double objectif :

- d'abord, améliorer notre connaissance du champ professionnel du tertiaire administratif, en particulier des emplois de niveau intermédiaire et de leurs évolutions ;
- ensuite, mieux spécifier les contenus de ces emplois, et le type de compétences détenues par les individus qui les exercent, pour tenter de les mettre en regard avec les cursus de formation dont ils sont issus.

Pour ce faire, l'étude a comporté deux volets distincts. Dans un premier temps, une entrée quantitative appuyée sur les données de l'enquête Génération 98 à sept ans a permis de circonscrire *a priori* le champ professionnel du tertiaire administratif afin d'en repérer les emplois caractéristiques et de décrire l'alimentation de ces emplois par les sortants de différentes filières de formation initiale. Cette approche permet de pointer certaines tendances globales : permanence des emplois du secrétariat et de la comptabilité, alimentés par des diplômés de filières spécialisées, mais aussi diversité forte du reste du champ professionnel (hors secrétaires et comptables) doublée d'un certain flou dans les intitulés d'emplois.

Ce travail de construction du champ et de repérage des emplois a ensuite permis de centrer l'étude, dans sa phase qualitative, sur des emplois moins balisés *a priori* et moins connus par d'autres études que ceux de la comptabilité et du secrétariat.

Cette entrée révèle, outre la persistance d'emplois non qualifiés, une tendance à l'extension de l'emploi administratif vers une plus grande polyvalence qui l'amène, au-delà de la fonction d'assistance que

décrivaient les travaux du ministère de l'Emploi dans le Contrat d'étude prospective du secrétariat (2000), vers des fonctions de gestion qui requièrent une grande autonomie et de fortes capacités d'organisation.

Ce constat rejoint celui de Valenduc et Vendramin (2000), pour qui les emplois administratifs tendent à se décloisonner et à s'intensifier sous l'effet de l'incorporation de fonctions de plus en plus complexes par les outils informatiques, des réductions d'effectifs et de l'accroissement de la pression temporelle.

# 1. APPROCHE QUANTITATIVE DES EMPLOIS TERTIAIRES ADMINISTRATIFS

---

## 1.1. La démarche exploratoire pour préciser le champ d'investigation : la confirmation d'une certaine correspondance formation - emploi

Il s'agit d'abord de repérer au sein de la sphère productive, les titulaires des emplois administratifs et de service. La démarche choisie a consisté à circonscrire le champ potentiel d'exercice de ces métiers par un choix élargi d'une gamme d'emplois repérés par leur PCS (cf. la liste détaillée en annexe). On a donc retenu un ensemble de 37 catégories socioprofessionnelles, rassemblant essentiellement des professions intermédiaires et des employés.

Afin de repérer ensuite les profils de formation des titulaires de ces emplois, on a choisi de s'intéresser aux sortants de formation initiale de la génération 1998 occupant un emploi administratif ou de service (circonscrit par la liste des PCS choisis) 7 ans après cette sortie, soit en 2005 (ré interrogation de la « Génération 98 » à 7 ans en 2005).

### *La formation initiale élevée et souvent tertiaire des titulaires des emplois administratifs et de service*

Ces quelques 85 000 individus repérés par l'enquête ont donc connu une certaine diversité de cursus de formation. Mais le premier enseignement significatif de ce traitement est qu'ils sont **nombreux** parmi eux à **avoir suivi une formation technologique ou professionnelle tertiaire** (exactement 1 titulaire d'emploi sur 2) et qu'ils laissent donc assez peu de place aux autres sortants de formation, en particulier de l'enseignement général. A ces sortants de formation professionnelle tertiaire pré ou post Bac, il convient de rajouter 16% de titulaires d'emploi ayant suivi une formation supérieure de lettres, sciences humaines ou gestion. Restent 21% de titulaires d'emploi ayant suivi une autre formation supérieure pas systématiquement sanctionnée par un diplôme<sup>1</sup> et 12% une autre formation infra Bac.

Le deuxième enseignement de ce premier traitement est le **niveau de formation élevé** de ces titulaires d'emploi. En effet, 1 sur 2 sont au moins titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 2 et 1 sur 3 possèdent un diplôme de niveau Bac. Seuls donc les 15% restants n'ont pas atteint le niveau Bac.

Ce haut niveau de diplôme des titulaires d'emploi est confirmé pour ceux ayant suivi une formation professionnelle du tertiaire puisque 55% d'entre eux possèdent un diplôme de niveau Bac + 2 et 42% un diplôme de niveau Bac. Restent 5 % de diplômés de niveau CAP-BEP. Ce résultat confirme l'**exclusion** quasi systématique de ces **diplômés de niveau V dans la concurrence pour l'accès à ces emplois tertiaires**, conformément aux résultats de travaux antérieurs du Céreq.

---

<sup>1</sup> Parmi ceux-ci, se trouvent aussi des individus titulaires d'un bac technologique ou professionnel tertiaire, qui ont échoué dans l'enseignement supérieur. Il conviendra donc de les ajouter à la catégorie des individus ayant suivi une formation technologique ou professionnelle tertiaire.

Tableau 1.a

## Répartition selon la formation initiale des individus sélectionnés :

	Effectifs	Effectifs pondérés	%
31 BTS diplômés TERT,	383	16785	19,8
08 DEUG non dipl,	177	8899	10,5
30 BTS-DUT non dipl, TERT,	144	7477	8,8
28 BAC PRO, BP diplômés TERT,	131	6993	8,3
35 BAC + 4 LETTRES/S,H,/GESTION	148	6307	7,5
09 DEUG diplômés	92	4679	5,5
32 DUT, POST DUT diplômés TERT,	101	4359	5,2
34 BAC + 3 LETTRES/S,H,/GESTION	107	4240	5,0
29 BAC TECHNO, BT diplômés TERT,	65	3915	4,6
36 BAC + 5 et plus LETTR./S,H,/GESTION	76	3522	4,2
24 BEP diplômés TERT,	35	2175	2,6
43 IUFM et CENTRES PRIVES ENSEIGNEMENT - non obtention du concours	33	1499	1,8
19 BTS-DUT non dipl, INDUST,	29	1214	1,4
20 BTS diplômés INDUST,	30	1197	1,4
16 BAC PRO, BP diplômés INDUST,	18	958	1,1
autres	197	10487	12,4
<b>Total</b>	<b>1 766</b>	<b>84 706</b>	<b>100,0</b>

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005, sortis de formation initiale en 1998

Tableau 1.b

## Sexe et série du bac

	Part des femmes (%)	En %			
		Bac général	Bac SST	Bac pro tertiaire	Autres bac
31 BTS diplômés TERT.	80	34,0	55,0	7,9	3,1
08 DEUG non dipl.	78	63,0	20,6	9,0	7,5
30 BTS-DUT non dipl. TERT.	84	18,6	45,0	19,9	16,5
28 BAC PRO, BP diplômés TERT.	90	98,5	0,5	0,5	0,5
35 BAC + 4 LETTRES/S.H./GESTION	70	78,9	20,9	0,0	0,2
09 DEUG diplômés	73	76,9	19,8	1,2	2,2
32 DUT, POST DUT diplômés TERT.	79	56,4	40,8	0,9	1,9
34 BAC + 3 LETTRES/S.H./GESTION	76	89,5	8,4	1,8	0,3
29 BAC TECHNO, BT diplômés TERT.	93	-	-	-	-
36 BAC + 5 et plus LETTR./S.H./GESTION	74	92,2	7,8	0,0	0,0
24 BEP diplômés TERT.	86	-	-	-	-
43 IUFM et CENTRES PRIVES ENSEIGNEMENT - non obtention du concours	79	91,7	0,0	0,0	8,3
20 BTS diplômés INDUST.	16	44,5	0,0	5,8	49,8
19 BTS-DUT non dipl. INDUST.	47	26,4	6,9	0,0	66,8
16 BAC PRO, BP diplômés INDUST.	15	-	-	-	-

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005, sortis de formation initiale en 1998

## La diversité des emplois tertiaires occupés

Dans un deuxième temps, pour dépasser les limites de la nomenclature PCS et de chaque classification, et être plus précis et fidèle dans la retranscription de l'activité des individus<sup>2</sup>, nous avons regardé quel intitulé d'emplois ceux-ci ont déclaré dans l'enquête. La première conclusion de cet examen est la **grande diversité des emplois déclarés**. Si on repère un certain nombre de mots clés qui nous semblent emblématiques du contenu des emplois administratifs et de service (« secrétaire », « comptable », « administratif », « gestionnaire », « conseiller »), 46 % des libellés d'emploi des titulaires d'un métier référencé dans la liste des PCS retenus, ne citent aucun de ces termes dans leur intitulé d'emploi. Si on tente le même travail en isolant cette fois des termes faisant référence à des niveaux d'emplois (« agent », « assistant », « employé », « responsable », « technicien », « adjoint »), cette diversité est encore plus marquée puisque 63% des libellés n'emploient aucun de ces mots là<sup>3</sup>.

Tableau 2

### Répartition des sortants de formation tertiaire en emploi en 2005

Type de sortie de FI	Part des emplois occupés dans le champ défini par les PCS (%)	Libellés associés les plus fréquents pour les individus dans le champ de PCS
BTS diplômés TERT.	41	Secrétaire (23%), comptable, aide-comptable (19%), secrétaire-comptable (6%)
DEUG non dipl.	20	Secrétaire (22%), comptable (7%), secrétaire-comptable (3%)
BTS-DUT non dipl. TERT.	37	comptable (22%), Secrétaire (17%), secrétaire-comptable (6%)
BAC PRO, BP diplômés TERT.	26	Secrétaire (28%), comptable (15%), secrétaire-comptable (7%)
BAC + 4 LETTRES/S.H./GESTION	28	Secrétaire (10%), gestionnaire (9%), comptable (8%),
DEUG diplômés	26	Secrétaire (17%), agent (11%), comptable (9%), assistant (9%)
DUT, POST DUT diplômés TERT.	36	comptable (15%), Secrétaire (8%), assistant (12%)
BAC + 3 LETTRES/S.H./GESTION	23	Secrétaire (15%), agent (7%), assistant (7%), comptable (5%),

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005, sortis de formation initiale en 1998, quelque soit la PCS détenues en 2005

En définitive, c'est quand même le qualificatif de « **secrétaire** » qui est le plus souvent usité (22% des libellés), qu'il soit employé seul ou associé à d'autres termes comme « comptable » ou faisant référence à un autre domaine d'activités (« médecine », « ressources humaines », « banque », « assurance »...). C'est aussi cet intitulé qui est cité en premier par presque tous les sortants de la « génération 98 », quel que soit leur diplôme de sortie. Seuls les sortants de « BTS-DUT tertiaires non diplômés » et de « DUT tertiaires diplômés » citent l'intitulé de « comptable » avant celui de « secrétaire », ce qui marque la présence des formations à la comptabilité dans les cursus de certains BTS et DUT.

2 Si la PCS intègre à la fois des critères de classement social de professions et de classement fonctionnel, le critère du contenu d'activité ne joue dans la classification qu'en second temps. Il est donc difficile d'identifier, pour des champs professionnels délimités par la nomenclature, les formations et connaissances mobilisées dans l'exercice des activités associées à chaque champ.

3 Parmi tous les libellés possibles d'emplois, 42% sont classés parmi les items de contenus retenus seulement, 26% comportent exclusivement une information sur le niveau (parmi les items retenus), 12 % contiennent à la fois une information sur le contenu et le niveau. Enfin, 20 % ne comportent ni information de contenu ni de niveau (parmi les items retenus).

## 1.2. L'accès aux catégories de « cadres » et « professions intermédiaires » : la mise en évidence d'un déclassement conséquent

### *Un déclassement « objectif » plus fréquent dans la sphère des emplois administratifs et de service*

Si l'on regarde la part des sortants en emploi qui accèdent aux qualifications de cadres ou de professions intermédiaires, il est important de remarquer que quel que soit le type de formation initiale suivi, la représentation de ces « emplois supérieurs » est beaucoup plus faible dans la sphère des emplois administratifs et de service que dans le reste des emplois occupés. En d'autres termes, les chances d'accéder à une profession supérieure sont plus élevées si on quitte le domaine professionnel concerné. **Le déclassement « objectif » serait ainsi plus élevé dans la sphère des emplois administratifs et de service** (telle que nous l'avons définie) que dans les autres emplois.

Comme on pouvait s'y attendre, l'accès aux professions supérieures est aussi plus fréquent à mesure que le niveau de formation augmente. Mais c'est aussi pour ces sortants les mieux formés que la différence du taux d'accès aux professions supérieures entre ceux qui occupent un emploi de la sphère des emplois administratifs et de service et ceux qui occupent un autre emploi est la plus marquée.

Tableau 3

#### Répartition des sortants de formation tertiaire en emploi en 2005 selon la CS

Type de sortie de FI	Part des emplois de prof. intermédiaires ou cadres dans le champ défini par les PCS (%)	Part des emplois d'employés dans le champ défini par les PCS (%)	Part des emplois de prof. intermédiaires ou cadres hors du champ défini par les PCS (%)	Part des emplois d'employés hors du champ défini par les PCS (%)
BTS diplômés TERT.	31	32	62	17
DEUG non dipl.	39	39	58	28
BTS-DUT non dipl. TERT.	41	41	51	31
BAC PRO, BP diplômés TERT.	24	24	33	40
BAC + 4 LETTRES/S.H./GESTION	61	39	75	6
DEUG diplômés	45	45	71	18
DUT, POST DUT diplômés TERT.	51	46	84	7
BAC + 3 LETTRES/S.H./GESTION	52	48	81	12

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005, sortis de formation initiale en 1998

Cette constatation est aussi la conséquence du fait que les emplois de secrétaire, fortement représentés dans notre champ administratif et de service, sont massivement classés « employés ». C'est le cas dans la même mesure des emplois de comptable.

Tableau 4

## Composition en termes de catégories socioprofessionnelles (CS) (en %)

Libellés « domaines-contenus »	Part des emplois de		Part des emplois d'employés
	cadres	Part des emplois de PI	
secrétaire	1	18	80
comptable	1	19	80
administratif	3	28	69
gestionnaire	9	57	34
conseiller	5	71	24
<i>autres</i>	<i>12</i>	<i>39</i>	<i>49</i>

  

Libellés « niveaux »	Part des emplois de		Part des emplois d'employés
	cadres	Part des emplois de PI	
agent	1	19	80
assistant	4	59	36
employé	0	1	99
responsable	27	60	13
technicien	8	42	50
adjoint	10	15	75
<i>autres</i>	<i>7</i>	<i>33</i>	<i>60</i>

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005, sortis de formation initiale en 1998

***Mais ce déclassement ne semble pas « subjectivement » vécu par les titulaires de ces emplois***

En interrogeant cette fois les individus sur leur jugement quant au niveau de qualification de leur emploi au regard de celui qu'ils étaient en droit d'attendre compte tenu de leur niveau de formation, **les titulaires des emplois de la sphère administrative et de services n'ont pas le sentiment d'être plus déclassés que les autres.**

Les personnes ayant accédé aux emplois administratifs et de service, dont un certain nombre de secrétaires et de comptables, savaient dès avant d'occuper cet emploi que leur diplôme les conduisait à ces métiers, qui constituaient pour une bonne part d'entre eux l'objectif professionnel. Ils n'ont pas ainsi le sentiment d'être déclassés en occupant cet emploi. Le déclassement observé est donc plus de nature normative, en lien avec le classement de ces emplois dans la catégorie des employés, plutôt qu'un déclassement subjectivement ressenti par les individus (Nauze-Fichet et Tomasini, 2005).

Il convient cependant de relever qu'entre un tiers et la moitié des sortants (selon le cursus de formation suivi) s'estime être « employé en dessous de leur niveau de compétence ».

Tableau 5

## Sortants de formation tertiaire en emploi en 2005 et déclassement ressenti

Type de sortie de FI	Déclassement subjectif dans le champ défini par les PCS (%)	Déclassement subjectif hors du champ défini par les PCS (%)
BTS diplômés TERT.	31	30
DEUG non dipl.	32	32
BTS-DUT non dipl. TERT.	41	32
BAC PRO, BP diplômés TERT.	28	36
BAC + 4 LETTRES/S.H./GESTION	46	30
DEUG diplômés	44	38
DUT, POST DUT diplômés TERT.	30	32
BAC + 3 LETTRES/S.H./GESTION	32	30

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005, sortis de formation initiale en 1998

(On considère comme subjectivement déclassés les individus ayant déclaré être « employé en dessous de leur niveau de compétence » dans leur emploi actuel).

## 1.3. Des tendances qui laissent supposer une certaine spécialisation des emplois

*Des emplois ouverts à différents cursus, mais recrutant néanmoins dans les spécialités tertiaires*

En observant l'alimentation des emplois les plus caractéristiques du champ (repérés par les libellés déclarés à 7 ans) par les différentes filières de formation, on établit à nouveau le constat d'une certaine spécialisation, puisque les filières tertiaires sont largement représentées, tout particulièrement pour les fonctions comptables. Les filières universitaires sont moins présentes dans ces fonctions, ainsi que dans le secrétariat.

Tableau 6

## Répartition des libellés contenant les mots suivants :

(libellés non mutuellement exclus : exemple le libellé secrétaire-comptable est affecté à deux modalités)

libellés « domaines- contenus »	Formations associées les plus fréquentes		
	effectifs	effectifs pondérés	%
secrétaire	382	18995	22,3Bts dipl tert (23%), bac pro tert (14%), deug ndip (12%), Bts-Dut nd tert (9%), bac tech tert (9%)
<i>dont généraliste</i>	262	13168	15,5
<i>comptable</i>	63	2976	3,5
<i>spécialisée</i>	57	2851	3,3
comptable	270	12430	14,6Bts dipl tert (34%), Bts-Dut nd tert (17%), bac pro tert (13%)
administratif	196	9588	11,2Bts dipl tert (18%), bac pro tert (11%), deug nd (11%), deug (10%)
gestionnaire	131	6300	7,4Bts dipl tert (16%), Bac+4 LSH (14%), deug nd (13%) Bts-Dut nd tert (11%)
conseiller	107	4699	5,5Bts dipl tert (24%), Bac+4 LSH (10%)
<i>autres</i>	803	38713	46,1Bts dipl tert (14%), deug nd (11%), Bac+4 LSH (9%)

Source : jeunes en emploi en 2005 dans le champ de PCS retenu, sortis de formation initiale en 1998

Libellés « niveaux »	effectifs	effectifs pondérés	%	Formations associées les plus fréquentes
agent	187	8758	10,3	Bts dipl tert (14%), deug nd (13%), bac pro tert (10%)
assistant	185	8903	10,4	Bts dipl tert (14%), deug nd (13%), bac pro tert (10%), bts-dut nd tert (10%)
employé	97	4520	5,3	Bts dipl tert (21%), bac pro tert (10%), bts-dut nd tert (9%)
responsable	90	4273	5,0	
technicien	72	3863	4,5	
adjoint	49	2096	2,5	
<i>autres</i>	<i>1102</i>	<i>52954</i>	<i>62,5</i>	<i>Bts dipl tert (22%), deug nd (9%), bts-dut nd tert (9%)</i>

Source : jeunes en emploi en 2005 dans le champ de PCS retenu, sortis de formation initiale en 1998

### ***Le tertiaire administratif, un domaine dans lequel on s'insère de manière durable ?***

Le constat sus-cité d'un déclasserement important peut dans certains cas être expliqué par le recours des jeunes à des emplois dits « d'insertion », acceptés faute de mieux en début de vie active mais destinés à être ensuite quittés au profit d'emplois mieux ajustés aux qualifications des individus (Beduwé et Fourcade, 2002). Le caractère longitudinal de l'enquête Génération 98 permet de traiter cette question des passages d'un domaine professionnel à un autre.

Qu'en est-il dans le cas du tertiaire administratif ?

En observant les libellés d'emploi déclarés à 7 ans par rapport à ceux déclarés à 3 et 5 ans, on constate plutôt une certaine stabilisation, non seulement dans le champ considéré mais également dans un type d'emploi propre à ce champ.

« secrétaire » (à l'exclusion des autres libelles de contenu) : 219 obs. (51 se déclarent secrétaire et comptable)

76 % des individus appartenaient en 2001 au champ des PCS et 91 % en 2003.

- 66 % (148 individus) ont une séquence de libellés secrétaire – secrétaire - secrétaire (à 3, 5 et 7 ans)
- 15 % (27 obs.) : autres – secrétaire – secrétaire
- 12 % (29 obs.) : autres – autres – secrétaire

« comptable » (à l'exclusion des autres libelles de contenu) : 175 obs.

92 % des individus appartenaient en 2001 au champ des PCS et 96 % en 2003.

- 66 % (125 individus) ont une séquence de libellés comptable – comptable - comptable
- 14 % (9 obs.) : autres – comptable – comptable

« administratif » (à l'exclusion des autres libelles de contenu) : 121 obs.

70 % des individus appartenaient en 2001 au champ des PCS et 78 % en 2003.

- 45 % (52 individus) ont une séquence de libellés administratif - administratif - administratif
- 33 % (37 obs.) : autres – autres - administratif

« gestionnaire » (à l'exclusion des autres libelles de contenu) : 104 obs.

87 % des individus appartenait en 2001 au champ des PCS et 95 % en 2003.

- 58 % (62 individus) ont une séquence de libellés gestionnaire - gestionnaire – gestionnaire
- 16 % (14 obs.) : autres – autres – gestionnaire

« conseiller » (à l'exclusion des autres libelles de contenu) : 90 obs.

72 % des individus appartenait en 2001 au champ des PCS et 82 % en 2003.

- 49 % (44 individus) ont une séquence de libellés conseiller - conseiller – conseiller
- 33 % (30 obs.) : autres – autres – conseiller.

Ces séquences suggèrent donc que les emplois repérés ne doivent pas être considérés comme des emplois d'insertion, mais bien comme des emplois dans lesquels les individus tendraient à s'installer dans leurs débuts de carrière. Il y aurait donc à étudier le processus de professionnalisation à l'œuvre dans l'exercice de ces emplois.

#### **1.4. Niveau et / ou spécialité : des emplois spécifiques ?**

La comparaison systématisée des situations professionnelles occupées par les jeunes sortants des différents groupes de formation (distingués par le niveau et la spécialité tertiaire ou non) révèle la complexité des liens formation-emploi dans le domaine qui nous occupe. En fait, il semble bien que l'effet du niveau et celui de la spécialité de formation agissent de manière simultanée mais indépendante. Tout se passe comme si en-deça du niveau III l'accès à des postes qualifiés se trouvait fermé, tandis qu'au-delà de ce niveau, c'était davantage la spécialité tertiaire ou non qui orientait vers tel ou tel type d'emploi.

Si le niveau III tertiaire semble assez peu ouvrir les portes des fonctions de cadre (3316,3317), il écarte cependant ses détenteurs des emplois les moins qualifiés en les orientant plus spécifiquement vers des fonctions relativement ciblées : comptabilité (4611, 5421), banque (5433), informatique (5416), tandis que les fonctions de secrétariat (4615, 5411) restent accessibles aux sortants de formations tertiaires y compris de niveau IV.

Cette spécialisation fonctionnelle explique certainement le fait que les sortants de formations tertiaires de niveau III soit davantage employés dans le secteur privé, à l'inverse des sortants de filières générales sur-représentés dans le secteur public.

A travers ce croisement du niveau et de la spécialité, on retrouve le constat d'une certaine spécialisation des formations tertiaires en termes de cible professionnelle, qui va plutôt à l'encontre de l'hypothèse d'une concurrence globale entre sortants de diverses formations pour occuper exactement les mêmes emplois. S'il existe un lieu où une telle concurrence peut prendre forme, c'est sans doute la fonction publique au niveau non-cadre, dont les emplois sont les plus diversifiés en termes de profils de leurs titulaires (4513, 4514, 5214, 5215).

On remarque également que les emplois qui comportent dans leur intitulé le terme de « gestionnaire » semblent occupés dans les mêmes proportions par des diplômés de niveau III tertiaire et de niveau II général, ce qui soulève des questions que l'approche qualitative contribuera à éclairer.

Tableau 7

Part des diplômes tertiaires professionnels par PCS sélectionnées ( %)

PCS	Bac+3 et plus formations non tertiaires*	Bac +2 et moins formations non tertiaires	BTS ou DUT obtenus ou échec tertiaires	Bac et moins tertiaires**	Total
3316	65	16	16	3	100
3317	70	18	8	4	100
4513	29	29	35	8	100
4514	31	34	23	13	100
4611	20	13	51	16	100
4612	29	33	24	15	100
4615	4	6	48	43	100
4641	11	31	40	19	100
4651	24	13	47	16	100
4654	24	26	29	21	100
5214	22	34	25	19	100
5215	16	37	26	21	100
5411	7	21	35	37	100
5412	9	58	0	33	100
5415	0	21	44	36	100
5416	25	26	48	0	100
5417	8	16	20	57	100
5421	8	12	53	26	100
5424	16	32	29	23	100
5431	14	14	60	13	100
5434	23	17	34	26	100
<b>Ensemble</b>	21	24	34	21	100

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005 dans le champ des PCS retenues.

\* diplômes universitaires quelle que soit la discipline et diplômes d'écoles.

\*\* y compris deug non obtenu avec un bac STT.

Tableau 8

**Effectifs (non pondérés) et parts (pondérées) des diplômes tertiaires professionnels  
selon les libellés d'emploi**

Libellés contenant le terme ...	Bac+3 et plus formations non tertiaires*	Bac +2 et moins formations non tertiaires	BTS ou DUT obtenus ou échec tertiaires	Bac et moins tertiaires**	Total
« secrétaire »	51 (11%)	70 (20%)	148 (36%)	113 (33%)	382 (100%)
« comptable »	37 (10%)	31 (12%)	152 ( <b>58%</b> )	50 (20%)	270
« secrétaire »+ « comptable »	5 (7%)	9 (17%)	35 ( <b>51%</b> )	14 (25%)	63
« gestionnaire »	45 ( <b>34%</b> )	26 (23%)	49 ( <b>35%</b> )	11 (8%)	131
« administratif »	46 (18%)	53 (29%)	59 (27%)	38 (26%)	196
« conseiller »	28 (25%)	16 (17%)	48 ( <b>42%</b> )	15 (16%)	107
<i>autres</i>	235 (27%)	220 (28%)	233 (27%)	115 (18%)	803
agent	34 (16%)	70 (38%)	50 (26%)	33 (20%)	187 (100%)
assistant	32 (14%)	43 (26%)	77 (37%)	33 (23%)	185
employé	16 (13%)	21 (22%)	31 ( <b>32%</b> )	29 ( <b>33%</b> )	97
responsable	36 ( <b>36%</b> )	19 (28%)	27 (27%)	8 (9%)	90
technicien	9 (11%)	27 (36%)	28 (32%)	8 (21%)	72
adjoint	17 (29%)	14 (34%)	14 (28%)	4 (9%)	49
<i>autres</i>	276 (23%)	206 (20%)	416 (36%)	204 (21%)	1102

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005 dans le champ des PCS retenues.

\* diplômes universitaires quelle que soit la discipline et diplômes d'écoles.

\*\* y compris deug non obtenu avec un bac STT.

### 1.5. Des compétences techniques plus fréquentes.

Cette relative spécialisation des sortants de formations tertiaires peut-elle être expliquée par les spécificités de leurs compétences acquises en formation initiale ? Pour tenter de répondre à cette question, on s'appuiera essentiellement sur le matériau qualitatif ; toutefois certaines données présentes dans l'enquête Génération 98 peuvent d'ores et déjà être prises en compte.

On notera ainsi que si la généralisation de l'outil informatique semble bien être devenue une réalité dans les emplois du tertiaire administratif, il en va tout autrement de l'usage des langues étrangères, qui demeure plutôt l'exception que la norme.

Ils utilisent un ordinateur dans le cadre de leur travail	Oui	Non	Total
Diplômés de formations générales niveau II	99	1	100
Diplômés de formations tertiaires niveau III	99	1	100
Diplômés de formations tertiaires niveau IV	97	3	100
Diplômés de formations générales niveau III ou moins	94	6	100
<i>Ensemble de la Génération 98</i>	57	43	100

<b>Ils utilisent une langue étrangère dans le cadre de leur travail</b>	Souvent	Parfois	Rarement	Total
Diplômés de formations générales niveau II	7	14	79	100
Diplômés de formations tertiaires niveau III	9	11	80	100
Diplômés de formations tertiaires niveau IV	9	9	82	100
Diplômés de formations générales niveau III ou moins	11	16	73	100
<i>Ensemble de la Génération 98</i>	<i>12</i>	<i>14</i>	<i>74</i>	<i>100</i>

Or, si la formation initiale est généralement la source de connaissance d'une langue étrangère, le cas de l'informatique est différent : les sortants de formations tertiaires sont beaucoup plus nombreux que ceux de formation générale à déclarer que c'est à leur scolarité qu'ils doivent leurs compétences en informatique. En dépit du caractère général de la formulation de la question, on peut supposer qu'il s'agit moins de compétences informatiques générales que de savoir-faire dédiés à l'activité, car les sortants de ces formations sont aussi nettement plus nombreux que ceux de formations générales à déclarer que leurs connaissances en la matière étaient d'emblées suffisantes pour tenir leur poste. C'est d'ailleurs l'inverse que l'on observe pour la question relative aux connaissances en langues étrangères acquises en formation initiale, plus souvent jugées suffisantes pour tenir un emploi par les sortants de formations générales.

<b>Origine des compétences en informatique</b>	Scolarité	FPC	Expérience	Autre	Total
Diplômés de formations générales niveau II	18	14	56	12	100
Diplômés de formations tertiaires niveau III	51	5	38	6	100
Diplômés de formations tertiaires niveau IV	46	13	33	8	100
Diplômés de formations générales niveau III ou moins	24	11	47	18	100
<i>Ensemble de la Génération 98</i>	<i>29</i>	<i>8</i>	<i>42</i>	<i>21</i>	<i>100</i>

<b>Origine des compétences en langues étrangères</b>	Scolarité	FPC	Expérience	Autre	Total
Diplômés de formations générales niveau II	66	11	10	13	100
Diplômés de formations tertiaires niveau III	67	6	<b>15</b>	12	100
Diplômés de formations tertiaires niveau IV	77	0	11	12	100
Diplômés de formations générales niveau III ou moins	82	2	5	11	100
<i>Ensemble de la Génération 98</i>	<i>74</i>	<i>3</i>	<i>13</i>	<i>10</i>	<i>100</i>

Vos études vous avaient-elles apporté des connaissances suffisantes en informatique pour démarrer sur votre emploi actuel ?			
	Oui	Non	Total
Diplômés de formations générales niveau II	36	<b>64</b>	100
Diplômés de formations tertiaires niveau III	<b>73</b>	27	100
Diplômés de formations tertiaires niveau IV	<b>68</b>	32	100
Diplômés de formations générales niveau III ou moins	38	<b>62</b>	100
<i>Ensemble de la Génération 98</i>	<i>45</i>	<i>55</i>	<i>100</i>

Pensez-vous que votre niveau scolaire en langue étrangère était suffisant pour démarrer sur votre emploi actuel ?			
	Oui	Non	Total
Diplômés de formations générales niveau II	<b>66</b>	34	100
Diplômés de formations tertiaires niveau III	57	<b>43</b>	100
Diplômés de formations tertiaires niveau IV	53	<b>47</b>	100
Diplômés de formations générales niveau III ou moins	<b>66</b>	34	100
<i>Ensemble de la Génération 98</i>	57	43	100

Quels enseignements peut-on tirer de cette première approche quantitative des emplois du tertiaire administratif ?

D'abord, les figures « traditionnelles » du champ que sont le secrétariat et la comptabilité demeurent bien présentes. On sait cependant, au regard des travaux de Liaroutzos et *alii*, que derrière ces intitulés uniformes se cachent des situations professionnelles bien différentes selon les contextes d'exercice.

Pour le reste, on se trouve face à un champ professionnel diversifié, dominé par les qualifications d'employés mais d'où les professions intermédiaires ne sont pas absentes, et dans lequel les dénominations d'emploi s'avèrent peu explicites.

Au-delà de ce « flou artistique » souvent noté, certaines régularités semblent structurer le champ : le poids important des formations spécialisées laisse supposer un certain degré d'adéquation entre formation et emploi, sans que l'on puisse dire à ce stade si cela repose davantage sur des questions de contenus ou sur un effet de « labellisation » des sortants.

L'observation de la succession des intitulés d'emploi nous incite pourtant à avancer l'hypothèse d'une certaine spécialisation des individus dans l'un ou l'autre type d'emploi au sein du champ.

On peut également suggérer que le champ du tertiaire administratif se caractérise par une certaine déconnexion entre le niveau de formation des individus et la qualification de leur emploi, cette hypothèse ayant été étayée par des travaux antérieurs.

L'approche qualitative va à présent permettre de préciser et de nuancer ces tendances, en détaillant davantage les emplois de notre champ.

## 2. APPROCHE QUALITATIVE DES EMPLOIS DU TERTIAIRE ADMINISTRATIF

---

### 2.1. Des profils de fonctions plus ou moins changeants

Prenant en compte l'ensemble de ces considérations issues de l'interprétation des données des différentes interrogations de la « Génération 98 », il faut bien convenir que nous sommes partagés entre parler de « continuation des tendances passées » ou à l'inverse « révolution du contenu et du rôle des emplois tertiaires administratifs ».

En effet, et se référant cette fois plutôt aux entretiens qualitatifs réalisés auprès des titulaires d'emploi<sup>4</sup>, il est indéniable que l'emploi traditionnel de secrétaire avec ces différentes extensions, tel qu'il a été décrit par l'étude de Liaroutzos et *alii* subsiste dans certaines situations que nous allons nous attacher à décrire. Plus encore, certaines des personnes que nous avons interrogées occupent toujours un emploi que l'étude sus-citée avait placé au premier niveau de qualification des emplois tertiaires sous le vocable de « employé administratif ». Mais il n'en reste pas moins que ces emplois ne sont plus tout à fait les mêmes sous l'effet de différentes évolutions que nous détaillerons. Il convient aussi de remarquer que ces emplois, même si ils restent présents et continuent à être des références dans la sphère des emplois du tertiaire administratif, semblent moins fréquents, si on peut se permettre de se baser sur notre échantillon qui est bien sur loin d'être statistiquement représentatif du total des emplois.

A côté de ces emplois « traditionnels », sont présents et se développent de « nouveaux emplois », dont la « nouveauté » n'est pas constituée du contenu des activités, plutôt habituelles (la gestion de la paie, de la facturation, des ressources humaines, du contentieux...) mais plutôt de leur composition. On parlera ainsi de plus en plus de « polyvalence fonctionnelle » caractéristique de certains emplois qu'il devient difficile de nommer « secrétaire ». L'étendue de cette « polyfonctionnalité » nous incitera plutôt à désigner ces emplois « assistant », voire « gestionnaire » quand la responsabilité sur ces fonctions atteint un degré qui rend ces emplois stratégiques pour la survie de l'entreprise.

#### *Les métiers d'employé administratif et de secrétaire : une relative permanence...*

L'étude Liaroutzos et *alii* avait conclu à l'existence de trois « emplois-type » distincts, l'employé administratif, la secrétaire et l'assistant de comptabilité. Les trajectoires individuelles d'évolution plaçaient l'employé administratif comme une première étape d'une professionnalisation dans le tertiaire administratif suivie d'une seconde étape à deux voies de spécialisation distinctes et parallèles, l'administration pour la secrétaire et la comptabilité pour l'assistant de comptabilité.

Considérant l'analyse globale des entretiens qualitatifs que nous avons réalisés, il semble que ce schéma d'évolution constitue une permanence tout en étant partiellement remis en cause.

Reprenons plus en détail chacun des deux premiers emplois.

---

<sup>4</sup> 19 entretiens, dont la liste détaillée figure en annexe, ont été réalisées en face-à-face auprès d'individus issus de la base utilisée pour l'analyse quantitative. Les entretiens ont été conduits en Ile-de-France, PACA et Nord-Pas-de-Calais.

### *- L'employé administratif*

Sur la vingtaine d'entretiens réalisés, un seul cas peut être assimilé à ce premier emploi d'« employé administratif ». Il s'agit d'une jeune femme qui exerce le métier d'agent administratif dans un centre de sécurité sociale militaire. Notons cependant que sa formation initiale (titulaire d'un Bac littéraire et un parcours inachevé dans l'enseignement supérieur) n'est pas la raison de cet enfermement dans cet emploi relativement peu qualifié mais le choix d'une certaine qualité de vie en dehors du travail (*je suis toute la journée devant mon ordinateur, je paye mes feuilles de soins et voilà, je fais mes petits dossiers. Rien de passionnant même inintéressant au possible mais euh la qualité de vie est très bien donc...* (n°12), et d'une recherche de la stabilité d'emploi garantie par l'obtention d'un concours (*Après j'ai travaillé à la sécu au régime général pendant 6 mois et après j'ai réussi le concours et je suis rentrée à la sécu militaire.*

Le degré de complexité de son activité est jugé par elle-même très basique : *même à un collégien ça paraîtrait facile ! C'est euh, après y'a juste le temps de formation à et, le temps de s'habituer et après euh, vous tapez les yeux fermés ça pose pas de soucis...ça rien de complexe quoi hein, vraiment. C'est une tâche répétitive guidée par l'application informatique qui allie saisie complémentaire d'informations et contrôle de premier niveau :*

*Toute la journée, je saisie des feuilles, en fait si vous voulez quand vous allez chez le médecin vous avez une feuille de soins, moi pareil je suis devant mon ordi, il m'apparaît tout ce qui est scanné au préalable, donc moi il m'apparaît devant l'écran, je vérifie que les données sont bonnes ou je les changes par rapport à la codification de la CPAM et voilà. Je valide, le lendemain matin ça a été traité, on vérifie que tout c'est bien passé...*

Dans ce type d'emploi, que l'informatisation des tâches les plus répétitives a réduit en nombre, la priorité est faite au rendement, ce qui laisse peu de place à d'autres fonctions : *on doit faire beaucoup de chiffres on doit passer beaucoup de feuilles de soins, donc on ne répond pas au téléphone. Après ça peut nous arriver de basculer sur des assurés mais c'est très rare... On est là pour abattre le maximum de dossier possible. Après on a pas de chiffre mais euh forcément si vous faites peu de dossier vous êtes mal noté et si vous en faites beaucoup vous êtes mieux noté... Mais officiellement pour l'instant non. On vous dira qu'il n'y a pas de chiffre et que vous travaillez à votre allure mais euh... le but est d'en faire le plus possible à la journée.*

Pour le recrutement sur ces emplois, l'exigence de diplôme n'est pas affirmée mais l'élévation générale du niveau des diplômes conduit à la présence de nombreux bacheliers, particulièrement parmi les plus jeunes : *il y'en a qui n'ont pas le BAC, ouais y'en a qui ont, qui ont des BEP ou des trucs comme ça... j'ai un collègue qui a, qui a un BAC plus 4 ou BAC plus 5 mais c'est pareil en plus. Non moi je suis une des plus jeune...j'ai 30 ans je suis jeune mais je suis pas non plus euh... La plupart je crois que la moyenne d'âge c'est 45 ans...*

Pour résumer, les conditions d'emploi ne sont pas très satisfaisantes : salaire limité, tâches répétitives... mais les titulaires d'emploi ont aussi conscience que leur niveau de diplôme et leur manque de professionnalisation ne leur permet pas d'accéder à des emplois plus satisfaisants : *moi dans le privé je peux prétendre à pas grand chose, là j'ai un BAC littéraire bon pour faire secrétaire euh le patron si je me forme pas euh y me prend pas donc il faut être réaliste aussi.*

### *- La secrétaire*

Ce métier de secrétaire, emblématique du tertiaire administratif, est de moins en moins homogène quant aux activités dévolues aux titulaires d'emploi. L'étude Liaroutzos et alii avait déjà, il y a près de 10 ans, pointé la quasi disparition de la technicité tertiaire basée sur la maîtrise de la sténographie et de la dactylographie. La première de ces techniques a vraisemblablement totalement disparu des exigences des emplois. Quant à la

seconde, elle a été remplacée par la micro-informatique, dont la généralisation a eu pour principal effet pour les secrétaires de déspecialiser leur rôle. En effet, les données le confirment, la quasi-totalité des jeunes titulaires d'un emploi du tertiaire administratif (au sens de la présente étude) utilisent l'informatique dans leurs activités quotidiennes. De fait, la secrétaire, appelée sténo-dactylographe ou dactylographe dans la version actuelle de la nomenclature PCS (Professions et catégories socioprofessionnelles), dévolue essentiellement à la dactylographie de divers documents, a quasiment disparu, même des administrations au mode d'organisation traditionnel. Elle est de toute façon absente de notre échantillon d'enquêtés.

N'en subsistent pas moins d'autres profils d'emploi dont la mission reste principalement orientée vers la finalité globale de la secrétaire proposée par l'étude Liaroutzos et alii : *« orienter dans leurs démarches, voire conseiller les interlocuteurs présentant une demande et assurer une logistique de communication et de coordination qui facilite l'intervention des membres de l'équipe devant répondre à cette demande ou prendre les décisions appropriées »*.

On repère d'emblée deux fonctions dans l'écriture de cette finalité, une première réservée à « l'accueil » et au traitement des informations et une seconde qui recouvre « l'assistance ».

C'est ainsi le cas dans notre échantillon d'enquêtés de quatre personnes, qui par un effet d'échantillonnage ou comme signal du développement de ces activités, sont toutes employées dans le secteur des services d'entretien maintenance auprès d'entreprises ou de particuliers (climatisation/chauffage, assainissement, photocopie).

Ces secrétaires réalisent un ensemble de tâches qu'il s'agit de mener de front, d'organiser, de prioriser : *...c'est souvent des demandes de dépannage, c'est souvent la maintenance du chauffage et c'est souvent des demandes de dépannage donc j'appelle le technicien concerné et je lui demande d'intervenir sur le site qui est en panne ou qui rencontre le problème ensuite j'ai une pile de... enfin j'ai des bannettes dans mon bureau où il y a de la facturation, où il y a des devis à faire, où il y a du classement, déclaration de dossiers... (n°15)*

Une autre fonction, la gestion des contentieux, importante pour la rentabilité de l'entreprise, incombe aussi de plus en plus fréquemment à ces secrétaires, dans ces activités de service organisées en petites structures indépendantes. La secrétaire, souvent la seule présente de façon permanente au siège de l'entreprise<sup>5</sup>, reçoit les appels téléphoniques des clients et gère en direct avec eux les recours et solutions pour résoudre le conflit : *quand un hiver on a une personne qui n'a pas de chauffage qui se plaint au bout d'une fois, deux fois, trois fois après bon vous prenez tout quoi hein enfin... Après bon il est tombé quelques résiliations parce que par rapport à ça... puis après bon on a réussi à se reprendre puis là bon cette année ça va, ça se passe très bien. (n°15).*

On perçoit donc aisément que le rôle de ces secrétaires, au cœur de l'entreprise, souvent seules à maîtriser l'ensemble des informations, est particulièrement stratégique.

Depuis l'étude Liaroutzos et alii de 1996, d'autres travaux ont insisté sur les effets de la diffusion des nouvelles technologies sur ce métier de secrétaire « assistante ». Et cette nouvelle conception du métier est prégnante comme le suggère certains auteurs : *« Le terme d' "assistant" conviendrait mieux pour qualifier les nouvelles situations »* (Ministère de l'emploi et de la solidarité, 2000). Sans reprendre dans le détail ces différents travaux, disons simplement que les nouvelles technologies (courrier électronique, intranet, internet) impactent l'ensemble des activités régulières de ces secrétaires en les standardisant, formalisant, systématisant...

*Puisqu'on a nos logiciels heu.. « chrono » ça s'appelle. C'est ce que l'informaticien a fait. On réceptionne le courrier justement avant de le recevoir papier on le reçoit en même temps... sur Internet... (n°14)*

---

5 La configuration la plus courante de ce genre de structure se compose d'un chef d'agence chargé de la prospection clientèle, d'une secrétaire polyvalente et de techniciens d'intervention.

Elles permettent ainsi de rendre les tâches de gestion de planning, de recherche, de centralisation et de mise en forme d'informations diverses plus efficaces, plus adéquates, mieux partagées... Et c'est ainsi la manipulation et la circulation, assistées et contrôlées par l'informatique, de toutes ces informations, souvent vitales pour l'entreprise qui constitue la caractéristique principale de la fonction de secrétaire « contemporaine ».

Les conséquences de cette informatisation sont la plus grande efficacité et rapidité d'exécution des tâches et leur caractère de plus en plus enchevêtré (en relation avec la diffusion y compris dans les PME des progiciels de gestion intégrée<sup>6</sup>).

*...par exemple sur les logiciels, nous avons un logiciel propre à son pôle pour les bons de commande, tout est lié quoi hein. Bon de commande, devis et planning tout est lié... (n°15)*

Deux adaptations sont alors possibles : on revoit l'organisation, soit en diminuant le nombre de secrétaires en place, soit en leur confiant de nouvelles fonctions jusqu'à présent dévolues à d'autres. C'est cette seconde voie d'adaptation que nous allons développer dans le paragraphe suivant.

*...des fois je réponds aux tâches administratives de la secrétaire de direction .qui n'existe enfin ... qui a plus parce que depuis qu'elle est partie on l'a jamais remplacée.... depuis tout son boulot a été dispatché entre les 4 filles de la boîte c'est à dire la comptable, moi, ma collègue et ...une autre collègue que je remplaçais qui est revenue et à qui on a créé un poste. Elle gère une grosse clientèle, par exemple une société d'HLM qui est assez importante qui représente quand même 50% de notre activité. (n°15)*

***... mais de plus en plus fréquemment teintés de polyvalence fonctionnelle***

On peut voir déjà dans le travail de Liaroutzos et alii une première conception de cette polyvalence éventuelle : l'existence de la fonction comptable parallèle à la fonction administrative. Mais alors que cette étude insistait sur le fait que ces deux fonctions étaient le plus souvent dissociées et constituaient l'une et l'autre des voies d'évolution pour l'employé administratif « de base », notre présente étude met en évidence l'émergence d'un double profil où elles se combinent dans un même poste de travail.

*C'est moi qui tape les lettres. Et je fais la compta. et on fait les factures. A réception des factures, on fait les bons de commande, on garde les bons de commande, on fait les factures. Après la comptabilité nous envoie les factures des fournisseurs pour visionner puisque c'est des personnes qui ont émis des bons de commande on vérifie tout avant signature. On s'occupe de la qualité aussi puisqu'on est certifié. (n°14)*

Mais plus encore, la tendance la plus fréquente est de confier à ces « nouvelles » secrétaires « assistantes », des fonctions qui constituaient le cœur de l'activité de personnels spécialisés et/ou une partie de l'activité de personnes hiérarchiquement plus haut placées. Dans ces nouveaux emplois composites, ce sont ainsi des « pans » entiers de certaines fonctions, essentielles pour l'entreprise, qui peuvent constituer une bonne partie de l'activité de ces « nouvelles » secrétaires « assistantes » : la prospection commerciale, la relation clientèle dans les nouvelles activités de service comme nous avons déjà pu le présenter (constitution et suivi des contrats client, facturation, gestion des contentieux ...), mais aussi la gestion des ressources humaines dans les structures petites ou moyennes. Les exemples suivants éclairent cet enchevêtrement de fonctions, caractéristique de ces emplois.

---

6 dit PGI ou ERP en anglais.

*Je faisais la prospection pour... de la vente de cartouches, encre primaire, photocopieur, fax, imprimante.*

*Question : Donc là vous aviez des fichiers d'entreprises ou des...*

*Heu... oui sur les fichiers d'entreprises et parfois ça m'est arrivé de prospecter par Internet ou bien heu... par l'annuaire. (n°18)*

*...J'estimais avoir une responsabilité c'est-à-dire que je ... c'est moi qui rédige les bulletins de paye tous les mois, je m'occupais des cotisations sociales tous les trimestres. (n°18)*

*Y a des choses qui se rajoutent c'est des facturations. Au début, c'était pas moi maintenant c'est moi. Je veux dire un an après c'est du courant en fait. Donc les factures, les lettres. Là on a acheté un nouveau logiciel donc heu... on est en train... parce qu'avant les factures on les faisait sur papier... (n°14)*

Dans ces nouvelles fonctions qui leur sont de plus en plus fréquemment confiées, elles peuvent en partager la responsabilité avec le supérieur hiérarchique, avec des collègues plus spécialisées ou avec les commerciaux mais elles peuvent aussi en être seule responsable, en particulier dans les structures les plus réduites.

*Ben de toute façon il fallait qu'on gère la société heu.. lui (le patron) s'occupait de voir et puis la gestion, la grande gestion c'est tout hein... le reste il y avait des secrétaires donc ... (n°18)*

Ces transformations de l'activité des secrétaires ne sont pas toujours vécues sans heurt dans la mesure où elles sont confrontées à une insuffisance voire même absence de préparation. Les individus ont rarement été préparés et formés à ces nouvelles tâches et l'adaptation se fait lentement au gré de l'expérience, des conseils des collègues, de formations ad hoc...

*Je me suis rendue compte que j'étais décalée, j'ai du le faire moi-même. Heu... vous savez quand je faisais de la paye, j'ai appris après toute seule sur le logiciel que je connaissais absolument pas, que moi j'avais appris à l'école c'était du vieux « Ciel Paye »... Ma collègue m'a dit « écoute tu te démerdes avec la paye moi je peux plus quoi »... j'ai du me débrouiller toute seule quoi. Avec le logiciel alors je passais du temps je cliquais, bon j'avais une assistance téléphonique mais bon on évitait d'appeler parce que c'était tout le temps des économies à faire. ... des fois alors au lieu de passer heu... une heure sur la paye, je passais quatre heures. Parce qu'il fallait comprendre heu... j'essayais de comprendre. (n°18)*

Comme nous l'avons déjà énoncé rapidement, ces tendances d'évolution ne sont pas le simple résultat de l'accélération de la réalisation des tâches administratives. Elles s'accompagnent de la diffusion dans tous les secteurs d'activités et dans les entreprises de taille de plus en plus réduite des progiciels de gestion intégrée, où l'ensemble des fonctions de l'entreprise, internes (gestion du personnel, de la production, des stocks...) mais aussi externes (relations fournisseurs, relations clients...) sont traitées et déclinées par la même application.

Ces outils informatiques, suffisamment standardisés pour s'appuyer sur un progiciel commun développé par les principaux fournisseurs de logiciels professionnels, mais aussi parfaitement adaptables aux besoins de chaque entreprise (par paramétrage et adjonction de modules divers), ne se développent pas sans engendrer des bouleversements conséquents dans la nature des tâches du personnel administratif, particulièrement des secrétaires assistantes.

Concernant les secrétaires, les effets induits sont contrastés.

Le propre de ces logiciels, selon leur degré de développement et de modularité dans l'entreprise, est de concerner un nombre accru de personnes. Chacun a connaissance ou maîtrise les modules de l'application qui régissent les fonctions dont il a la charge. Et peu de personnes, les informaticiens en charge du développement du produit, en ont la connaissance de la totalité. Dans cette configuration, le rôle et les fonctions dévolus à la secrétaire sont directement dépendants de l'organisation mise en place. Dans une version « négative », celle-ci peut lui réduire son champ d'action en impliquant de nouveaux acteurs dans

des champs d'activités qu'elle contrôlait traditionnellement ou la phagocyter en l'excluant totalement des échanges. A l'inverse, elle peut voir son champ d'action élargi à de nouvelles compétences si ses droits d'accès sont suffisamment dimensionnés.

Dans tous les cas, les exigences informatiques sont bouleversées parce qu'elles ne se limitent plus à la maîtrise des outils bureautiques traditionnels. Elles doivent s'étendre à la compréhension des principes de fonctionnement du progiciel choisi par l'entreprise et à la connaissance plus précise des modules dont elle a accès. Dans la plupart des cas, la mise en place d'un tel outil s'accompagne d'une phase d'adaptation et de formation conséquente des utilisateurs. Mais le risque est aussi d'exclure des viviers de recrutement sur des postes d'assistant, des personnes qui n'auraient pu avoir de contact avec ces outils, tant dans leur formation, que dans des emplois précédents.

### *L'usage et l'impact des NTIC*

L'informatique est en effet utilisée par la presque totalité des personnes interrogées ; à l'exception d'une personne dont le profil de chargée de prévention santé est très spécifique, toutes les personnes font état de l'utilisation d'outils informatiques, qui relèvent de la seconde génération des technologies dans le travail administratif, que le rapport de Valenduc et Vendramin désigne sous le nom de la génération bureautique / télématique. Les technologies de la génération bureautique ont permis essentiellement d'automatiser la gestion des opérations (textes, données, calculs, etc.), en généralisant l'usage des outils informatiques à la quasi totalité des employés de bureau, « à l'intérieur des professions existantes, sans modifier la définition des qualifications et des compétences attendues dans les professions existantes » (*ibid*). La connaissance et l'utilisation des logiciels en bureautique comme Word, ou Excel apparaît donc comme une compétence de base dont l'enseignement paraît satisfaire les personnes interrogées. Pourtant, au-delà de cette apparente banalisation de l'informatique, il convient de s'interroger sur l'accès et les usages qu'aux différents niveaux de formation (bac, bac+2, bac+4 ou 5), ces personnes font de l'informatique et, plus généralement des NTIC. Car l'accès aux TIC dépend largement du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification et du niveau scolaire des salariés (Gollac et *alii*, 2003). A ce titre, on peut distinguer dans les entretiens, trois types de rapports aux technologies de la génération bureautique, et plus rarement de la génération réseaux, qui donne la priorité à la communication sous toutes ses formes : l'activité peut rester centrée sur de la saisie, ou bien demeurer une activité gestionnaire avec utilisation des outils bureautiques, ou encore participer directement à la construction d'outils d'information et de communication.

#### *- Des activités centrées sur la saisie de données*

Tout en constituant une activité de base, la saisie peut constituer l'activité principale de l'agent. Ce travail de saisie est réservé dans notre échantillon à deux personnes qui ont le bac. A ce niveau et pour ce type de tâches, le temps d'apprentissage est court : un mois pour être opérationnel à la sécurité sociale (n°12) sur un poste de technicienne de vidéo codage. Son activité s'inscrit dans une forme d'organisation bureaucratique traditionnelle, très hiérarchisée dans les centres de sécurité sociale.

Le couplage téléphone / informatique a permis aux sociétés d'assurance de confier la conclusion de contrats d'assurance simple, à des gestionnaires de contrats, bacheliers et de faible niveau de qualification (n°4) : leur activité est de recevoir les appels téléphoniques et de rédiger les contrats simples. Il s'agit d'un travail administratif, répétitif qui s'inscrit dans une forme d'organisation du travail plus nouvelle, avec la constitution de binômes pour chaque contrat, afin de pallier toutes les formes d'absences possibles.

#### *- La bureautique, comme outil au service d'une activité gestionnaire*

Même si la saisie constitue une part importante de l'activité d'un bon nombre d'assistants, ou de secrétaires de direction, l'activité de ces salariés déborde largement le champ d'activité de l'opératrice de saisie. Cette

activité de saisie, pour la plupart des employés, suppose la connaissance de logiciels spécifiques (logiciel de paye, logiciel comptable, ou logiciel de dépannage), dont l'utilisation n'a de sens que dans le cadre d'une activité de gestion plus large soit de gestion du personnel, soit de gestion comptable ... La secrétaire dans une société de maintenance de chauffage et de climatisation (n°15) est chargée de saisir les bons d'intervention dont le contenu a été défini par les techniciens en dépannage, tout en établissant également les devis, les factures, les fiches de dépannage auprès des fournisseurs, soit un ensemble de tâches qui s'intègre à un ensemble d'activités gestionnaires plus larges, comme la gestion des plannings des techniciens, ou la gestion de cette catégorie de personnel (relevé d'heures, bulletin de paye). C'est également le cas de l'assistant comptable dans une PME dont l'objectif est de sortir les bilans à temps et de répondre aux services des impôts, tout en ayant une part de son activité consacrée à la saisie. C'est encore vrai de l'assistante RH, qui tout en assurant la saisie des la paye a une activité centrée sur la gestion des ressources humaines, au sens le plus large du terme (rédaction des contrats, projets compétences..).

#### *- La création d'outils d'information ou de communication*

Il en va tout autrement des personnes qui se chargent de créer de nouveaux moyens d'information et de communication. Le terme de « nouveau » peut être entendu dans deux sens différents. Soit il s'agit de PME, dont l'informatisation des données est à réaliser (n°13), soit il s'agit de structures de grande taille qui cherche à se doter d'outils de génération réseaux, afin d'assurer la communication la plus large possible en faisant appel aux NTIC (n°10).

L'informatisation dans le cas 13 apparaît comme un outil de mise en ordre et de gestion, pour l'assistante de direction de cette entreprise de taille moyenne dont le rôle est d'assurer la gestion du personnel, le recouvrement des créances impayées auprès des clients, et la gestion des gros clients. La création d'une banque de données clients et l'informatisation de la facturation apparaît un outil préalable à la mise en place d'une bonne gestion des dossiers clients.

Beaucoup plus novateur est l'emploi occupé par la salariée employée au service marketing d'une grosse structure à qui il est confié le soin de créer un site internet de communication, Wap à destination des commerciaux (vendeurs d'assurance, inspecteurs régionaux). A cette chargée d'études marketing internet de fournir un contenu aux différents rubriques de ce site, aux informaticiens, en l'occurrence une société de conseil externe, de développer et mettre en place le système informatique et les logiciels adéquats.

A l'exception de ces deux derniers cas, il semble difficile d'admettre que les technologies de génération bureautique ont véritablement changé les métiers administratifs. Il existe différents niveaux d'utilisation, où les difficultés rencontrées par les personnes en matière de formation sont résolues de façon plus ou moins satisfaisante. La formation à des logiciels spécifiques est indispensable à la presque totalité des emplois administratifs, et elle constitue un outil d'accès au marché du travail, comme le montre l'itinéraire de cette juriste (N°3) qui n'accède à un emploi par les agences d'intérim ou l'ANPE, qu'en acquérant une qualification de technicienne de paye. Même si l'itinéraire de cette personne peut sembler atypique, il n'en reste pas moins qu'au-delà d'une connaissance des logiciels de base, il est nécessaire aux employés de connaître des logiciels spécifiques : soit des logiciels spécifiques à certains secteurs comme les banques ou les assurances où des formations sont dispensées en interne à l'ensemble des agents susceptibles de les utiliser ; soit des logiciels spécifiques à une fonction (RH, Comptable), et dans ce cas, il vaut mieux les connaître avant d'être affecté à ces emplois.

Dans les grandes entreprises

- (n°10) : *un type d'emploi impacté directement par les nouvelles technologies ;*
  - o *développement d'outils d'information internet et un grand projet de refonte des sites avec regroupement des différents sites dans un nouveau portail. (n°10) : l'émergence d'un type d'emploi complètement lié aux NTIC*
- *banques et assurances, utilisation de logiciels spécifiques*
  - o *utilisation de logiciels spécifiques pour comptabilité, crédits documentaires (n°1), dans la banque*
  - o *dans les assurances, idem (n° 4), avec formation interne pour s'adapter aux nouveaux systèmes.*

Dans les collectivités locales, une utilisation plus banale et plus basique de l'informatique (n°5) : Word, Excel

Les informations recueillies au cours de ces entretiens font valoir un point de vue strictement individuel, celui de l'utilisateur de ces technologies, sans que l'on puisse acquérir sur cette base une quelconque vue d'ensemble des changements intervenus à la fois dans les technologies utilisées et l'organisation mise en place : or la double dimension, technique et organisationnelle, est particulièrement centrale dans les TIC : elle est au cœur, selon Gollac, de la variabilité des situations et des phénomènes observées. Car les « TIC sont des technologies de coordination qui ont une incidence sur la structure organisationnelle des entreprises », sans pour autant induire de modèle organisationnel unique. Il est tout aussi impossible à partir de ces entretiens de saisir la façon dont l'utilisation de ces technologies contribue à développer de nouvelles pratiques de travail, plus collectives.

## **2.2. Les fonctions d'interface, une transversalité au sein des emplois administratifs**

Une des caractéristiques majeures des nouvelles formes d'organisation du travail liées aux TIC est de brouiller les frontières entre métiers administratifs et métiers commerciaux, ou entre tâches de bureau et tâches de relation avec la clientèle. On observe un décloisonnement entre les emplois, notamment parce qu'ils partagent les mêmes outils technologiques.

De leur côté, les structures d'organisation des entreprises changent et les services administratifs se rapprochent des autres départements, notamment des services commerciaux.

*« Le travail administratif suit le mouvement plus général de l'ouverture des entreprises sur leur environnement, dont témoigne la croissance des tâches d'accueil. Sur le plan comportemental, les administratifs sont invités à prendre davantage de précautions et d'égards vis à vis de leurs interlocuteurs, comme l'indique la montée en puissance de la notion de savoir être dans les programmes de formation continue » (Valenduc et Vendramin, op. cit.).*

### ***L'existence de relations étroites avec le client***

Le personnel administratif intervient en dehors de ce moment de contact avec le client, « point nodal du processus de prestation du service » : il peut intervenir avant la prestation de service pour une information, une prise de rendez vous ou un devis, ou bien à l'issue de la prestation de service, avec l'envoi de la facture, l'accueil d'une réclamation, une relance des factures impayées. Les regards sont trop souvent focalisés sur le moment de la prestation de service pour comprendre les relations que les employés administratifs peuvent

entretenir avec le client, et la façon dont ils contribuent à fidéliser le client, notamment dans les PME. Pour ces agents, la relation avec la clientèle occupe une place de plus en plus centrale dans le travail.

Mais « *la télé -médiation est une tendance forte dans la transformation des activités tertiaires* » (ibid). La relation que les agents administratifs nouent avec le client ne relève pas d'un face à face : la relation est complétée ou remplacée par une communication téléphonique assistée par ordinateur, un service en ligne ou encore d'autres formes d'assistance informatique en ligne.

C'est dans les emplois administratifs de base (n°4 et 12) avec saisie et contrôle de données, sans comporter d'éléments de secrétariat ou de comptabilité que la relation au client semble la plus ténue. Et pourtant, le client n'est pas totalement absent du discours de l'opératrice de saisie à la caisse d'assurance maladie : il s'agit de ne pas se tromper dans la codification des actes médicaux pour assurer au client, le remboursement auquel il a droit. L'intégration des tâches dans l'emploi de rédacteur de contrats d'assurance simple (n°4) fait qu'un employé est capable de traiter un dossier individuel dans son entier, en ayant accès à l'ensemble des données sur le client, avec attribution d'un porte feuille de client , de sorte qu'il puisse traiter de toutes les questions concernant cette clientèle, en mettant en oeuvre une gamme de qualification assez large. Derrière un travail de saisie qui de prime abord est identique, il existe de profondes différences entre ces deux types d'activité : dans le premier cas, il y a spécialisation des tâches, au sein d'une organisation de type bureaucratique traditionnelle; dans le second, il est possible de parler d'intégration des tâches, avec mise en oeuvre de polyvalence fonctionnelle.

La relation au client est beaucoup plus forte, et d'abord plus personnalisée dans tous les emplois où le mouvement d'extension de la dimension commerciale vers le travail administratif est sensible. C'est le cas des emplois de secrétariat administratif : la secrétaire d'un chef de secteur dans un société de maintenance climatique (n°15) peut acquérir une connaissance très fine de chaque client si l'entreprise a réussi à établir une relation de confiance avec une clientèle connue de longue date : il s'agit de connaître les habitudes du client pour donner rendez vous au moment qui lui convient le mieux, ou simplement comprendre la demande d'intervention, ou bien encore prendre contact avec les gens mécontents soit parce que le technicien du dépannage n'est pas encore passé, ou bien parce qu'il n'a effectué la prestation demandée.

C'est également une relation personnalisée avec le client que l'assistante de direction dans une PME (n°13) peut établir avec les clients. La taille de l'entreprise, son origine familiale fait que l'assistante de direction gère en direct l'ensemble de la clientèle. Dans cette entreprise, la secrétaire de direction gère constamment les clients : les gros clients avec qui elle est en contact direct par téléphone pour répondre à leur demande d'intervention, mais aussi les clients qui n'ont pas honoré leur facture, afin de parvenir à un recouvrement de créances déjà anciennes, à l'aide d'une procédure juridique pour contentieux.

Dans ces différents cas, on assiste à une exportation des comportements commerciaux plus actifs, dans un secteur éloigné de la vente. Mais le glissement opéré des agents administratifs vers des fonctions commerciales est encore plus sensible dans les banques où au guichet, les opérateurs peuvent avoir à la fois des tâches administratives et commerciales, et inversement où les conseillers commerciaux peuvent prendre en charge une partie de l'activité administrative de l'agence (n°11).

### ***Diverses fonctions d'interface***

Parmi les différents emplois occupés par les personnes interrogées, certains acquièrent occasionnellement une fonction d'interface, et d'autres possèdent la caractéristique de placer le salarié en position d'interface au niveau interne ou externe.

Cette position d'interface peut être occasionnelle, tout en faisant partie de l'emploi dans le cas d'un couplage téléphone/ informatique. C'est le cas pour le gestionnaire d'assurance/ rédacteur de contrat par téléphone (n°4), lorsque le client demande à bénéficier d'un contrat d'assurance vie. Le salarié se trouve dans ce cas dans l'obligation de se mettre en relation avec les services spécialisés dans l'assurance vie : « *parfois, on travaille avec d'autres services pour d'autres contrats d'assurance, pour le même client* »

Cette fonction d'interface peut être liée à l'activité principale de l'emploi, tout en étant de nature diverse : car les réorganisations visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques se sont traduites dans un bon nombre d'entreprises par « *un transfert vers le secrétariat des activités de coordination ou de planification exercées précédemment par les agents de maîtrise ou des cadres inférieurs* » (ibid). Il est sûr que l'adoption de technologies de réseau facilite ce transfert d'activités. Dans les PME, la secrétaire de direction ou l'assistante administrative prennent ainsi en charge le suivi et la coordination des plannings du personnel technique, tout en se mettant en relation avec les fournisseurs et en tenant compte les demandes du client (n°15). Pour les assistantes ou responsables en ressources humaines, ce rôle d'interface est tout aussi important. La Responsable RH ou l'assistante en RH (l'appellation diffère selon la taille de la structure) sont au centre d'une configuration d'acteurs relativement complexe : ces salariées sont les interlocuteurs de la direction, de l'encadrement de proximité, d'acteurs extérieurs (médecin du travail, inspecteur du travail, juristes), et doivent apprendre à dialoguer avec les partenaires sociaux. Il s'agit dans ce cas de « *comprendre ce qui se passe sur le terrain, et saisir ce qui se passe au niveau de la direction* » (n°7). Mais c'est sans doute avec les organisations syndicales que les relations sont les plus complexes et les plus difficiles pour les agents qui occupent ces fonctions (n°7, 5, 3), car aucune formation ne leur a été dispensée pour assumer un genre de confrontation tout à fait particulier, la discussion avec des partenaires sociaux, qui ne se réduit pas à de la « communication » au sens technique du terme.

Ou bien, l'emploi peut relever de ces métiers d'un genre nouveau, dont l'activité principale est de mettre en rapport un réseau d'acteurs institutionnels, en assurant la diffusion de l'information au sein de ce groupe d'acteurs afin d'arriver à une coordination de leurs interventions respectives. C'est le cas d'une salariée (n°6), chargée de l'animation d'un réseau de partenaires, au sein d'une association ayant mission de service public, chargée de coordonner un dispositif national de prévention de la santé. Son rôle est de permettre la diffusion de l'information et la communication au sein de ce réseau, dans un premier temps de communiquer vers l'extérieur sur l'action de l'association auprès des adolescents, avec la nécessité au préalable de trouver les bons interlocuteurs, les bons relais (les chargés de mission au sein des ministères, institutions locales et régionales), les têtes de réseaux associatifs, directeurs des grosses fédérations de jeunes. Il s'agit dans un second temps de ramener de l'information vers l'association, notamment en informant et éventuellement en formant les travailleurs sociaux sur le plan juridique. Il s'agit d'un emploi que l'on aurait qualifié dans le passé de « relations publiques ». Ses exigences sont cependant tout autres, car la responsabilité de la personne qui l'occupe est importante : il lui faut s'informer en permanence de l'évolution du droit, travailler avec différents acteurs institutionnels en respectant la place de chacun, et saisir les multiples enjeux de pouvoir et les enjeux politiques dont cette fonction est au cœur.

### ***L'importance d'un investissement relationnel***

A des titres divers et à des niveaux différents, les emplois administratifs tels qu'ils sont apparus dans leur diversité au cours de l'enquête, comportent une composante relationnelle essentielle. « *Cet investissement relationnel ...s'impose non seulement dans les relations avec l'extérieur, mais aussi dans les relations internes avec les autres travailleurs* » (ibid). La fonction de secrétariat est de plus en plus tournée vers l'extérieur, sa dimension relationnelle acquiert davantage d'importance. La question est de savoir de quelle façon les personnes qui occupent ces emplois sont sensibilisées à l'importance de cette dimension, et comment elles peuvent développer des compétences propres à répondre à ces exigences. Ceci sera développé au chapitre 5.

### 2.3. De l'assistant au gestionnaire. L'extension indéfinie de la fonction « administration »

Si, on l'a dit, les tâches considérées comme emblématiques du secrétariat n'ont pas disparu (les cadres ou chefs d'entreprise continuant de se reposer sur leurs secrétaires), on constate l'existence de configurations d'emploi dans lesquelles l'activité de secrétariat n'occupe plus qu'une place périphérique, se trouvant en retrait face à la prise en charge d'une partie (voire du tout) d'autres fonctions de l'entreprise : administration, RH, comptabilité, commercial, logistique.

*Alors moi en ce moment 'fin je suis assistante de direction donc heu...je m'occupe de tout ce qui est heu...heu.. gestion un peu du personnel heu.. gestion heu...heu...des... des achats aussi, puisque tout ce qui ... acheter 'fin pour le comité d'entreprise en terme de bureautique, de matériel bureautique ou...heu... donc c'est moi je m'en occupe.. et heu...à un moment donné j'ai remplacé ma collègue du SAV donc je m'occupais de... du SAV donc tout ce qui est heu..., de nombreux dépannages, suivis heu de l'intervention heu... mise en forme de l'intervention et facturation. (n° 13)*

Ces configurations s'observent assez fréquemment dans des PME, ce qui ne saurait surprendre, mais aussi dans des structures plus importantes au sein desquelles les fonctions d'assistantat en tant que tel tendent à disparaître pour être reportées et diluées dans d'autres emplois.

C'est notamment le cas dans les secteurs industriels, si l'on en croit une responsable d'agence de travail temporaire : « Pour le type de clientèle qu'on a, il faut des gens très polyvalents ; L'assistantat pur, c'est terminé, il faut pouvoir prendre en charge d'autres choses dans l'entreprise, ça peut être de la comptabilité, la paye, il y a de gros besoins sur la paye, quelqu'un qui maîtrise la technique de la paye il va travailler tout de suite, mais aussi la logistique parce que sur la zone on a beaucoup de sociétés de transport. C'est pour ça que le BTS Assistant de gestion PME-PMI est intéressant pour nous, c'est des gens qui touchent un peu à tout, ils sont plus polyvalents que des assistantes. Et puis les langues, les clients ici c'est beaucoup de l'international, alors quelqu'un qui parle pas anglais c'est même pas la peine... »

Ces recompositions se rencontrent aussi dans le secteur bancaire : « Quand je suis partie c'était le... c'était au moment où ils transformaient les assistantes en ... en conseillers commerciaux. En fait parce que en fait ils ont supprimé tous ce qui est assistantes donc il n'y a plus d'assistantes au Crédit... » (n° 11).

Ces tendances étaient déjà pointées par Valenduc et Vendramin, pour le secteur bancaire ou encore l'assurance : « Le principe d'intégration des tâches permet d'attribuer à des employés administratifs des portefeuilles de clientèle, de façon à ce qu'ils puissent traiter, à l'intérieur d'une gamme de qualifications assez large, toutes les questions concernant cette clientèle ».

Elles font émerger un profil d'emploi plus polyvalent que l'assistante, qui s'en distingue justement par le fait qu'il est moins directement lié à la fonction d'appui à un autre emploi qu'à la prise en charge complète et totalement autonome d'une série d'activités directement productrice d'un résultat, profil que l'on a choisi de qualifier par le terme de « gestionnaire ». Il se caractérise par une grande variété de tâches et un rôle de coordination et d'interface. L'exemple d'une assistante import-export en constitue une bonne illustration : « Alors en fait mon travail... en fait il consistait je vous donne un exemple, le client ou bien mon responsable m'appelait ou me passait un fax en me disant voilà j'ai un projet de commande ou bien j'ai besoin de tant de conteneurs ou tant de cartons de tel produit. Donc la première possibilité si jamais je connaissais ce produit, j'avais quand même une grande bibliothèque avec tous les catalogues, je consultais mes fournisseurs habituels, je faisais quand même une nouvelle demande pour qu'ils mettent à jour les prix, donc si c'était bon ça va par contre si c'est un produit que je connaissais pas il fallait que je fasse des recherches. Donc généralement ils me disaient si vous vouliez un produit asiatique ou européen donc je savais si c'était asiatique je faisais des recherches sur internet, je contactais les fournisseurs en Chine, je leur faisais des

*demandes de catalogues, je sélectionnais quand même les produits parce que je savais à peu près qu'est ce que voulait le client, je faisais des demandes de prix, j'envoyais tout ça à mon responsable, il regardait, il voyait avec le client si les prix c'étaient bon ou pas, si c'était pas bon il fallait négocier avec le fournisseur, une fois que tout le monde était content le client me, me passait une confirmation de commande, moi je passais une nouvelle confirmation de commande à mon fournisseur. Donc une fois qu'il fallait donner un acompte je préparais le virement que mon, que mon responsable me signait, que j'adressais donc que j'adressais à ma banque une fois que la marchandise était prête le fournisseur enfin généralement on achetait ... c'est à dire que c'est le fournisseur qui organise en fait qui me met la marchandise à disposition sur le bateau. Donc il m'envoyait tous les documents par lequel un bancaire une fois que la marchandise était partie pour que au moment je suis obligée en fait de, de payer, ça s'appelle un paiement contre documents ...au préalable j'avais quand même préparé mes factures parce qu'il fallait que je fasse des factures avec l'entête de ma société ...à transmettre à mon client. On mesure, on prenait une marge et puis on revendait à mon client. Donc en gros voilà le travail. » (n° 17)*

Ce profil très global de « gestionnaire », autonome et situé au carrefour entre différents acteurs internes et externes à l'organisation peut toutefois être nuancé, en fonction du type de structure dans lequel il s'insère et de la nature du service produit.

On peut ainsi distinguer d'une part le « gestionnaire de dossiers clients » et d'autre part le « gestionnaire de centre de profit ».

Dans le premier cas, l'activité est basée sur la centralisation d'informations par le gestionnaire du dossier, cette centralisation étant nécessaire pour produire une prestation immatérielle (contrat d'assurance, crédit...). Généralement ce type d'emploi joue un rôle d'interface entre les clients et différents services de l'entreprise qui l'informent pour lui permettre de compléter les dossiers et d'en vérifier la conformité. Ce profil d'emploi, qui évoque la « secrétaire de vente » décrite dans les travaux de Nicole Mandon (1991), semble assez répandu aujourd'hui dans le secteur bancaire et assurantiel mais pas seulement. Les pré-requis en termes techniques semblent assez faibles, du fait de la présence d'une hiérarchie de contrôle (des formations brèves relatives aux produits suffisent dans bien des cas) mais l'auto-organisation et la relation au client sont davantage déterminantes.

*Donc dans le cadre de l'import, nous ouvrons un crédit bancaire pour compte de notre client. On notifie le crédit bancaire à la banque de son vendeur. Donc, on reçoit les documents de la banque à laquelle on a notifié le crédit documentaire. On vérifie les documents s'ils sont conformes au crédit ou pas. S'ils sont conformes, on paye. (n°1)*

*Bah en fait, ce sont des gens qui nous appellent pour avoir soit des renseignements par rapport à leur contrat, ils veulent modifier leur contrat. Ou sinon, ce sont des agences... Parce que où je travaille, c'est un groupe bancaire aussi, il y a plein d'agences... Donc généralement, leurs clients, ils ont réussi à faire souscrire des assurances X ou Y, et eux nous envoient leurs contrats pour les traiter ou les valider. (n° 4)*

Dans le second profil, il s'agit davantage de faire circuler de l'information pertinente à différents partenaires afin de réaliser un interfaçage nécessaire à la réalisation d'une prestation matérielle (transport, maintenance par exemple). Ici la demande du client va nécessiter en réponse l'activation de différents partenaires (fournisseurs, techniciens) qui doivent fournir des éléments de la prestation, que le gestionnaire à alors pour fonction de coordonner. L'activité de planification, ainsi que celle de mise en relation sont ici centrales, ce qui n'exclut pas qu'en parallèle le gestionnaire réalise également des activités administratives (facturation, archivage, saisie d'éléments RH, etc.) ; il s'agit d'un profil « mixte » à mi-chemin de l'administration et de l'exploitation, qui se rencontre fréquemment en PME – TPE.

*C'est souvent des demandes de dépannage donc j'appelle le technicien concerné et je lui demande d'intervenir sur le site qui est en panne ou qui rencontre le problème ensuite j'ai une pile de... enfin j'ai*

*des bannettes dans mon bureau où il y a de la facturation, où il y a des devis à faire , où il y a du classement, déclaration de dossiers et en fonction de la demande je le fais quoi. La dessus j'assure donc le suivi, la coordination des plannings ... aussi, j'assure le pointage des relevés d'heure des techniciens, c'est à dire que je prépare le bulletin de salaire pour le comptable...c'est à dire que je saisis les RTT, les repos compensateurs, les congés... (n° 15)*

*Voilà. Je suis au milieu en fait je suis un rond point. (n° 14)*

Sur ce type de fonction, l'autonomie n'est parfois acquise qu'au prix d'une connaissance technique sur les produits et l'activité de la structure, d'une part parce que le titulaire de l'emploi peut dans certains cas intervenir directement sur la production de la prestation (organisation d'un transport par exemple, ou d'un chantier) et d'autre part du fait de l'absence de hiérarchie (en règle générale le chef d'entreprise lui-même, absorbé par d'autres fonctions, souvent la recherche de nouveaux clients).

*Je gère mieux parce que je traite plus vite l'appel, avant, je faisais un circuit plus long alors que maintenant je sais comment faire alors je saute les étapes pour aller plus vite : quand je sais qu'une personne est en panne, je lui demande « c'est quoi, vous avez un voyant rouge » je connais un peu plus les pannes, s'il y a un bruit, ça peut être le manque d'eau alors j'arrive mieux à déceler les pannes pour pouvoir donner la priorité aux techniciens. Si c'est grave ou moins grave, je donne après en fonction de l'urgence...(n° 15)*

*J'ai appris énormément, j'ai appris à me débrouiller toute seule, j'ai appris à trouver des solutions toute seule quand il y a un problème parce que là il y avait pas la collègue de travail ou le patron s'il était à l'autre bout du monde je pouvais pas l'appeler pour lui dire j'ai tel ou tel problème, fallait que je me débrouille... (n° 17)*

Il semble donc que l'on puisse repérer un profil d'emploi aujourd'hui plus polyvalent que l'assistante, que nous avons choisi de qualifier de « gestionnaire ». Se pose alors la question de la manière dont les individus acquièrent la maîtrise de ce type de poste, quels sont les apports de la formation et de l'expérience, qui va faire l'objet des chapitres suivants.

## 2.4. Entre rationalisation et autonomisation, une logique de niveau plutôt que de spécialité

A la lecture des entretiens, il se révèle difficile de repérer un lien entre les profils d'emplois qui viennent d'être décrits et les spécialités de formation initiale des jeunes qui les occupent. Si le diplôme qu'ils détiennent est souvent présenté par les individus comme un pré-requis sans lequel l'accès à l'emploi serait difficile voire impossible, ce dont il atteste est peu considéré comme pouvant être mis en regard des exigences du poste.

La relativement faible spécificité des diplômes repérée au niveau statistique se retrouve donc dans les cas concrets.

S'il existe sans doute un soubassement commun aux divers emplois observés, une « technicité tertiaire » selon les termes d'un responsable d'agence de travail temporaire, les spécificités liées au secteur et à la taille de l'entreprise vont rendre les appariements à chaque fois spécifiques et solliciter fortement les capacités d'adaptation des individus.

### *Une prise de fonction sans adéquation*

D'emblée, on note que la question de l'usage des acquis de la formation initiale dans l'exercice d'un emploi suscite assez peu de commentaires de la part des interviewés. Si la connaissance des logiciels bureautiques peut s'avérer utile, et donner aux individus le sentiment d'être « en terrain connu » au moins sur ce point, elle est assez fréquemment rendue obsolète par la mise en place de progiciels dédiés ou de PGI.

La question des acquis en langues étrangères est plus complexe : on a vu plus haut que nombre d'emplois administratifs ne requièrent pas cette pratique, mais lorsque le secteur l'exige (par exemple dans le domaine du transport) ce peut être à un niveau de pratique élevé. On retrouve ici un constat désormais classique d'une certaine « dévalorisation » de son diplôme lors des premières confrontations avec le marché du travail.

*Ils attendent certaines choses de la part des candidats, mais les candidats qui sortent de l'école, ils ne peuvent pas fournir ce travail, ce n'est pas possible. (n°2)*

*Le diplôme m'a servi plus pour tout ce qui est administratif, les logiciels, l'organisation mais après... (n° 5)*

*... non pas forcément ... le seul... élément que j'ai vraiment retrouvé c'est la formation que j'avais eue en informatique, ... l'utilisation de l'outil informatique. (n° 16)*

*Aucun rapport même pas en organisation, même pas en informatique...non, non. (n° 15)*

Si la spécialité de formation est jugée positivement par les jeunes, comme semble-t-il par les employeurs, c'est dans la dimension de polyvalence qu'elle offre, et qui permet de s'adapter à des postes souvent assez peu « cadrés » en termes de tâches. On se trouverait ici dans le cadre d'un « effet signal » du niveau comme garantissant une certaine adaptabilité *a priori* plus qu'à une spécialisation teintée par le « métier ».

*Je suis assez pluridisciplinaire, mais il se trouve que là, cette annonce-là, moi, elle m'intéressait et que eux, mon profil les intéressait parce que ils avaient besoin de quelqu'un qui avait cette dimension assez large et qui soit capable de parler à plein d'acteurs différents.(n° 6)*

*De toute façon Tech de co' c'est ça, c'est tellement vaste donc on peut vraiment tout faire. (n° 11)*

*On était quand même venu nous chercher à la porte de l'IUT [GEA], j'avais pas mal de propositions, principalement dans les banques d'ailleurs. (n° 16)*

*Oui je trouvais qu'ils aimaient bien la polyvalence. C'est à dire quelqu'un... il y avait une compétence par rapport à la gestion au sens large alors ça peut aller de la comptabilité, à l'administratif pour moi c'était plus l'administratif, euh... je sais pas il y avait un côté relationnel aussi, communication puisqu'on avait fait beaucoup de communication pendant cette filière là. Voilà je trouvais que c'était le côté panoplie qui les intéressait pas forcément quelque chose de très ciblé. (n° 16)*

Une responsable d'agence d'intérim, exerçant plutôt auprès de clients industriels, manifestait sa préférence pour les titulaires de BTS « Assistant de gestion PME-PMI » qu'elle considère dotés d'une meilleure adaptabilité, d'une plus grande capacité à élargir leurs tâches au-delà de l'assistantat classique.

### ***Bac + 2 et au-delà : mobiliser des compétences d'organisation***

C'est donc semble-t-il sur des capacités à prendre en charge une grande diversité de tâches que les exigences des emplois administratifs sont aujourd'hui fortes.

Bien entendu, les emplois classiques continuent d'exister, y compris les postes les moins qualifiés (que l'on a parfois appelés « OS du tertiaire ») ne comportant à l'extrême que des tâches de saisie. Sur ces postes, on retrouve ici l'éviction des diplômés de niveau V déjà constatée par Couppié et Lopez (2002), puisque leurs titulaires sont des bacheliers. Ceux-ci semblent d'ailleurs avoir incorporé les nouvelles normes d'emploi dans le domaine tertiaire (Bac + 2 pour les postes qualifiés), et expriment une certaine satisfaction, liée à la conscience que leur cursus limitait *a priori* leurs possibilités.

*Ouais, on est toute la journée avec le casque... Après, il y a une bonne ambiance donc le matin, je ne me lève pas et je ne vais pas à reculons au travail. (n° 4)*

*Je suis toute la journée devant mon ordinateur, je paye mes feuilles de soins et voilà, je fait mes petits dossiers. Rien de passionnant, même inintéressant au possible, mais euh la qualité de vie est très bien donc... (n° 12)*

C'est effectivement dans les emplois occupés par les titulaires de diplômes Bac + 2 qu'il faut chercher une plus grande variété de tâches. Dans bon nombre de cas les tâches de secrétariat sont présentes (mis en forme de document ou gestion de planning par exemple) mais ne sont pas présentées comme centrales dans la définition du poste. En fait ce qui semble plutôt attendu du titulaire de l'emploi, c'est qu'il prenne en charge de manière assez globale un rôle d'interface entre différents acteurs ou services de l'entreprise, le résultat attendu se situant dans le registre de la coordination efficace de ceux-ci qui contribue à la production du résultat de la structure. De ce point de vue, et bien sûr en faisant abstraction de la notion d'encadrement, certains de ces emplois évoquent davantage les agents de maîtrise du secteur des services (propreté, transports) précédemment étudiés par le Céreq.

*Non, pas vraiment, parce que à la base, j'ai un diplôme d'assistante de direction. Il me donne des bases pour l'organisation et pour cela, ce diplôme était apprécié. Mais après, je n'ai pas l'emploi qui correspond à la formation. (n° 5)*

*L'intérêt, c'est que c'est varié, ce n'est pas routinier, il y a tous les jours des choses nouvelles en fait, des cas nouveaux. C'est ça quoi, puis c'est vrai qu'il y a une certaine autonomie dans le travail. J'ai la maîtrise de la procédure. (n° 5)*

*Alors après ça va, je dirais, des tâches administratives dans le sens où je l'aide à préparer les payes, les factures, il y a une compétence on va dire un peu commerciale, relation clientèle vu que je fais de la relation clientèle, je m'occupe des commandes, je m'occupe du règlement, des factures, euh... je traite aussi les commandes donc là on rentre dans une partie plus technique puisque en fonction des commandes et ce qu'on nous demande, je sais cibler les intérimaires qui correspondent. (n° 16)*

*La comptabilité c'est une chose, l'exploitation c'en est une autre puis bon on a quand même, là où j'étais c'était une petite boîte donc je faisais de la comptabilité comme de la... je préparais la paye aussi, comme je fais maintenant, je faisais un peu de tout quoi, des appels d'offre, je préparais l'approvisionnement de matériel, la réception de matériel...(n°15)*

On a donc davantage affaire à des postes qui, très souvent, font porter par l'individu qui les occupe une compétence organisationnelle (Combes, 2001) dont le collectif de travail se trouve ainsi déchargé. Dans cette optique, la « technicité tertiaire » peut demeurer importante tout en se trouvant partiellement masquée, d'une part parce qu'elle peut tendre à s'incorporer dans les outils informatiques et d'autre part parce qu'elle devient moins une fin en soi qu'un savoir-faire mis au service de compétences clés liées à l'organisation de l'entreprise.

Il peut certes s'agir d'un biais de sélection du fait que nous n'avons pas souhaité réitérer l'analyse des métiers du secrétariat telle qu'effectuée par Liaroutzos et alii en 1996, mais les différents travaux précités peuvent inciter à considérer ces faits comme une réelle tendance.

Quoiqu'il en soit, une exigence forte et récurrente pour ce type de poste se situe dans l'auto-organisation : le travail est souvent réalisé en toute autonomie, et les marges de manœuvre relativement fortes par exemple sur le séquençage des différentes activités et leur hiérarchisation ; même si cela se fait dans le contexte d'une forte contrainte organisationnelle qui « cadre » l'activité, l'élasticité de ces emplois demeure importante.

*Depuis que je suis venue y a une armoire en plus dans ma société qui heu... donc chaque étagère correspond à un domaine donc les heures des techniciens, les informations par rapport aux congés, ou par rapport aux avantages sociaux et un pour le parc des véhicules, donc ce qui n'existait pas avant par exemple. (n° 13)*

### ***Des responsabilités, sur la base d'une expertise à démontrer***

A l'inverse de cette tendance à la polyvalence, certains emplois (certes plus à la marge par rapport à notre objet central) semblent s'exercer sur la base d'une certaine spécialisation. Souvent détenus par les titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur au-delà de bac +2 lorsqu'ils nécessitent une certaine expertise, par exemple dans le domaine juridique, ces emplois conservent en général une dimension d'interface mais y ajoutent cette expertise relative à une fonction de l'entreprise.

Formation initiale/ diplôme	Bac (ou moins)	Bac+2 ou 3	Bac+4 ou 5
Nombre de personnes	2	5 diplômés 6 niveaux BTS	6
<b>Intitulés d'emplois</b>			
	*gestionnaire de contrats d'assurance dans une banque (n°4)	*Gestionnaire back office / banque (n°1) * rédacteur territorial (n°5)	*assistante RH/ association (n°3)
	*opératrice de saisie à la sécurité sociale (n°12)	*chargé études marketing internet (n°10) *assistante commerciale / banque (n°11) *assistant de gestion /ETT spécialisée (n°16)	*chargée de mission partenariat/ association de prévention de santé (n°6) *RRH/ structure d'insertion (n°7)
		<b>BTS non obtenu</b>	*juriste ministère équipement (n°8)
		* assistante exploitation / société transport international (n°17)	*chargé mission innovation au conseil régional (n°9)
		* assistante / société maintenance photocopieurs (n°18)	*gestionnaire sinistre / société d'assurances (n°19)
		*secrétaire administrative / société de maintenance climatique (n°15)	
		* Adjoint administratif / société d'assainissement (n°14)	
		* assistante comptable en cabinet (n°2)	
		* assistante / société maintenance climatique (n°13)	

Si ces emplois ne sont a priori pas accessible d'emblée aux titulaires de diplômes bac + 2, il ne leurs sont pas pour autant définitivement fermés, mais pour y accéder en l'absence d'autres diplômes ils devront faire la preuve de manière plus concrète de l'acquisition de cette dimension d'expertise, qui peut prendre sa source dans l'expérience ou dans la formation continue.

*Bah, c'est-à-dire que cet emploi, si j'avais eu simplement un bac+2, par exemple un DUT, j'aurais pu tout à fait le faire, le gérer mais par contre, ma DRH m'aurait peut-être moins sollicité sur les recherches juridiques, tandis que là, elle m'a carrément confié un projet de gestion des compétences qui est ambitieux et qui démarre maintenant. (n° 3)*

*Ouais, c'est clair que quand je suis arrivée, ils ont déjà un peu redimensionné le poste, différemment par rapport à la personne que j'ai remplacée, qui était là avant, par rapport à mon profil. Donc j'ai des missions plus larges, et plus développées encore vers l'extérieur et de représentation à l'extérieur, parce que ils se sont appuyés aussi sur le fait que j'avais quand même énormément d'expérience dans mon boulot précédent. (n° 6)*

*Par contre, je suis convaincue que c'est la spécialisation après la maîtrise de droit qui m'a fait démarrer sur le marché de l'emploi. Voilà. Je serais restée uniquement à mon niveau maîtrise, sans la spécialisation, je ne suis pas sûr que j'aurais... En tout cas, là j'ai décroché un travail en ressources humaines tout de suite avec cette spécialisation. (n° 7)*

Mais pour tenir convenablement un emploi du tertiaire administratif, comme pour prétendre y évoluer, la connaissance de l'organisation dans laquelle on s'inscrit est un élément fondamental.

### ***Maîtriser l'organisation environnante***

Pour pouvoir assurer efficacement le rôle d'interface qui leur est dévolu, les titulaires d'emplois administratifs doivent au préalable acquérir une bonne connaissance des tenants et des aboutissants de la structure dans laquelle ils évoluent. Enjeux et finalités de l'organisation doivent leur être clairement perceptibles, en particulier dans les petites structures où la hiérarchie et les prescriptions sont peu formalisées. Il leur faut également bien comprendre les points de vue et les modes d'action des différents acteurs, souvent nombreux, avec lesquels ils interagissent. Acquis progressivement, au fil de l'expérience, cette connaissance de l'organisation permet de travailler de manière de plus en plus autonome.

*Enfin, comment dire, j'ai quand même énormément potassé, j'ai dû prendre connaissance de tous les historiques de l'association, comprendre les trucs, enfin voilà, rencontrer les gens, comprendre tous les rouages, donc c'est vrai que pour l'instant, le début n'est pas super le reflet de toute la suite, c'est-à-dire que le début, ça va être beaucoup engranger les mécanismes, comprendre tous les enjeux, voilà. (n° 6)*

*Mais ça, c'est pour connaître le métier etc., je suis quasiment obligée de m'investir dans tout ce qui est activités de support, comment fonctionne le marketing si je dois les envoyer en formation ou quand on étudie les politiques de rémunération, des profils de postes, on est obligé de s'investir sur tous les métiers de tout le monde. Voilà. (n° 7)*

## 2.5. Assistant(e)s ou gestionnaires : un « métier » de relations à maîtriser

### *Des interactions sources de pression*

La relation au client, considérée par certains comme l'essence même de l'activité dans le domaine des services, n'est pas, loin s'en faut, une caractéristique systématique des emplois du tertiaire administratif. Lorsqu'elle est présente, elle n'est pas réellement décrite par les jeunes comme une activité en soi, qui relèverait de leur « cœur de métier », mais davantage comme une difficulté à gérer, une source de pression.

*Parce qu'en fait, on a la pression, les clients vous harcèlent au téléphone, « est-ce que cela est fait », « j'en ai besoin », « vite, rapide », « c'est urgent ! », tout est urgent. Chez nous, tout est urgent et il faut donc arriver à gérer les urgences. (n° 1)*

*Et puis aussi...je mets des guillemets mais ...la « violence » avec laquelle des fois vous pouvez tourner les conversations quoi c'est à dire quand un intérimaire était pas là et que les clients appelaient en pétards en disant c'est inadmissible, tout ça ! (n° 16)*

*C'est stressant quand vous savez que vous pouvez pas donner satisfaction à un client, malgré vous parce que c'est pas vous qui faites pas le boulot....(n° 15)*

Cependant, si la figure du client est parfois absente, les emplois observés présentent généralement, du fait de leur fonction d'interface, une forte composante relationnelle. Les interlocuteurs sont nombreux et variés, et attendent des titulaires d'emploi qu'ils leur fournissent des informations ou des éléments dont ils ont besoin. Les jeunes interrogés expriment assez généralement l'idée que cette fonction d'interaction est, elle, centrale dans leur activité et qu'ils y étaient peu préparés. L'apprentissage expérientiel est généralement important sur cette dimension. Plusieurs fois, on retrouve d'ailleurs exprimée l'idée que les formations tertiaires administratives préparent peu à cette activité d'interaction ou à la relation clientèle.

*Ah bah, si je me fie par rapport à ma formation initiale, ça n'a rien à voir. C'est vrai que le relationnel avec les syndicats, les ressources humaines, je n'ai pas été formée à ça. (n° 5)*

*Et là, puis après, je dirai qu'une autre des vigilances, mais ça, c'est plus quelque chose qui est lié à l'humain et qui est propre au travail en partenariat, ça va être de travailler toujours sur la question de la place de chacun, quand on va vers les gens et quand on arrive à travailler ensemble, ça va être tout le temps d'être extrêmement vigilant au respect des places des uns des autres, des acteurs par rapport aux missions et de travailler sur la complémentarité en sachant que, quand on veut travailler en partenariat, on se heurte forcément à la psychologie de l'humain qui fait que, à un moment donné, il y a des résistances aussi et des peurs, parce que l'on travaille ensemble, il y a cette peur à un moment donné que l'autre prenne votre place, voilà et que donc, ça c'est à gérer tous les jours, tous ces aspects humains du travail. (n° 6)*

*Je dirais que le seul point que je n'avais jamais fait en arrivant ici, c'était les relations avec les instances représentatives du personnel...Donc je me suis aperçu qu'effectivement... Bon là, c'était des personnes et que dans l'aspect ressources humaines, si on a des partenaires sociaux qui sont négatifs, cela met des conditions de travail qui ne sont pas supers... (n° 7)*

### *Faire face aux attentes et aux exigences d'interlocuteurs multiples ...*

On a cherché, dans cette partie, à aborder les professions, qui ici nous intéressent, en s'attachant à leur processus de développement, considéré du point de vue de la signification qu'il a pour les individus. Ceci n'exclut pas les points communs entre ces trajectoires ou ces « carrières »<sup>7</sup> et l'apport d'autres types d'analyses qui elles mettent plutôt en évidence les conditions techniques, institutionnelles, politiques en somme non subjectives dans lesquelles s'élaborent ces parcours et dans lesquelles les pratiques de travail se construisent et prennent forme.

La voie que nous tentons de suivre (subjectivante, voire anecdotique) constitue de notre point de vue un moyen d'accéder à une certaine réalité du travail.

Elle tend d'une part à mettre en avant dans le travail, ce qui a fait, ou fait encore problème et que certains ergonomes ont pu nommer autrement : les moments critiques<sup>8</sup>. Il peut s'agir de la pénibilité des conditions de travail, de la charge psychologique et morale qu'elles font peser sur le salarié et qui peut renvoyer à la multiplicité voire la contradiction des sens que prend cette activité pour l'opérateur, sa hiérarchie ou encore les usagers, ainsi que la valeur qui lui est attachée mais qui incite à aller au-delà, du côté de l'environnement de travail, des relations dans le travail et l'organisation.

Elle tend d'autre part à laisser percevoir, les représentations plus ou moins valorisantes que les interviewés ont de leur profession et les parcours qu'ils ou elles sont amenés à construire, en développant suivant les circonstances et progressivement, au fil des emplois et des apprentissages certaines de leurs qualités. Il s'agit en somme d'appréhender comment au fil de ces parcours, chacun se saisit des opportunités qui s'offre à lui, comment, dans quelles circonstances, avec quelles aides ou quels moyens (les ressources que représentent la formation initiale, continue ou l'expérience ou bien les formes d'intégration, d'accompagnement interne à l'entreprise, formels ou informels) il est amené progressivement, par étapes, à parfaire son identité professionnelle, à se professionnaliser.

Ces étapes ne semblent pas non plus être laissées au hasard, tant il nous semble que certaines compétences s'acquièrent avant d'autres.

Dans quelles limites, ils ou elles cantonnent-ils ou elles, leur profession ? Comment ils ou elles ont manifesté un rejet, au point parfois de vouloir en sortir et de se construire un parcours fait de retour à la formation, de négociations et d'arbitrages entre vie privée et vie professionnelle ? Ou encore au contraire comment, ils ou elles, assument les « mauvais côté » de ces professions en s'attachant plutôt aux avantages que leur situation professionnelle leur procure ? Comment enfin certain(e)s « démissionnent » devant les difficultés ?

Ainsi, nos assistant(e)s et gestionnaires s'étendent beaucoup en entretien sur les relations de toute sorte (avec les hiérarchiques, les clients ou usagers, les collègues d'autres services...) qu'ils ou qu'elles entretiennent à l'occasion de leur travail.

*« en fait je fais la liaison..entre différentes personnes je dirais. Voilà. Je suis au milieu en fait je suis un rond point...c'est imagé mais je fais le lien entre différentes personnes, entre le chef, le responsable des activités et le responsable de service qui a pas tout le temps le temps d'aller et de descendre aux ateliers. Et je fais le relais en fait...ça fatigue à la fin mais... » (Entretien n° 14)*

---

7 C'est le terme qui est employé par Everett C. Hughes.

8 FALZON, P. ; LAPEYRIERE, S. L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service in Le travail humain, tome 61, n°1, 1998.

Il y a deux types de relations cependant qui sont très largement évoquées, parfois avec insistance : celles avec les hiérarchiques (dans notre cas puisque ce sont souvent des petites structures : le patron) et celles avec les clients ou les usagers. L'un et l'autre type sont décrits comme source de tensions et de difficultés.

**La relation avec le hiérarchique** (voir l'encadré n°1) est liée à une certaine image du « métier » que l'on rejette parfois tant elle met en évidence les rapports de pouvoir, de domination ou de subordination.

Certain(e)s de nos interviewé(e)s aiment à se reconnaître comme « assistant », sur un mode particulier. Ainsi, ils se pensent, espèrent (et l'expriment ainsi) être davantage au service d'une organisation, d'un collectif (même s'il est réduit au minimum) que « servir » ou être « attachée » à une personne, en l'occurrence un supérieur hiérarchique qui n'aurait qu'à leur dicter ce qu'ils ou elles doivent faire.

L'interviewée n° 17, par exemple, après avoir expliqué qu'elle est plus qu'une simple secrétaire, qu'elle n'est plus dans « l'assistanat classique » décrit ainsi l'emploi de la secrétaire, qu'elle refuse d'assumer :

*« enfin le plus gros du travail justement c'est rédaction et prise de note, des comptes-rendus de réunion...pour moi secrétaire c'est ça, elle prend des notes, elle rédige, mais après dans la réalité, y a beaucoup plus de choses...elle assiste quelqu'un d'autre...puisque le directeur n'a pas le temps de faire ses courriers donc c'est elle qui le fait...elle assiste la personne quoi...ça dépend des sociétés, y a vraiment l'assistante de direction, elle attend que son patron lui dicte un courrier, lui dise tu m'appelles telle personne, y avait quand même une partie que je consacrais à l'assistanat, j'assistais directement mon directeur mais après, tout le reste je savais ce qu'il fallait faire »*

D'où tirent-ils cette image un peu stéréotypée, obsolète et décalée de ce à quoi ils ou elles sont censés avoir été formés ? Est-elle véhiculée par une formation initiale qui n'a peut-être pas pris la mesure des évolutions du travail ou de la diversité des contextes dans lesquels ce travail s'exerce ? Cette formation a-t-elle privilégiée certains contextes organisationnels, ceux en particulier de la moyenne ou grosse entreprise ?

## Encadré n° 1

### La relation avec le hiérarchique

*« j'ai voulu changer de travail parce que je sais pas... parce que après j'ai eu d'autres problèmes avec les employeurs...le secrétariat ça m'a...Voilà, donc c'est subir ... l'assistanat cas classique, l'assistanat, c'est quand même on va dire assistante de direction, j'en avais marre de...même si le commerce international ça me plaisait puisque les langues tout ça, ça me plaît j'en avais marre du secrétariat. Je me suis dit, je vais pas encore rechercher un nouvel employeur et faire la secrétaire, lui faire on va dire entre guillemets son café et subir la mauvaise humeur du patron. C'est pas la même relation puisque le client au bout du téléphone, il est pas content il gueule, c'est autre chose mais là c'était le patron, le patron sur le dos, et c'est atteinte à l'assistante de direction donc je faisais un travail d'assistante de direction en partie quoi. Même si j'étais assistante d'export, je veux dire j'étais seule dans la société...ce qui a été difficile pour moi au départ c'est la relation... je m'emportais plus avec le patron qu'autre chose mais avec quelqu'un d'autre ça se passait relativement bien.» (entretien n°17)*

*« Non c'est tellement plus facile d'appeler Christine. Christine vous pouvez me trouver ça, Christine vous pouvez me donner ça s'il vous plaît...c'est vrai que j'aimerais changer de chef de service... ça va peut être changer.... non mais je sais pas, on sait ce qu'on a, on sait pas ce qu'on pourrait avoir donc ...c'est vrai qu'il est assez..., il ne met pas tout sur le tapis et il ne prend pas ses responsabilités.. Il a 2 poids 2 mesures. Je sais pas mais pour moi, les chefs de services 'fin c'est quelqu'un qui assume, qui est là pour épauler ses gars et pas pour ne.. tout cacher que le jour où que ça sort du tapis, que ça déborde dire « c'est sa faute ». ...il ne m'a rien fait à moi parce que j'ai un caractère pas facile mais avec d'autres personnes, il est pas prévenant en fait...il prend ses intérêts personnels avant le mérite des gens...il est pas très juste là-dessus mais au quotidien y a pas de souci, ça se passe bien, non l'autre ça se passait pas bien du tout, il essayait de monter les gens les uns contre les autres. Ici on est une petite équipe, on est 8-10 et on est soudé...et l'autre, il essayait de monter les gens les uns contre les autres...il est parti sans faire quelques dégâts. Non là ça va mieux, y a des frictions comme partout mais ça va mieux...mais quand je me disputais avec mon chef, ça arrive quand même...des fois je me dis...je voudrais prendre mes valises et partir mais bon pour aller où ? » (entretien n° 14)*

*« le chef d'entreprise c'était quelqu'un ...déjà y avait une façon de travailler que j'aimais pas trop. .. il fallait être à sa dispo... faut prier pour que le téléphone sonne pas parce qu'il s'impatiente quoi. Et puis, bon c'était quelqu'un de très stressant, quelqu'un qui s'énervait pour un rien donc heu... tout son stress il nous le redonnait... quand mon état de santé s'était aggravé parce que j'avais... de fortes tensions, 'fin j'avais vraiment des symptômes physique assez lourds, c'est le médecin qui m'a mise en arrêt. Donc ... je lui ai dit « ben écoute, je vais pas te faire de perdre ton temps, ça fait quinze jours que je suis en arrêt, je .. je suis en dépression, on arrête là, ça sert à rien. » et puis bon voilà quoi. » (entretien n°18)*

*« c'est des artisans, c'est pas toujours des diplomates, c'est un milieu d'hommes...pour moi, j'ai pas vu de difficultés, parce que j'ai beaucoup pris sur moi aussi...mais je pense que c'est aussi l'expérience que j'ai eue, parce que ça fait plus de 10 ans que je travaille...par contre, c'est vrai que la collègue ça se passe pas du tout comme ça, c'est carrément tout le contraire, si vous l'interrogez, c'est pas du tout ça. »(entretien n° 13)*

## La relation au client

Un autre type de relation, sur lequel nos interviewés s'attardent et qu'ils ou elles vivent avec difficulté, du moins dans les premières années de l'emploi est la relation avec les clients.

Cette relation est sans doute d'un autre type, mobilise d'autres ressorts (voir Encadré n° 2). C'est la raison pour laquelle il est difficile de rassembler les qualités qui permettent aux assistant(e)s de « gérer » ou d'assumer ces relations sous le terme commun de « compétences relationnelles ».

On retrouve dans ce qu'ils ou elles décrivent de ces relations davantage ce qui fait la particularité des « relations de service », telles que les a définies en tout cas Jean Gadrey<sup>9</sup> :

*« Relations qui se nouent à l'occasion d'une prestation de service délivrée par les uns(A) à l'intention des autres (B) et le plus souvent à la demande de B à propos d'un problème ou d'une réalité sur laquelle on demande à A d'intervenir ...les relations de services sont des interactions, qui se déroulent à propos de prestations de service, entre agents prestataires et agents utilisateurs. Elles ne se limitent pas aux moments forts que constituent souvent les épisodes de face-à-face, de discussion directe. Elles peuvent dans certains cas exister et être étudiées en tant que relations durables. »*

## Quelles compétences sont mobilisées ?

Les compétences que les assistant(e)s doivent mettre en œuvre seraient-elles donc assimilables aux « compétences marché » décrites par Marie-Christine Combes<sup>10</sup> ?

Des compétences (connaissances des clients et de leurs attentes) qui n'auraient pas le même degré de développement selon les organisations productives. En ce qui concerne les assistant(e)s interviewé(e)s, l'on se trouve plutôt dans le cas d'organisation « spontanées », celui des services marchands peu concentrés où le service repose encore essentiellement sur les personnes, leurs compétences personnelles, leur « débrouillardise » même si une certaine forme de complémentarité des compétences entre salariés est maintenue.

Dans ce type de structures, la notion de professionnalisation renvoie plutôt à la capacité individuelle des agents à mobiliser des ressources, internes et externes et à établir une relation de confiance avec les usagers ou les clients. C'est dire que les compétences « relationnelles » ne sont pas prises en charge collectivement mais qu'elles sont plutôt assumées par la secrétaire ou l'assistante. Celle-ci mobilise également ce faisant des compétences techniques (connaissance du produit ou service) et organisationnelles (installation, logistique, circulation d'informations). Les trois étant interdépendantes. C'est ainsi d'ailleurs que l'auteur évoque le métier de secrétaire, dans un certain contexte organisationnel :

*« Ainsi la secrétaire unique d'une petite association ou d'une petite entreprise devra mobiliser à la fois des compétences techniques, mais aussi assurer la circulation de l'information, les interfaces entre les personnes, la logistique, toutes activités qui relèvent des compétences organisationnelles. .... Toutes ces observations convergent avec l'idée que le métier de secrétaire est l'exemple-type d'un métier polycompétent mobilisant simultanément les trois types de compétences, techniques, organisationnelles et marché, tout particulièrement dans une petite structure » (Combes, 2002, p. 15).*

---

9 « La relation de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, 1994

10 Combes, M-C., « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, octobre 2002, n°92, pp 5-18

## Encadré n° 2

### La relation avec les clients

*« tout passe par la secrétaire, c'est elle qui filtre les appels, c'est elle qui filtre les visiteurs...et puis la communication c'est la base...il faut pas être agressive, faut savoir dire les choses d'une certaine manière et puis au téléphone, il faut savoir s'exprimer... au niveau du contact avec le client et le fournisseur ça se passait bien sauf s'il y avait des litiges mais bon après ça sert à rien de gueuler aussi» (entretien n° 17)*

*« ce qui m'a fait un gros choc c'est la mentalité...la violence avec laquelle des fois vous pouvez tourner les conversations...quand l'intérimaire était pas là et que les clients appelaient en pétard...c'est ce côté rentre-dedans...j'en ai pris quelques uns de plein fouet et ça m'a fait bizarre...je veux bien assumer un certain nombre de choses maintenant ce qui m'intéresse c'est de trouver une solution, pas de me faire pourrir gratuitement...y en a ils vous appellent, c'est de suite l'agression, c'est inadmissible...puis on s'habitue un peu, on connaît aussi les clients donc on sait plus ou moins comment ils vont réagir, on connaît aussi de plus en plus les intérimaires ...tout ça fait que j'ai de moins en moins de problème mais que ...il peut y en avoir effectivement...j'avoue que quand j'allume mon portable à 7h15, 7h30, je me dis combien il y a d'ennuis pour démarrer la journée...j'exagère à peine mais c'est un peu ça» (entretien n° 16)*

*« ce qui était difficile dans les premiers temps ce qui a été difficile au début c'était de prendre contact avec les gens, avec des gens mécontents. Vu qu'on était pas passé, vu qu'on était pas payés et qu'on avait pas effectué nos prestations...c'est assez difficile quand les gens s'énervent, ils nous traitent d'incapables, je leur dit « écoutez, je suis désolée, on va faire la maximum, je transmets toutes vos coordonnées à nos techniciens, il vous rappellerons, j'en fait part à mon responsable...mais y a des fois où j'y arrive pas quand j'en prend 3, le quatrième je lui dis « bon, écoutez ç a va faut pas être de mauvaise fois mais quand la personne ça va faire 4 fois qu'elle appelle pour la même chose des fois je sais plus quoi dire, je la mets en attente et je demande à un responsable de prendre la ligne parce que quand ils ont toujours la même personne, ils n'ont pas l'impression d'avancer. C'est assez stressant le travail que je fais...des fois le soir, je pense au lendemain...après le lendemain j'ai le client qui m'appelle « comment ça se fait que... » après faut gérer le truc...c'est stressant quand vous savez que vous pouvez pas donner satisfaction au client...parce que c'est pas vous qui faites le boulot...derrière ça suit pas mais c'est vous qui vous êtes engagé...ça me stresse, ça me rend nerveuse et parfois agressive...c'est pas le téléphone qui me gêne, c'est les gens, il faut voir comme ils sont agressifs, je pensais pas franchement...la climatisation ça va c'est plus facile, mais l'hiver quand il fait 2 degrés dehors...faut voir..ça me monte les larmes aux yeux...je me fais agresser personnellement...ils ont parfois des mots, c'est violent ...moi je me voyais plutôt dans un bureau sans téléphone...pas avec un téléphone qui sonne toutes les 5 secondes...alors que je pensais que j'allais être quelque part tranquille à faire de la saisie »(entretien n°15)*

On retrouve ainsi dans ce portrait un peu des « assistant(e)s » que nous avons rencontrés mais il ne parvient pas à décrire à lui seul toutes les composantes ou les dimensions des interactions avec le client.

On peut trouver en revanche chez Erving Goffman, en particulier dans *Asiles*, une analyse de la relation médecin-patient qui peut servir à penser les interactions prestataire-client dans une relation de service plus large. La relation de service qu'il décrit au moyen de la métaphore de la « réparation » correspond donc au contexte dans lequel un prestataire délivre une « réparation » à un demandeur qui se trouve face à un certain besoin ou un problème particulier (voir plus haut la citation de Jean Gadrey). Il nous semble que cette façon d'appréhender les relations prestataires/clients est un peu plus précise et plus adéquate pour analyser les relations dans lesquelles nos interviewé(e)s sont engagées que celle envisagée par M-C Combes précédemment. Cette dernière était en effet d'une acception plus large puisqu'elle intègre également des relations de nature plus commerciales. En effet l'agent mobilisant des « compétences marché » peut également procéder à de la prospection commerciale en tout cas y contribuer.

Les compétences mobilisées au sein d'une interaction de « réparation » sont de trois ordres :

**La compétence technique** permet de délivrer ou obtenir des renseignements, l'agent fait alors un travail de diagnostic de la situation dans laquelle se trouve le demandeur en mobilisant des connaissances techniques (règlements ou procédures...)

**La compétence contractuelle** énonce les conditions du service, son délai, ses conditions au travers d'un travail de réajustement (effort pour recadrer les termes de l'échange, énoncer les conditions de prestation).

*Exemple : « donc à partir de là on regarde si le matériel est bien en place, s'il y a bien tout ce qu'il faut, que le personnel a bien compris ce qu'on lui demande, si c'est bien ce qu'on avait convenu ...ça permet après de savoir ce qui se passe...de se dire « attends là je suis pas d'accord, c'est pas ce qu'on avait convenu » soit par rapport au client, soit par rapport à l'intérimaire. » (Entretien n°16)*

Et enfin **la compétence civile**, par l'utilisation de la politesse et de la bienséance procède à un travail d'apaisement qui consiste à rassurer l'utilisateur en s'assurant qu'il a bien compris.

Il est vrai que cette grille d'analyse des interactions prestataire/client a été jusqu'ici plus largement utilisée dans le cadre des emplois administratifs du secteur public. Mais les compétences qu'elle contribue à mettre au jour correspondent assez largement à celles déployées par nos interviewé(e)s dans le contact qu'ils disent établir avec les clients (voir encadré n° 2).

Isaac Joseph a utilisé ce cadre d'analyse, entre autres, dans l'analyse des situations de travail des machinistes-receveurs de la RATP<sup>11</sup> qui ont toutes les caractéristiques des situations de travail complexes. Complexes en particulier parce qu'il s'agit de situations de « temps partagé » dans lesquelles l'identification des problèmes (le diagnostic) suppose un arbitrage sur les priorités du moment d'action bref sur l'organisation des séquences d'activités. Cet arbitrage suppose un travail de sélection qui s'effectue sous la pression du temps et qui est sans cesse confronté à des chevauchements d'urgence.

Comment ne pas y reconnaître nos assistant(e)s qui tout à la fois doivent répondre au téléphone et trouver des solutions aux problèmes des clients en même temps qu'ils ou elles expédient les affaires courantes (préparation de la paye, factures et autres courriers).

---

11 JOSEPH, I., « Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur. », *Sociologie du travail*, XXXIV, n°1, 1992.

Le sentiment de stress qu'ils ou elles manifestent dans leur relation aux clients tient-il également aux caractéristiques des situations de travail en « temps partagé » dans lesquelles ils ou elles sont pris ?

On peut imaginer également d'autres raisons. Ce sentiment pourrait tenir à l'absence de ressources mis à la disposition des agents par l'organisation (Lacoste, 1995<sup>12</sup> ; Ughetto, 2006<sup>13</sup>). Ces derniers se retrouvent seuls à assumer par exemple une coordination avec les autres postes, coordination qui n'a pas été pensée par l'organisation. Pourtant la relation de service engage l'organisation tout entière et dépasse les situations de contacts directs agent-client.

A ce stress, s'ajoute également le sentiment d'avoir à agir dans l'urgence, d'avoir une charge de travail trop importante. Même si, on l'a dit, une intensification du travail semble avoir gagné les emplois administratifs ce sentiment exprime souvent davantage la frustration de ne pas pouvoir effectuer du travail bien fait, là encore les salariés pointent les défaillances de l'organisation<sup>14</sup>.

*« C'est par là que l'intensification du travail refoule ce qu'on pourrait désigner comme son intensification subjective et collective. En raison du fait qu'elles sont simultanément offertes et refusées les responsabilités usent les sujets. Paradoxalement l'organisation du travail, en privant les salariés des appuis nécessaires, contrarie l'action et parfois même empêche de travailler. » (Clot, 2006)<sup>15</sup>*

A ces défaillances s'ajoutent également un certain nombre d'injonctions paradoxales, accorder du temps et de la disponibilité aux clients mais achever ses tâches administratives, récupérer les impayés mais laisser le supérieur hiérarchiques négocier lui-même avec le client des conditions arrangeantes (voir encadré 3).

Ainsi : *« un autre aspect du travail de l'agent renvoie aux « rôles communicationnels » qu'il est amené à tenir. Par sa fonction d'interface entre le public et les reste de l'organisation, il supporte souvent des contradictions sur lesquelles il n'a pas prise »<sup>16</sup>*

Dans ce cas même si la relation semble plus assumée, elle suppose en tout cas des tractations et des négociations, qui prennent place dans un jeu de relations triangulaires entre les clients et le hiérarchique.

---

12 Lacoste M. « Le langage du guichet. Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, n°65, 1995.

13 Ughetto, P. *Compétences de service : état des lieux d'une problématique*, Documents de l'IRES, juillet 2002, n°02-03, 43 p.

14 Raveyre, M., Ughetto P. « On est toujours dans l'urgence : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ? » in Askenazy et al., *Organisation et intensité du travail*, Toulouse : Octares, 2006, pp.121-128

15 Clot Y., « Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre » in Askenazy et al. *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octares, 2006, p.313-317.

16 Lacoste, M., « L'interaction langagière, pierre de touche du service. », *Education permanente*, 1998, n° 137, pp. 23-35

### Encadré n°3

#### La relation au client : une question d'organisation ...

« Allez expliquer au client que 3 ans après qu'il ait signé un contrat à tant d'euros, il se retrouve avec une augmentation de 5% ou de 2% parce que ça fait 3 ans qu'il n'a pas été augmenté... tout ça ce sont des choses où j'ai eu beaucoup de mal à gérer parce que les clients ne comprenaient pas trop mais finalement ça s'est bien passé oui, ce sont tous des artisans, des clients qui ont des petites pizzerias qui sont aussi souvent des mauvais payeurs, des gens de mauvaise foi c'est des clients qu'on veut garder parce que ça fait 15 ans qu'on travaille avec eux. C'est des clients où la parole fonctionne beaucoup. j'essaye d'être assez quand même droite par rapport à ce qu'ils nous doivent ou justifier l'intervention .. derrière c'est vrai que « le cadre .. avait dit que ça allait se passer différemment... » donc bon c'est ça qui était très difficile en fait. Donc après à un moment donné, je gérais plus l'intervention bon et ça se soldait par un impayé que je relançais... c'est un des chargés d'affaires de la famille mais bon ça finissait souvent par des impayés, par des avoirs .. très **di-plo-ma-ti-que-ment** quand même au départ parce que je sais jamais .. qu'est ce qu'ils ont dit qu'est ce qu'ils ont pas dit... donc je veux pas les défausser, je veux pas me mettre en conflit avec le client donc j'essaye d'abord de **l'écouter, voir ce qu'il dit souvent** et puis j'ai réussi à faire moitié-moitié. Oui, voilà au lieu de ne rien récupérer ou de ne rien solder en terme de conflit . D'essayer de partager les tords et donc ça marche très bien. Ça fonctionne bien et il voient que je comprend aussi ce qu'ils m'expliquent , que je suis pas forcément d'accord sur tout mais que quand **même je lui donne certainement raison même si il est souvent de très mauvaise foi, ça le valorise** un petit peu et puis bon derrière y a le cadre qui soit le confirme soit qui infirme donc... Dans ce cas là c'était monsieur SEFAYA qui intervenait, qui me disait de laisser tomber, mais après à un moment donné c'était souvent « c'est bon ça y est c'est fini, je travaille plus avec eux c'est fini c'est fini ». Puis 2 mois après il retravaillait, ils faisaient exactement la même choses et c'est vrai que ... pas que je suis pas rentrée en conflit avec lui, mais je lui ai **expliqué que selon comme lui travaillait** .. moi derrière je pouvais pas travailler je servais à rien en fait ... **Donc c'était très difficile et souvent on a eu quelques confrontations** avec ... avec ce cadre là mais très gen.. 'fin très gentiment et puis moi je le **prenais beaucoup avec ironie** pour pas justement qu'il se froisse... ça c'était difficile parce que bon.. des fois on a l'impression de se battre même avec lui pour récupérer de l'argent, ça c'était dur... **il faut prendre sur soi et garder son sang froid, parce que entre les clients, les techniciens plus les patrons...** » (Entretien n°13)

#### Un parcours de professionnalisation

Comment donc arrivent-ils et à quel prix à gérer ces interactions diverses, ces chevauchements de rôles professionnels et de tâches différenciées ? Au terme de quel processus d'apprentissage et avec quelles ressources ?

Il semble que ce soit au terme d'un processus long et en mobilisant plutôt des ressources individuelles, telles que l'autoformation ou le réinvestissement d'expérience passées qu'ils parviennent à se construire une professionnalité.

Pascal Ughetto<sup>17</sup> s'interroge dans ce contexte sur ce peut signifier le « professionnalisme » ou la « professionnalisation » :

« L'agent ne peut échapper à la nécessité de faire des arbitrages. Son professionnalisme s'incarne dans la réalisation d'arbitrages et donc suppose la mise en œuvre de quelque chose qui est plus de l'ordre de la compétence (intelligence de la situation, prise d'initiative) que de la disposition naturelle. Il suppose donc moins que le salarié fasse preuve de capacité à se conformer à un modèle attendu de comportement que d'une capacité à se **professionnaliser, c'est-à-dire à développer sa compétence quant à la réalisation des arbitrages qui, dans l'ordre des civilités, du contractuel et du technique, font que son intervention renforce le lien contractuel de son entreprise avec le client.** Pour arriver à effectuer la prestation, il faut

17 Compétences de service : état des lieux d'une problématique., Document de l'IRES, juillet 2002, n°02.03.

*savoir de quoi et de qui on a besoin, où on les trouve, comment on se procure leurs services, etc. Ici se joue notamment l'importance des relations entre front et back office : les personnels en contact ne concentrent pas à eux seuls la responsabilité et la compétence face au client. Leur compétence ne se limite pas à l'espace d'interaction avec les clients, à la formalisation de la demande pour élaborer une solution adaptée au cas particulier de chacun de leurs clients, mais passe également par leur capacité à aller chercher en back office de l'information leur permettant de construire cette solution. » p. 34*

Il semble que ce soit au fil du temps, des expériences et des tâtonnements, éventuellement d'investissements formation que les « assistants » parviennent à mieux gérer les relations multiples et parfois conflictuelles avec ceux qui sont à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, à mieux assumer les rôles multiples qui sont amenés à tenir.

Ce long processus peut s'appuyer sur les emplois qu'ils ont tenus par le passé et les expériences qu'ils ont pu mettre à l'épreuve dans des emplois nouveaux :

### **Entretien n° 13**

*J'ai mis en place, par exemple une procédure pour le contentieux...quand je suis arrivée dans l'entreprise il y a avait énormément de litiges, contentieux, énormément d'argent dehors, il y avait plus d'un million d'euros dehors...comme auparavant je travaillais dans une agence immobilière où je gérais les impayés, j'ai mis la procédure de travail avec les huissiers...donc de faire des démarches judiciaires avec un avocat.*

*C'était vraiment désordonné et le fait que j'ai pu travailler avant dans des entreprises et voir comment ça fonctionnait m'a vraiment aidé à mettre en place plusieurs procédures. C'est pour ça que ça a plu et que je m'entends très bien avec mes employeurs et que ça fonctionne sans moi.*

*Comme il a vu aussi que j'ai travaillé dans une banque, je pense qu'il s'est imaginé que par rapport aux impayés j'aurais pu faire quelque chose mais c'est pas cette expérience là qui m'a servie, c'est celle que j'ai en immobilier.*

Cette compétence d'organisation ou d'auto-organisation n'est pas simple à acquérir mais si on la considère isolément, on ne peut pas percevoir les compétences autres mais néanmoins indissociables qu'elle mobilise avec elle.

Nous avons souligné précédemment comment Isaac Joseph avait montré que dans des situations à temps partagé les compétences sociales et techniques étaient indissociablement liées.

Ici, il nous semble que si les assistant(e)s parviennent à faire face aux interactions multiples qui meublent leur quotidien, c'est également parce qu'ils ou elles progressent dans la connaissance de leur organisation (ses règles plus ou moins explicites, ses personnes ressources, son fonctionnement...) mais aussi dans la connaissance du champ d'activité dans lequel ils ou elles opèrent (connaissance du produit ou de service, de ses contraintes, de ses caractéristiques). C'est donc également en acquérant des compétences techniques, qu'ils ou elles peuvent mieux s'organiser et faire face à la charge ou à l'urgence, en opérant des arbitrages plus pertinents.

## Entretien n°15

**- Il vous semble que maintenant vous arrivez mieux à gérer cette situation qu'avant ?**

- Je gère mieux parce que je traite plus vite l'appel, avant, je faisais un circuit plus long alors que maintenant je sais comment faire alors je saute les étapes pour aller plus vite : quand je sais qu'une personne est en panne, je lui demande « c'est quoi, vous avez un voyant rouge » je connais un peu plus les pannes, s'il y a un bruit, ça peut être le manque d'eau alors j'arrive mieux à déceler les pannes pour pouvoir donner la priorité aux techniciens. Si c'est grave ou moins grave, je donne après en fonction de l'urgence...

**- C'est ce que vous n'arriviez pas à faire avant, avant vous passiez tous les appels...à partir de quand avez-vous réussi à faire ça ?**

- Je pense que c'est depuis l'année dernière.

**- Donc cela veut dire au bout de 4 ans de travail ?**

- Oui, oui...au début, on se pose pas de questions et après le technicien lui-même...quand il commence à vous poser des questions, vous connaissez pas les réponses, après on se dit « la prochaine fois je demanderai...puis ça rentre et après, on a le réflexe. Là j'ai un message sous le coude, je sais que c'est quelque chose qui peut attendre, je sais que le technicien a d'autres choses à faire en ce moment que traiter cet appel, j'attend le bon moment pour lui donner, je vais pas l'embêter avec ça...même si c'est son boulot, je sais que ce sera mieux géré et mieux fait quand je lui donnerai au moment voulu, c'est pareil pour tout.

Comme on le voit, l'acquisition de ces compétences techniques peut être longue, mais il semble que ce soit le prix à payer pour devenir un « professionnel ». Les parcours de nos interviewés sont éclairants de ce point de vue.

Ils ou elles empruntent ou prévoient d'emprunter deux voies principales pour « sortir » de « l'assistantat » : celle de la spécialisation dans un champ ou un secteur d'activité, ce qui suppose de façon évidente une spécialisation technique, ou bien celle de l'élargissement de leur compétences de gestionnaire pour pouvoir en assumer toutes les facettes (gestion du personnel, gestion financière, administrative voire commerciale).

En évoquant leurs emplois passés et présents, ou leur cheminement dans un emploi, ils ou elles retracent parfois entre les lignes un parcours, jalonné d'étapes dont l'ordre de succession ne semble pas indifférent. Autant d'étapes qui semblent être des pré-requis pour les suivantes.

## Entretien n°15

**-Et, et ça vous semble important, ça, dans votre travail, la relation que vous avez avec les gens qui appellent ? Ca vous semble une bonne partie de votre travail ?**

*-Oui quand même. C'est quelque chose qui me plaît... c'est quand même essentiel dans le boulot quoi parce que on a beaucoup de contacts avec le public, avec... pas que le privé quoi hein parce que bon ...on travaille avec beaucoup de monde et c'est la majeure partie de notre clientèle donc je peux pas...*

**-Il y a d'autres choses qui vous ont semblé difficile au début... ou encore peut-être je sais pas ?**

*-Non, non, j'ai accroché assez rapidement enfin ...j'avais une formation, parce que bon nous sommes dans le bâtiment et j'avais une formation de BTS assistant de direction dans une société de ...enfin d'électricien donc là...*

**-C'est à dire vous avez préparé votre BTS en alternance ?**

*-Oui. ... mais dans une société ...qui était dans le bâtiment mais bon là on travaillait plus le privé parce que on était des sous traitants. Enfin ils sont toujours des sous traitants et ...c'était moins difficile au niveau du standard mais plus difficile au niveau des tâches administratives, au niveau du boulot parce qu'on était en fait une société de 10 salariés quoi, une petite boîte de rien du tout ...et après j'étais dépassée mais j'ai appris que ...enfin on était 2 : ma patronne et moi et elle m'a permis de voir beaucoup de choses aussi, d'apprendre beaucoup de choses, donc quand je suis arrivée là où je suis ...j'avais un peu touché à tout quoi, donc c'était pas du nouveau pour moi...*

**-Y a quelque chose quand même qui vous a semblé nouveau ?**

*- oui le... comment dire, l'organisation, la répartition des tâches parce que, bon, la comptabilité c'est une chose, l'exploitation c'en est une autre puis bon on a quand même, là où j'étais c'était une petite boîte, donc je faisais de la comptabilité comme de la... je préparais la paye aussi, comme je fais maintenant, je faisais un peu de tout quoi, des appels d'offre, je préparais l'approvisionnement de matériel, la réception de matériel.... Là bon quand je suis arrivée, j'ai débarqué là où je suis, j'avais oui, c'était le même, c'est les mêmes démarches quoi à peu près. Ah rien, rien noté de nouveau à quelque chose près ...*

**-Vous ne vous êtes pas sentie larguée quoi ?**

*-Non pas du tout, non puis ma collègue ...ils ont été... enfin je vais pas dire qu'ils m'ont réservé un grand accueil ...puis bon ma collègue avec qui je travaille, avec qui on fait une équipe, elle a été très bien quoi, elle m'a très bien expliqué les choses du plus simple au plus compliqué... elle connaissait par cœur, elle connaissait très bien des choses enfin le déroulement des choses...puis moi j'ai commencé par les choses les plus faciles, c'est à dire le téléphone puis petit à petit on me confiait des tâches ...c'était un peu progressif.*

## Entretien n°16

*-Faut dire qu'au début lui, il voulait vraiment qu'une...tâche administrative, donc la partie chantier dont je vous parlais,...c'est venu petit à petit...j'ai commencé à tourner sur les chantiers sans avoir d'impératifs de mise en place, il disait : « allez-y, tournez, regardez ce qu'ils font, posez-leur des questions, n'hésitez pas, vraiment sur les parties techniques, au client aussi ça va vous permettre de connaître les intérimaires, les clients, de voir comment ils fonctionnent...après une fois que je m'y connaissais un peu mieux là-dedans, il a dit : « bon vous allez pouvoir commencer à faire des mises en places le matin parce que vous savez maintenant de quoi il retourne...après il me dit « voilà sur certaines commandes, vous pouvez commencer à les gérer vous-même, vous savez ce qu'on va vous demander, les gens que vous avez, voilà, ce que je touche moins, c'est la partie purement commerciale, c'est-à-dire négocier le chantier avec le client et en argent, ça je sais pas encore...négocier un prix de plafond, de mur, d'enduit, je connais les prix, mais la négoc...je l'ai pas encore parce que j'ai pas la connaissance technique suffisamment poussée pour pouvoir négocier les difficultés, les cas particuliers.*

**- Donc au départ vous faisiez la paye ?**

*-Vraiment au départ, c'était que ça...je bougeais pas du bureau et puis après ça s'est fait petit à petit...il m'avait dit « je souhaiterais que vous vous investissiez petit à petit dans la partie plus technique, je sais que vous n'y connaissez rien mais je vais vous laisser le temps. Il m'a pas jeté dans la fosse aux lions en disant « débrouillez-vous » je suis là pour ça, faites ce que vous savez et petit à petit vous viendrez au reste.*

**- Et à partir de quel moment vous êtes allé vers le « reste » ?**

*- C'est allé assez vite parce que je dirais que le lot purement administratif, il y avait peut-être pas un emploi plein. Du commercial j'en fais pas trop mais je vais être amené à en faire, moi j'ai appris la façon de faire comme on peut l'apprendre en commerce. Mais je reste persuadé que c'est quelque chose que l'on apprend sur le tas et que le plus important c'est maîtriser ce que l'on vend. Je ferais bien une formation commerciale mais pas pour vendre n'importe quoi ...je pense que le plus important dans ma situation c'est de comprendre le placo, savoir ce que ça vaut...après la façon de négocier. Je pense qu'une fois que je maîtriserai bien tout ça, la technique de vente, elle va venir d'elle-même, d'autant plus qu'on a pas la démarche d'aller chercher le client, ils viennent d'eux-mêmes.*

Les compétences mobilisées dans les tâches administratives classiques (rédaction de courrier, utilisation de logiciel, facturation...) semblent les plus faciles à acquérir, en tout cas, elles sont acquises en premier lieu. Est-ce dû à la performance de la formation initiale ? A la plus grande simplicité de ces tâches, en tout cas à leur caractère plus circonscrit ? Elles nécessitent cependant une période d'adaptation au contexte dans lequel elles s'exercent.

En revanche, celles dont l'apprentissage est plus laborieux, ce sont ces compétences dites peut-être un peu de manière abusive « relationnelles » parce qu'en réalité, elles ne sont pas indépendantes d'autres compétences plus techniques. Il ne s'agit pas des techniques administratives mais des techniques utilisées pour la conception d'un produit ou la réalisation d'un service et qui font le métier de l'entreprise.

En fait, dans ce processus plus ou moins long d'apprentissage, de professionnalisation, tout se passe comme si on procédait par cercles concentriques, des compétences les plus périphériques aux plus centrales, celles qui définissent un peu le cœur du « métier ». Ne s'agit-il pas dans le cas qui nous occupe de ces compétences d'interfaçage, de coordination et d'organisation ?

Ce mode d'acquisition n'est pas sans rappeler celui exposé par l'anthropologue américaine Jean Lave, à propos cependant de l'acquisition de savoirs artisanaux et qu'elle désigne par le terme de « participation périphérique légitime » :

*« La participation périphérique légitime devient une voie à deux sens entre d'une part, l'acquisition d'une compétence et d'une identité et d'autre part la production et la reproduction de pratiques communes. Les nouveaux venus deviennent des anciens grâce à un processus social de plus en plus centripète qui dépend d'un accès légitime aux pratiques continues du groupe. Avec le temps, le nouveau venu modifie sa compréhension de ces pratiques en profitant d'occasions improvisées pour participer en périphérie à l'activité continue du groupe. »<sup>18</sup>*

La comparaison s'arrête très vite parce qu'en l'occurrence, pour les parcours qui nous occupent, il n'existe pas de pratiques continues mais plutôt des expériences parcellaires et discontinues. Il n'existe pas non plus de groupe ainsi stabilisé.

En effet, dans le mode d'apprentissage qu'elle met au jour dans ces « communautés de pratiques », le nouveau a une vue d'ensemble dès le départ de ce qu'il faut apprendre, il fait des observations fréquentes d'une activité continue. Ainsi, il peut acquérir en participant aux activités du groupe de manière continue les connaissances et les compétences qui feront de lui un membre à part entière. Au lieu de ça, nous dit-elle, à l'école mais également au travail on rétrécit, on dévalorise et on fragmente l'apprentissage.

De tels modes d'apprentissages existent-ils tout de même en certains lieux ?

En tout cas les potentielles situations d'apprentissage décrites par nos interviewés, même si elles sont fragmentées, témoignent de l'intégration dans un collectif au moyen d'une sorte de passeur, ancien collègue sur le départ, qu'ils doivent remplacer par exemple, ou hiérarchique qui aurait tout de même fortement contribué à leur développement professionnel un peu sur le mode du compagnonnage (encadré n° 4).

---

18 LAVE, J., « Acquisitions de savoirs et pratiques de groupe », *Sociologie et sociétés*, vol XXIII, 1991, n°1, pp. 145-162.

#### Encadré n° 4

- *J'avais pas les mêmes relations qu'elles avec le cadre en place, pas du tout...c'est vrai que de mon côté ça s'est plutôt bien passé.*

- ***Ca vous semble dû à quoi cette différence de rapports ?***

- *a prendre sur soi et de garder un peu son sang froid, parce qu'entre les clients, les techniciens plus les patrons...si ça avait été mon premier travail, je pense que j'aurais réagi comme elle. Mais j'ai eu la chance de travailler dans mon premier boulot avec quelqu'un de très patiente et elle m'a expliqué des tas de choses...son comportement dans le travail...le calme et l'écoute surtout c'est ce qu'elle m'a expliqué en premier...l'accueil aussi des clients, la façon d'être, même vestimentaire...l'accueil téléphonique, et ce que j'ai retenu c'est la psychologie qu'elle avait avec les gens...même pour faire les courriers, il y avait tout un truc pour faire les courriers. Elle m'a énormément appris, même plus que ce que j'avais à l'école qui consistait justement puisque je faisais du management commercial à étudier un peu les attentes, la compréhension...ça m'a servi aussi pour gérer les conflits à l'intérieur de l'entreprise avec les techniciens. (entretien n° 13)*

*Faut dire qu'au début, il voulait vraiment qu'une...tâche administrative, donc la partie chantier dont je vous parlais,...c'est venu petit à petit...j'ai commencé à tourner sur les chantiers sans avoir d'impératifs de mise en place, il disait : « allez-y, tournez, regardez ce qu'ils font, posez leur des questions, n'hésitez pas, vraiment sur les parties techniques, au client aussi ça va vous permettre de connaître les intérimaires, les clients, de voir comment ils fonctionnent...après une fois que je m'y connaissais un peu mieux là-dedans, il a dit : « bon vous allez pouvoir commencer à faire des mises en places le matin parce que vous savez maintenant de quoi il retourne...après il me dit « voilà sur certaines commandes, vous pouvez commencer à les gérer vous-même, vous savez ce qu'on va vous demander, les gens que vous avez, voilà. (Entretien n°16)*

*Oui, elle m'a formé...elle m'expliquait tout bien...elle me disait « je préfère quand même te mettre devant l'ordinateur...elle m'a de suite attribuer des tâches tout en restant derrière moi...elle m'informait de tout, les fournisseurs, les clients. Bon après, moi, j'avais pas trop le contact direct avec les clients. (entretien n°16)*

La formation initiale contribue-t-elle et de quelle manière à l'acquisition ou au développement de ces compétences ?

L'analyse de la façon dont les parcours évoqués se sont construits, les difficultés auxquelles nos interviewés se sont heurtés nous poussent à en douter. De même qu'il paraît peu lucide de croire, comme nous le propose M-C Combes, qu'il suffirait, pour « rationaliser l'interaction » qu'à l'intérieur des entreprises « soient transmis des principes de conduites et d'action qui soient acceptés par les salariés au point de devenir naturels ».

D'ailleurs s'agit-il de principes ? Il s'agit plutôt de savoir-faire acquis en situation et par les situations »

Mais là les travaux d'études et de recherches manquent, en particulier sur ce à quoi forme la formation initiale, ce que l'on peut construire et développer à partir de ces acquis « initiaux » et qui aurait quelque chose à voir avec l'identité professionnelle, la professionnalité.

On est frappé par les représentations de la « secrétaire » que véhiculent nos interviewés : une collection de tâches répétitives, effectuées sous la contrainte en tout cas le contrôle du supérieur hiérarchique, dont on ne

perçoit ni l'intérêt, ni le sens, ni les finalités. Ils reconnaissent eux-mêmes faire un autre travail, dont le lot quotidien est fait de tractations et d'organisation des temps et des tâches.

Ne pourrait-on peut-être sensibiliser à ces réalités quotidiennes mais aussi et surtout à la place qu'occupent ces activités, dans les organisations, le rôle qu'elles y jouent ? Sensibiliser plus que former en quelque sorte à une profession dans son ensemble, ses difficultés, ses limites, bref à son sens social et politique.

Devenir professionnel c'est peut-être à moment donné adopter davantage une certaine posture professionnelle d'ensemble que de mettre en œuvre des compétences discrètes, différenciées mais qui ne font pas sens.

## ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

---

La présente étude n'avait pas prétention à couvrir de manière exhaustive les emplois du tertiaire administratif en termes de contenus et d'alimentation. Cependant, malgré son caractère exploratoire, elle permet de pointer certaines tendances d'évolution de ces emplois.

Si l'approche quantitative nous a laissé entendre que les emplois du tertiaire administratif pouvaient constituer des lieux de stabilisation durable pour les jeunes sortants de formation initiale, l'approche qualitative montre que cette stabilité dans un type d'emploi ne va pas forcément de pair avec des contenus d'activité immuables. L'évolution de ceux-ci semble en partie masquée par la permanence d'usage du terme (certes commode) de secrétaire, qui connote un type d'activité qui pour les individus rencontrés paraît bien souvent périphérique.

Les connaissances et savoir-faire détenus par les sortants de formations technologiques tertiaires permettent certes aux jeunes d'accéder à des emplois administratifs mais ne suffisent pas réellement à faire face aux exigences d'emplois qui ne se définissent plus seulement par une fonction d'appui à un cadre ou à un service, même lorsqu'ils portent encore le titre de secrétaire ou d'assistant. On retrouve en ce domaine une tendance déjà évoquée par Liaroutzos et *alii* en 1996, selon laquelle l'introduction des technologies de l'information ne vide pas de sens les emplois de secrétariat mais les fait évoluer davantage vers un rôle d'interface ; si l'on ajoute à cela le souci des entreprises de maintenir des effectifs à un niveau faible, on comprend mieux le constat de l'évolution des emplois d'assistant vers l'incorporation d'éléments issus d'autres fonctions de l'entreprise. Dans le même temps, des emplois auxquels étaient traditionnellement dévolus des assistants prennent en charge eux-mêmes une partie de cette fonction, par un « *redéploiement vers les services opérationnels de tâches accomplies auparavant dans des unités fonctionnelles* » (D'Iribarne et Tchobanian, 2003).

Ainsi, il peut être attendu des titulaires de ces emplois qu'ils prennent en charge des éléments de comptabilité, de GRH, de relation client, de gestion de stocks et de flux, qui exigent d'eux une bonne connaissance de l'entreprise, de son organisation et de son environnement ; à l'issue de près d'une décennie de vie active, les sortants de formations technologiques tertiaires ont souvent pu évoluer vers des profils de « gestionnaire » sur la base d'une qualification d'assistant. Même si cela dépend fortement des caractéristiques de l'entreprise (de la division du travail en son sein, donc de sa taille et de son domaine d'activité), on incline à penser que secrétaire, assistant et gestionnaire constituent en fait trois niveaux de maîtrise au sein de l'emploi tertiaire administratif.

Si les compétences bureautiques, littéraires et dans certains cas linguistiques constituent encore un socle qui permet de tenir un poste de travail, ce sont des compétences plus spécialisées qui sous-tendent l'évolution dans l'emploi : éléments législatifs (paye, RH), connaissance des logiciels spécifiques, ou le cas échéant du domaine technique spécifique de l'entreprise. Expérience et formation continue vont permettre cette spécialisation, qui vient alors optimiser une base que les individus comme les employeurs considèrent d'un œil favorable pour son caractère généraliste. De ce point de vue, et pour les cas observés, la spécificité des différents Brevets de technicien supérieur tertiaires apparaît comme peu perceptible.

Enfin, si les données statistiques ont montré la diversité des profils d'individus occupant les emplois du champ du tertiaire administratif, l'hypothèse d'une concurrence entre profils techniques et profils généralistes pour l'exercice d'emplois similaires semble, à l'issue de l'enquête qualitative, assez peu convaincante. Là encore (et c'est peut-être une spécificité de ce domaine professionnel tertiaire), les appellations usitées pour désigner les emplois peuvent contribuer par leur caractère globalisant à masquer des contenus d'activité bien spécifiques. Les diplômés de filières supérieures générales n'entrent pas sur des emplois d'assistant, d'une part parce qu'ils sont souvent dépourvus du socle de connaissances nécessaire déjà

évoqué, d'autre part parce que leur formation les amène logiquement à occuper des emplois relevant plutôt de fonctions d'expertise (juridique ou sociale par exemple), ou encore à viser des postes de cadre A de la fonction publique, sur lesquels les sortants de formation technologique ne se positionnent pas massivement.

Si une concurrence entre niveaux et spécialités de formation peut parfois se faire jour, c'est pour l'accès à des emplois non qualifiés, ce qui a pour effet d'exclure les non-diplômés, mais ceci n'est pas spécifique au champ du tertiaire.

Pour les emplois qualifiés du tertiaire administratif, au centre de l'analyse, il semblerait que l'évolution « de la secrétaire à l'assistante » se soit prolongée au cours des dernières années, dans certains types d'organisation tout au moins, avec une amplification du rôle joué par les outils informatiques qui permettent une extension du champ d'intervention de ces emplois, ainsi qu'une tendance à l'hybridation des fonctions qui exigerait davantage de maîtrise des rouages de l'organisation.

## RÉFÉRENCES

---

- BEDUWE C., FOURCADE B. (2002), «Secrétaire : profession durable ou emploi de passage ? », in ARLIAUD M. et ECKERT H., *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute, p. 225-246.
- COMBES M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, Paris, La documentation française.
- COUPPIE T., LOPEZ A. (2002), *Les diplômés tertiaires de niveau V ont-ils encore une valeur sur le marché du travail ?*, Marseille, Céreq.
- D'IRIBARNE A., TCHOBANIAN R. (2003), « Technologies multimédia en réseaux et dynamiques des activités professionnelles : le cas de France Télécom », *Formation Emploi*, n° 82, avril-juin, p. 91-105.
- GOLLAC M., AFRIAT C., LOUE J.-F. (2003), *Les métiers face aux technologies de l'information*, Paris, La documentation française.
- LIAROUTZOS O., MERIOT S.-A. (1996), *Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation*, Paris, éditions Foucher.
- MANDON N. (1991), *L'emploi-type étudié dans sa dynamique. Exemples de dossier descriptifs : emplois de l'administration commerciale*, Documents de travail du Céreq, n° 63.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (2000), *De la secrétaire à l'assistante. L'évolution d'une profession*, Paris, La Documentation française.
- NAUZE-FICHET E., TOMASINI M. (2005), « Les jeunes en situation de déclassement sur le marché du travail : diversité des approches, diversité des éclairages » in GIRET J.-F. (dir.), LOPEZ A. (dir.), ROSE J. (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, p. 265-278.
- VALENDUC G., VENDRAMIN P. (2000), *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, Namur, Fondation Travail-Université ASBL.
- ZUNE M. (2003), « Technologies de l'information et de la communication : quelles logiques professionnelles ? », *Formation Emploi*, n° 82, avril-juin, p. 11-22.

## ANNEXES

---

### Annexe 1 : liste des PCS retenues pour la définition du champ professionnel du tertiaire administratif.

- '4514', personnel administratif de catégorie B de l'Etat
- '4611', maîtrise, technicien service comptable et financier
- '4612', maîtrise, technicien administratif
- '4613', maîtrise, technicien administratif des services juridiques ou personnel
- '4614', maîtrise, technicien administratif autre service administratif
- '4615', personnel secrétariat niveau supérieur
- '4641', responsable administratif ou commercial du transport tourisme
- '5214', commis, adjoint administratif fonction publique
- '5215', agent de bureau de la fonction publique
- '3316', personnel administratif supérieur collectivité locale, hôpitaux
- '3317', personnel administratif catégorie A Etat
- '4513', profession administrative intermédiaire collectivité locale
- '4651', autre grade des opérations bancaires
- '4652', grade fonction commerciale banque
- '4653', autre grade opérations bancaire
- '4654', rédacteur assurance
- '4655', rédacteur assurance risques particuliers, contentieux
- '4656', rédacteur assurance risques simples
- '5411', secrétaire
- '5412', dactylo opératrice machine
- '5413', dactylo, sténodactylo sans secrétariat
- '5414', opératrice machine spécialisée bureau
- '5415', opératrice de saisie en informatique
- '5416', opérateur exploitation en informatique
- '5417', standardiste, téléphoniste
- '5421', employé service comptabilité finance
- '5422', employé qualifié service comptabilité finance
- '5423', employé non qualifié service comptabilité finance
- '5424', employé administratif divers entreprise
- '5425', employé qualifié service du personnel, juridique
- '5426', employé qualifié autre service administratif
- '5427', employé administratif non qualifié

- '5431', employés service technique banque
- '5432', guichetier de banque
- '5433', employés service technique banque
- '5434', employés service technique assurance
- '5443', agent administratif transport marchandises

## Annexe 2 : délimitation du champ – description de la population en emploi dans les PCS sélectionnées

Effectifs (non pondérés) des jeunes en emploi dans les différentes PCS sélectionnées

<b>PCS</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
3316	67	3,8
3317	55	3,1
4513	74	4,2
4514	100	5,7
4611	66	3,7
4612	143	8,1
4615	22	1,3
4641	33	1,9
4651	118	6,7
4654	28	1,6
5214	158	9,0
5215	60	3,4
5411	195	11,0
5412	5	0,3
5415	13	0,7
5416	18	1,0
5417	15	0,9
5421	239	13,5
5424	233	13,2
5431	27	1,5
3316	67	3,8

Source : « Génération 98 », jeunes en emploi en 2005 dans le champ des PCS retenues.

### **Annexe 3 : liste des entretiens**

N° 1 Femme, BTS tertiaire plus BP banque en formation continue. Gestionnaire back-office en agence bancaire

N°2 Femme, bac STT plus DECF. Assistante comptable en cabinet (14 salariés)

N°3 Femme, maîtrise de droit et DESS de gestion d'entreprise économique et sociale, formation continue au logiciel de paye. Assistante RH dans une structure associative (100 salariés)

N°4 Homme, BEP architecture, formation continue en assurances. Gestionnaire de contrats d'assurance dans une banque (filiale d'un groupe)

N°5 Femme, BTS assistante de direction. Rédacteur territorial, chargée des relations sociales dans une mairie

N°6 Femme, formation universitaire en droit et sciences de l'éducation (3eme cycle). Chargée de mission « partenariat » dans une association de prévention santé

N°7 Femme, maîtrise de droit et titre AFPA niveau III en ressources humaines. Responsable RH dans une structure d'insertion (60 salariés)

N°8 Femme, DEA de droit public et IRA. Juriste au ministère de l'équipement

N°9 Femme, DEA gestion. Chargée de mission « innovation » au Conseil régional d'Ile de France

N°10 Femme, BTS assurances. Chargée d'études marketing internet dans une compagnie d'assurance (filiale d'un groupe)

N°11 Femme, DUT Techniques de commercialisation. Assistante commerciale en agence bancaire (20 salariés)

N°12 Femme, Baccalauréat littéraire. Opératrice de saisie dans un organisme de sécurité sociale (1100 salariés)

N°13 Femme, Baccalauréat STT et titre de niveau III en commerce. Assistante de direction dans une société de maintenance climatique (30 salariés)

N°14 Femme, Baccalauréat professionnel secrétariat, échec en BTS Assistant de direction. Adjoint administratif dans une société d'assainissement (435 salariés)

N°15 Femme, Baccalauréat STT, échec en BTS Assistant de direction. Secrétaire administrative dans une société de maintenance climatique (filiale d'un groupe)

N°16 Homme, DUT GEA et licence de management public. Assistant de gestion dans une société d'intérim spécialisée

N°17 Femme, Baccalauréat littéraire, échec en BTS Assistant trilingue, formation continue (CCI) en transport international. Assistante d'exploitation Customer service dans une société de transport (filiale d'un groupe)

N°18 Femme, Baccalauréat STT, échec en BTS Assistant de gestion PME-PMI. Assistante dans une société de maintenance de photocopieurs (7 salariés)

N°19 Homme, maîtrise de droit. Gestionnaire de sinistres dans une société d'assurance (100 salariés)



ISSN : 1776-3177  
Marseille, 2008.