

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Secrétariat général

Observatoire des missions et des métiers

**Au carrefour de nouvelles demandes sociales :**

les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistant(e)s

---

Etude réalisée par :

Dominique Le Dily  
Chargée de mission SG – FORMCO

François Granier  
Responsable des études - OMM

avec l'appui d'Hélène Delahaye  
Doctorante – Université Marne la Vallée

novembre 2006



Ce document constitue la mise en forme des travaux du Groupe d'Etude de la Filière d'Emplois : *Secrétaires et assistant(e)s en services déconcentrés et en établissements d'enseignement public agricole (supérieur et technique)* présidé par Monsieur Laurent Mommay – Inspecteur général d'Agriculture.



*« Je ne peins pas l'être. Je peins le passage »*

*Michel de Montaigne*

*Essais, Livre III, chapitre II*



## ***Sommaire :***

Avant propos	p. 11
Introduction générale	p. 13
Résumé	p. 15
<i>Chapitre I</i> : La commande et la problématique centrale	p. 19
<i>Chapitre II</i> : Dispositif d'étude : terminologie, outils et travaux de terrain	p. 25
<i>Chapitre III</i> : La typologie des emplois	p. 33
<i>Chapitre IV</i> : Profils et regards croisés sur les situations professionnelles des secrétaires et assistant(e)s	p. 41
<i>Chapitre V</i> : Facteurs d'évolution	p. 55
<i>Chapitre VI</i> : Quels scénarios et quelle identité professionnelle demain ?	p. 65
<i>Chapitre VII</i> : Quels emplois pour demain ?	p. 81
<i>Chapitre VIII</i> : Des parcours professionnels identifiés	p.103
<i>Chapitre IX</i> : Voies et moyens pour accompagner les évolutions	p.111
En guise de conclusion	p.131
Annexes :	p.133
○ Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emplois	
○ Liste des personnes sollicitées	
○ Table des sigles	
○ Questionnaire n°1	
○ Questionnaire n°2	





## *Avant propos*

Les missions des services déconcentrés et des établissements publics d'enseignement agricole impliquent une maîtrise de l'information. Concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques, impulser des actions en écho aux attentes portées par les habitants des territoires ruraux, éclairer les décisions appartenant aux élus locaux, conduire des évaluations... requiert une optimisation des données.

L'observation des activités confiées aux personnels de secrétariat met en évidence leurs contributions. Si avant-hier l'administration était perçue avec quelques appréhensions, il n'en est heureusement rien aujourd'hui. Les services publics sont identifiés comme des entités en charge de la gestion de l'intérêt général et à ce titre il est banal d'y rechercher des informations de toute nature. Les efforts d'accessibilité physique et à distance portent leurs fruits et la personnalisation des relations constitue un indicateur incontestable de « *bonne administration* ».

Pour conduire à bien ces évolutions, réactivité et anticipation des équipes constituent des qualités cruciales. Si les secrétaires et assistant(e)s ont su depuis fort longtemps faire face aux impératifs du quotidien, elles(ils) n'ont été que rarement associé(e)s aux réflexions concernant le moyen terme. Or, pouvoir inscrire une réponse au-delà de l'horizon hebdomadaire confère à celle-ci une valeur ajoutée significative. La figure traditionnelle de la secrétaire rivée à son clavier s'est effacée. Ici et là, se consolide l'idée que les secrétaires et assistant(e)s sont sans doute en train de devenir les acteurs pivot des équipes.

C'est pour compléter l'action des directions et services avec plus particulièrement une visée prospective que l'observatoire des missions et des métiers a été créé au sein du ministère en charge de l'agriculture.

L'arrêté du ministériel du 24 janvier 2000 précise ses attributions :

*« Compétent dans tous les domaines des politiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle, l'observatoire assure la veille prospective sur les missions et compétences requises pour les exercer. Il fait toutes recommandations utiles à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de formation initiale ou continue, et de construction raisonnée des parcours de carrière ».*

Cinq ans après sa création et à l'occasion de la mise en place du secrétariat général du MAP, fin avril 2005, l'Observatoire est confirmé dans ses missions.

L'article 2 de l'arrêté du 25 avril 2005 portant organisation et attributions du secrétariat général précise :

*« Le secrétaire général est assisté dans l'exercice de ses fonctions par l'Observatoire des Missions et des Métiers chargé de suivre les évolutions des missions du ministère et d'en mesurer les conséquences quantitatives et qualitatives sur les métiers actuels ou émergents ».*

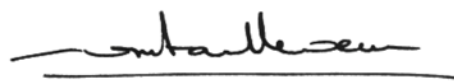
L'étude commanditée par la Secrétariat général, la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche et la Direction Générale de l'Alimentation à l'Observatoire des missions et des métiers a en outre bénéficié du soutien actif des représentants des personnels, des chefs d'établissement et des responsables régionaux et départementaux. Le groupe d'étude de la filière d'emplois placé sous la présidence de Laurent Mommay n'a pas ménagé ses efforts durant près dix-huit mois. Que chacun trouve ici l'expression de ma reconnaissance pour son engagement!

Conformément au cahier des charges et selon les principes qui guident les travaux de l'Observatoire, une place centrale a été accordée à l'écoute et à l'analyse des propos recueillis auprès des acteurs : secrétaires et assistant(e)s mais aussi responsables de proximité et cadres dirigeants. C'est en effet dans l'étude en miroir des objectifs des projets de service et d'EPLEFPA portés par les directeurs et chefs d'établissement d'enseignement public agricole et celles des pratiques quotidiennes des acteurs de terrain que peuvent être identifiées des voies de progrès.

Le présent rapport synthétise les travaux conduits par le groupe d'étude de la filière d'emploi *« Secrétares et assistant(e)s en services déconcentrés et en établissements d'enseignement publics agricole »*. Il dresse une carte des emplois actuels et futurs, identifie des parcours professionnels qualifiants et suggère des leviers d'action.

Je forme le vœu que les commanditaires et plus largement l'ensemble des secrétaires et assistant(e)s puissent y trouver des repères et des moyens pour consolider leur professionnalisme au service des acteurs des territoires agricoles et ruraux.

*Le Président de l'Observatoire des  
missions et des métiers*



*Constant Lecœur*

## ***Introduction Générale***

L'ambition du groupe d'étude de la filière d'emploi « *Secrétaires et assistant(e)s en services déconcentrés et en établissements publics d'enseignement agricole* » s'inscrit dans ce questionnaire. Les premiers échanges du groupe ont été consacrés à la consolidation du cahier des charges au travers d'une explicitation fine des objectifs visés. Au delà de cette première exigence, à chacune des phases des travaux, les membres du GEFE ont été attentifs à la rigueur des analyses et au caractère opérationnel des propositions formulées.

Cette vigilance a eu pour conséquence la mise en œuvre d'un dispositif d'observation et d'étude qui pourra apparaître ici ou là comme lourd voire comme superfétatoire. Une telle appréciation serait selon moi infondée.

L'ampleur institutionnelle du périmètre d'étude, le nombre élevé, plus de 5800 personnes concernées par cette filière, la diversité des situations professionnelles très tôt identifiée et la volonté de discerner par une approche prospective des « *futurs possibles* » justifie les investissements réalisés. Sans eux, la formulation de recommandations se serait avérée hasardeuse.

Les investigations conduites n'ont pu porter les fruits attendus que grâce à la coopération des professionnels concernés d'une part et par celle de leur encadrement d'autre part. Au delà de la volonté de donner à voir la variété de ses pratiques professionnelles et de la multiplicité de ses engagements quotidiens, nombre des personnes sollicitées par les chargés d'études ont saisi l'opportunité d'un entretien pour s'interroger. Ces questionnements ont rarement eu pour objet des préoccupations matérielles ou de court terme. Ils ont au contraire porté sur d'authentiques questions quant aux voies et moyens à mobiliser pour assurer à leurs interlocuteurs les services qu'elles estiment devoir assurer. Aussi n'ont elles pas manqué de formuler des « *axes de progrès* ». Les qualités réflexives ainsi mises en valeur révèlent de réelles capacités d'adaptation. Elles augurent favorablement des évolutions et transformations à venir.

Tout au long des travaux, la disponibilité de chacun de nos interlocuteurs a toujours facilité la réalisation des objectifs inscrits dans le cahier des charges. La participation aux « *groupes métiers* » réalisés dans sept départements et les taux de réponses aux questionnaires proposés en sont la marque la plus explicite. Que tous trouvent ici l'expression de ma reconnaissance pour l'esprit de coopération qui a prévalu.

Le présent document rend compte de manière synthétique des travaux conduits par le groupe d'étude de la filière d'emploi « *Secrétaires et assistant(e)s en services déconcentrés et en établissements publics d'enseignement agricole* ».

Ces travaux ont été portés pendant près de dix-huit mois par un groupe de pilotage qui n'a jamais ménagé son engagement. Avec lui et avec les chargés d'étude, je forme le vœu que les commanditaires et plus largement l'ensemble des secrétaires et assistant(e)s qui contribuent à la mise en œuvre des politiques publiques mises en œuvre par le ministère en charge de l'agriculture puissent y trouver des repères et des moyens pour consolider leur professionnalisme.

*Le Président du Groupe d'Etude de  
la Filière d'Emplois  
«Secrétaires et assistant(e)s en SD et Etablissements  
d'enseignement public agricole »*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laurent Mommay'. The signature is stylized with a vertical line extending downwards from the end of the name.

*Laurent Mommay*

## **Résumé**

L'étude engagée fin 2004 et close au printemps 2006, s'est déroulée en quatre phases :

- **L'analyse de la commande formulée par les commanditaires** (SG, DGER et DG de l'Alimentation). Elle a permis d'identifier les questions clefs devant être traitées et de choisir une méthodologie.
- **L'état des lieux**. Des entretiens individuels et de groupe tant auprès de secrétaires et assistant(e)s que de cadres complétés par des observations de situations de travail ont été conduits auprès de personnels en poste dans quatre départements constituant le panel de référence : Côte d'Or, Lot, Manche et Rhône. Des questionnaires ont été proposés aux secrétaires généraux et gestionnaires d'établissements d'enseignement public agricole (technique et supérieur) implantés dans ces quatre départements. L'ensemble des données recueillies a permis d'identifier cinq emplois types.
- **Une phase prospective**. Celle-ci a eu pour objet essentiel de repérer les attentes respectives des cadres et des personnels de la filière en écho aux demandes formulées par les interlocuteurs des services. Trois familles de scénarios ont été mis en lumière.
- **Des préconisations à l'intention des différents services compétents** : Après avoir dressé la liste des dix emplois de demain à partir des scénarios d'évolution retenus, trois « groupes métier » organisés en Loire-Atlantique, Haute-Marne et Puy de Dôme ont été mis en œuvre. Les axes de progrès identifiés par ces groupes ont été *in fine* soumis pour avis à un panel de 76 personnes : cadres dirigeants, cadres de proximité et secrétaires – assistant(e)s. Ainsi, ont pu être finalisées des recommandations en matière de management, d'identification de parcours professionnels qualifiants, de dispositifs d'accueil, de formation initiale et continue.

### **I - L'état des lieux**

Les cinq mille huit agents oeuvrant dans la filière « *secrétaires et assistant(e)s* » en poste soit en services déconcentrés, soit au sein d'établissements d'enseignement agricole public, relèvent de statuts de catégorie C et B.

Il y a encore une quinzaine d'année, une partie significative de leurs activités consistait en des travaux de saisie dactylographique.

La transformation des attentes de leurs interlocuteurs : agriculteurs, parents d'élèves, salariés agricoles, élus ruraux ou responsables socioprofessionnels..., les

modifications des méthodes de travail des ingénieurs, cadres et techniciens et le développement des outils contemporains de communication ont profondément modifié la réalité de leurs emplois.

Les impératifs de qualité, de transparence et de disponibilité de l'information, que celle-ci soit destinée à des interlocuteurs externes ou à leur encadrement, conduisent ces personnels à assurer leurs missions de manière résolument anticipative. La gestion des procédures qui leur sont confiées implique non seulement des savoir-faire réglementaires mais aussi des savoirs techniques afin d'accéder à « *une intelligence de la situation* ». C'est cette combinaison de compétences qui permet d'intégrer, en réponse à une attente forte de leurs partenaires externes, une pluralité de paramètres. Cette exigence croissante met en lumière le rôle déterminant qui incombe à l'encadrement de proximité pour apporter appuis et conseils dans le traitement des cas singuliers ou problématiques.

## II - L'élaboration de scénarios d'évolution

L'identification des tendances et des faits porteurs d'avenir pouvant structurer le cadre d'action des secrétaires et assistant(e)s à un horizon de dix ans a permis de mettre en évidence une pluralité de scénarios. Les différents scénarios se structurent autour de trois variables clefs :

- ⇒ ***Les profils professionnels des cadres*** : soit ceux-ci sont plutôt des spécialistes, soit ils sont plutôt des généralistes.
- ⇒ ***Les modalités de travail des cadres*** : soit ceux-ci sont plutôt autonomes, « *nomades* », soit ils sont amenés à œuvrer en équipes, en « *groupes projet* »...
- ⇒ ***La nature des relations avec les « usagers »*** : soit celles-ci sont plutôt personnalisées, soit elles sont plutôt standardisées.

En combinant deux à deux ces trois variables, trois « *familles* » de scénarios ont pu être mises en évidence. Les dix emplois à venir ont été répartis en quatre sous-ensembles :

- L'emploi de secrétaire polyvalente et/ou gestionnaire d'une procédure,
- Les emplois de secrétaire – assistant(e) d'un chef de service ou d'un cadre dirigeant,
- Les emplois d'assistant(e)s d'un groupe de cadres ou d'un groupe projet,
- Les emplois d'assistant(e)s spécialisées.

## III - Les mesures d'accompagnement

La très grande majorité des acteurs concernés considèrent que l'essentiel des axes de progrès relèvent d'initiatives locales. Celles-ci méritent cependant d'être consolidées

par des engagements portés par le niveau central. Au plus près des agents, il s'agit de promouvoir :

▪ ***L'accueil, l'intégration et la préparation des mobilités :***

L'arrivée dans un premier ou dans un nouveau poste implique un engagement significatif de l'encadrement. Une claire identification de la place dans l'organisation, l'explicitation des missions confiées et des méthodes de travail et l'accompagnement par un « tuteur » s'avèrent souvent déterminants pour favoriser un plein engagement. En associant toujours plus étroitement les secrétaires et assistant(e)s aux personnels des filières techniques, les unités répondent aux nouvelles attentes de leurs interlocuteurs. La sécurisation des actes administratifs apparaît en outre comme une source significative de moindre contentieux. L'attention portée aux mobilités, notamment fonctionnelles au sein d'un même territoire, doit favoriser des parcours professionnels qualifiants.

▪ ***Un management de soutien et d'orientation :***

S'il est attendu de l'encadrement de proximité appuis techniques et soutiens face aux situations difficiles, il incombe aux cadres dirigeants d'éclairer le sens des missions confiées et d'être les garants de l'équité.

▪ ***Des formations :***

Le développement des savoirs et savoir-faire administratifs et techniques conditionne l'efficience des contributions attendues. Le développement de savoir-faire de communication, notamment dans les entités en charge de contrôles et d'inspections, est clairement identifié. Des modalités d'échanges d'expériences, de travail coopératif, de formation-action sont perçus comme des dispositifs pertinents.

Les contributions des instances centrales sont plus particulièrement attendues pour :

- Reconnaître le caractère technico-administratif de nombreux emplois assurés par des « secrétaires – assistant(e)s »,
- Rénover le système indemnitaire,
- Réaliser et mettre à disposition un support d'accueil,
- Mettre en valeur des parcours professionnels diversifiés,
- Faciliter les mobilités inter-filières.





### La commande et la problématique centrale

---

*«Le fait est conquis, construit, constaté dans une course d'obstacle contre les préjugés et les évidences du sens commun, c'est à dire un ensemble d'opinions ou de croyances admises au sein d'une société donnée et considérées comme s'imposant à tout esprit raisonnable. Il impose l'élaboration d'un cadre d'analyse ainsi qu'une mise en œuvre de procédures expérimentales ».*

Cette recommandation formulée par le philosophe Gaston Bachelard semble s'adresser tout particulièrement aux membres du groupe d'étude de la filière d'emploi *«Secrétaires et assistant(e)s en services déconcentrés et en établissements publics d'enseignement agricole »*. En effet, qui ne s'est pas surpris, de la manière la plus spontanée qu'il soit, à formuler des observations, à donner des avis voire à dresser une liste de recommandations, à propos des emplois de secrétaire ?

Notre extrême familiarité avec ces emplois constitue assurément un obstacle à une analyse objectivée des situations professionnelles et *a fortiori* à une réflexion prospective.

Une approche historique du métier de secrétaire, fût-elle sommaire, devrait pourtant nous alerter sur toute généralisation hâtive. Ayons en mémoire que les premiers secrétaires furent des hauts fonctionnaires attachés à la personne des Pharaons. Ils avaient notamment en charge la tenue du cadastre, base cruciale des recettes de l'Empire. Les crues du Nil, source de toute richesse, impliquaient que chaque année, ils révisent leurs écritures et leurs comptes.

Sous l'Ancien Régime, rois et princes s'attachaient les services d'un secrétaire, véritable *«bras droit »* en charge de la bonne exécution de leurs plus hautes décisions. L'histoire a retenu que la plupart d'entre eux étaient des lettrés souvent issus des plus anciens lignages.

Notre régime républicain garde d'ailleurs trace de ces fonctions. Les ministres dont le périmètre d'action s'avère substantiel, ne disposent-ils pas d'un voire de plusieurs secrétaires d'Etat? Au sein du gouvernement américain, le poste de Secrétaire d'Etat fait de son titulaire un collaborateur on ne peut plus proche du Président des Etats-Unis.

Quant aux grandes institutions internationales contemporaines, elles sont le plus souvent dirigées par un Secrétaire général dont l'autorité morale et opérationnelle en font des interlocuteurs de premier plan.

Enfin sur le plan de notre organisation administrative, la mise en place récente des secrétaires généraux de ministère est elle aussi révélatrice.

Si les emplois de secrétaires sont aujourd'hui massivement tenus par des femmes, il y a encore un siècle, il en était tout autrement. Dans les grandes entreprises privées et les ministères, les travaux administratifs étaient assurés exclusivement par des hommes. Dénommés « *expéditionnaires* », ils réalisaient à longueur de journées des travaux de copie et de fastidieuses additions.

L'irruption de la machine à écrire marque l'histoire du métier. En quelques décennies de jeunes femmes, maîtrisant l'orthographe et le piano, vont remplacer ceux que Georges Courteline nomma « *Messieurs les Ronds de cuir* ». Les secrétaires dactylographes devinrent ainsi les collaboratrices quasi obligées de tout responsable. Pour un emploi dans les ministères, la possession du brevet supérieur était exigée. Ce diplôme qui ouvrait l'accès à l'emploi d'instituteur marque la qualification qui était requise.

Plus récemment, nous avons pu observer que l'introduction des ordinateurs dans le secteur tertiaire a d'abord été prise en charge par des secrétaires qui ont su dépasser les préjugés exprimés par certains salariés et notamment par des cadres. Pour un ingénieur, un technicien, un responsable administratif, être confronté à un clavier et n'en avoir qu'un usage maladroit fut longtemps considéré comme une double épreuve : épreuve matérielle mais aussi épreuve symbolique souvent redoutée.

La polysémie du mot secrétaire, son étymologie « *celui qui tait les secrets* », le relatif brouillage des situations professionnelles au fil des technologies utilisées et des rôles sociaux attribués ne facilitent pas une définition partagée de l'emploi.

Aujourd'hui, dans nos univers professionnels où l'accès à l'information est devenu un critère d'efficience majeur, les contributions apportées par les secrétaires et assistant(e)s seraient-elles devenues moins nécessaires voire caduques ?

## ***I – Pourquoi une telle étude?***

Plusieurs facteurs convergents ont été à l'origine de la commande portée par les différents groupements de directeurs et par la Direction Générale de l'Administration. Les cadres en responsabilité de services déconcentrés et d'établissements d'enseignement agricole public partageaient avec leurs homologues en fonction en administration centrale plusieurs questionnements.

## **A – Des emplois transversaux oeuvrant dans toute l’institution**

Les emplois regroupés en première analyse sous le vocable secrétaires et assistant(e)s apportent des contributions à la totalité des politiques publiques confiés au ministère en charge de l’agriculture. Existe-il une unité administrative qui n’intègre pas en son sein, fusse à temps partiel, une secrétaire<sup>1</sup> ?

## **B – Une population de plusieurs milliers de personnes**

En première analyse, une donnée, certes frustrante, s’impose : la filière d’emploi rassemble un nombre significatif d’agents : plus de 5000 personnes.

## **C – Une attente quant à l’identification de la variété des activités assurées**

Au-delà des données statutaires et des enquêtes à visée plutôt quantitatives,<sup>2</sup> qu’en est-il de la diversité des situations professionnelles effectives de la filière d’emploi «*Secrétaires et assistant(e)s* » ?

Si tout agent concerné est en mesure d’appréhender rétrospectivement les évolutions ayant affecté son emploi en lien avec l’activité de son unité, comment accéder à une appréhension plus globale ?

Certes des repères plus collectifs sont ici ou là disponibles. Mais globalement les adaptations, transformations et recompositions mises en oeuvre à l’opportunité de projets de service ou d’établissement, sont peu explicitées. Quant aux entretiens annuels d’activité, mis à part la mise en commun de certains besoins en matière de formation professionnelle, ils ne font qu’exceptionnellement l’objet d’une analyse transversale systématique.

Ce manque de lisibilité sur l’existant, déploré par nombre d’agents et de cadres de proximité, s’avère encore plus flagrant quant à l’identification du devenir de ces emplois.

## **D – La volonté d’identifier les futurs professionnels possibles**

Si chacun a le sentiment que des recompositions engagées dans un passé récent trouveront des prolongements dans un avenir proche, nombre d’acteurs demeurent plutôt dans l’expectative quant ils sont sollicités de manière précise. Faut-il approuver ceux qui annoncent la disparition à terme de ces emplois ou faut-il considérer que ceux-ci sont engagés dans de nouvelles transformations dont on admet qu’elles sont difficiles à cerner ?

---

<sup>1</sup> Par convention, nous utiliserons le féminin pour désigner ces emplois même si une minorité de ceux-ci sont occupés par des hommes.

<sup>2</sup> Cf. par exemple l’enquête « Missions » pilotée chaque année par le Service de la Modernisation (SG) auprès des services déconcentrés.

Les premiers évoqueront l'automatisation et la standardisation des activités traditionnellement assurées par les secrétaires. Les innovations technologiques ne vont-elles pas dans ce sens? Demain, proclament-ils, même le clavier aura disparu et la dématérialisation des supports de l'information sera la règle !

Les autres ne manqueront pas de mettre en avant les prévisions formulées lors de l'irruption des premiers ordinateurs. N'avaient-elles pas pronostiqué au début des années quatre-vingt « *la fin des secrétaires* » ? Ils évoqueront alors la pertinence d'agents assurant ici d'indispensables fonctions d'interface, là l'intérêt des contributions de personnels administratifs garantissant la permanence du service au quotidien...

### **E – Un souhait partagé de repérer des parcours professionnels qualifiants**

Cadres responsables d'unités et représentants des personnels ont formulé une interrogation convergente. Comment appréhender la légitime question des parcours professionnels en intégrant tout à la fois les attentes des personnels et celles des entités administratives ?

## ***II – Quels objectifs pour l'étude ?***

Le cahier des charges a identifié quatre productions principales.

### **A – Un état des lieux**

Celui-ci doit permettre de disposer d'une base quantitative aussi précise que possible sachant que les différentes entités institutionnelles ne disposent pas nécessairement des mêmes repères (*Cf.* emplois de vacataires en services déconcentrés, agents rémunérés sur les budgets des établissements d'enseignement public agricole...).

### **B – Une typologie des emplois existants**

Sans d'aucune manière nier les repères statutaires, le GEFÉ souhaite disposer d'une taxonomie fine élaborée au plus près des situations réelles de travail. Celle-ci doit transcender dans toute la mesure du possible les affectations administratives. La mise en évidence d'emplois – types constitue donc un objectif central identifié comme un socle préalable à toute réflexion prospective.

### **C – Une analyse prospective**

Le GEFÉ recommande un travail en deux étapes :

- L'identification des variables influant ou pouvant influencer les emplois considérés,

- La mise en évidence de scénarios alternatifs afin de faciliter les choix de parcours professionnels des personnels de la filière.

### **D – La formulation de points de vigilance et de recommandations**

Le GEFE considère qu'une large majorité des agents présents aujourd'hui dans la filière le seront à l'horizon de l'étude (2012). Il convient donc d'identifier les voies et moyens qui permettront à ces personnels d'approfondir leur professionnalisme.

Les trois réunions du GEFE tenues en décembre 2004, juillet 2005 et mars 2006 ont permis le pilotage effectif des travaux. Ceux-ci ont en outre fait l'objet d'une restitution intermédiaire par le président du GEFE lors du conseil d'orientation de l'Observatoire des missions et des métiers le 2 décembre 2005.

---



## *Chapitre II*

### **Le dispositif d'étude : terminologie, outils et travaux de terrain**

---

#### ***I – Quelques éléments de terminologie***

Le projet d'une analyse des situations professionnelles assurées par les personnels de la filière d'emplois Secrétaires et assistant(e)s implique en préalable l'explicitation de quelques notions qui seront utilisées tout au long des travaux. Pour construire des synthèses, préalables aux recommandations, les chargés d'études ont proposé aux membres du GEFE de s'accorder autour de quelques termes.

Ce préalable est apparu d'autant plus nécessaire que les personnels concernés oeuvrent dans des entités administratives diverses ayant chacune des finalités, des histoires et des cultures institutionnelles qui ne sont pas sans effet sur l'identité professionnelle des personnels. Une telle pluralité débouche naturellement sur des références multiples et des acceptions différentes même si la gestion des personnels se réfère à des règles statutaires quasi identiques. Ces définitions se révèlent enfin d'autant plus nécessaires que les principaux repères transversaux, et notamment la notion de corps, se sont avérés rapidement insuffisants pour décrire et comprendre les réalités professionnelles.

#### **A - Métier :**

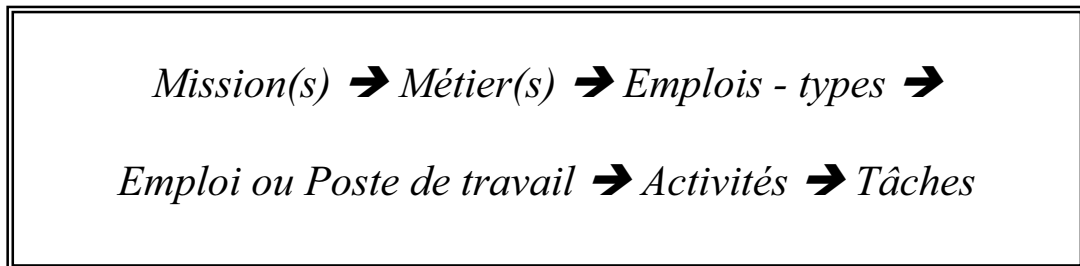
Pour les institutions concernées, la notion de métier peut s'appréhender selon trois niveaux.

1. Le métier des institutions, décliné par rapport à leurs attributions et aux grandes lois telles les lois d'orientation. Dans le champ étudié, la « *Réforme de la Politique Agricole Commune* », la loi sur « *les missions des établissements d'enseignement agricole publics* » constituent des éléments de référence majeurs qui fédèrent les groupes professionnels.
2. Pour remplir leurs missions, les institutions ont besoin de métiers. On évoque ainsi les métiers d'enseignant, les métiers de l'inspection des denrées en abattoir, ceux de l'ingénierie publique... mais aussi ceux du secrétariat. Ces

collectifs de travail s'avèrent particulièrement utiles pour les individus notamment lorsque les techniques, les normes culturelles ou/et institutionnelles changent. Elles jouent alors le rôle de cadre de référence et concourent aux apprentissages nécessaires.

3. Dans chaque métier, on distinguera des emplois - types caractérisés par des tâches et des activités. Ainsi l'enregistrement des factures sera identifié comme une tâche concourant à l'activité « *préparation de l'ordonnancement* » par un agent en poste au sein d'un secrétariat général.

4. Une chaîne logique de ces termes peut être ainsi proposée :



### **B - Emploi – type, emploi – cible et emploi futur :**

Le concept d'emploi - type permet d'identifier des situations professionnelles proches. L'emploi – type peut être appréhendé comme une constellation d'emplois effectivement assurés par des personnels réalisant des activités similaires. Les agents regroupés dans un même emploi – type ne sont pas nécessairement affectés à des unités identiques. Ce qui fonde leur proximité tient essentiellement au fait :

- qu'ils se réfèrent à une mission commune,
- qu'ils mettent en œuvre des savoirs et savoir-faire proches,
- qu'ils assurent des responsabilités de niveau identique,
- qu'ils possèdent des réseaux relationnels internes et externes comparables,
- qu'ils partagent une même vision de « *l'idéal professionnel* ».

Le concept d'emploi – type ouvre la porte à une gestion collective de personnes éventuellement en transcendant les notions de corps parfois strictement attachés à telle ou telle institution. L'emploi - type doit être étudié et défini en dynamique. Ce choix implique une vigilance soutenue aux facteurs d'évolution pouvant affecter les institutions et leurs environnements.

**L'emploi – cible** peut être une notion mobilisée pour identifier le contenu d'un emploi tel qu'il devrait être à moyen terme. Il s'exprimera sous forme d'image à atteindre de manière pro-active. L'emploi – cible sera assez sensiblement différent de l'emploi type observé. Des ruptures tenant soit à la nature des activités à accomplir, soit plus fondamentalement à une redéfinition des missions de l'unité de travail auront été identifiées. Sa présentation gagnera en pertinence si elle identifie les



dispositifs pouvant permettre aux personnes d'occuper la plénitude des champs de compétence explicités (Cf. emplois préalables, savoirs spécifiques requis, formations professionnelles d'accompagnement...). Cette notion trouve sa pleine justification lorsque les questions de parcours professionnels sont posées.

La notion d'**emploi futur** sera préférée quant les contours de l'emploi à moyen terme sont identifiés comme le résultat de l'action de facteurs d'évolution préexistants à l'analyse. Eux seuls sont « à l'œuvre ». A la différence de l'emploi - cible, l'emploi futur est le résultat d'une évolution dépourvue de ruptures majeures.

### **C - Emploi :**

L'emploi se caractérise par un ensemble d'activités concourant à un même but explicitement identifié. L'emploi fait l'objet d'un double processus.

Il est d'une part caractérisé « *a priori* ». C'est la fonction assurée par la fiche de poste parfois élaborée par l'agent en charge de celui-ci puis formalisée par le cadre de proximité et validée « *in fine* » par le responsable : chef de service, directeur, ... L'emploi est à ce stade caractérisé par la prescription qui lui est attaché.

Mais l'emploi est ensuite assuré par une personne qui l'investit de ses savoirs, de ses expériences, de ses réseaux relationnels... L'emploi est en outre modelé par l'environnement professionnel de proximité. Au caractère prescrit, abstrait désincarné, ... font place des dimensions concrètes et personnalisées.

Les ergonomes et sociologues du travail distingueront donc :

- ***l'emploi prescrit***, définit comme un ensemble de normes posées « *in abstracto* ». Il sera appréhendé notamment au travers du statut,
- et
- ***l'emploi réel***, conçu comme l'ensemble des réponses formulées en situation par un salarié confronté à des situations professionnelles non réductibles à des protocoles pré-établis. L'observation et le recueil d'informations au plus près des activités effectives seront seuls en mesure d'approcher cette seconde dimension.

## ***II – Principes déontologiques mis en œuvre***

Tout au long des travaux, les chargés d'études ont été particulièrement attentifs à quatre « *règles* » :

## **A - Le volontariat**

En aucun cas, un agent n'a été sollicité sans l'explicitation des finalités des travaux confiés à l'Observatoire et le recueil exprès de son plein accord. Ce principe a prévalu qu'il s'agisse d'entretiens individuels et/ou de groupe.

## **B – Le secret professionnel**

La garantie de l'absolue confidentialité des propos recueillis émis par l'ensemble des participants a été réaffirmée en amont de tout entretien. La prise de notes a été justifiée au regard du nombre élevé d'entretiens d'une part et par le souci d'analyses à effectuer en aval d'autre part. L'usage de « *verbatim* » dans les rapports intermédiaires et dans le présent document vise à donner à entendre de propos certes formulés par une personne mais ayant une valeur illustrative éminente. Ceux-ci sont repris en excluant tout élément permettant une identification de leur locuteur.

## **C – Une posture compréhensive<sup>3</sup>**

Le recueil et l'analyse des propos s'effectue dans le strict respect des propos émis. Les chargés d'études s'interdisent de formuler tout jugement d'opportunité et *a fortiori* tout jugement de valeur. Leur objectif est exclusivement de tenter de comprendre les logiques d'action de leurs interlocuteurs. Toute posture pouvant être référée à une approche normative serait donc non seulement illégitime mais en outre improductive.

## **D – Le retour d'information**

Ce quatrième principe dépasse la seule courtoisie due à toute personne qui concourt à un travail collectif. Il se réfère à une logique de « *don – contre don* » qui place tout contributeur dans une position d'acteur potentiel. En ayant accès à une information à laquelle le sujet a apporté son concours, celui-ci est placé dans une logique de participation et de poursuite du travail réflexif. Il n'est pas considéré comme un objet de recherche mais comme l'un des « *co-producteurs d'un savoir collectif* ».

L'organisation d'entretiens de groupe a notamment permis d'engager des retours d'information en aval de la phase de pré-enquête. Une seconde série d'entretiens du même type, mis en œuvre pour engager l'identification de recommandations, a permis de consolider les étapes antérieures.

Rappelons enfin que le site de l'Observatoire<sup>4</sup> rend accessible les travaux de toute étude en cours en aval des différentes réunions du GEFE.

---

<sup>3</sup> Pour une définition plus précise de cette posture, nous renvoyons le lecteur au récent article de Claude Dubar « *Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux* »- Revue « *Socio-logos* » AISLF 2006.

<sup>4</sup> [www.omm.agriculture.gouv.fr](http://www.omm.agriculture.gouv.fr)

### ***III – Outils de recueil de données***

Cinq outils ont été plus particulièrement utilisés lors de l'étude :

#### **A – Une approche documentaire**

Celle-ci a porté aussi bien sur des documents très spécifiques tel des fiches de poste qui nous ont été communiqués par des personnes reçues en entretien que des supports plus généraux : projets de service et d'établissements, études réalisées dans des univers professionnels proches<sup>5</sup>...

#### **B – Des entretiens individuels**

Les entretiens individuels ont été conduits à partir d'un canevas de type « *semi-directif* ». Celui-ci a été stabilisé au terme de la pré-enquête<sup>6</sup>. Ces entretiens ont duré en moyenne une heure quinze.

#### **C – Des entretiens de groupe**

Les entretiens de groupe ont été organisés à deux étapes de l'étude : au terme de la phase « *Diagnostic* » d'une part puis en aval de la formulation des scénarios d'autre part.

Dans le premier cas, ils ont plus particulièrement permis d'affiner la typologie des emplois existants et de repérer les tendances susceptibles de modifier les emplois actuels<sup>7</sup>.

Dans le second, les groupes ont été conviés à formuler des recommandations pour accompagner les évolutions et transformations induites par chacun des scénarios retenus par le GEFE<sup>8</sup>.

Au total, sept entretiens de groupe d'une journée chacun ont pu être organisés. Dans chaque cas, un ou plusieurs cadres dirigeants<sup>9</sup> a présidé l'ultime séquence de ces journées en prenant connaissance de la synthèse des travaux réalisés.

#### **D – Des observations de situations de travail**

L'observation de situation de travail vise à appréhender de la manière la plus fine possible la nature des interactions professionnelles que noue un professionnel dans son activité. Conduite avec le complet accord de celui-ci et sur une durée d'une journée en moyenne, elle permet tout particulièrement d'identifier les savoirs et

---

<sup>5</sup> Notamment des travaux de l'Observatoire des Métiers de l'Assurance

<sup>6</sup> Le département de la Côte d'Or a constitué le terrain de cette étape conduite en mars 2004.

<sup>7</sup> Départements de Côte d'Or, du Lot, de la Manche et du Rhône.

<sup>8</sup> Départements de Loire-Atlantique, de Haute-Marne et du Puy de Dôme. Celui prévu en Isère n'a pu être organisé faute d'un nombre suffisant d'agents volontaires dans les services déconcentrés (DDAF et DDSV).

<sup>9</sup> Directeurs départementaux, Directeurs d'EPLEFPA, Secrétaire général d'établissement d'enseignement supérieur... 29

savoir-faire effectivement mobilisés pour faire face aux tâches à accomplir. Ces observations donnent ainsi accès aux « *tours de main* » que mettent en place les professionnels pour faire face à des situations non normées : cas d'espèces, urgences...

Compte-tenu de leur caractère emblématique, les observations de situation de travail ont été conduites auprès d'agents en poste dans des services d'économie agricole au moment où ces personnels étaient massivement sollicités par des agriculteurs<sup>10</sup>.

## **E – Des questionnaires**

Deux questionnaires ont été mis en œuvre durant l'étude.

Le premier<sup>11</sup> a été adressé aux personnels de la filière ayant répondu aux demandes d'entretiens de la phase « *Diagnostic* ». Les réponses obtenues ont été plus particulièrement utiles pour consolider les hypothèses identifiées en aval des entretiens individuels et de groupe.

Le second<sup>12</sup>, envoyé dans l'ultime partie de l'étude, a été adressé à un panel de 76 personnes : cadres dirigeants, chefs de service, cadres de proximité et agents de la filière. Il a plus particulièrement été orienté sur la consolidation des préconisations telles qu'elles avaient émergé des travaux antérieurs.

## ***IV - Travaux de terrain***

### **A – La pré-enquête et l'enquête : quatre départements témoins**

Quatre départements ont été choisis par le GEFE pour constituer un échantillon aussi significatif que possible de la diversité des situations socioéconomiques et institutionnelles dans lesquelles travaillent les personnels de la filière « *secrétaires et assistant(e)s* ».

Les départements de Côte d'Or, du Lot, de la Manche et du Rhône sont apparus pertinents car ils combinaient des contextes très variés et la présence sur leurs territoires de l'ensemble des structures dans lesquelles oeuvrent les personnels de la filière : services départementaux, services régionaux, établissements d'enseignement technique agricole, établissements d'enseignement supérieur (agronomique et vétérinaire).

---

<sup>10</sup> Ces observations ont été réalisées par Hélène Delahaye et ont fait l'objet d'un mémoire de DEA (Université de Marne la Vallée – Ecole Nationale des Ponts & Chaussées) « *Les pairs, l'ingénieur et l'agriculteur* » : mémoire accessible sur le site de l'OMM :

H:\Site 2005\documents\et\_emploi\agents\_adm\_sea\_memoire\_dea\_Hhdelahaye.doc

<sup>11</sup> Cf. Document annexe IV

<sup>12</sup> Cf. Document annexe V

## **B – La phase prospective : identification de scénario**

Elle a été conduite auprès d'agents dans les entretiens de groupe réunissant des « *secrétaires et assistant(e)s* » en poste dans les départements de Loire-Atlantique, de Haute Marne et du Puy de Dôme. Elle a été complétée par des entretiens individuels auprès d'un panel de cadres dirigeants en responsabilité tant au niveau déconcentré et que central. En outre, les organisations représentatives des personnels ont été auditionnées.

## **C – L'identification des recommandations**

Celles-ci ont plus particulièrement été formulées par :

- les agents lors d'entretiens de groupe,
- les cadres dirigeants et les représentants des personnels,
- les membres du panel sollicités par le second questionnaire.

La multiplication des outils de recueil de données et la mise en débat des résultats intermédiaires a été volontairement valorisée afin de pouvoir mettre à la disposition des membres du GEFE des informations et propositions d'action consolidées. En outre, lors des trois réunions de cette instance des points de vigilance et des pistes d'investigations ont été formulées. Elles ont été prises en compte au mieux des possibilités par les chargés d'études et trouvent leur aboutissement dans le présent document.

---



## Chapitre III

### La typologie des emplois

---

Préalablement à la présentation devant le GEFE, nous avons fait connaître et mis en débat les résultats des travaux dans les quatre départements du panel. La typologie des emplois et les descriptions afférentes y ont été largement validées.

Les emplois-types actuels repérés sont les suivants :

- La secrétaire « *classique* »,
- La secrétaire de direction ou de chef de service,
- La secrétaire assistante,
- La gestionnaire de dossiers en charge d'instruction,
- La gestionnaire de proximité.

La description de ses cinq emplois-types qui suit s'organise autour de trois axes :

- les activités confiées,
- le rapport au cadre N<sup>+1</sup> et l'espace social de reconnaissance
- les relations avec les pairs et la logique d'action des agents.

#### ***I - La secrétaire « classique ».***

##### **A – les activités confiées**

L'analyse du travail réalisé met en évidence que pour 30 % au moins du temps, la secrétaire « *classique* » effectue de la saisie d'informations. Elle accomplit en outre des travaux répétitifs et/ou assure le suivi d'une procédure simple de gestion. Dans certains cas, elle participe à la gestion administrative de proximité et au soutien logistique. Dans la gestion de l'information reçue, la secrétaire « *classique* » apporte peu de valeur ajoutée significative.

Si la secrétaire « *classique* » utilise les outils de base : logiciels bureautiques, messagerie, il est constaté, pour une partie non négligeable des personnels relevant de cet emploi type, un décalage entre la secrétaire et le cadre. Celui-ci a la parfaite

maîtrise de l'outil contrairement à la secrétaire, ce qui conduit le plus souvent le cadre à réaliser lui-même la saisie de ses travaux, sans que soit abordé avec l'agent la question du savoir-faire non maîtrisé et des solutions à trouver pour remédier à cette situation.

« *La jeune génération de cadres est mieux formée que nous sur Word, Excel ; Cela me rend très mal à l'aise, je ne me sens plus utile* » (une secrétaire « *classique* »).

La plupart du temps sur ce type d'emploi observé, la secrétaire « *classique* » n'a pas de liens ou d'accès à la messagerie du cadre.

### **B - le rapport au N<sup>+1</sup> ; l'espace social de reconnaissance**

La secrétaire « *classique* » dispose d'une autonomie limitée ou faible, les initiatives prises sont rares et parfois même, elles sont peu encouragées par le cadre.

Ce type d'emploi ne génère que peu de reconnaissance de la part du N<sup>+1</sup>, et la reconnaissance du groupe de pairs est faible. Ce « *modèle* » est en recul très net dans certains secteurs<sup>13</sup>.

### **C - les relations avec les pairs et la logique d'action dominante**

Dans les petites unités : cellule service... la secrétaire « *classique* » affiche plutôt une identité de retrait<sup>14</sup>, identité susceptible de générer de la « *souffrance au travail* ». Dans les structures plus importantes et dans la mesure où il existe une reconnaissance réciproque avec des collègues, le groupe aura tendance à se projeter dans une logique de fusion. Les secrétaires « *classiques* » échangent peu de savoirs-faire mais ont une véritable solidarité quant au volume de travail à traiter.

Au final, les secrétaires « *classiques* » sont dans un rapport de domination quant à la tâche et au commanditaire et la distance hiérarchique s'avère élevée.

## ***II - La secrétaire de direction ou de chef de service***

### **A - les activités confiées**

La saisie d'informations dans son temps de travail est au maximum de 20%. Ce type de secrétaire rédige des projets de courriers, organise et est associée à des réunions. Elle rédige des projets de relevés de conclusions ou de compte-rendu. Elle transmet de l'information mais elle est également sollicitée pour traiter celle-ci. Elle adopte

---

<sup>13</sup> Cf. Chapitre III

<sup>14</sup> Cf. R SAINSAULIEU « *L'identité au travail* » (1985) Presse de la Fondation Nationale des Services Politiques 2<sup>ème</sup> édition



souvent une attitude anticipatrice. Parfois, elle est aussi associée systématiquement à la messagerie du cadre : elle réalise le tri des courriels, réalise des réponses, classe ..

Elle participe à la gestion de proximité : plannings, emplois du temps, congés ...

## **B - le rapport au N<sup>+1</sup>, l'espace social de reconnaissance**

La secrétaire de direction ou la secrétaire d'un chef de service dispose d'une autonomie assez forte voire forte. Elle prend des initiatives et son cadre encourage celles-ci. La relation avec le responsable est une relation de confiance souvent très forte.

« Avec le directeur, les mots pour définir notre fonctionnement sont *autonomie, confiance, exigence, reconnaissance, clarté* » (une secrétaire de directeur).

Au regard de l'équipe, la reconnaissance professionnelle est souvent forte.

## **C - les relations avec les pairs et la logique d'action dominante**

Parfois, la secrétaire de direction ou secrétaire de chef de service est dans une identité de retrait mais le plus souvent elle se voit attribuer une identité de référent par ses collègues.

Souvent, c'est une personne qui transmet ses savoirs et savoir-faire aux membres de l'équipe et aux pairs.

Sa logique d'action est une logique d'acteur valorisée par les tâches confiées par le cadre. Enfin, elle connaît les « *secrets* » de l'institution.

## ***III - La secrétaire assistante***

### **A - les activités confiées**

La « *secrétaire – assistante* » réalise une grande variété d'activités. Cette diversité est souvent subie car elle est liée à la multiplicité de ses « *donneurs d'ordre* » et à la multiplicité de leurs méthodes de travail. Elle travaille le plus souvent pour un groupe d'ingénieurs et ou de techniciens qui ont des activités de terrain. L'une d'elle se définit comme « *le contrôleur aérien de cadres en perpétuels mouvements* ».

L'activité de saisie s'avère souvent marginale. La « *secrétaire – assistante* » assure plutôt de la remise en forme et surtout prépare les dossiers, suit la gestion comptable des opérations, procède à des recherches documentaires, assure le bon déroulement des procédures de marchés publics...

Son positionnement au regard de l'information est mixte, tantôt elle transmet, tantôt elle traite ou anticipe. Ceci étant très lié aux méthodes de travail de chacun des membres de l'unité.

## **B - le rapport au N<sup>+1</sup> et l'espace social de reconnaissance**

La « *secrétaire-assistante* » dispose d'une forte autonomie, souvent subie parce que liée à l'activité « *terrain* » des ingénieurs et techniciens. Les relations sont à l'évidence différenciées avec chacun des commanditaires. Une fois acquis le langage technique du domaine d'activité, on constate un attachement aux activités de l'équipe voire une fierté d'appartenance.

« *C'est une équipe où il n'y a pas de différence entre les techniciens et moi, on se tutoie tous y compris avec l'ingénieur, on fait face ensemble, je me sens libre avec eux et je ne changerai pour rien au monde d'unité* ».

La « *secrétaire-assistante* » se sent investie dans l'équipe d'une mission de facilitation. Elle « *met de l'huile dans les rouages* ».

Au regard du N<sup>+1</sup>, elle est très souvent en attente de critères pour gérer les priorités et les urgences.

## **C - les relations avec les pairs et la logique d'action dominante**

Les « *secrétaires-assistant(e)s* » expriment un souhait fort de pouvoir nouer des échanges avec des collègues occupant des positions similaires. L'absence de communication avec des pairs est très souvent évoquée et est mal vécu.

Dans la vie de l'équipe, elle dispose d'une position d'acteur et s'avère souvent fortement engagée dans la vie du groupe.

## ***IV - La gestionnaire de dossier : en charge d'instruction***

### **A - les activités confiées.**

La gestionnaire de dossier est très souvent perçue comme référent, l'expert dans la gestion d'une ou plusieurs procédures : telle la gestionnaire des bourses dans les EPLEFPA, la gestionnaire d'une aide dans une DDAF. A l'intérieur de la procédure dont elle est en charge, la gestionnaire de dossier assure un périmètre d'activité très large. Elle est identifiée comme responsable de la procédure en interne comme en externe et de l'amont en aval : du dispositif d'information aux bénéficiaires jusqu'au paiement par exemple.

Elle assure également à certaines périodes de l'année l'encadrement de vacataires.

Sa relation à l'usager est importante voire essentielle. Elle s'effectue tantôt en « *face à face virtuel* » : téléphone, courriels, tantôt en situation de « *guichet* ». Dans cette situation nous la nommerons « *gestionnaire de proximité* » (Cf. section V).

La gestionnaire de dossiers connaissant la procédure sur le bout des doigts apprécie d'avoir à traiter, à régulariser des « *anomalies* ». *A contrario*, elle déclare « *s'ennuyer* ».

## **B - le rapport au N<sup>+1</sup> et l'espace social de reconnaissance**

Elle dispose d'une forte, voire très forte autonomie ... qui peut parfois lui être reprochée : « *j'oublie de rendre compte* ». Elle peut travailler d'une manière isolée avec un logiciel dédié mais elle développe de plus en plus spontanément des relations de coopération avec des pairs y compris « *à distance* ». C'est une personne qui a un engagement et une implication personnelle forte car soucieuse du traitement de « *son bénéficiaire* ». Pour la gestionnaire de dossier, l'important c'est d'« *assurer l'équité* ».

Dans l'équipe, elle apprécie de travailler avec les collègues disposant de savoirs techniques et de fait son identité est une identité « *technico-administrative* ».

## **C - les relations avec les pairs et la logique d'action dominante.**

On peut, pour certains gestionnaires, évoquer une identité de séparatisme pouvant aboutir si les savoirs mis en œuvre au quotidien ne sont pas reconnus à une position de « *professionnel bloqué*<sup>15</sup> ».

Pour la plupart, les gestionnaires de dossier sont en attente au regard de deux dimensions : la première voir se créer des réseaux de professionnels assurant le même type d'instruction de dossier et d'autre part, voir s'atténuer la tension existant entre le rôle assuré et le statut administratif octroyé.

« *Si on m'interroge, j'ai honte de dire que je ne suis qu'adjoint administratif... Quelquefois je suis démotivée et puis ça repars, je fais un boulot intéressant, j'aime ce métier* » (gestionnaire).

## **V - La gestionnaire de proximité**

### **A - les activités confiées**

Une partie, parfois significative du temps de travail de la gestionnaire de proximité est dédiée à des activités de guichet. Elle doit alors développer des savoir-faire d'accueil, d'information, de pédagogue, voire d'avocat face à des interlocuteurs ne maîtrisant pas les subtilités de certaines procédures.

---

<sup>15</sup> Selon la formulation proposée par le sociologue Claude DUBAR « la Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles (2002) 3<sup>ème</sup> édition – Edition A. COLIN.

« *Le chef de service a souvent comme réaction de vouloir sanctionner. Moi je dis « non ; C'est difficile, il faut tenir compte de la situation. Le truc, c'est que j'ai rencontré la personne et que j'ai perçu des choses, d'où l'intérêt d'une procédure contradictoire vivante* » (une gestionnaire).

La nature de l'activité va conduire la gestionnaire de proximité à se définir et à se présenter très souvent non pas comme Madame X de la DDAF mais plutôt comme Madame X qui travaille « *avec des agriculteurs* ».

### **B - le rapport au N<sup>+1</sup> et l'espace social de reconnaissance dans l'activité de la gestionnaire de proximité**

Aux yeux de ces agents, le N<sup>+1</sup> est essentiel, c'est par lui que sont réglés les cas les plus « *compliqués* ». C'est lui qui sera le soutien et qui interviendra si la situation « *dérape* ». Il est également celui qui reconnaît au quotidien le « *professionnalisme* » et est l'interprète des demandes de moyens... Cependant, il ne dispose que peu de leviers de reconnaissance institutionnelle.

Le bénéficiaire est un acteur essentiel : c'est lui qui confère la reconnaissance sociale.

L'insertion dans une communauté de collègues confrontées à des procédures similaires ou proches est également cruciale. Lors des périodes de surcharge, c'est la convivialité qui existe dans le groupe qui va permettre à l'équipe de faire face.

### **C - les relations avec les pairs et la logique d'action dominante**

Les pairs constituent une ressource essentielle dans l'acquisition des savoir-faire. Ceux-ci « *s'acquièrent sur le tas* ». Il y a également beaucoup d'apprentissages dans les inter-actions avec les bénéficiaires : le métier s'apprend au guichet que celui-ci soit physique ou téléphonique.

Dans ce groupe, on note une forte valorisation des échanges entre collègues. L'avis d'un pair sur tel ou tel dossier est sollicité. On observe également une logique de « *don contre don*<sup>16</sup> » lors des périodes de travail intense.

Ce qui est mis en œuvre dans ce moment de position de « *guichet* » est une véritable logique d'action du professionnel de Service Public.

« *On ne doit pas être comme ils voient les fonctionnaires, au contraire il faut les surprendre par notre attitude et notre comportement ; c'est important* » (une gestionnaire).

<sup>16</sup> Cf. M.MAUSS « L'essai sur le don » (1923) PUF.

La présentation des emplois ne doit en aucun cas conduire à la mise en place d'une typologie forcément réductrice.

Il convient d'une part de préciser que tout agent ne saurait être identifié à un seul des emplois type. Très souvent, la réalité des emplois occupés révèle des situations composites. Il sera plus rigoureux de considérer que l'emploi actuellement occupé s'apparente « *plutôt* » à tel ou tel type.

D'autre part, l'identification de la logique professionnelle d'une personne ne doit pas conduire à considérer celle-ci comme étant installée définitivement dans tel ou tel emploi-type. Un changement d'activité, l'arrivée d'un nouveau responsable, une mobilité fonctionnelle... se traduisent souvent par des changements. Tel agent considéré comme une secrétaire « *classique* » pourra devenir à l'opportunité d'un changement dans son contexte de travail un gestionnaire de dossier ou une « *secrétaire – assistante* ».

---



# **Profils et regards croisés sur les situations professionnelles des secrétaires – assistant(e)s**

---

Les directions et établissements des quatre départements ont fournis des données quantitatives qui permettent de mieux connaître l'échantillon de « *secrétaires – assistant(e)s* » en poste dans les départements retenus<sup>17</sup>.

Le choix a été fait d'appréhender le groupe cible par le biais des ETP, ce qui permet de disposer d'une représentation précise de la répartition par emplois types. Un agent peut en effet sur une fraction de son ETP annuel occuper un poste de secrétaire « *classique* » ou de gestionnaire de dossiers, et sur une autre une fraction de l'année un poste de gestionnaire de proximité.

Sur cette base, une photographie du panel selon des critères quantitatifs a pu être réalisée (section I). Ces données sont complétées et approfondies par les résultats d'un questionnaire proposé aux « *secrétaires – assistant(e)s* » des quatre départements (Cf. annexe IV), l'exploitation de ces données nous livre enfin leurs regards sur leurs situations professionnelles (section II).

Par ailleurs, ces données sont à mettre en relation avec les informations recueillies auprès du groupe métier national constitué de 76 personnes qui a rassemblé 25% de cadres supérieurs, 25% de cadres opérationnels et 50% de « *secrétaires–assistant(e)s* ».

## ***I. La répartition de l'effectif étudié***

### **A. La répartition par secteur d'activité, emplois types. et catégories**

Les « *secrétaires-assistant(e)s* » sont principalement affectées dans les DDAF et DRAF (56,3%) puis dans les établissements d'enseignement (31%) et enfin dans les DDSV (12,3%). Tous secteurs confondus, elles occupent principalement des emplois de :

---

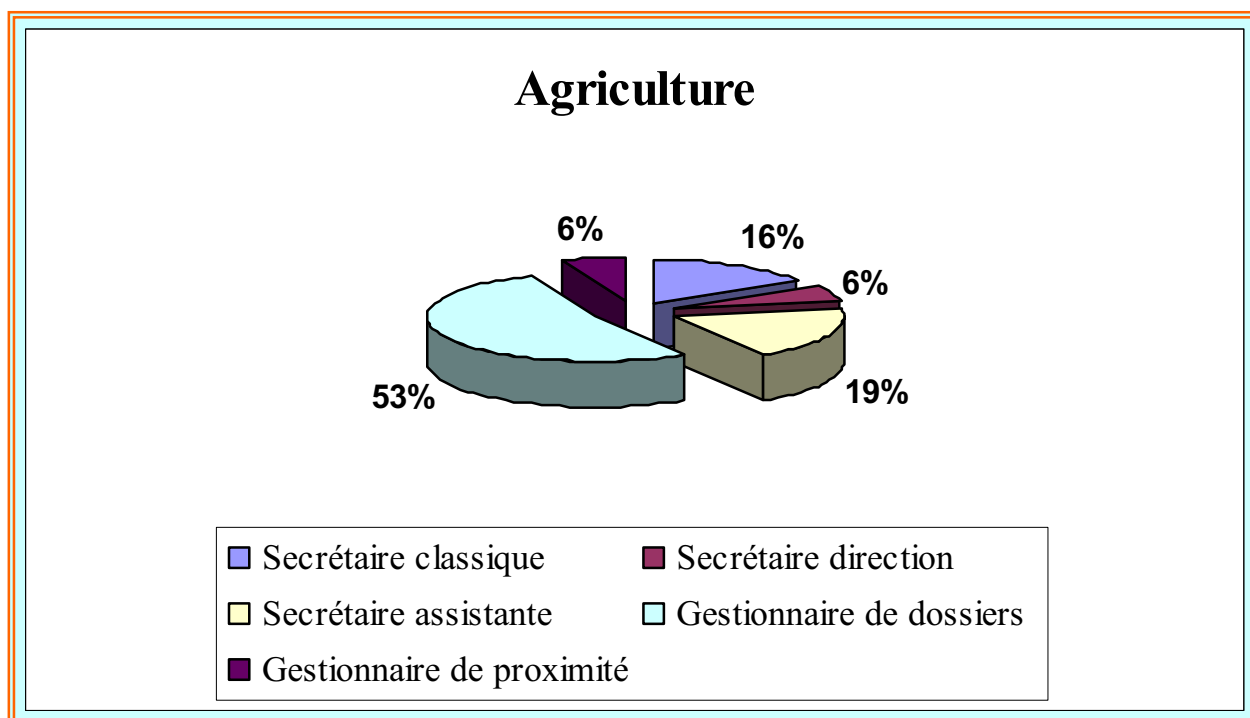
<sup>17</sup> Côte d'Or, Lot, Manche et Rhône

- Gestionnaire de dossiers (42%)
- Secrétaire «classique» (23%)
- Secrétaire-assistante (21%)
- Gestionnaire de proximité (9%)
- Secrétaire de direction ou de chef de service (5%)

Toutefois, on observe que la répartition par emploi type varie très fortement selon les secteurs d'activités. Ainsi, c'est dans le secteur « agriculture » que l'on trouve une majorité de « gestionnaires de dossiers » : 53%, le pourcentage hors DRAF s'élève à 60% des effectifs, les « secrétaires classiques » représentent dans le secteur « agriculture » 16% (9% dans les DDAF ) et « les secrétaires-assistant(e)s » 19%. On voit là clairement, le poids dans les DDAF de la gestion des aides agricoles qui a eu pour effet de confier à des agents administratifs des tâches de gestion et d'encadrement de vacataires.

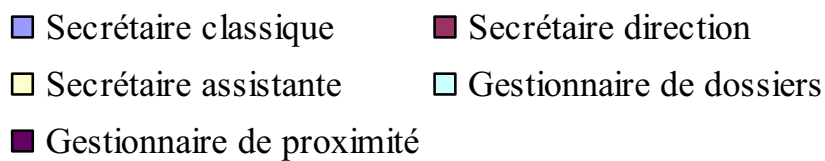
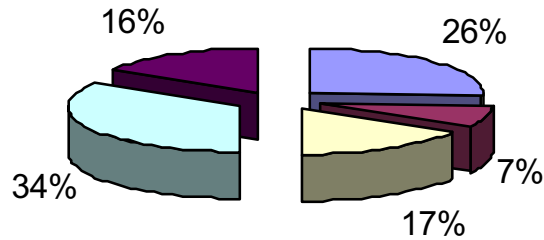
Dans le secteur de l'enseignement la situation s'inverse. La population y est majoritairement secrétaire «classique» : 31% de l'effectif, puis « secrétaire-assistante » à hauteur de 26% et gestionnaire de dossiers (26% ).

### Répartition des différents emplois-types dans les trois secteurs

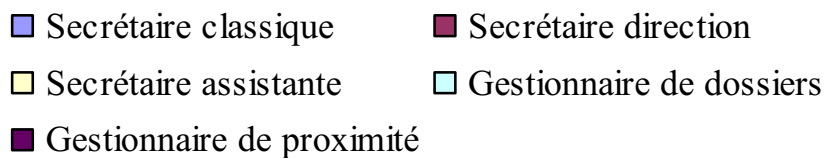
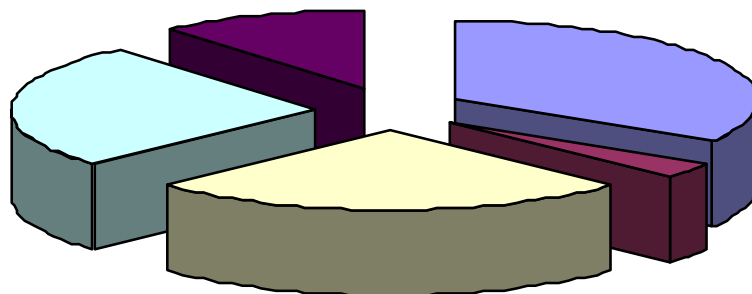




## Vétérinaire



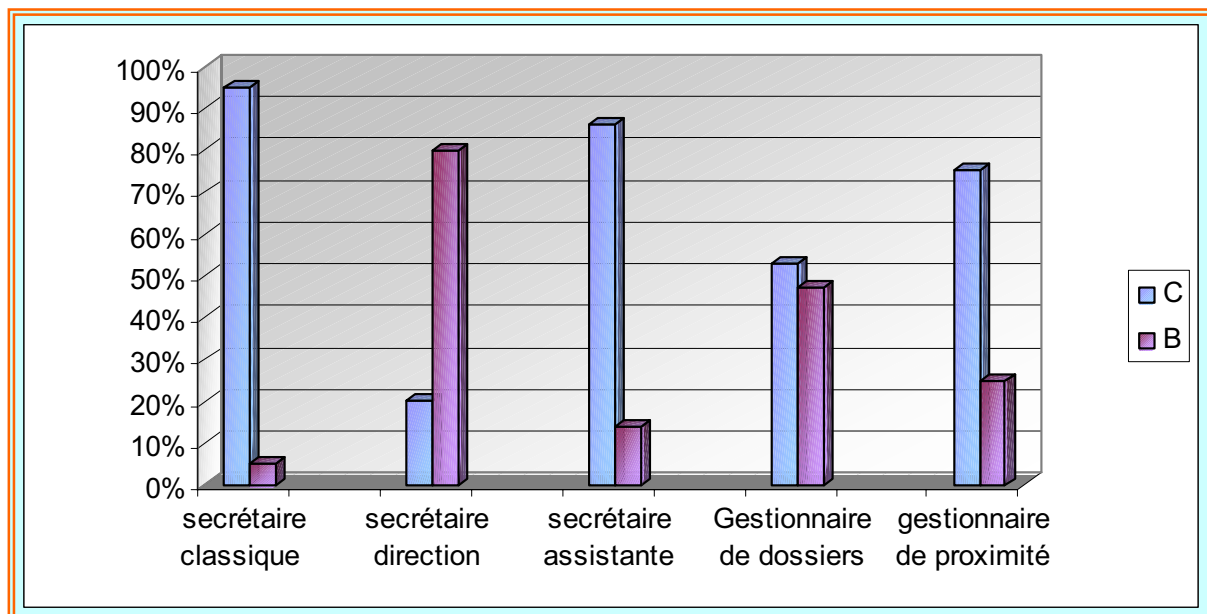
## Enseignement



Si l'on observe la population selon sa catégorie statutaire et tous secteurs confondus, 73% des agents relèvent d'un grade de la catégorie C, et 27% de la catégorie B. Il faut noter que dans les directions et établissements des secteurs étudiés, sans aucune exception, tous les personnels de catégorie B ont pu être classés dans la grille des emplois types. Il est toutefois certain qu'il existe des exceptions à ce schéma (ex. : agents de catégorie B administratif qui effectuent des missions de contrôle sur le terrain).

L'examen de la répartition des emplois types selon l'appartenance à une catégorie confirme l'hypothèse de départ qui était d'inclure les personnels de catégorie B. En effet, la classification montre que l'on retrouve des personnels de catégorie B dans les cinq catégories d'emploi. On constate à titre d'exemple et tous secteurs confondus que 5% des « *secrétaires classiques* » sont des agents de catégorie B. Toutefois les personnels B sont dans tous les secteurs très majoritairement des « *gestionnaires de proximité* » : 64,7% dans l'enseignement, 49% dans le secteur vétérinaire, 68% dans le secteur « *agriculture* » (86% dans une DDAF).

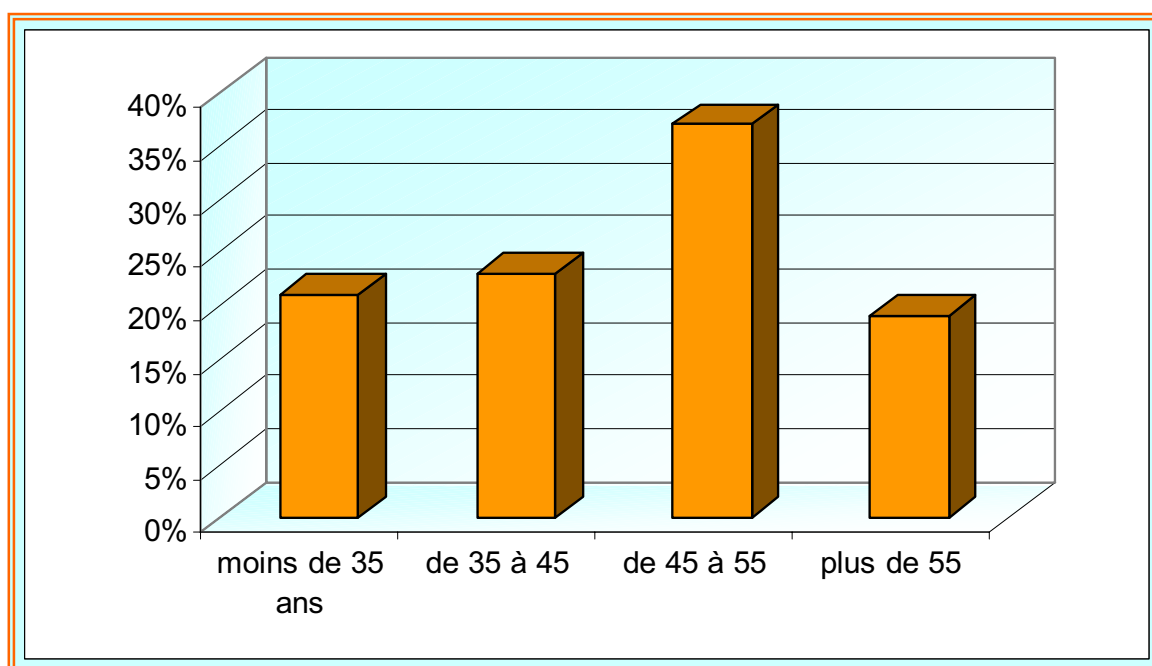
### Répartition des emplois types par catégories



### **B. Répartition par âges et selon la durée d'ancienneté dans le poste**

Tous secteurs confondus, 56% de la population des secrétaires-assistant(e)s est âgée de 45 ans ou plus. Ce chiffre est très proche du pourcentage (53%) de l'effectif total géré par le ministère de l'agriculture ayant 45 ans ou plus ( Cf. Bilan social 2003 ).

## Répartition par âges : toutes structures confondues



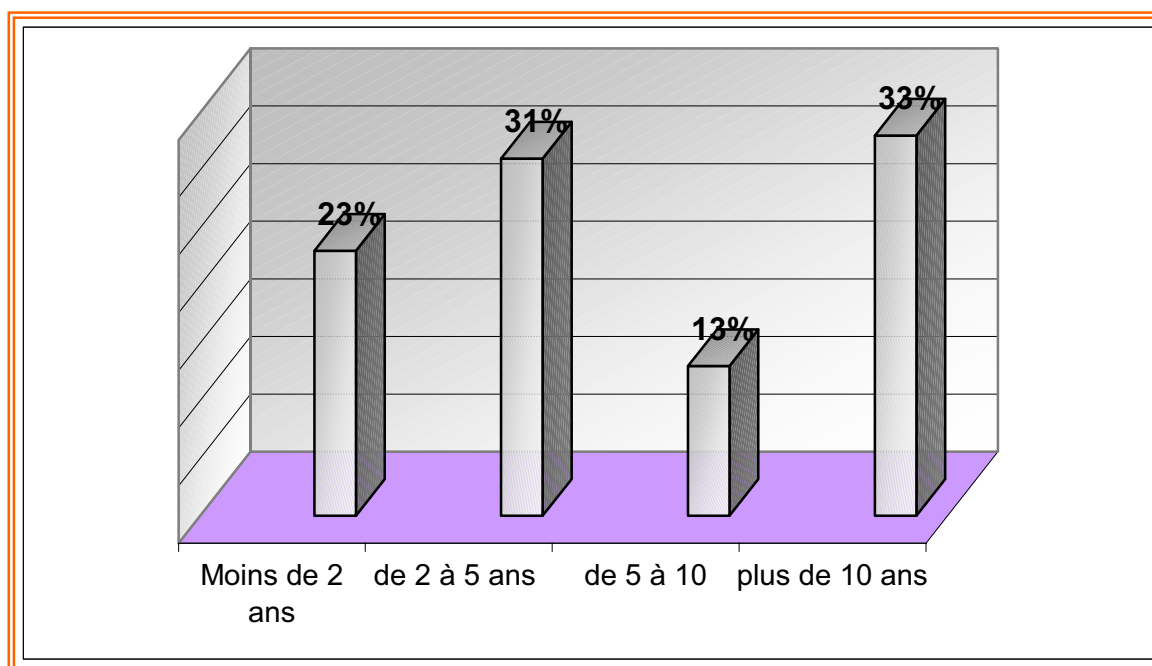
La comparaison de la répartition de l'effectif par secteur ne montre pas d'écart significatif. Tel n'est pas le cas d'une comparaison par départements qui montre des situations très contrastées. A titre d'exemple, dans les services déconcentrés du Lot 31% de l'effectif à plus de 55 ans et 8% moins de 35ans ; dans la Manche, c'est 25% de la population du secteur agriculture qui a moins de 35ans et 14% plus de 55 ans.

Une distinction apparaît toutefois par secteur, quant on observe la répartition par emplois types des moins de 35 ans.

Dans le secteur « agriculture », 63,2% des moins de 35 ans sont gestionnaires de dossiers, 51,7% dans le secteur vétérinaire et 25% dans le secteur enseignement ; 11% assurent des fonctions de « secrétaires classiques » dans le secteur « agriculture », 43% dans le secteur vétérinaire et 33% dans l'enseignement. La réforme de la PAC les crises sanitaires ont conduit les structures à affecter la population nouvellement recrutée à des tâches de gestion.

## C. Répartition en fonction de la durée d'ancienneté dans le poste

### Répartition en fonction de la durée dans le poste



On constate dans les trois secteurs une population qui, soit a majoritairement au plus 5 ans d'ancienneté dans le poste, soit qui compte plus de 10 ans dans ce poste. A titre d'exemple dans le secteur vétérinaire, 36% de l'effectif compte plus de 10 ans dans le poste et 56% ont, au plus, 5 ans d'ancienneté.

Les recrutements intervenus dans certains secteurs n'expliquent pas seuls ces chiffres, qui sont également le résultat du poids de structures jeunes où le « *turn-over* » est plus important.

Enfin, ces données montrent également que l'absence présumée de mobilité de cette filière tient plus sûrement de la représentation portée par des cadres que de la réalité. Certes, il s'agit le plus souvent de mobilités fonctionnelles internes à la structure d'appartenance ou plus rarement des mobilités de secteur à secteur dans une même zone géographique, mais de nombreux interviews montrent que la mobilité est un moyen de renouveler l'intérêt au travail et (ou) de connaître un domaine nouveau.

Extraits d'interviews d'agents :

« Je ne me vois pas rester au service environnement jusqu'à la retraite, j'ai 53 ans. Les chefs de service devraient être plus incitatifs et nous encourager par exemple à changer de secteur entre DDAF et DDSV ».

« J'ai 26 ans, pas de contrainte familiale et je n'hésiterai pas s'il le faut à changer de département si je trouve un poste plus intéressant,

*ici pour l'essentiel mon travail c'est de la saisie répétitive ».*

*« Au bout de 10 ans, même si le travail est intéressant, on a envie de faire autre chose et à 50 ans je n'exclus pas une mobilité géographique ».*

*« Je commence à m'ennuyer dans mon poste, mais je n'envisage pas de changer d'établissement, j'ai 53 ans et je regrette de ne pas avoir fait au moins une mobilité d'établissement : c'est une erreur ».*

Pour l'avenir, les « *secrétaires-assistant(e)s* » sont plutôt convaincues que la réorganisation des services de l'Etat leur apportera des opportunités sans avoir à changer de lieu de vie.

*« Je souhaite changer complètement de milieu de travail, je voudrais travailler dans un lycée agricole ou dans un lycée de l'Education Nationale pour avoir un contact avec des jeunes, je pense qu'il faut bouger et voir ailleurs ».*

*« Je souhaite à l'avenir demander un poste dans le secteur social en DDASS, en DDTEFP ou au Conseil général ».*

Le secteur social, y compris la Fonction publique hospitalière, correspond d'ailleurs aux attentes de plusieurs personnes rencontrées. Nous faisons hypothèse que l'utilité sociale des emplois y est perçue comme significative.

## ***II. Les secrétaires-assistant(e)s : quel regard sur leurs situations professionnelles?***

Un tiers de la population échantillon des « *secrétaires – assistant(e)s* » a répondu au questionnaire proposé<sup>18</sup> qui s'articule autour des problématiques suivantes : activités exercées, compétences, relations au travail, leviers d'évolution.

Les taux de réponse pour le groupe national sont de 71% pour les « *secrétaires – assistant(e)s* », 79% pour les cadres de proximité, et 100% pour les cadres dirigeants. Ce taux exceptionnel<sup>19</sup> de réponse confère aux données ci-après une forte crédibilité.

Avant d'examiner les réponses données, il est utile de se pencher sur le profil des personnels ayant répondu au questionnaire envoyé dans les quatre départements tests.

### **A. Le panel des quatre départements qui a répondu : Quelles caractéristiques ?**

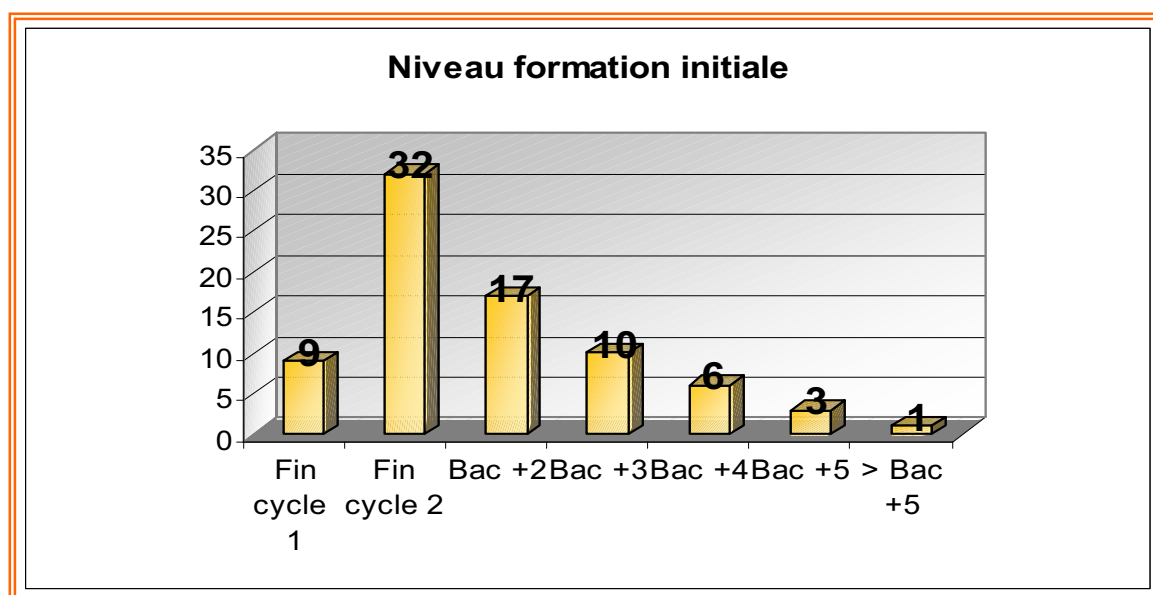
42, 3% ont une ancienneté dans le service public inférieure à 10 ans, 45% ont occupé au moins trois emplois dans le service public, 47% ont au moins un bac +2, seul 12% de l'effectif à un niveau de formation initiale correspondant à une fin de cycle 1.

<sup>18</sup> Cf. annexe IV

<sup>19</sup> En général, un taux de 30 à 40% est considéré comme satisfaisant et rend exploitables les données recueillies

C'est donc plutôt une population diplômée et jeune qui a renvoyé le questionnaire.

### Niveau de formation initiale (en pourcentage)



### **B. Regard sur les activités**

Pour 63% de la population, l'activité s'exerce dans une unité d'affectation : service, bureau, cellule qui a plutôt et en priorité une finalité administrative.

Toutefois, 88% des agents ayant répondu pensent que des savoirs techniques sont parfois mobilisés par les personnels de la filière administrative et que cette tendance ira en se renforçant. Cette vision est partagée par 78,5% des cadres supérieurs interrogés et par 100% des cadres opérationnels consultés.

94% des « *secrétaires – assistant(e)s* » sont plutôt d'accord, ou tout à fait d'accord, avec l'affirmation : « *certain personnels administratifs amenés à traiter de questions techniques ont acquis une identité technico-administrative* ». Cette vision est partagée par 91% des cadres opérationnels, pour les cadres supérieurs 43% sont tout à fait d'accord et 50% plutôt d'accord.

Pour les « *secrétaires-assistant(e)s* », les activités actuellement pratiquées le plus fréquemment sont la saisie de données (13%), le classement (12%), la gestion de dossiers 12%, le courrier 12%, le suivi de dossiers 11%.

Les activités émergentes pointées sont le suivi de dossiers (22%), l'organisation de réunions (21%), le traitement de l'information (11%), l'encadrement de proximité (11%).

A leurs yeux, les activités qu'elles assument et qui sont les plus importantes pour les

cadres sont :

- Le suivi de dossiers (33%),
- La gestion des dossiers (24%),
- La gestion des appels téléphoniques, l'accueil, l'orientation, les renseignements (24%),
- Le traitement de l'information (21%).

Au travers de ces réponses, on peut rattacher ces activités autour des deux axes structurant les emplois de « *secrétaire-assistante* » : d'une part l'administration de données, le traitement de l'information (quelle que soit la nature de l'information) et d'autre part la communication voire la médiation entre acteurs d'un processus externe ou interne.

Les activités jugées émergentes et (ou) qui sont estimées importantes pour les cadres sont effectivement celles que les cadres supérieurs et les cadres opérationnels considèrent comme prioritaires. Cette forte convergence doit donc être soulignée.

Extrait d'interviews de cadres :

*« Aujourd'hui, on ne devrait trouver que des assistant(e)s qui suivent des dossiers, qui sont des vraies collaboratrices pour le cadre, capables d'anticiper, d'être autonome, de traiter l'information, de répondre aux demandes »* Cadre dans un EPLEFPA.

*« L'équipe a besoin d'une assistante qui optimise le service rendu, c'est quelqu'un qui connaît la réglementation, les dossiers, qui en amont nous aide à préparer les visites, qui fait de la recherche documentaire »* Cadre dans une DDSV.

*« Aujourd'hui toutes les secrétaires-assistant(e)s sont des chargés de dossiers, elles ont en charge la totalité de la procédure du traitement d'une aide, elles maîtrisent 95% du dossier. Je n'interviens que pour la signature ou pour les litiges, les agents sont responsables de leurs dossiers, elles sont capables d'instruire la demande, de communiquer avec les agriculteurs et les organismes, de décortiquer le dossier et de proposer des solutions si besoin »* Chef de SEA DDAF.

Interrogées sur les conditions d'exercice de leurs activités, les « *secrétaires-assistant(e)s* » considèrent très majoritairement que les activités sont exercées dans un contexte d'autonomie. 34% affirment en effet avoir beaucoup d'autonomie et 50% du panel dit en avoir plutôt. A l'avenir, 78% souhaitent conserver le niveau présent d'autonomie.

En ce qui concerne la capacité d'entreprendre spontanément, 53% estiment avoir plutôt cette possibilité et 20% pensent disposer d'une capacité importante, un quart de la population souhaiterait avoir plus de possibilités quant à la prise d'initiative.

## C. Les compétences

Aujourd'hui, pour bien remplir les missions confiées, le panel estime qu'il y a trois compétences clés à maîtriser : l'utilisation et la maîtrise des logiciels bureautiques (33% des réponses), les technologies de l'information et de la communication (21%), enfin la parfaite connaissance de la structure.

Sont pointées comme devant faire l'objet d'un renforcement les compétences suivantes :

- l'expression écrite (15%),
- la connaissance de la structure (12%),
- la communication orale (10%),
- les connaissances techniques (9%).

Les cadres et en particulier les cadres supérieurs insistent tout particulièrement sur deux aspects liés à la montée en puissance de l' « *usager acteur* ».

D'une part, il y a lieu en priorité de renforcer la capacité à informer, à communiquer, à être capable de faire face aux multiples demandes exprimées par écrit, par téléphone ou en face en face.

D'autre part et à partir du constat que les courriers de réclamations, les interventions d'élus ainsi que les recours de premier niveau : recours gracieux, recours hiérarchiques se développent, il convient selon l'encadrement de développer la culture et les compétences juridiques. Ce qui est attendu, c'est un développement des connaissances en matière des procédures administratives, de réglementation applicable, de droit administratif général permettant aux personnels administratifs d'avoir la capacité de préparer des projets de réponse aux recours.

Au delà de l'aspect curatif, un développement de ce type de compétence correspond à un souhait de sécurisation des actes administratifs et donc de l'amélioration du service rendu à l'utilisateur.

L'outil privilégié pour faire évoluer les compétences est la formation interne dite aussi « *formation sur site* ». Le partage d'expérience entre assistant(e)s et la création de réseaux apparaissent également comme des moyens d'apprentissage à privilégier.

## D. Les relations de travail

### ➤ Avec les collègues

Les relations sont estimées très majoritairement plutôt bonnes et ceci avec l'ensemble des acteurs : autres personnels administratifs, ingénieurs, agents techniques. Les



relations qui à plus de 10% sont perçues comme plutôt pas bonnes ou pas bonnes du tout concernent les ingénieurs de la structure (13%), les agents techniques de la structure (11,5%). Par ailleurs 11% de la population ayant répondu estime n'avoir aucune relation avec les ingénieurs de la structure. Ce chiffre n'atteint que 4% pour les ingénieurs de l'unité de travail.

En cas de problème, le premier recours à qui de l'aide sera demandé est un agent administratif de la même structure (44% des réponses) ou le N<sup>+1</sup> (28%). 14% de la population ne fait appel à personne et déclare « *se débrouiller seul(e)* ».

### ➤ Avec l'encadrement

A la question des qualités appréciées chez les cadres sont citées : par ordre de priorité :

- les qualités relationnelles,
- l'écoute, la prise en compte des besoins
- la capacité à déléguer

Devraient être développées :

- l'écoute,
- la capacité à valoriser le travail des agents,
- la clarté des objectifs donnés,
- la capacité à donner les informations utiles dans le travail demandé.

Le groupe national a mis en évidence le rôle du management dans les mesures à privilégier pour accompagner l'évolution des emplois. Pour les cadres opérationnels, le management est cité en première priorité, pour les cadres supérieurs ainsi que pour les « *secrétaires-assistant(e)s* », en deuxième priorité.

Extrait d'interviews de cadres opérationnels :

« *La filière des emplois administratifs a connu un déficit de management, particulièrement dans certains services entraînant une démotivation des personnels, il faut alors redonner confiance, faire vivre une équipe ou chacun a une place importante et complémentaire ; l'efficacité de la cellule repose sur l'entente et la compréhension par tous de cette complémentarité* ».

« *Pour moi l'essentiel n'est pas la connaissance informatique, le problème de base c'est un problème de confiance en soi, c'est l'absence de prise d'initiative, l'absence d'autonomie. Deux phénomènes sont donc importants : le recrutement et le management. J'insisterai sur le management car il est possible d'améliorer cette confiance en soi en accompagnant la prise d'autonomie et en*

*s'intéressant aux tâches des agents... et là un déclic se produit, on sent un regain d'intérêt. Pour tout dire la difficulté à surmonter est le ressenti de dévalorisation, en tout cas dans notre secteur. Ce ressenti est, il faut oser le dire, explicable par les attitudes de castes d'autres catégories de personnels, il ne faut pas se voiler la face, dans certains secteurs il y a des barrières très fortes, l'administratif est vécu comme se situant au bas de la pyramide... et les personnels le ressentent. Alors dans ce contexte, cultiver l'esprit d'autonomie et d'initiative est une prouesse ».*

➤ Avec les usagers

Deux tiers des agents déclarent avoir des relations très fréquentes ou plutôt fréquentes avec les usagers. 33% pensent que dans l'avenir ces relations seront plus fréquentes, seuls 13% des agents envisagent une diminution de ces contacts.

Le vécu de la relation est largement vécu sur un mode positif. Les usagers sont avant tout une source d'information et de valorisation, voire une source d'apprentissage. L'affirmation selon laquelle les relations avec les usagers seraient plutôt une source de fatigue et de stress est citée en dernière position.

Extraits d'interviews d'agents :

*« Les relations avec les usagers sont de bonne qualité, 90% des échanges sont sur un mode positif ».*

*« Les relations avec les usagers sont courtoises, les réactions agressives sont très rares mais les usagers sont de plus en plus exigeants ».*

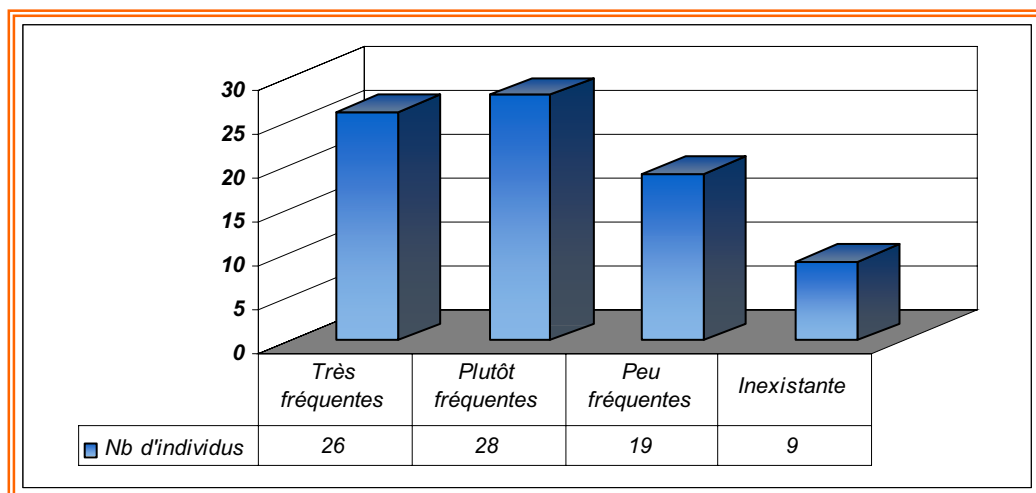
*« Les représentants des entreprises et des communes sont toujours corrects mais ils connaissent de mieux en mieux les procédures de marché et ils n'hésitent plus à nous amener au tribunal administratif ! Donc la relation est plus délicate et plus dure à gérer ».*

*« Maintenant, je peux me consacrer plus à l'écoute des agriculteurs pour un rôle de conseil, et c'est gratifiant ».*

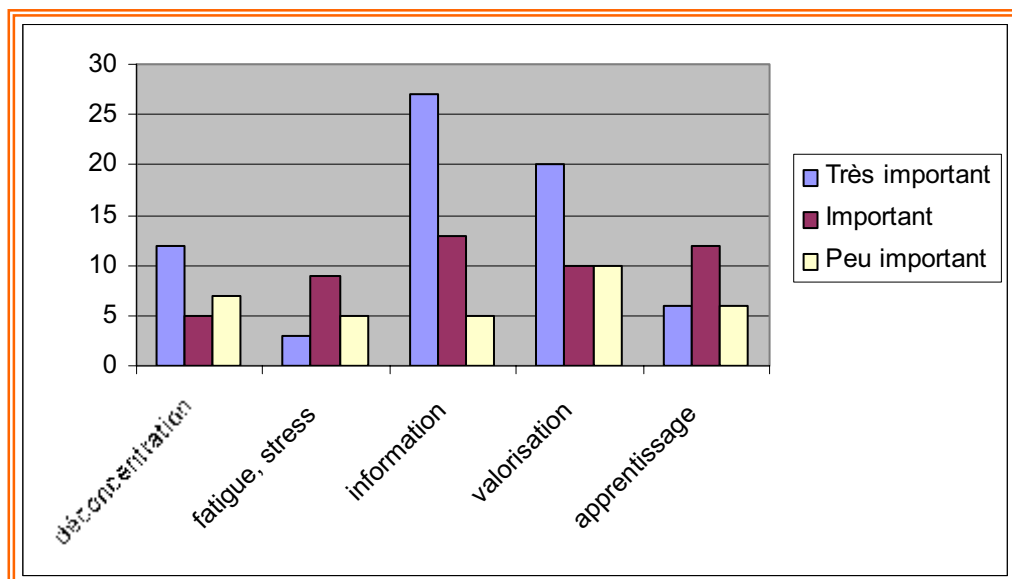
*« Bien sûr il y a des conflits, mais au fil du temps, on sait comment les prendre, on a l'habitude ».*

*« Les usagers, c'est les parents d'élèves, ça se passe généralement bien, dans tous les cas je n'oublie jamais que derrière un dossier papier il y a des personnes et des familles qui sont quelque fois dans de grandes difficultés financières ».*

## La fréquence des relations avec les usagers aujourd'hui



## Le vécu des relations avec les usagers



82% des « *secrétaires-assistant(e)s* » et 71,5% des cadres estiment que les demandes des usagers seront un facteur déterminant dans l'évolution des emplois de la filière administrative.

Mais au final quel est aux yeux des « *secrétaires-assistant(e)s* » le levier le plus important au regard de l'activité professionnelle ?

- avoir de l'intérêt dans le travail (95%),
- travailler dans une ambiance agréable (92%),
- pouvoir organiser le travail dans une ambiance autonome (74%),
- la reconnaissance financière des efforts (57%),
- pouvoir acquérir de nouvelles qualifications (54%),
- les relations avec l'encadrement (52%),
- les relations avec l'utilisateur (50%),
- la reconnaissance autre que financière (43%).

Cet ordre donné par un panel de « *secrétaires-assistant(e)s* » est à peu de chose près celui que l'on retrouve dans les enquêtes relatives aux facteurs de motivation et quel que soit le statut des individus. A titre d'exemple, suite à une enquête relative aux éléments qui influencent les jeunes diplômés pour accepter un emploi, les réponses enregistrées furent, par ordre décroissant, les suivantes (Cf. APEC et Conférence des Grandes Ecoles dans « *le Monde* » du 12 octobre 2004).

1. l'intérêt des missions
  2. l'ambiance de travail
  3. les perspectives d'évolutions
  4. l'autonomie accordée
  5. l'équilibre vie privée, vie professionnelle
  6. le salaire
  7. le fait que ce soit un CDI
  8. les possibilités de se former.
-

### Facteurs d'évolutions

---

Appréhender les facteurs pouvant faire évoluer mais plus encore transformer les emplois de secrétaires et assistant(e)s implique d'abord de se déprendre d'une optique qui accorderait aux seules variables techniques un rôle moteur.

L'analyse des propos recueillis auprès des secrétaires et de leur encadrement nous invite à adopter une vision plus globale. Outils et dispositifs technologiques de traitement de l'information ont eu un rôle significatif dans l'émergence et le développement des emplois de secrétaires et sous-estimer leur impact dans le futur constituerait donc une impasse. Mais nos interlocuteurs ont mis en avant d'autres variables. Ils ont, chacun à partir de leurs positions professionnelles et de leurs expériences, mis l'accent ici sur les missions qui seront dévolues demain aux services publics, là aux attentes formulées d'ors et déjà par leurs interlocuteurs, plus loin sur les modifications probables des modes de travail des équipes dans lesquelles ils sont engagés.

Des dimensions démographiques ont été souvent évoquées. La présence de plusieurs générations de secrétaires et assistant(e)s dans les services et l'évocation régulière du départ prochain en retraite des personnels recrutés au tournant des années 1965 – 1975, éclairent ces références. Celles-ci furent parfois liées à des interrogations quant aux effectifs futurs, au « *taux de remplacement* » en lien avec les priorités de la fonction publique d'Etat ou à l'impact de la LOLF sur la structure des emplois des institutions publiques.

Par ailleurs, des dimensions plus culturelles ont assez systématiquement été mises en avant. Nombre de nos interlocuteurs considèrent que ne peut pas être éludée l'élévation quasi systématique des qualifications des secrétaires et assistant(e)s intégrées depuis plus de quinze ans dans les services. D'autres mettent en avant « *l'arrivée, en nombre, dans les services d'agents d'origine urbaine* ». Pour eux, ceux-ci remplacent souvent des collègues ayant, sinon des « *racines agricoles* », du moins des « *références rurales* ».

Plus largement enfin, des méthodes de travail plus ancrées dans des collectifs, des équipes ou des « *groupes projet* » ont été mises en avant. Ces modes organisationnels effacent une image : celle dans laquelle à tout cadre, quelque soit la nature de ses responsabilités, était associé « *sa* » secrétaire.

En analysant les propos des personnes sollicitées, nous avons fait apparaître quatre modèles socio-historiques. Pour chacun d'eux a été mis en avant les politiques publiques et les choix organisationnels dominants au sein des services publics.

Ces caractéristiques dont certaines sont parfois encore à l'œuvre et dont les plus récentes marqueront le futur permettent d'identifier un emploi – type emblématique de chacun de ces quatre modèles.

A la secrétaire – dactylographe des années 1960 – 1980, a succédé la secrétaire bureautique qui a marqué la décennie 1980 – 1990. La fin du vingtième siècle a vu émerger la « *secrétaire-assistante* » oeuvrant résolument pour un collectif de cadres.

A l'horizon des années 2010 – 2015, c'est sans doute une « *secrétaire-assistante* » gestionnaire de données et à l'identité professionnelle technico-administrative qui constituera l'emploi – type de référence.

## ***I – Les années 1960 - 1980***

Après la reconstruction du pays (1945 - 1955), l'État demeure l'un des moteurs essentiels de la modernisation. Durant la seconde partie de ce que nombre d'économistes ont nommé les « *Trente glorieuses* », le Plan constitue : « *Une ardente obligation* »<sup>20</sup> et l'État affiche une volonté « *colbertiste* ». Les politiques publiques sont majoritairement portées par le niveau central des administrations et les « *services extérieurs* » sont globalement identifiés comme des entités en charge d'exécuter les directives nationales.

Le marché commun voit le jour le 1<sup>er</sup> janvier 1957. Il va être un formidable levier pour toute l'agriculture française. « *L'Europe verte* » sera un authentique laboratoire au sein duquel sera réalisé une grande partie de l'apprentissage collectif qui conduira à l'union des nations d'Europe. Les lois relatives à la modernisation de l'agriculture et au développement de l'enseignement agricole (1960 & 1962), puis les textes créant les Directions Départementales de l'Agriculture (1964) marquent ces deux décennies.

La fonction publique procède à d'importants recrutements de fonctionnaires et d'agents contractuels. En effet, la croissance économique du pays apparaissant comme une donnée stable, elle favorise les anticipations.

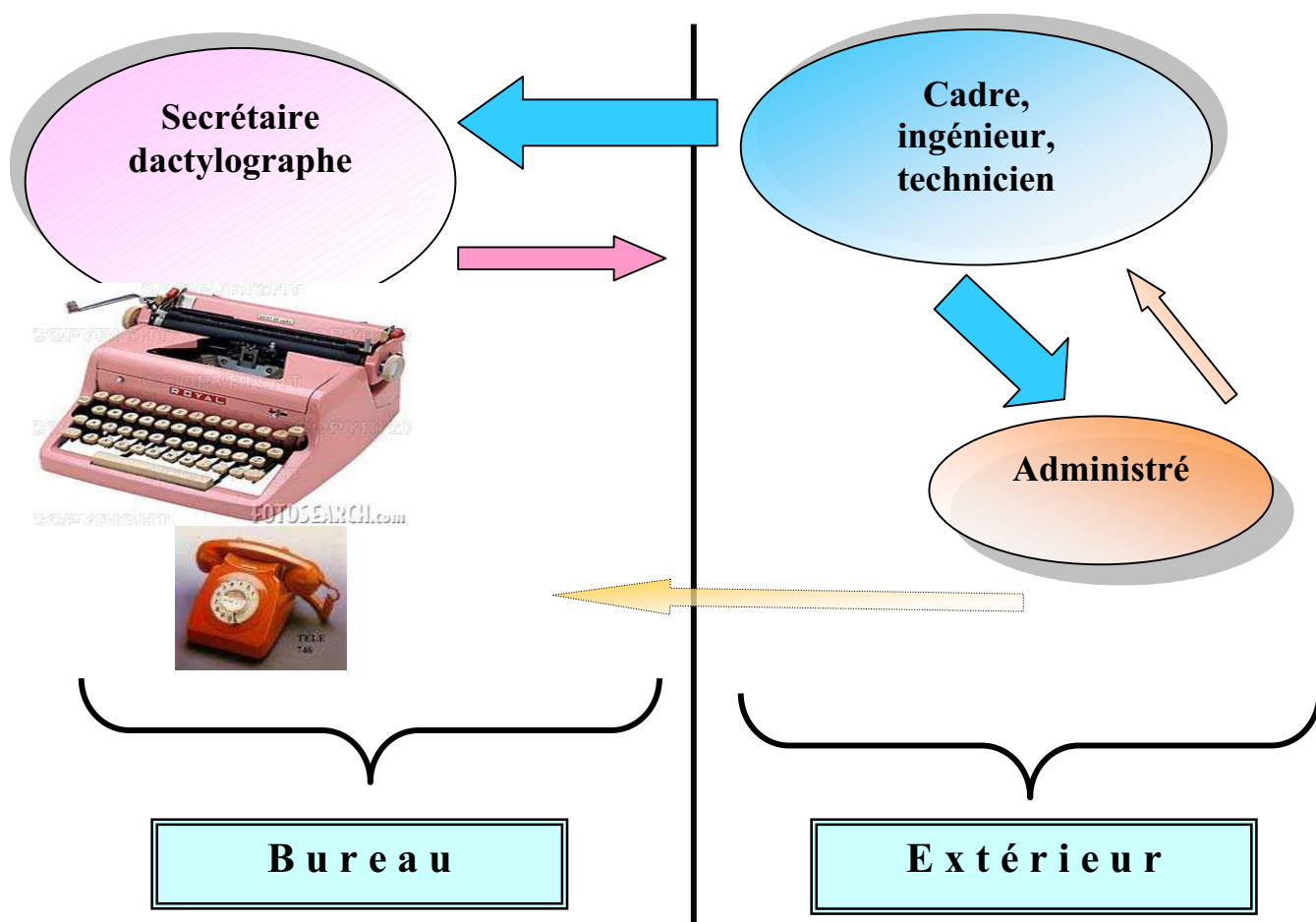
Le PNB français ne croit-il pas de 5% par an avec une régularité qui ouvre la porte à tous les projets ?

---

<sup>20</sup> Déclaration du Général de Gaulle sur « *l'ardente obligation* » du Plan, le 8 mai 1961.

Au cœur de cette croissance économique, la France, à l'unisson de la plus part de ses partenaires économiques, fait confiance au modèle taylorien<sup>21</sup> fondé sur la division du travail. Ce mode d'organisation qui l'avait emporté dès les années cinquante sur l'artisanat traditionnel dans le secteur de la production de biens, s'impose aussi dans celui des services. A côté de l'ingénieur ou du cadre administratif chargé des activités de conception, œuvre une secrétaire – dactylographe en charge de mettre en forme tous les documents.

L'univers administratif est alors marqué par une répartition des rôles bien établie. Les activités de conception qui se déroulent le plus souvent « *sur le terrain* » sont assurées par l'encadrement. Celui-ci s'efforce d'anticiper sur les attentes des administrés en mobilisant son expertise technique et sa bonne connaissance des modes de financement publics. Au « *bureau* », la secrétaire – dactylographe assure les tâches administratives dont la prise des messages téléphoniques qu'elle transmettra fidèlement à « *son* » responsable dès son retour. Cette modalité de travail s'avère en outre particulièrement clivée en terme de genre. Les cadres sont presque exclusivement des hommes et des femmes assurent les tâches de secrétariat.

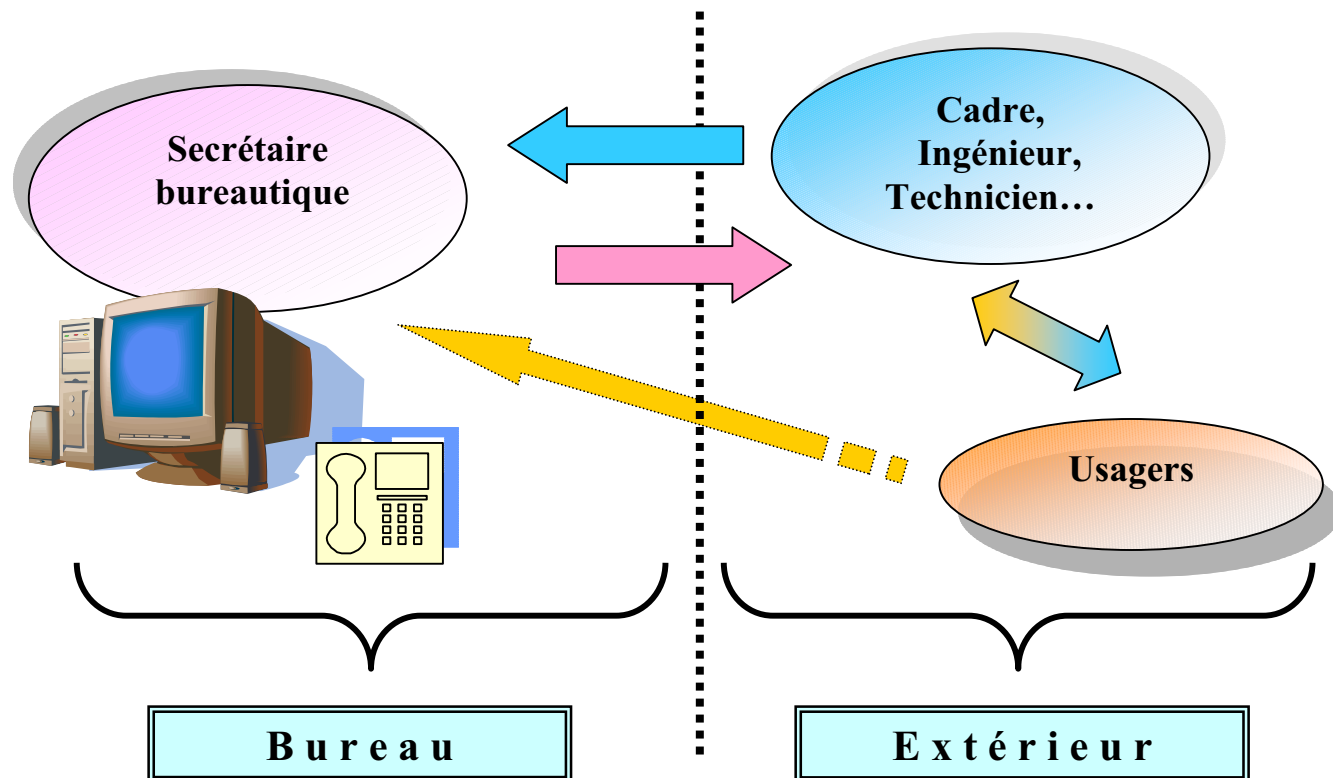


<sup>21</sup> Cf Charles W. Taylor, concepteur de l'organisation scientifique du travail.

## II – Les années 1980 - 1990

L'État français poursuit sa mobilisation pour faire face à l'après choc pétrolier<sup>22</sup>. Nombre de responsables considèrent alors que la crise est de nature conjoncturelle et que « *la sortie du tunnel* » ne peut être que proche. La montée durable, voire inexorable, du chômage préoccupe tous les acteurs de la vie économie et sociale. Cette situation provoque l'arrivée des premiers « *sur - diplômés* » dans la fonction publique. La France connaît une première série de lois de décentralisation (1982-1983). Progressivement, l'État s'engage dans le « *faire - faire* » et moins dans le « *faire* ». La montée en puissance des conseils régionaux conduit le ministère en charge de l'agriculture à structurer ses échelons régionaux. Ainsi, les Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt voient-elles le jour en 1984.

Parallèlement est promulgué un nouveau statut de la fonction publique et le Premier ministre, Michel Rocard signe une circulaire relative à la modernisation du service public<sup>23</sup>. Ce texte place de manière très explicite l'accueil et le service aux usagers au cœur des critères d'évaluation des institutions publiques. A cette fin, le management participatif et les « *groupes d'expression* » irriguent les services publics. C'est dans cette période que surgissent dans les services les premiers ordinateurs. Parfois précédés de quelques machines à écrire à mémoire, ils vont bouleverser les relations entre cadres et personnels de secrétariat.



<sup>22</sup> Le premier choc pétrolier (1973) sera suivi d'un second (1975).

<sup>23</sup> Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public - Premier ministre : JO du 24-02-1989.



L'ordinateur sera approprié d'abord par quelques secrétaires qui vont faire le pari que la maîtrise de ses fonctionnalités va les libérer de la « *tyrannie* » de la frappe, activité qui occupait jusqu'à 50 % de leur temps. La plupart des cadres hésitent voire se tiennent résolument à l'écart des claviers, symbole d'activités d'exécution.

Un partage des rôles plus équilibré s'instaure. Ingénieurs, cadres et techniciens sont conduits à coopérer plus explicitement avec les secrétaires. Celles-ci acquièrent en quelques années un authentique pouvoir dans la gestion des courriers, la mise en forme de rapports, la création des premiers tableaux...

Des observateurs attentifs mettent en évidence que les relations interpersonnelles entre cadres publics et usagers se modifient. Leur caractère unilatéral, caractérisant les liens observés lors des années soixante dix, fait place à des amorces de dialogues que consolide le poids croissant des élus locaux dans le paysage institutionnel français.

De la même manière, la division entre le monde du « *bureau* » et celui de « *l'extérieur* » s'avère plus perméable. Le modèle taylorien paraît avoir atteint ses limites. Nombre de personnels administratifs et notamment les plus récemment recrutés affirment leurs capacités à prendre en charge de manière plus autonome les missions qui leur sont confiées.

### ***III – Les années 1990 - 2005***

Les gouvernements successifs tiennent un discours assez unanime. Ils affirment que la priorité doit être donnée non à « *moins d'État, mais à mieux d'État* ». Par ailleurs, la mondialisation des échanges et l'interconnexion des économies des grands pays conduit un Premier ministre à considérer que « *l'État ne peut pas tout...* »<sup>24</sup>.

Par ailleurs, se développent des interrogations sur le positionnement de l'État et le développement de l'évaluation des politiques publiques. En écho aux « *crises* » : transfusion sanguine et Encéphalopathie Spongiforme Bovine notamment, le principe de précaution<sup>25</sup> et les « *Démarches Qualité* » acquièrent une place croissante dans le pilotage des politiques publiques.

Un encadrement plus strict des dépenses de l'Etat conduit, à partir de cette décennie, à la stabilisation des effectifs au sein de la fonction publique d'Etat.

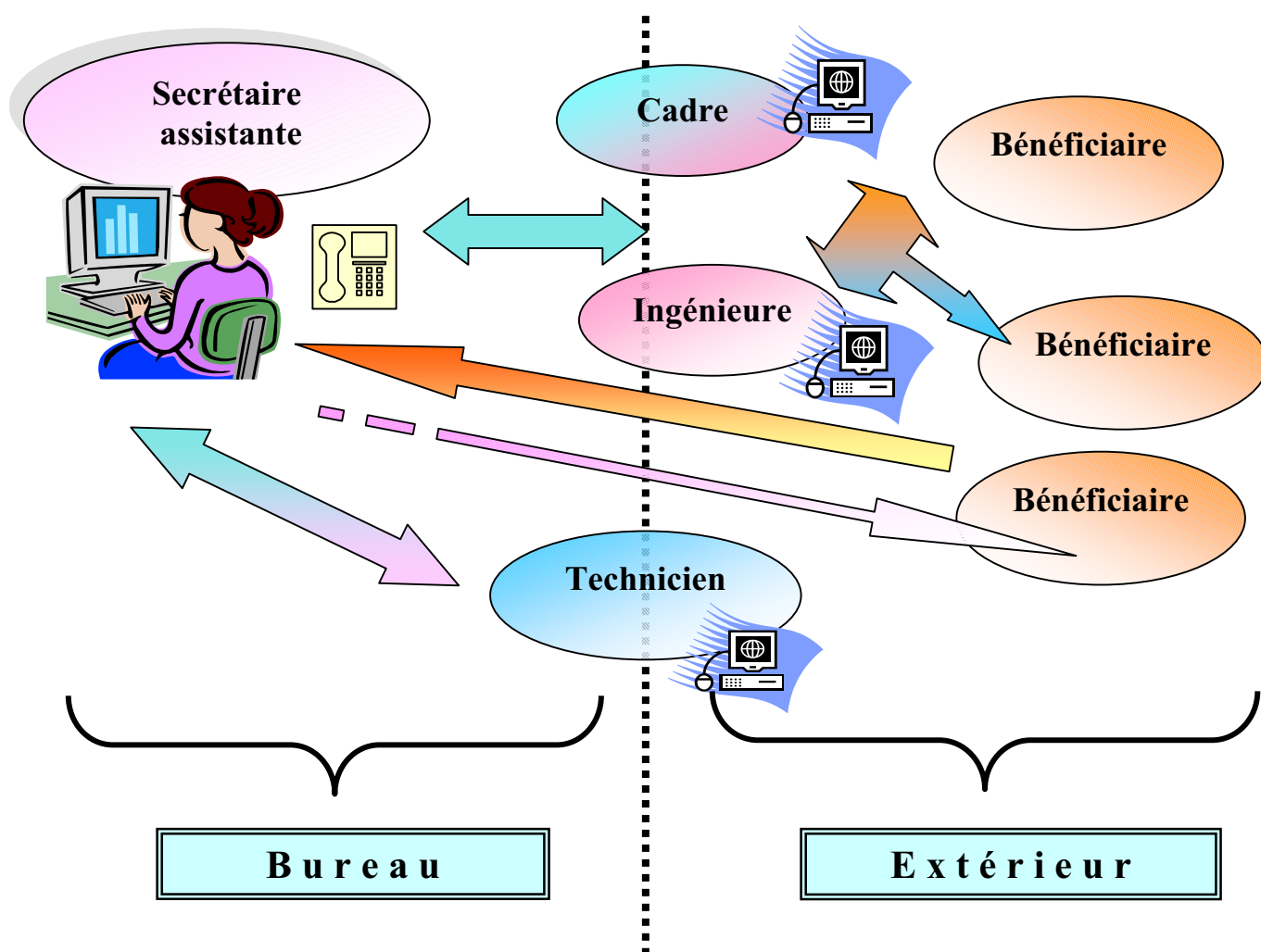
---

<sup>24</sup> Cf. Propos du Premier ministre, Lionel Jospin (2001) suite à l'annonce de délocalisations dans le secteur des pneumatiques.

<sup>25</sup> « *Le Principe de précaution* » Rapport au Premier ministre Philippe Kourilsky & Geneviève Viney Paris; Editions Odile Jacob & La Documentation française; 2000; 405 pages.

La société française fait expressément le pari des « *autoroutes de l'information* ». La « *Révolution Internet* » va s'engager à un rythme que peu d'observateurs auraient pu imaginer.

La nouvelle Politique Agricole Commune (1992) conduit à d'importantes réformes organisationnelles au sein des services déconcentrés du ministère en charge de l'agriculture. Ceux-ci sont invités à développer des politiques au plus près des situations économiques et sociales locales. Les « *projets de service* » et les « *projets d'établissements* » vont dès lors formaliser les engagements des entités territoriales. La fin d'un modèle unique d'organisation des services est engagée.



La notion d'utilisateur s'efface au profit de celle de « *bénéficiaire* ». Ainsi, l'individualisation du suivi de l'action publique s'impose peu à peu. Cadres et ingénieurs ont le souci constant de présenter les orientations des politiques publiques avec un souci pédagogique. Ici ou là, des normes collectives « *ad-hoc* » inscrites dans un cadre national global sont construites. La responsabilisation des acteurs locaux devient la norme. Par ailleurs, chaque cadre dispose d'un ordinateur personnel qu'il utilise de manière différenciée : ici dans une fonction de « *traitement de texte brut* », là en mobilisant des fonctions de calcul, de cartographie ou de gestion comptable.

Le bénéficiaire d'une politique publique hésite de moins en moins à entrer en contact avec la « *secrétaire – assistante* » dont il connaît à présent le nom et les coordonnées.

Pour un traitement optimisé de son dossier, celle-ci ne s'interdit pas de le joindre.

Les techniciens sont conduits à assurer une part croissante du suivi et de la supervision de premier niveau des procédures. Certains regrettent, parfois avec une certaine amertume, le temps où ils étaient « *plus près du terrain* ». Ce faisant, nombre d'entre eux sont amenés à coopérer très étroitement avec les « *secrétaires-assistant(e)s* ».

Celles-ci acquièrent ainsi une culture technique avérée qui les conforte dans leurs relations avec les bénéficiaires. Cette acculturation rend encore plus aisée leurs relations avec l'encadrement qui tend à se féminiser.

Cependant, certaines « *secrétaires – assistantes* » évoquent un sentiment d'isolement au sein de leur univers de travail. Certaines vont alors utiliser la messagerie électronique pour nouer, avec des collègues parfois fortement distantes, des relations d'entraide et de conseil.

La question de la reconnaissance des activités accomplies qui avait plutôt été seconde dans la décennies précédente resurgit.

#### ***IV – Les années 2005 – 2015***

Quelles seront les axes majeurs des politiques publiques de demain et quelles en seront les conséquences sur les *secrétaires et assistant(e)s* ?

L'État s'engagera plus résolument que par le passé dans une posture d'Etat « *stratège* » dans un contexte de mondialisation généralisée des échanges de biens et de services. En aval de la ratification du protocole de Kyoto par un nombre croissant d'Etats, le développement durable de la planète paraît devoir s'imposer. L'Union européenne avec la mise en place de la conditionnalité des aides s'y est engagée avec les accords de Luxembourg. Ceux-ci formalisent jusqu'en 2013 les modalités d'appui à l'agriculture. Il paraît peu probable qu'au terme de cet accord les nations européennes opèrent un retour vers des politiques productivistes.

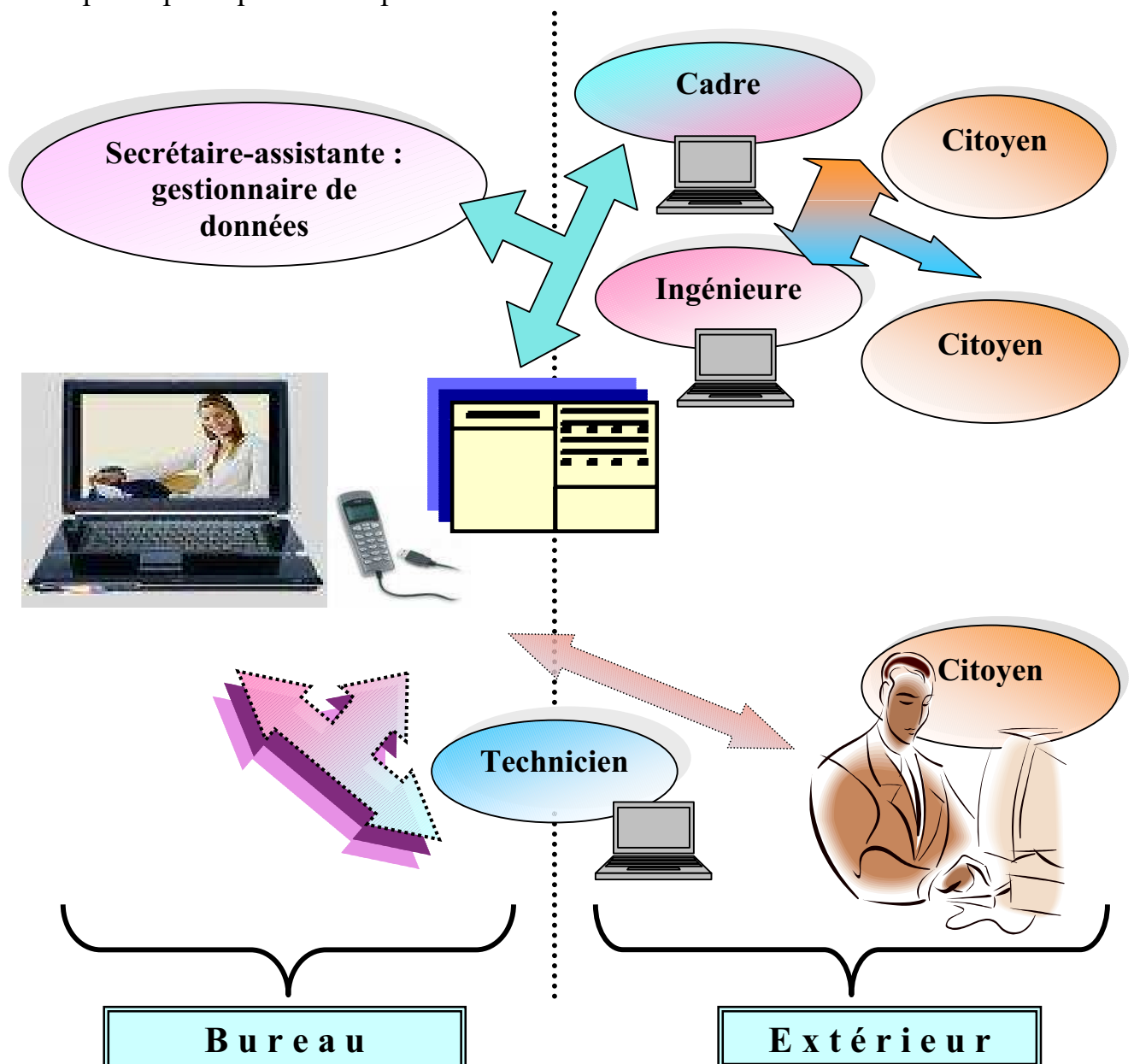
L'action de l'État se centrera sur le respect des normes et la mise en œuvre de l'équité socioéconomique. Un Etat régulateur et régalien devient la référence majeure dans les pays entrés dans un développement post-industriel. Celui-ci se caractérisera par une activité économique centrée de moins en moins sur la transformation de la matière. Le travail « *sur autrui* » : soins à la personne, éducation, services marchands... prendra une place majeure. Enfin, l'égalité des genres dans le travail, y compris pour des emplois à forte responsabilité, sera enfin une réalité.

Quant à l'agent public, il lui incombera d'incarner au plus près des citoyens la figure d'un Etat régalien. Cette fonction devra en outre être conjuguée avec une posture de médiateur en charge de faire émerger au plus près du terrain des compromis « *ad-*

hoc ». Cette fonction de médiation semble en effet la plus à même d'éviter une multiplication extrême des contentieux. A défaut, ne nous serions pas conduits à constater un délitement du « *vivre ensemble* » signe d'un communautarisme source de nombreux maux ?

Les services publics seront durant cette période confrontés à la gestion des départs en retraite des « *baby boomers* » et à la valorisation des principes posés par la loi organique relative aux lois de finances. A une traditionnelle logique de moyens se substituera une logique de résultats portée par des indicateurs de qualité et d'efficacité.

Quant à l'organisation des services, la poursuite des logiques d'actions interministérielles paraît acquise. Ce mouvement prendra des formes différentes : missions inter-services, pôles, regroupements, fusions... mais sera orienté par le double souci : faciliter la vie quotidienne de tous les citoyens d'une part et optimiser la dépense publique d'autre part.



Le citoyen et plus largement tout acteur socioéconomique : agriculteur, entrepreneur, élu territorial, responsable associatif... soit pour le bon aboutissement d'une procédure soit pour la préparation d'une décision qui lui incombe, sera plus que jamais à la recherche d'informations actualisées et fiables.

Cadres, ingénieurs et techniciens seront sollicités tant pour leurs savoir-faire spécifiques que pour leurs compétences réglementaires. Les citoyens seront invités à réaliser à distance nombre de formalités. Les informations qu'ils livreront ainsi aux services publics constitueront les matériaux de bases de données. Celles-ci seront progressivement des outils centraux pour la gestion des procédures et pour la préparation d'actions à plus long terme : gestion de l'espace rural, programmation d'actions de prévention d'épizooties, évaluation des besoins pour la formation initiale de jeunes...

La gestion, parfois en flux tendus, de ces données ainsi que leur valorisation impliquera de manière déterminante la coopération de deux grandes catégories de personnels. Les services auront d'une part besoin d'agents disposant d'une culture technique de référence leur permettant de replacer dans leur contexte les données brutes. Un ancrage territorial fort et une connaissance des logiques des acteurs locaux concernés semblent constituer les deux compétences clefs. Des techniciens paraissent *a priori* particulièrement en situation d'assurer ces activités. D'autre part, les services publics devront assurer le traitement de procédures en référence à une logique de « *Qualité* ». Ils auront aussi le souci de valoriser des volumes importants de données brutes. Ces activités paraissent devoir être assurées par des personnels combinant des savoir-faire réglementaires et financiers et les bases d'une culture technique actualisée.

Si des équipements techniques, tels des serveurs, s'avèreront indispensables pour assurer ces activités, la coopération entre personnels disposant de formations différentes mais complémentaires paraît cruciale. Sans elle, il sera difficile d'identifier des indicateurs de gestion, d'optimiser les données disponibles pour orienter et préparer l'action publique à moyen terme et définir avec rigueur l'efficacité de l'activité des services.

La gestion de bases de données et leur mise à disposition tant pour les agents publics que pour les acteurs socioéconomique concernés, notamment par la mise à jour de sites de type « *Intranet* » ou « *Internet* » paraît devoir être la fonction centrale d'un nombre important d'agents administratifs. Cet emploi impliquera non seulement des savoir-faire nouveaux, ou pour le moins consolidés, mais aussi un soutien actif des cadres de proximité.



# **Quels scénarios et quelle identité professionnelle demain ?**

---

Après avoir présenté sommairement les finalités d'une approche prospective, nous livrerons le détail des trois familles de scénarios mis en évidence au terme des entretiens et des « *groupes métiers* » mis en oeuvre. Nous expliciterons ensuite la diversité des régulations professionnelles que les secrétaires et assistant(e)s auront à réaliser dans leurs activités. Enfin, nous tenterons de caractériser la nouvelle identité professionnelle des secrétaires et assistant(e)s. Cette identité que nous avons qualifié « *d'hybride* » est apparue comme de nature à permettre à ces personnels de répondre aux attentes sociales de leurs interlocuteurs et aux nouveaux modes d'organisation du travail au sein des services et des établissements d'enseignement agricole public.

### ***I – Projection et prospective***

Le cahier des charges finalisé par le groupe de la filière d'emplois « *Secrétaires et assistant(e)s en services déconcentrés et en établissements d'enseignement public agricole* » prévoyait expressément la production de scénarios. Identifier des scénarios, c'est s'inscrire dans une approche prospective qu'il convient de distinguer d'une approche par projection.

Quand une institution réalise une projection de ses activités pour mieux organiser son action future, elle fait l'hypothèse que les tendances observées dans un passé proche vont se poursuivre. Elle postule implicitement que son environnement social et économique demeurera stable dans ses caractéristiques majeures. La projection permet alors une gestion optimale des ressources disponibles. Elle va ainsi se doter d'indicateurs de gestion, capitaliser les « *bonnes pratiques* », favoriser l'apprentissage de nouveaux salariés en mobilisant les personnels qu'elle considère comme les meilleurs professionnels...

Cette approche s'avère particulièrement pertinente si le postulat de la stabilité de l'environnement se trouve confirmé. A l'expérience, la projection répond à des questionnements de court terme : quelques semaines, quelques mois...

Sollicitée pour des horizons plus éloignés ou surtout confrontée à des changements socioéconomiques majeurs, la projection perd sa pertinence. Elle produit alors des images du futur erronées et conduit ses concepteurs dans des impasses.

La prospective se distingue largement de la projection. Elle s'inscrit dans un temps « *long* » : cinq à dix ans et fait l'hypothèse que les caractéristiques socioéconomiques d'après-demain ne seront pas nécessairement celles qui prévalent aujourd'hui. Si elle prend en considération les tendances structurantes, elle va aussi s'attacher aux « *faits porteurs d'avenir* »<sup>26</sup>. Par faits porteurs d'avenir, il convient d'entendre des événements, des opinions, des valeurs... aujourd'hui peu significatifs, ou qui ne sont pas en situation d'influencer le système actuel, mais qui vont être identifiés comme capables d'orienter les évolutions à venir.

Si la projection considère implicitement que demain est inscrit dans le présent et le passé proche, la prospective affirme *a contrario* qu'il n'existe pas un avenir pré-écrit. Elle va s'employer à identifier des avènements alternatifs. Avènements qu'elle considère comme pouvant advenir et face auxquels les acteurs concernés vont être amenés à faire des choix. Les scénarios vont mettre en évidence des dimensions volontairement différenciées. Chaque scénario mettra en valeur des avantages ... mais aussi des inconvénients.

La production de scénarios qui seront dans un premier temps volontairement construits en exacerbant leurs différences vise à :

- favoriser des débats entre les personnes concernées afin d'engager chacune d'elles dans une analyse « *à froid* » des évolutions professionnelles. Cette étape doit permettre à chacun de se préparer aux changements à venir,
- permettre aux commanditaires de la prospective d'identifier les avantages et les limites des « *futurs possibles* »<sup>27</sup> qui ont pu être identifiés,
- faciliter les choix ultimes qui incombent aux cadres dirigeants,
- identifier les critères d'évaluation qui rendront possible un pilotage actif du scénario choisi,
- repérer les moyens qui seront nécessaires pour faire advenir le scénario retenu,

L'analyse rétrospective de ces processus met très souvent en évidence qu'aucun des scénarios présentés ne sera mis effectivement en œuvre. Les institutions vont au contraire – et il faut s'en féliciter – opter pour un scénario qui optimisera les avantages de deux, voire de trois, scénarios.

C'est un tel résultat qui valide, selon nous, la démarche prospective.

---

<sup>26</sup> Certains auteurs utilisent le terme de « *signaux faibles* ».

<sup>27</sup> Bertrand de Jouvenel forgera ainsi dès 1960 le néologisme « *Futuribles* » : nom donné à la principale revue française de prospective. Il s'agissait déjà pour lui de « *discuter l'évolution des institutions politiques en Europe* ».



## II – Trois familles de scénarios

Après analyse des entretiens et des débats qui ont pu être conduits au sein des « *groupes métiers* »<sup>28</sup>, il est apparu que les scénarios pouvaient être construits autour des trois variables qui semblent déterminer les profils d'emplois de demain : les profils professionnels des cadres, les modalités de travail des cadres et la nature des relations avec les « *usagers* ».

⇒ **Les profils professionnels des cadres,**

→ soit ceux-ci sont plutôt des spécialistes,

→ soit ceux-ci sont plutôt des généralistes.

⇒ **Les modalités de travail des cadres,**

→ soit ceux-ci sont plutôt autonomes, « *nomades* » ...

→ soit ceux-ci sont amenés à œuvre en équipes, en « *groupes projet* »...

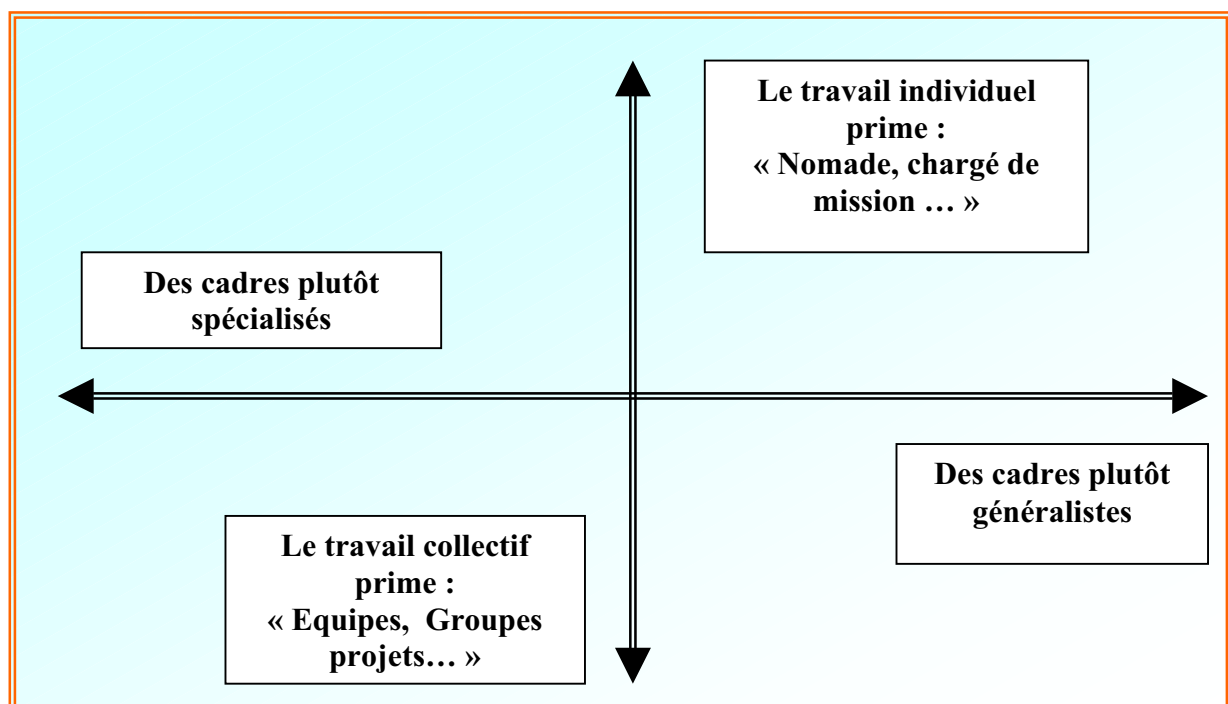
⇒ **La nature des relations avec les « *usagers* »,**

→ soit celles-ci sont plutôt personnalisées,

→ soit celles-ci sont plutôt standardisées.

En combinant deux à deux ces trois variables, nous pouvons mettre en évidence trois « *familles* » de scénarios.

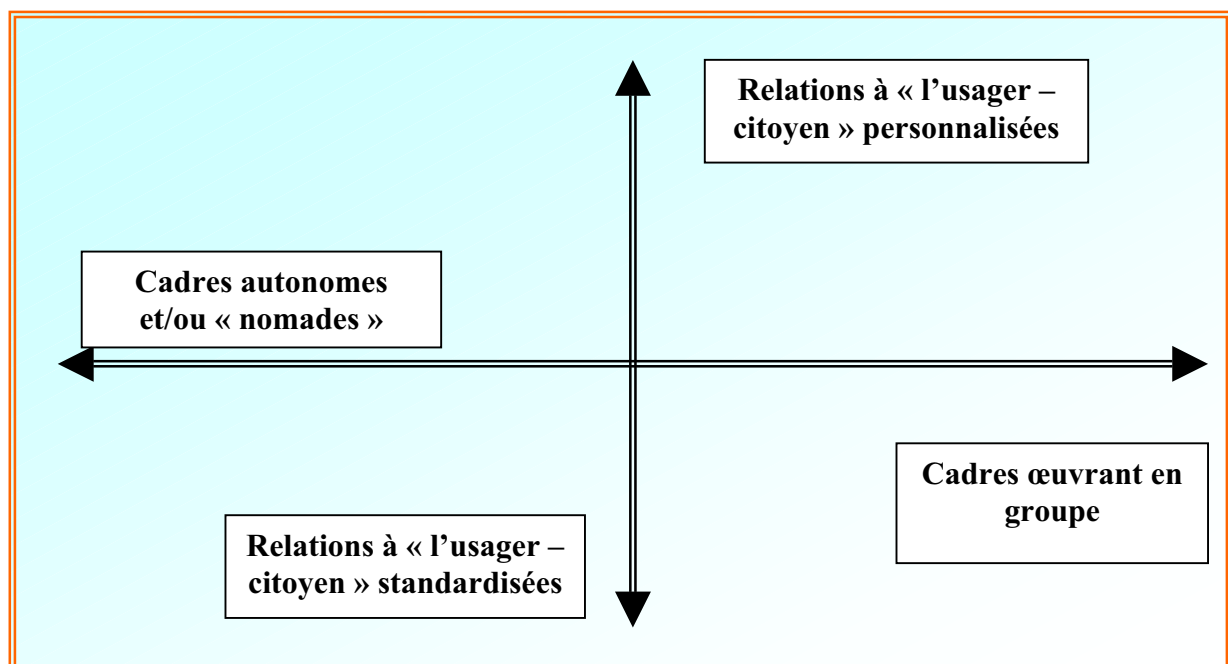
**1 – Première famille de scénarios : elle combine les modalités de travail des cadres et leurs profils professionnels :**



<sup>28</sup> Groupes mis en œuvre à Nantes, Chaumont et Clermont-Ferrand à l'automne 2005.

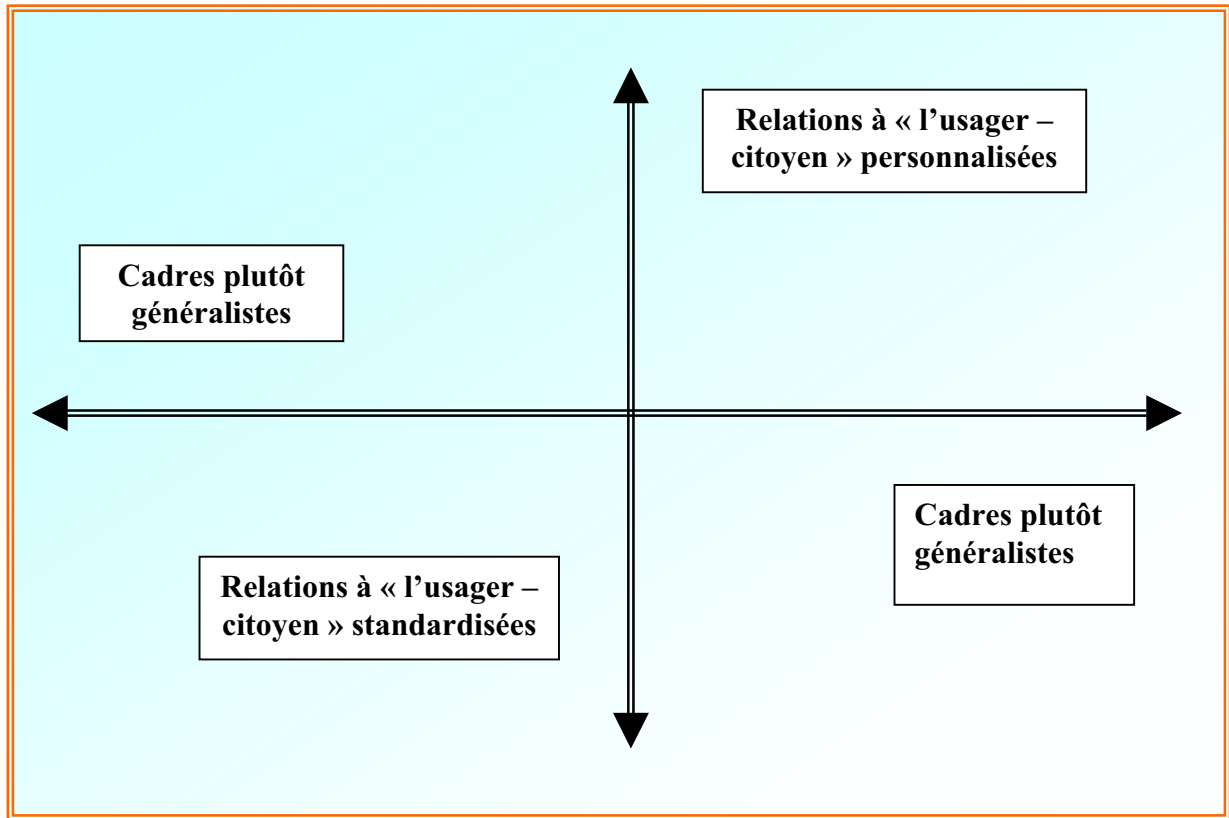
		Modalités de travail des cadres :	
		Le travail collectif prime : « Equipes, Groupes projets... »	Le travail individuel prime : « Nomades », Chargés de mission ... »
Profils professionnels des cadres :	Des cadres plutôt spécialisés	L'assistante du chef de projet  Rôle « pivot » de la secrétaire – assistante au carrefour de plusieurs technicités.	Des modalités de « télé – travail » dominantes  Existera-t-il un réel besoin de secrétaires assistant(e)s ? Oui, notamment pour la prise en charge des fonctions logistiques (Cf. un souci d'économie d'échelle) :
	Des cadres plutôt généralistes	L'assistante au cœur du collectif  La secrétaire – assistante comme régulatrice d'un groupe de pairs. Double exigence : connaître le vocabulaire technique et gérer des pointes de travail	Le cadre sera autonome.  Il n'aura vraisemblablement pas besoin d'assistante.

**2 – Seconde famille de scénarios : elle combine la nature des relations à « l'utilisateur – citoyen » et les modalités de travail des cadres :**



		Nature des relations à « l'utilisateur – citoyen »	
		Relations à « l'utilisateur – citoyen » standardisées	Relations à « l'utilisateur – citoyen » personnalisées
Modalités de travail des cadres :	<p><b>Le travail collectif prime :</b> « Equipes, Groupes projets... »</p>	<p>Emploi de gestionnaire de proximité <u>et</u> de dossiers combinant « front &amp; back office »</p> <p>Les régulations en écho aux attentes des bénéficiaires ne seront possibles qu'avec la mobilisation d'une identité professionnelle technico-administrative et l'appui de N<sup>+1</sup></p>	<p>Emploi de gestionnaire de proximité <u>et</u> de dossiers combinant « front &amp; back office »</p> <p>Les régulations en écho aux attentes des bénéficiaires ne seront possibles qu'avec la mobilisation d'une identité professionnelle technico-administrative et l'appui de N<sup>+1</sup></p>
	<p><b>Le travail individuel prime :</b> « Nomades », Chargés de mission ... »</p>	<p>Des sites avec des « foires aux questions » pourraient suffire</p> <p>La présence de secrétaires-assistant(e)s n'apparaît pas indispensable.</p>	<p>Les secrétaires – assistant(e)s en « première ligne ».</p> <p>Elles auront à gérer les « cas difficiles » : d'où stress sauf si elles bénéficient de la présence active d'un groupe de pairs ou d'un N<sup>+1</sup></p>

**3 – Troisième famille de : elle combine la nature des relations à « l'utilisateur – citoyen » et les profils professionnels des cadres :**



		Nature des relations à « l'utilisateur – citoyen »	
		Relations à « l'utilisateur – citoyen » standardisées	Relations à « l'utilisateur – citoyen » personnalisées
Profils professionnels des cadres :	<b>Des cadres plutôt spécialisés</b>	<p>Des assistant(e)s spécialisées</p> <p>Elles seront en nombre limité et œuvreront pour cadres de niveau N<sup>+2</sup></p> <p>Ce modèle paraît proche des secrétariats de professions libérales.</p>	<p>La secrétaire – assistante à identité professionnelle « technico – administrative »</p> <p>Elle sera capable de réguler le guichet. Les situations particulièrement complexes seront traitées par l'encadrement.</p>
	<b>Des cadres plutôt généralistes</b>	<p>Maintien de la secrétaire « classique » ?</p> <p>Une option plutôt peu vraisemblable. Les relations avec le public seront plutôt automatisées.</p>	<p>Secrétaire – assistante « traductrice » des normes au service d'autrui</p> <p>Place importante du guichet physique et téléphonique. Nombreuses situations de tension inter personnelles sauf si sont mises en place des communautés de pairs et des groupes d'échanges de pratiques.</p>

Au-delà des particularismes propres à chacun des scénarios, plusieurs caractéristiques apparaissent largement émergentes et communes aux différents emplois à venir.

- La complémentarité des savoirs et des savoir-faire contextualisés, ce que nos interlocuteurs ont nommés « *l'intelligence de la situation* » sera au cœur des référentiels des secrétaires et assistant(e)s. Elle concrétisera la demande d'autonomie et de réactivité qui est attendue tant par les interlocuteurs « *externes* » que par l'encadrement.
- La gestion de situations complexes et parfois psychologiquement tendues impliquera un rôle actif de soutien, rôle qui incombera à l'encadrement de proximité. La multiplication des situations de « *guichet* », physique ou à distance apparaît comme une donnée majeure des emplois de demain.
- Les exigences de bonne gestion des ressources et l'impératif de transparence de l'activité de services généreront un volume croissant d'informations accessibles à chacun, de comptes-rendus... Secrétaires et assistant(e)s seront fortement mobilisées dans la production et l'actualisation de ces supports.

### ***III – Les secrétaires et assistant(e)s : au centre des régulations des univers de travail***

La gestion des situations de travail au quotidien et notamment des situations non prévues et non explicitement normées constitue l'une des activités « *cachées* » des secrétaires et assistant(e)s.... Nous désignons ici le travail que les ergonomes qualifient de « *travail réel* »<sup>29</sup> pour l'opposer au travail « *prescrit* ». Celui-ci sera explicitement décrit et normé. La fiche de poste l'énonce souvent avec précision.

Ces activités « *cachées* » consistent plus particulièrement à ajuster le travail prévu et les situations effectives avec leurs aléas, situations souvent peu, voire non normées. Elles vont exiger la mise en place de dispositions pratiques souvent improvisées : modification des priorités affichées initialement, recours à des informations non immédiatement disponibles, coopérations non écrites... Secrétaires et assistant(e)s mettent ainsi en œuvre des « *règles* » souvent très circonstanciées. C'est cette mobilisation d'initiatives, de tours de main, de référence à des expériences... que les sociologues du travail vont dénommer : activités de régulation<sup>30</sup>. Ils soulignent ainsi le caractère processuel de celles-ci, c'est-à-dire le fait que celles-ci s'avèrent intrinsèquement non figées.

---

<sup>29</sup> Cf. en particulier les travaux d'Yves Clot, de François Hubault et d'Yves Schwartz.

<sup>30</sup> Cf. notamment l'ouvrage de Jean-Daniel Reynaud « *Les règles du jeu* » (1989) Paris, Editions Armand Colin.

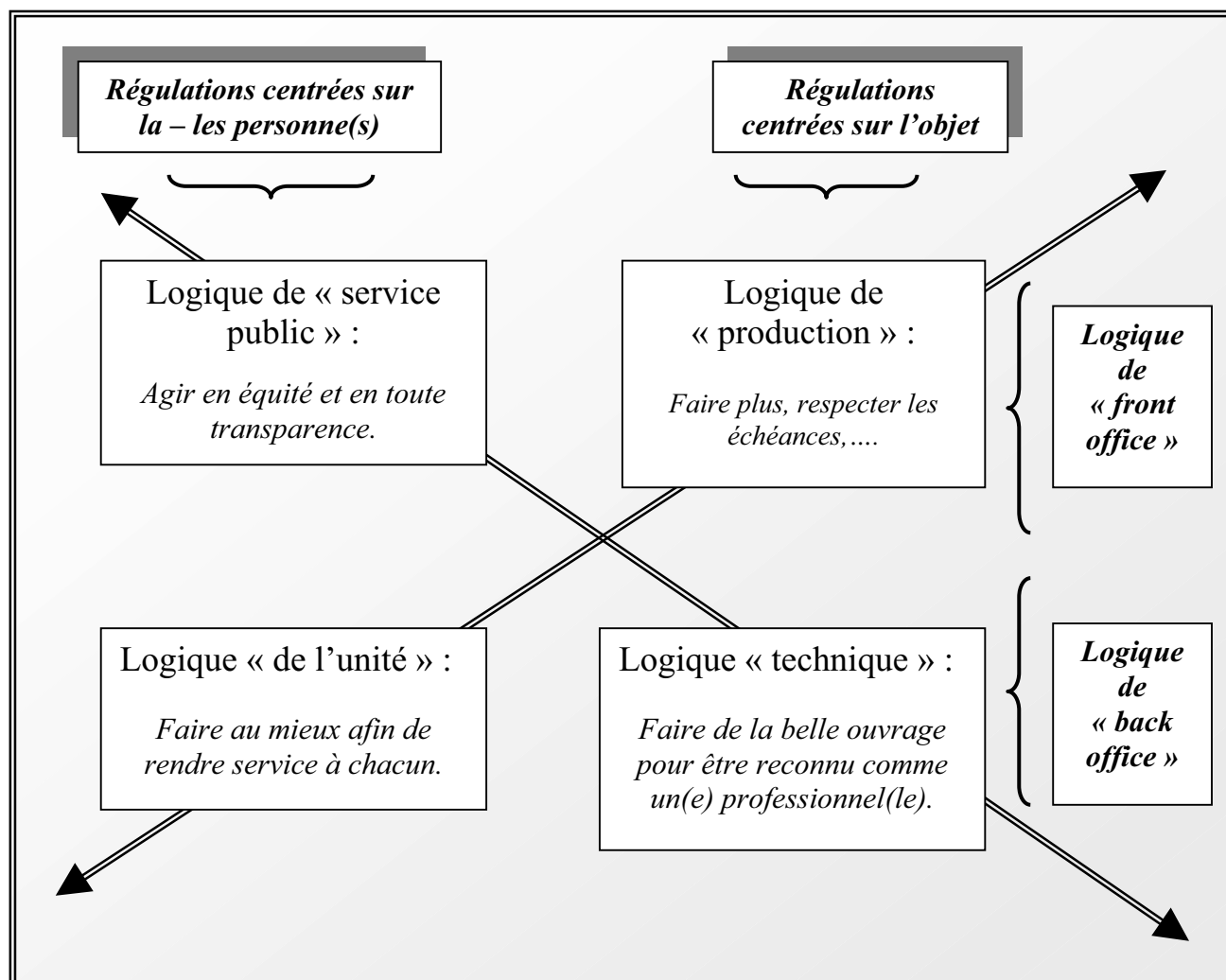
Les *secrétaires et assistant(e)s* s'avèrent être au centre des régulations au sein des cellules, unités, services... mais aussi aux « *frontières* » de celles-ci lors des relations avec les « *bénéficiaires – citoyens* ».

Les activités à destination des « *bénéficiaires – citoyens* » seront en priorité :

- ⇒ soit centrées sur la – les personne(s) ; ce qui prime, c'est une logique de « *service public* » portée par le souci d'agir en équité et en toute transparence,
- ⇒ soit centrées sur l'objet de travail ; ce qui prévaut, c'est une logique « *technique* », faire de la belle ouvrage pour être reconnu comme un(e) professionnel (e).

De même, les activités à destination des membres du service seront en priorité :

- ⇒ soit centrées sur le – les collègue(s) de travail) ; ce qui prime, c'est une logique « *d'équipe* », faire au mieux afin de rendre service à chacun,
- ⇒ soit centrées sur l'objet de travail ; ce qui prévaut, c'est une logique « *de production* », faire plus, respecter les échéances.



Apparaît ainsi une double tension, entre les deux catégories « *bénéficiaires – citoyens* » et membres de l'équipe, d'une part et entre les finalités centrées sur les personnes et celles centrées sur des objets, des dossiers... d'autre part.

Les « *secrétaires–assistant(e)s* » semblent donc conduites à des arbitrages permanents. La « *réalité de leur travail* » ne résidera-t-elle pas demain dans la gestion quotidienne de ces arbitrages ?

Au-delà des différents scénarios présentés ci-avant, une tendance majeure se dessine.

L'action des services sera évaluée non pas seulement sur sa capacité à gérer des actes administratifs, ce qui demeurera le socle de sa crédibilité, mais de plus en plus sur la manière dont elle saura communiquer avant et pendant ses activités. Cette seconde dimension paraît devoir être le socle de sa légitimité aux yeux de ses interlocuteurs.

Or, les services devront faire face à des situations de communication mettant en présence des « *bénéficiaires – citoyens* » plus exigeant et des agents en position de « *guichet*<sup>31</sup> ». Ceux-ci disposeront de secrétaires et d'assistant(e)s de plus en plus qualifiés, un niveau de formation de type bac<sup>+2</sup> sera de plus en plus identifié comme la norme, mais d'origine de moins en moins rurale et *a fortiori* agricole.

Par ailleurs, et une très large majorité de nos interlocuteurs ont formulé des analyses convergentes, les « *bénéficiaires – citoyens* » solliciteront les agents publics sur des « *situations problèmes* » complexes (Cf. volume et intrication des réglementations...) et contextualisées (Cf. demandes de prise en compte du caractéristiques locales, des particularismes du territoire...).

Dès lors, il apparaît que ces situations de communications seront porteuses de risques : incompréhension des positions prises par les services, perte de légitimité, voire de création de situations d'iniquité au détriment de « *bénéficiaires – citoyens* » ne maîtrisant qu'incomplètement les subtilités des règles administratives.

Il apparaît ainsi que les « *secrétaires - assistant(e)s* » devront plus particulièrement mobiliser trois savoir-faire dans ces communications :

- Une « *intelligence de la situation* »,
- Une expertise souvent multi référencée qui prépare la décision,
- La maîtrise d'un registre civil de communication surtout en situation de non réponse sur le fonds ou/et de refus.

---

<sup>31</sup> Guichet physique, téléphonique ou télématique



Comment orchestrer des relations respectueuses des normes de droit et optimisant la satisfaction des interlocuteurs des services publics de proximité ?

Des savoirs et des savoir-faire seront naturellement nécessaires. En outre, il apparaît essentiel que l'encadrement clarifie les registres d'interaction devant être privilégiés.

		Le « <i>citoyen – bénéficiaire</i> » est identifié par le gestionnaire :	
		Plutôt dans un registre <b>réglementaire</b> : c'est un <u>dossier</u> parmi d'autres...	Plutôt dans un registre <b>expressif</b> : c'est d'abord une <u>personne</u> .
Le gestionnaire se définit soit dans un registre :	<p><b>Réglementaire</b></p> <p>Il lui appartient d'appliquer les lois, décrets</p>	<p>Le problème consiste à référencer le cas du bénéficiaire en écho aux normes en vigueur.</p> <p>L'incertitude éventuelle débouche sur une tension réglementaire, un litige, un contentieux... qui ternit l'image du service</p>	<p>Le problème réside dans la formalisation des propos du bénéficiaire dans un registre juridico administratif.</p> <p>Si l'incompréhension demeure, l'agression verbale paraît inévitable.</p> <p>Elle génèrera du stress chez le gestionnaire.</p>
	<p><b>Expressif</b></p> <p>Il a le souci d'incarner les valeurs du service public: équité, transparence</p>	<p>La situation du bénéficiaire n'est pas ou qu'imparfaitement prévue par les normes.</p> <p>Naît pour l'agent un cas de conscience ? Comment faire ?</p>	<p>La plainte du bénéficiaire prime dans son expression. Pour le gestionnaire, faut-il donner du crédit à celle-ci ?</p> <p>S'installe le doute ou/et le soupçon... Que faire ?</p>

#### ***IV- Une identité hybride comme réponse à l'incertitude des situations de travail ?***

L'identité pourrait être définie comme un ruban de Möbius<sup>32</sup> dont la forme plonge celui qui l'observe dans la perplexité.



Où est l'endroit, où est l'envers ? L'identité serait ainsi définie comme l'espace où se combinent réalités sociales internes et réalités sociales externes. Elle nous permettrait de voir la construction perpétuelle engagée par chacun entre l'intimité de l'individu et l'universalité du social. Cette définition conforte le choix d'une approche interactionniste telle qu'elle est proposée par Strauss<sup>33</sup> couplée avec une analyse des orientations globales de la société.

Dans la quasi-totalité des services déconcentrés mais aussi au sein des établissements d'enseignement public agricole coexistent cultures techniques et cultures administratives. Cette dualité, qui renvoie à des dispositifs de formation distincts est en outre consolidée par des statuts différents. Ces services qui ont mis en œuvre depuis plus de dix ans de lourds programmes informatiques permettant de traiter les procédures répétitives, consacrent à présent leurs efforts à la gestion des dossiers complexes<sup>34</sup>. Il s'agit dès lors de traiter tout à la fois de l'incertitude technico – juridique qui caractérise ceux-ci et de résoudre les « *cas* » dans un bon climat relationnel lors des échanges avec les bénéficiaires.

Nous faisons l'hypothèse que les agents administratifs et tout particulièrement les secrétaires et assistant(e)s confrontés à ces situations se forgent progressivement une identité professionnelle hybride.

---

<sup>32</sup> August Ferdinand Möbius (1790-1868) : astronome et mathématicien allemand.

<sup>33</sup> Strauss A., 1992 *Miroirs et masques*. Paris, Métailié

<sup>34</sup> La gestion des Contrats Territoriaux d'Exploitation, dénommés à présent : Contrats d'Agriculture Durable, constituent un bon exemple. Ils reposent sur une pluralité de normes techniques, économiques et environnementales qui rend leur suivi et leur contrôle particulièrement ardu.

Le mot « *hibride* » semble être avoir utilisé pour la première fois par philosophe hollandais Jan Huls en 1596 avec la signification : « *provient de deux espèces différentes* ». En tant qu'adjectif, ce mot apparut au seizième siècle, sous la forme « *hibride* » emprunté au latin « *hybrida* » variante orthographique du « *hubris* » : excès et de « *ibrida* » : bâtard. L'*hubris* ou *hybris* désigne en grec ancien, l'excès, la démesure... Par conséquent, il est associé à l'orgueil et attire de ce fait la colère des dieux. En 1776, apparaît l'orthographe « *hybride* » tandis que dans l'Encyclopédie, Diderot le désigne en 1782, comme « *né d'une mère ou d'un père étranger* ». Depuis Vaugelas, en 1647, le mot est également employé en grammaire pour désigner « *des mots dont les composants sont empruntés à des langues différentes* ».

De par sa formation mi-grecque, mi-latine, ce mot peut lui-même être considéré comme un hybride...

Dans la mythologie grecque, la figure hybride représente le plus souvent le chaos et le désordre qui s'oppose à l'ordre de la Cité grecque, de la civilisation hellénique, du monde ou de la mémoire humaine. En somme, la forme hybride représenterait une menace ou un obstacle à l'identité : identité de la Cité, identité divine fondée sur l'immortalité réservée aux Dieux et dont sont exclus les humains.

Chez les animaux et les végétaux, l'hybride est issu d'espèces ou de variétés différentes. Souvent ceux-ci ne sont pas viables ou se révèlent stériles car les gènes présents dans les différents chromosomes ne sont pas compatibles entre eux et ne permettent pas un développement normal. Cependant, certains animaux ou végétaux hybrides sont plus grands, plus productifs et plus résistants que leurs parents. Les agronomes promeuvent cette vigueur particulière. Ils la désignent par le terme d'hétérosis ou de vigueur hybride.

D'une certaine manière, nous postulons que certains agents administratifs développent une identité hybride.

Les gestionnaires de proximité, et tout particulièrement ceux qui rejoignent les services en qualité d'agents vacataires, possèdent des diplômes souvent bien supérieurs à ceux exigés par les textes régissant les emplois qui leur sont confiés. Ces personnels sont recrutés sur des contrats de courte durée indexés sur les minima sociaux. L'encadrement privilégie les candidats aux origines sinon agricoles du moins rurales. Souvent âgés de moins de trente ans, ces agents combinent des savoir-faire bureaucratiques et une connaissance du territoire départemental. Par ailleurs, les critères tels que savoir écouter, être disponible... semblent être pris en compte, voire valorisés, par l'encadrement en charge de leur recrutement. Ainsi est éclairé le projet de leur confier implicitement des fonctions de médiation avec les bénéficiaires. Ces qualités sont aussi celles mises en avant par les responsables d'enquêtes statistiques quand ceux-ci doivent faire appel, pour des études lourdes, à des enquêteurs vacataires. C'est aussi la démarche suivie par les cadres des services vétérinaires lors du recrutement des contrôleurs affectés à l'identification des bovins.

Cependant, ces processus d'hybridation ne concernent pas que des personnels vacataires. Les secrétaires et assistant(e)s titulaires nommées dans des services techniques s'engagent aussi dans un processus d'hybridation identitaire.

« *Comprendre le jargon, décrypter les termes techniques... c'est ce qui est le plus difficile pour nous, personnel administratif...* ».

En questionnant les techniciens et ingénieurs au détour d'un dossier, ces personnels se constituent des glossaires techniques. Pour eux, prendre part aux réunions d'équipe est explicitement perçu comme un double enjeu. Elles sont l'occasion d'approfondir la découverte d'univers techniques et de fournir, notamment quand l'encadrement est absent, des réponses les plus complètes possibles. Certaines secrétaires et assistant(e)s mettent à profit l'offre de stages techniques pour consolider ces savoirs d'expérience. Les agents administratifs cherchent à combiner leurs savoirs de référence et des savoirs techniques glanés. Ces processus constituent un enjeu identitaire majeur. Echouer, c'est non seulement ne pas s'inscrire dans la dynamique professionnelle du groupe de référence, mais c'est aussi risquer de ne pas accéder aux signes de reconnaissance exprimés par les usagers. En effet, lors de leurs appels téléphoniques, ceux-ci valorisent non pas de strictes réponses procédurales mais une appréhension technico-administrative de leurs requêtes.

La construction d'une identité hybride pour autrui, implique selon les propos recueillis auprès des agents un triple effort.

Il s'agit d'abord de vaincre, notamment lors des mois de prise de fonction, « *la crainte de passer pour une incapable* » en sollicitant techniciens et ingénieurs souvent peu disponibles afin d'acquérir une culture technique.

D'autre part, ces agents doivent reconstituer dans l'action au quotidien des schèmes de raisonnement fondés sur des savoirs non acquis dans leur formation initiale.

Enfin, ils ont à s'engager dans des interactions avec des administrés confrontés à des situations problématiques.

A l'occasion de situations de crise<sup>35</sup>, des coopérations entre personnels administratifs et techniques se sont instaurées. Celles-ci ont parfois été formalisées notamment en se référant aux démarches « *Qualité* ». Si les secrétaires en charge de gestion de dossiers ont vu leur place revalorisée, les techniciens qui regrettaient leur sédentarisation, ont pu regagner des marges d'initiative pour « *sortir du tête à tête avec l'écran de l'ordinateur* », « *revenir sur le terrain* »...

---

<sup>35</sup> « Vache folle », tempêtes ayant affecté les forêts, calamités agricoles...

Les situations professionnelles des secrétaires et assistant(e)s au sein des services techniques du ministère chargé de l'agriculture font-elles écho à celles des travailleurs sociaux ? Le sociologue François Dubet<sup>36</sup> présente ces derniers comme une catégorie hybride. En charge de populations en marge de nos sociétés, ils mobiliseraient des pratiques professionnelles identifiées mais sans disposer des qualifications cardinales propres à ces institutions. Si les secrétaires ne disposent effectivement pas du « *capital certifié* » dominant, elles ne possèdent pas seulement des savoir-faire et leurs activités ne sauraient être analysées que comme du « *travail sur autrui* »<sup>37</sup>. L'institution accorde une place croissante à leurs contributions à l'aulne du recentrage de ses missions. Cependant, les formes de reconnaissance attendues sont-elles au rendez-vous ? Le pari du surinvestissement que représente l'acquisition d'une identité hybride peut-il être gagné ?

Sur le moyen terme, les conditions d'une valorisation sont à rechercher dans les structures décentralisées. La valorisation des secrétaires et assistant(e)s appartient pour une part significative aux cadres de proximité notamment à l'occasion de leur prise de fonction et lors de la gestion de dossiers complexes. L'analyse des situations observées nous porte à considérer qu'ils ont identifié l'intérêt d'assurer des fonctions de vulgarisation et d'accompagnement en mobilisant les collectifs de proximité. La nécessité d'atteindre les objectifs fixés sera demain plus prégnante par la mise en place progressive de la LOLF<sup>38</sup> qui confortera ces dynamiques.

A plus long terme, comment reconnaître les efforts consentis par les secrétaires et assistant(e)s engagés dans cette hybridation ?<sup>39</sup> Les reclassements statutaires ou les reconnaissances de compétences originales<sup>40</sup> sont l'apanage des structures centrales de l'institution voire de celle en charge de l'ensemble de la fonction publique de l'Etat. Le contexte budgétaire paraît, même à moyen terme, peu propice à l'ouverture de révisions catégorielles majeures.

L'institution prendra-t-elle le risque d'une lente érosion de l'engagement professionnel de ces agents particulièrement actifs dans la gestion d'interactions sans doute cruciales pour sa crédibilité ? Confiera-t-elle la gestion de ces personnels à des entités publiques plus réactives ?<sup>41</sup> ou laissera-t-elle à ses entités territoriales le soin d'imaginer et d'administrer des gratifications spécifiques à l'intention de ce groupe professionnel ?

---

<sup>36</sup> Dubet F., 2002 *Le déclin de l'institution*. Paris, Le Seuil

<sup>37</sup> id.

<sup>38</sup> LOLF : Loi Organique relative à la Législation Financière. Ce texte vise à rationaliser, notamment par des outils de comptabilité analytique, la gestion des moyens des services publics.

<sup>39</sup> Honneth A., 2002 *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Le Cerf

<sup>40</sup> Telle la Nouvelle Bonification Indiciaire.

<sup>41</sup> Offices agricoles spécialisés, tels l'ONIC, eux même en cours de restructuration (Cf. création de l'Agence Unique de Paiement :AUP).



### **Quels emplois pour demain ?**

---

La prise en compte des facteurs d'évolution du contexte socioprofessionnel des emplois de secrétaires et assistant(e)s a permis d'identifier une série de scénarios. Au cœur de chacun d'entre eux, un ou des emplois types ont pu être identifiés comme répondant plus particulièrement aux caractéristiques de ceux-ci.

Nous avons regroupé les dix emplois à venir en quatre sous ensembles :

- I. L'emploi de secrétaire polyvalente et/ou gestionnaire d'une procédure,
- II. Les emplois de secrétaire - assistante d'un chef de service ou d'un cadre dirigeant,
- III. Les emplois d'assistant(e)s d'un groupe de cadres ou d'un groupe projet,
- IV. Les emplois d'assistant(e)s spécialisées.

#### ***I. Secrétaire polyvalent(e) et/ou gestionnaire d'une procédure***

➤ **Mission :**

La/Le secrétaire polyvalent(e) gestionnaire d'une procédure assure auprès d'un responsable en charge de missions techniques, éducatives ou administratives, les fonctions d'un secrétariat. Elle/Il réalise pour l'entité dont il dépend des actes de gestion et/ou des actes administratifs courants.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

La/Le secrétaire « *polyvalent(e)* » gestionnaire d'une procédure est associé(e) à l'activité quotidienne d'un cadre. Elle/Il assure dans la continuité les liens entre celui-ci et l'ensemble des ses interlocuteurs et se voit confier la gestion courante soit d'une procédure simple soit d'un segment d'une procédure dont l'administration est prise en charge par plusieurs entités. Ces activités de gestion peuvent parfois conduire à assurer une fonction d'interface de premier niveau avec un nombre significatif d'interlocuteurs externes à l'institution : élus ruraux, parents d'élèves, agriculteurs - éleveurs....

### ➤ **Activités principales :**

- Gérer les informations écrites : courrier, courriels... et orales : téléphone, visites.... en assurer une retranscription fidèle et préparer des éléments de réponses en lien avec les projets, procédures et dossiers en cours,
- Préparer la rédaction de courriers courants,
- Mettre en forme des documents : rapports, comptes rendus de réunions, supports de présentation d'un projet, d'un chantier... notamment à destination de publics externes à l'institution,
- Accueillir, informer et orienter dans leurs démarches les visiteurs et personnels de l'institution,
- Assurer la tenue d'agendas et organiser des réunions,
- Collecter et mettre en forme les informations pour effectuer la mise à jour de bases de données,
- Produire et mettre en forme des informations sur l'activité de son responsable et/ou de ses collaborateurs proches afin de répondre aux demandes de bilan des différentes autorités,
- Recueillir des informations internes et externes en relation avec le fonctionnement de l'unité sous différents modes : papier, électronique,... et, après aval de son responsable, les diffuser y compris par la mise à jour d'un site Intranet et/ou Internet,
- Assurer le classement et l'archivage de tous les supports produits et tenir les inventaires,
- Réaliser des actes de gestion courante relevant de différents domaines : financiers, ressources humaines, juridiques... relatif à une procédure simple ou à un segment de procédure soit au bénéfice d'interlocuteurs externes soit de membres de l'institution,
- Assurer les fonctions logistiques de proximité : gestion des consommables, des déplacements ...
- Assurer en lien avec les services compétents la gestion comptable de proximité, suivre les dépenses : engagement de commandes, imputation interne de dépenses, suivi de factures, suivi avec les services et les fournisseurs...

### ➤ **Interlocuteurs principaux :**

En interne, le cadre ( $n^{+1}$ ), les membres de l'unité et les personnels en charge de dossiers et/ou de parties de procédures complémentaires à celle attribuée.

En externe, les interlocuteurs du cadre et les ayants droits en lien avec la procédure confiée.



➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissance des techniques de secrétariat : accueil, prise de notes, classement...
- Connaissance de la réglementation de base des domaines traités : gestion financière, gestion du personnel....
- Connaissance de base relative à la hiérarchie des normes juridiques.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Connaissance des missions dévolues à son unité et à son institution,
- Connaissances de base de l'organisation des services publics : Union européenne, Etat, collectivités territoriales, établissements public...

➤ **Savoir-faire opérationnels :**

- Capacité à rédiger un document simple en respectant l'orthographe et la syntaxe,
- Mise en œuvre des outils bureautiques courants : traitement de texte, tableur,... et ceux de la communication via Internet : messagerie électronique, Web....
- Maîtrise du chaînage d'une procédure administrative simple,
- Maîtrise des logiciels spécifiques ou des progiciels dédiés à la gestion de la procédure confiée.

➤ **Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables :**

Baccalauréat de l'enseignement technique : « *Secrétariat-comptabilité* » ou diplôme assimilé.

➤ **Tendances d'évolution :**

Les emplois de secrétaire « *polyvalent(e)* » gestionnaire d'une procédure associé(e) à un cadre non responsable d'unité apparaissent globalement comme des emplois en restructuration. Ils évoluent vers celui de secrétaire assistant(e) d'un groupe de cadres ou/et vers des emplois plus spécialisés.

Ils constituent par contre un emploi type particulièrement pertinent en début de parcours professionnel pour des agents ne disposant pas d'une formation sanctionnée par un diplôme de l'enseignement supérieur court.

## ***II - Les emplois de secrétaire - assistante d'un chef de service ou d'un cadre dirigeant,***

### Secrétaire – assistant(e) d'un chef de service,

#### ➤ **Mission :**

La/le « *secrétaire-assistant(e)* » d'un chef de service ou d'un cadre responsable d'un centre constitutif en établissement d'enseignement participe à la réalisation des objectifs de celui-ci et accompagne son responsable dans la gestion de son emploi du temps.

#### ➤ **Cœur de métier et autres activités :**

Associé(e) à l'activité quotidienne du cadre responsable d'unité, la/le « *secrétaire-assistant(e)* » est garant(e) dans la continuité des liens entre celui-ci et l'ensemble des ses interlocuteurs. Elle/Il contribue en outre, par délégation, à relayer toute information en direction des collaborateurs de son responsable et de toute personne désignée par lui.

#### ➤ **Activités principales :**

- Assure la gestion des contacts du chef de service : appels téléphoniques, courriers et courriels,
- Accueille avec discernement et courtoisie les interlocuteurs tant internes qu'externes,
- Prépare les réponses pour les « *affaires courantes* », transmet les décisions et s'assure de leur bonne réception,
- Gère le planning du cadre et assure avec ponctualité les relances nécessaires : demandes d'informations, compte rendus d'activités...
- Saisit et met en forme tout document à la demande du cadre et tout particulièrement ceux à caractère confidentiel,
- Organise les réunions initiées par le responsable, y prend éventuellement part notamment pour réaliser un relevé de conclusion et assure la diffusion de tout support en aval,
- Prépare et gère les déplacements du chef de service et de ses collaborateurs,  
Assure les actes de gestion logistique de proximité : consommables, petites fournitures...
- Rassemble toute information en lien avec l'activité du chef de service et réalise à sa demande une veille ciblée sur des thématiques spécifiques, en assure la gestion (documentation sur supports électroniques et papier), effectue leur diffusion selon un programme établi en concertation avec le responsable et contribue aux mises en

ligne (site Intranet ou/et site Internet) de tout document après visa du chef de service.

➤ **Interlocuteurs principaux :**

En interne, l'ensemble des membres de l'unité, les cadres ayant plus particulièrement des relations fonctionnelles avec le chef de service ou le responsable de centre, les personnels des services « *transversaux* » : secrétariat général notamment, l'assistante du cadre dirigeant : directeur d'établissement d'enseignement, directeur régional et/ou départemental ...

En externe, les interlocuteurs réguliers du chef de service membres de structures privées, associatives, des personnels des services du ministère de l'agriculture et d'autres structures publiques ou privées à tout niveaux : échelon régional, local, national... assurant des missions en lien avec celles confiées au cadre.

➤ **Savoirs généraux :**

- Maîtrise des techniques d'expression écrite et orale, de classement et de la gestion de l'information,
- Connaissances sur l'organisation de l'Etat, des collectivités territoriales, des structures associatives et privées œuvrant dans le champ du service ou de l'établissement d'enseignement,
- Bases en comptabilité publique et en droit administratif : hiérarchie des normes, sources de la réglementation, identification des bases actualisées de données...

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Connaissances de base du champ d'intervention de l'établissement, de l'institution et du service,
- Connaissance des objectifs de la mission publique de l'unité (service, centre constitutif...) et des enjeux majeurs de celle-ci dans le contexte local,
- Connaissance des finalités des structures partenaires et des interlocuteurs principaux de l'unité.

➤ **Savoir-faire opérationnels :**

- Maîtrise des techniques et outils de communication : logiciels de gestion de données (y compris de données numériques), de présentation pour des publics internes et/ou externes à l'unité....
- Maîtrise de la prise de notes notamment en vue de la transmission fidèle des informations mais aussi de la mise en forme de supports, de relevés de conclusions, de « *Mémos* »...
- Sens de l'organisation, notamment en développant des capacités d'anticipation et

de gestion des aléas,

- Respect des règles de confidentialité et de déontologie propres au domaine d'activité de l'unité,
- Sens des relations à autrui : écoute, confiance, disponibilité...

➤ **Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables :**

Baccalauréat général ou technique complété par une première expérience professionnelle (Cf. Secrétaire polyvalente et/ou gestionnaire d'une procédure).

Une formation de type brevet de technicien supérieur « *Secrétaire de direction* » ou de niveau équivalent dans les domaines de la gestion administrative, de la gestion financière... peut permettre d'accéder directement à cet emploi.

➤ **Tendances d'évolution :**

Les chefs de service et assimilés sont et seront de plus en plus amenés à réaliser une partie significative de leurs activités hors des locaux de leur unité, la/le « *secrétaire-assistant(e)* » aura donc la charge d'assurer la permanence et la visibilité de l'unité : d'où le caractère crucial de l'emploi. Cependant, il apparaît que l'option d'un(e) « *secrétaire-assistant(e)* » dédié(e) à un seul cadre fera de plus en plus place à l'emploi de « *secrétaire-assistant(e)* » oeuvrant pour un petit groupe de cadres dont le responsable d'unité.

Secrétaire-assistante d'un cadre dirigeant : directeur départemental, directeur d'EPLA

➤ **Mission :**

La/le « *secrétaire-assistant(e)* » de direction accompagne le cadre dirigeant dans la gestion de son temps et de ses objectifs.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

En contact permanent avec son directeur il s'agit de jouer un rôle d'interface auprès des multiples et divers interlocuteurs du cadre dirigeant et de contribuer à faciliter le quotidien.

➤ **Activités principales :**

- Traite les contacts du directeur : gestion du planning, filtrage des interlocuteurs, transmission des décisions,
- Diffuse les informations et documents en interne ou externe,

- Rassemble, organise, coordonne la transmission et la rédaction d'information, prépare le dossier, le rendez-vous, la réunion, le déplacement,
- Assiste à des réunions afin de rédiger un projet de compte rendu,
- Saisit et présente des documents à caractère confidentiel,
- Accueille les visiteurs avec aisance courtoisie, discernement et discrétion.

➤ **Interlocuteurs principaux :**

En interne, l'ensemble des personnels mais prioritairement les cadres,

En externe, les responsables institutionnels des services de l'Etat, des collectivités territoriales, des organisations professionnelles ou d'associations ainsi que les usagers et les médias.

➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissance des techniques de secrétariat classique : suivre et gérer un agenda, suivre et gérer le courrier, organiser les réunions, les missions, gérer un système de classement,
- Connaissances impliquant des capacités rédactionnelles et relationnelles, capacités à s'adapter, à hiérarchiser les urgences ainsi qu'à prendre les initiatives nécessaires et adaptées,
- Connaissance du domaine d'intervention de l'établissement ou de la direction.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

Connaissance et compréhension des enjeux tant interne qu'externe de la direction afin d'être une interlocutrice efficace pour tous.

➤ **Savoirs-faire opérationnels :**

- Sens de l'organisation avec connaissance de l'ensemble des outils nécessaires et adaptés,
- Maîtriser les méthodes de prise de note,
- Savoir restituer et transmettre l'information sous forme synthétique,
- Utilisation des outils de base y compris de communication (Power-point ),
- Gérer les urgences et les aléas ainsi que la confidentialité,
- Savoir développer une relation de confiance, être capable d'anticiper et d'être pro-réactif,
- Bon niveau de culture générale.

➤ **Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables :**

Bac +2, BTS et grande expérience professionnelle acquise après plusieurs postes.

➤ **Tendances d'évolution :**

Dans un contexte où les missions et les organisations évoluent rapidement la capacité à saisir les enjeux posés deviendra essentielle pour l'efficacité.

### ***III - Les emplois d'assistant(e)s d'un groupe de cadres ou d'un groupe projet***

#### **Secrétaire-assistant(e) d'un groupe de cadres**

➤ **Mission :**

La/le « *secrétaire-assistant(e)* » est placé(e) auprès d'un groupe de cadres et doit donc faire preuve d'une grande polyvalence ; ses tâches et missions variant selon le cadre donneur d'ordre.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

Assure au quotidien la bonne marche du groupe, en gérant les priorités et urgences de chacun, et en s'assurant de la fluidité de la circulation de l'information.

➤ **Activités principales :**

- Réaliser et mettre en forme des travaux bureautiques,
- Accueillir et informer le public,
- Exploitation et alimentation de bases de données,
- Gérer les dossiers, suivre la comptabilité,
- Transmettre et classer l'information,
- Gérer les plannings.

➤ **Interlocuteurs principaux :**

- Cadres donneurs d'ordre,
- Chef de service,
- Interlocuteurs externes liés à l'activité du service.

➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissance des techniques de secrétariat et d'organisation,
- Connaissance du domaine technique d'intervention du service,
- Connaissance des règles de base de l'action administrative et de la comptabilité publique,
- Connaissance des priorités du service,
- Capacités relationnelles permettant de s'adapter aux personnalités et attentes des différents cadres.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Capacité à appréhender les objectifs, modes de fonctionnement de chacun des donneurs d'ordre pour mieux comprendre les priorités de chacun,
- Capacité à déterminer l'importance des tâches au regard des impératifs du service.

➤ **Savoirs-faire opérationnels :**

Maîtrise des logiciels bureautiques et logiciels spécifiques aux missions  
Savoir hiérarchiser l'urgence des tâches.

➤ **Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables :**

Niveau BTS.

➤ **Tendances d'évolution :**

Le savoir faire relationnel de la « *secrétaire-assistante* » prendra de plus en plus importance afin d'éviter les conflits ( gestion de demande incompatibles ou contradictoire et d'assurer la cohésion du groupe.

Secrétaire-assistant(e) d'un groupe projet

➤ **Mission :**

La/le « *secrétaire-assistant(e)* » assure auprès d'un groupe de cadres et sous l'autorité du chef de projet le secrétariat de l'entité et réalise des actes de gestion et/ou des actes administratifs courants.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

Assurer, au quotidien les relations d'interface au sein du groupe « *projet* » et veiller

dans la continuité aux communications avec les interlocuteurs « *externes* » habituels : commanditaires du projet, bénéficiaires, autres services publics...

➤ **Activités principales :**

- Gérer et traiter les informations écrites (messagerie, courrier...) et orales (téléphone...),
- Assurer la tenue des agendas et organiser des réunions,
- Préparer la rédaction de courriers et de comptes rendus de réunions, mettre en forme des documents,
- Collecter et mettre en forme les informations pour effectuer la mise à jour des bases de données,
- Produire des informations sur l'unité pour répondre aux demandes des différentes autorités,
- Mettre en place des crédits et suivre des dépenses (engagement, imputation interne des dépenses, suivi des factures, suivi avec les services et les fournisseurs,...),
- Réaliser des actes de gestion courante relevant de différents domaines (financiers, ressources humaines, juridiques...).
- ....

➤ **Interlocuteurs principaux :**

- Membres de l'équipe «projet» et entités publiques proches (niveau local et national),
- Commanditaires et bénéficiaires du projet: élus ruraux, associations, socioprofessionnels...
- Autres services publics.

➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissance des techniques de secrétariat : suivre et gérer des agendas, suivre et gérer le courrier, organiser les réunions, organiser les missions (France et étranger), gérer un système de classement....
- Connaissance de base du champ technique et/ou économique du domaine d'action du groupe « *projet* » et des réglementations.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

Capacité à appréhender rapidement l'organisation et le fonctionnement d'une structure « *projet* ».



➤ **Savoir-faire opérationnels :**

- Utilisation des systèmes informatisés et maîtrise des logiciels spécifiques ou progiciels,
- Savoir hiérarchiser l'urgence et l'importance des tâches confiées et des informations à transmettre,
- Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables,
- Diplôme niveau IV et/ou expérience d'un secrétariat «technique» intégrant la gestion d'une procédure.

➤ **Tendances d'évolution :**

Les compétences en matière d'expression, intégrant des corpus techniques et de savoir-faire relationnel prennent une importance croissante, en lien avec un travail de plus en plus réalisé en réseau.

*IV - Les emplois d'assistant(e)s spécialisés.*

Assistant(e) technico – réglementaire

➤ **Mission :**

L'assistant(e) technico - réglementaire assure, sous la responsabilité d'un cadre, la gestion intégrée d'une ou plusieurs mesures incarnant une politique publique. Elle/Il a en charge l'information du public, l'administration des dossiers déposés par les ayants droit et la mise en forme de tout document permettant le suivi des activités confiées.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

L'assistant(e) technico – réglementaire effectue l'ensemble des tâches d'information, de réception, de contrôle de conformité liées à une ou plusieurs procédures. En fonction de son expérience, elle/il peut se voir confier la formation et le tutorat d'agents débutants. L'assistant(e) technico – réglementaire peut être sollicité(e) par ses supérieurs pour formuler toute proposition de nature à améliorer la bonne mise en œuvre des activités réglementaires dont il a la charge.

➤ **Activités principales :**

- Information des ayants droit par tous moyens : communication orale et écrite dont réception du public, téléphone, courriers personnalisés et lettres «circulaires», courriels....à tous les stades de la procédure,

- Veille réglementaire du domaine,
- Réception des dossiers et contrôles de complétude,
- Liens avec les agents de l'unité en responsabilité des contrôles « terrain »,
- Instruction des demandes au regard de la réglementation en vigueur,
- Préparation sous forme de notes, de « mémos » des données nécessaires aux prises de décision relevant de l'autorité hiérarchique,
- Mise en forme de tout support de nature à permettre un suivi régulier des dossiers en cours et de disposer de synthèses (Cf. tableaux de bord, bilans...) tant à des fins internes que pour toute action de communication institutionnelle : communiqués de presse, réunions destinés aux professionnels concernés, alimentation de sites accessibles au public....

➤ **Interlocuteurs principaux :**

- Ayants droit de toute nature : agriculteurs, éleveurs, élus ruraux, parents d'élèves, entreprises, salariés, responsables associatifs,... voire simples particuliers,
- Cadre référent (n<sup>+1</sup>),
- Personnels de l'unité ou de l'établissement et plus particulièrement ceux disposant d'informations techniques, sociales ou économiques permettant d'asseoir l'instruction des demandes,
- Personnels d'autres services publics : Trésorerie, Préfecture, Rectorat, Offices agricoles, Mutualité Sociale Agricole...

➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissances de base en droit administratif et en comptabilité publique,
- Connaissances de base relative au champ d'action : agriculture, fonctions éducatives, milieux naturels et forestiers, ingénierie publique, élevage, hygiène et sécurité au travail, aménagement de territoires ruraux...

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Connaissance des missions de son unité de travail, de son institution et de l'organisation générale des services publics : Union européenne, Etat et collectivités locales,
- Connaissance de base sur les caractéristiques techniques, économiques et sociales du secteur concerné par les dispositions réglementaires à administrer,
- Capacité à identifier les enjeux majeurs de ses interlocuteurs dans le contexte local.

➤ **Savoir-faire opérationnels :**

- Maîtrise des techniques de secrétariat, de la gestion de bases de données et de la communication écrite et orale,
- Savoir gérer avec discernement et rigueur les relations avec les ayants droit en identifiant les situations de tension afin d'être en mesure de formuler des recommandations et/ou d'orienter l'interlocuteur vers un agent de l'unité ou son responsable,
- Etre en mesure de rechercher, soit auprès de collègues et/ou auprès de bases documentaires, les informations permettant d'instruire ou de pré instruire les dossiers présentant des particularités,
- Etre capable d'analyser ses pratiques professionnelles afin de proposer des améliorations dans la gestion des dossiers confiés. (Cf. élaboration de guides de bonnes pratiques, démarches «Qualité »...).

➤ **Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables :**

Baccalauréat ou première expérience professionnelle en qualité de secrétaire polyvalente.

➤ **Tendances d'évolution :**

Le développement des missions de contrôle et d'inspection confiées aux services et la rigueur devant prévaloir dans la gestion des deniers publics implique un professionnalisme avéré dans la gestion de dossiers à dimension réglementaire ou/et économique. Les ayants droit, notamment dans le cadre de charte d'accueil, requièrent une information complète et une gestion transparente. L'encadrement sollicité tant par des inspections de « terrain » que par des travaux de coordination inter unités, recherche des collaborateurs en mesure d'assurer une permanence du service. Les assistant(e)s technico - réglementaires sont invités à mobiliser une double compétence : comprendre les situations concrètes des demandeurs et mettre en œuvre des procédures complexes et évolutives. La réussite dans cette activité peut notamment conduire à l'emploi d' « *assistant(e) juridique* » ou de « *secrétaire-assistant(e)* » de cadre dirigeant.

Assistante Affaires juridiques

➤ **Mission :**

L'assistante aux affaires juridique est chargée de manière transversale d'assurer l'appui juridique dans un service.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

- Assurer la qualité juridique des actes administratifs pris dans le service.

➤ **Activités principales :**

- Assure une veille juridique dans un service ou une direction, actualiser une base documentaire,
- Diffuse l'information sur les éléments nouveaux,
- Elabore et participe à l'élaboration d'actes administratifs avec la mission de sécuriser le processus de fond et de forme de la décision,
- Gère les pré-contentieux, prépare les réponses suite à recours gracieux ou hiérarchiques,
- Prépare tous les éléments de rédaction du mémoire en défense et élabore un projet.

➤ **Interlocuteurs principaux :**

- Le Chef de service et les collègues en charge des questions « techniques » des dossiers,
- Les usagers et ou requérants,
- La Personne Ressource Juridique (PRJ) et ou l'animateur du réseau des PRJ,
- Le Service des Affaires Juridiques,
- La cellule « *contentieux* » de la Préfecture,
- Le Tribunal administratif.

➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissance de l'action administrative et du contexte juridique dans lequel elle s'insère,
- Connaissance du droit administratif et du droit du contentieux administratif,
- Savoir analyser et utiliser un texte (législatif, réglementaire ) ainsi que la jurisprudence et la doctrine.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Capacité à faire partager aux acteurs clés la nécessité de sécuriser l'action administrative.

➤ **Savoirs-faire opérationnels :**

- Savoir rechercher et exploiter l'information adaptée (CD Rom, revues,

jurisclasseurs, codes, ouvrages...),

- Savoir développer un raisonnement juridique et rédiger l'argumentaire,
- Savoir reconnaître et évaluer un risque juridique.

➤ **Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables :**

Licence de droit ou grandes expérience de l'action administrative.

➤ **Tendances d'évolution :**

Les compétences de communication et d'explication visant à prévenir et à sécuriser prendront de l'importance.

### Assistante Ressources humaines et formation

➤ **Mission :**

L'assistante ressources humaines et formation seconde le responsable des ressources humaines dans ses missions d'administration, de gestion du personnel et de développement des ressources humaines.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

L'assistante des ressources humaines est en relation quotidienne avec l'ensemble des personnels sur tous les sujets les concernant dans leur vie au travail ; elle a comme principe d'action : information, conseil, veille, rigueur et disponibilité.

➤ **Activités principales :**

- Assure la gestion administrative des personnels et organise la tenue du dossier individuel des agents,
- Informe et conseille les personnels et encadrants,
- Participe à la mise en œuvre des procédures collectives ( notation, avancement ),
- Participe aux opérations de recrutements,
- Recueille les besoins de formation,
- Participe à la conception du plan de formation,
- Gère le suivi administratif et logistique des actions de formation,
- Elabore des statistiques des bilans chiffrés, tient à jour des tableaux de bord.

➤ **Interlocuteurs principaux :**

Les personnels, le chef de services, le directeur, les bureaux de gestion les autres cadres, les représentants syndicaux, les demandeurs d'emploi mais aussi avec des partenaires extérieurs ( trésorerie, ANPE, service médical du travail, ).

➤ **Savoirs généraux :**

- Connaissance des techniques de secrétariat,
- Connaissances juridiques et compréhension des textes réglementaires,
- Connaissances théoriques et pratiques des outils de gestion et de classement,
- Connaissance des règles budgétaires et comptables.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Connaître l'organisation et le fonctionnement de la fonction publique,
- Capacité à être en veille au regard des modifications réglementaires et à informer,
- Capacité à écouter, comprendre.

➤ **Savoirs-faire opérationnels :**

- Maîtrise des outils de gestion,
- Maîtrise de la rédaction administrative,
- Savoir gérer les relations avec les interlocuteurs dans le respects des règles de discrétion.

➤ **Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables :**

Bac +2 formation recommandée : GRH, droit

➤ **Tendances d'évolution :**

La fonction ressources humaines tendra à se complexifier avec des enjeux forts (départs massifs, coexistence de personnels d'âges et de culture divers, évolutions des missions et des modes de recrutements, champs plus étendu des mobilités possibles ). Dans un tel contexte les demandes d'informations et de conseils éclairés aussi bien dans le domaine de la formation que des parcours se multiplieront et demanderont une professionnalisation accrue des acteurs de la GRH de proximité.

## Assistant(e) en gestion financière et comptable,

### ➤ **Mission :**

L'assistant(e) en gestion financière et comptable a pour mission, auprès d'un responsable de service financier et/ou d'un comptable public, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des opérations financières et comptables d'une unité ou d'une institution.

### ➤ **Cœur de métier et autres activités :**

L'assistant(e) en gestion financière et comptable assure la gestion financière et comptable des dépenses et/ou recettes d'une institution ou d'une entité significative. Elle/Il est plus particulièrement affecté(e) auprès d'un secrétariat général, d'un gestionnaire d'établissement d'enseignement agricole public ou d'un agent comptable.

Elle/Il peut se voir attribuer en outre les activités suivantes :

- Organiser le classement et l'archivage des justificatifs des opérations comptables pour un groupe d'unités ou l'ensemble de l'institution,
- Transmettre et expliquer aux utilisateurs des informations pratiques sur les procédures comptables, l'évolution de la législation et de ses conséquences,
- Les personnels les plus expérimentés pourront se voir confier par délégation de leur supérieur, la coordination des activités comptables de secrétaires – assistant(e)s en poste dans d'autres unités afin de garantir la cohérence et la fiabilité des actes de gestion comptable.

### ➤ **Activités principales :**

- Elaborer des actes sur l'ensemble d'un domaine de la gestion financière et comptable,
- Centraliser les données comptables et financières et les pièces justificatives, vérifier leur validité, procéder ou faire procéder à leur enregistrement,
- Contrôler les opérations comptables et financières : imputation des dépenses, disponibilité des crédits, validité des créances...
- Etablir, à partir du système d'information de l'institution, les états comptables et financiers et les tableaux de bord nécessaires au suivi de l'activité,
- Effectuer les actes administratifs de la mise à disposition des crédits budgétaires affectés aux différentes entités et en assurer, en lien direct avec leurs responsables ou les personnels délégataires, le suivi en conformité avec les règles fixées par la réglementation,

- Classer et archiver les justificatifs des opérations financières et comptables,
- Suivre l'évolution des règles, directives et procédures financières et comptables.

➤ **Interlocuteurs principaux :**

En interne :

- Cadres et personnels des services opérationnels le plus souvent à finalité éducative, scientifique ou technico-économique,
- Services centraux du ministère chargé de l'agriculture : Secrétariat général, DGER, DG Alimentation...

En externe :

- Cadres et personnels des fournisseurs des services,
- Personnels des services du ministère des finances : Trésorerie générale mais aussi établissements publics tels le CNASEA, ONIGC... Agence comptable, autres services publics de l'Etat et/ou des collectivités territoriales...
- Ayants droits de toute nature : agriculteurs, parents d'élèves, associations...

➤ **Savoirs généraux :**

- Maîtrise des règles et des techniques de la comptabilité générale et de la gestion financière,
- Connaissance des principes de la LOLF et de ses implications sur la gestion publique.

➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

Connaissance des règles de droit public, des bases du code des marchés, des attributions et du fonctionnement des services et établissements publics (notamment des EPLEFPA et des EPLST).

➤ **Savoir-faire opérationnels :**

- Maîtrise de la structure budgétaire de l'institution (SD) et du plan comptable de l'établissement (EPLFPA & EPST),
- Maîtrise des outils bureautiques et des logiciels dédiés à la gestion financière et comptable,
- Capacités en communication orale : expliquer un acte de gestion à un tiers, replacer une décision prise dans un contexte...
- Capacités rédactionnelles : rédaction d'une lettre, d'une note, d'un compte rendu sommaire...



➤ **Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables :**

BTS « *Gestion et comptabilité* » ou baccalauréat technique avec une première expérience professionnelle.

➤ **Tendances d'évolution :**

L'activité exige une polyvalence importante découlant de l'intégration des activités comptables et financières (Cf. LOLF). Elle fait appel à des capacités d'anticipation qui présupposent des capacités relationnelles tant à l'égard de tiers externes au service qu'en direction d'agents publics non rompus à la gestion financière et comptable.

Assistant(e) en gestion de l'information et communication (interne / externe).

➤ **Mission :**

L'assistant(e) en charge de la gestion de l'information et de la communication réalise, sous l'autorité du cadre dirigeant, ou par délégation sous l'autorité du responsable des services généraux, la mise en œuvre de la politique de communication de son institution.

➤ **Cœur de métier et autres activités :**

L'assistant(e) en charge de la gestion de l'information et de la communication agit en écho à la complexification et l'imbrication des missions dans un nombre croissant d'institutions publiques. Celles-ci sont conduites, pour éviter des cloisonnements contre-productifs, de professionnaliser en leur sein la circulation de l'information. Cette mission est surtout légitimée par les attentes des interlocuteurs des services. En effet, la transparence de l'action publique s'impose comme un critère d'efficacité.

➤ **Activités principales :**

- Identifier, en lien avec le cadre dirigeant et ses proches collaborateurs, les actions prioritaires à conduire afin de rendre plus lisible les missions assurées par l'institution et faciliter le bon déroulement des actions devant mobiliser plusieurs unités,
- Mettre en œuvre au plan local les programmes de communication institutionnels programmés par l'échelon central et/ou régional de l'institution,
- Contribuer aux plans d'actions ministériels ou/et interministériels, notamment en amont de toute intervention publique du/des cadres dirigeants,
- Constituer et animer tout groupe de travail permanent ou ponctuel rassemblant des

personnels et/ou des usagers afin d'identifier des attentes, des pistes d'action et, en aval de leur validation par l'autorité hiérarchique, mettre en oeuvre les actions retenues : élaboration de cahiers des charges ou conception directe, préparation et gestion de budgets...

- Concevoir et assurer l'actualisation de tout support de type « *Intranet* » et/ou « *Internet* »,
- Assurer une veille permanente sur la pertinence des dispositifs en place au regard de leurs finalités et être attentifs aux développements souhaités,
- Organiser et/ou participer à des manifestations relatives à la valorisation de son institution,
- Etre attentifs aux innovations technologiques et organisationnelles dans le domaine en se constituant un réseau d'observations.

#### ➤ **Interlocuteurs principaux :**

- Le cadre dirigeant et l'équipe de direction,
- Les instances de concertation paritaires : CTP, CHS... et plus largement tout groupe constitué à cet effet tant à vocation intra institutionnelle qu'à dimension interministérielle,
- Représentants des interlocuteurs des usagers : Chambres consulaires, associations de parents d'élèves, de consommateurs....
- Services centraux de l'institution (*Cf.* Secrétariat général ou autres directions générales : DGER, DG Alimentation, DGFAR...),
- Médias locaux et/ou régionaux spécialisés ou d'informations générales en lien étroit avec le cadre dirigeant et/ou les services préfectoraux.

#### ➤ **Savoirs généraux :**

- Capacités rédactionnelles confirmées,
- Capacités à identifier le niveau d'attente des différents interlocuteurs et à proposer un/des niveau(x) d'information adapté(s),
- Curiosité, déontologie de « *réserve* » et esprit de synthèse.

#### ➤ **Savoirs sur l'environnement professionnel :**

- Large culture générale relative aux missions de l'institution et au contexte économique et social : problématiques du territoire, enjeux des principales activités économique, attributions et priorités d'entités publiques proches : Préfecture, Conseil régional...
- Connaissance fine des missions des différentes entités administratives de l'institution voire des attributions de chacun de ses membres.

➤ **Savoir-faire opérationnels :**

- Maîtrise des outils de communication dont médias télématiques : serveurs, bornes interactives...
- Bonne connaissance des dispositifs technologiques disponibles ou pouvant l'être en écho aux demandes de ses commanditaires en identifiant les avantages et limites de chacun d'eux,
- Animation de groupes de type « *résolution de problèmes* »,
- Connaissance de base des règles de la gestion publique,

➤ **Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables :**

Licence en communication ou diplôme universitaire comportant un volet « *communication* » significatif. Cet emploi peut aussi être assuré, après une formation professionnelle qualifiante, par un(e) « *secrétaire-assistant(e)* » ayant exercé avec succès différents emplois l'ayant mis en contact avec des publics variés (Cf. par exemple assistant(e) d'un groupe de cadres).

➤ **Tendances d'évolution :**

La fonction communication apparaît à l'aulne des attentes du public comme une fonction en développement. Après avoir été souvent assurée par des collectifs ad hoc oeuvrant en complément de leurs activités, une professionnalisation progressive semble inéluctable. Les restructurations des services publics dans les années à venir devraient conforter cette tendance.

Doit-on considérer ces emplois comme des emplois – cibles, c'est à dire comme des emplois dont les caractéristiques sont encore peu présentes dans l'institution et qu'il convient de promouvoir de manière active ou comme des emplois futurs dont les traits sont déjà identifiables ?

Compte tenu de la grande variété des structures dans lesquelles oeuvrent les secrétaires et assistant(e)s et des transformations en cours et à venir, il serait présomptueux d'établir une dichotomie affirmée. Cependant, les emplois de secrétaires de groupe « *projet* » et nombre d'emplois d'assistant(e)s spécialisées et notamment ceux d'assistant(e)s d'affaires juridiques et d'assistant(e)s en gestion de l'information et communication nous apparaissent plutôt comme des emplois-cibles.



## Des parcours professionnels identifiés

---

L'analyse des données recueillis lors des entretiens individuels et les débats conduits dans les « *groupes projets* » réunis au premier semestre 2005, ont favorisé l'élaboration d'hypothèses concernant les parcours professionnels ouverts aux secrétaires et assistant(e)s. La consolidation des scénarios présentés lors de la réunion du GEFE de juillet 2005 et les échanges organisés en aval<sup>42</sup> permettent de mettre en évidence trois logiques de parcours.

Ces trois logiques de parcours constituent des « *idéaux –types* »<sup>43</sup>, c'est à dire très expressément une représentation de la réalité qui privilégie les dimensions les plus spécifiques et écarte volontairement les éléments plus accessoires et les particularismes. Cette approche propose des repères pour analyser toute réalité sociale qui comporte naturellement une infinité de nuances.

Nous présenterons pour chacune d'elles la logique d'action, l'identité professionnelle qui est apparue comme dominante, les relations de service et enfin les modalités de reconnaissance qui sont plus particulièrement attendues par les personnels qui s'y réfèrent.

Précisons enfin que toute personne peut, au long de sa carrière, se référer à une ou plusieurs logiques de parcours. Une modification du contexte de travail, l'attribution d'une nouvelle mission, un positionnement professionnel nouveau peuvent être à l'origine d'un changement de logique d'action. De la même manière, des événements personnels et/ou familiaux pourront conduire à des réorientations.

L'usage du terme « *parcours professionnels* » plutôt que celui de « *trajectoire professionnelle* » vise à signifier le caractère non préétabli et toujours modifiable de la logique avec laquelle chaque personne construit ses engagements au travail. Aussi, conviendra t-il d'analyser la réalité des parcours professionnels comme des combinaisons « *mixtes* » associant le plus souvent, autour d'une logique d'action

---

<sup>42</sup> Cf. Les « *groupes métiers* » organisés à Nantes, Chaumont et Clermont-Ferrand au second semestre 2005.

<sup>43</sup> Le concept d'idéal-type a été forgé par le sociologue allemand Max Weber (1864 – 1920).

« principale », des éléments appartenant à une autre, voire à plusieurs logiques, « annexes ».

Les trois logiques mises en évidence sont :

- la logique de la polyvalence,
- la logique de la professionnalisation,
- la logique de la promotion statutaire.

### *I – La logique de la polyvalence*

Dans cette dynamique, l’emploi d’entrée dans la filière sera celui de secrétaire ou/et de gestionnaire d’une procédure.

Cet emploi sera assuré, soit auprès d’un cadre, soit auprès d’un groupe de cadres. C’est dans ce type d’emploi que les personnels de la filière « *Secrétaires et assistant(e)s* » vont acquérir puis consolider des savoir-faire propres aux univers des services publics. Ils vont par ailleurs s’acculturer à un champ technique : l’ingénierie publique, la gestion des espaces forestiers, l’enseignement technique agricole, la sécurité sanitaire des aliments...

La variété des activités confiée est unanimement perçue comme une authentique opportunité d’apprentissage, même si celle-ci est souvent associée à une épreuve.

« *Mon arrivée à .... Ce fût une période rude, un temps de stress, car je ne comprenais pas tout ce qui m’était dit* »,  
« *J’avais l’impression pénible d’être en immersion constante...* ».

La qualité des interrelations personnelles constitue le plus souvent un élément central dans l’intérêt attaché à l’emploi. Cette dimension peut s’avérer plus importante que la nature du travail. Ainsi, la « *secrétaire-polyvalente* » se définit-elle souvent en évoquant son insertion dans un organigramme fonctionnel.

« *Je suis la secrétaire de Monsieur...* »

ou

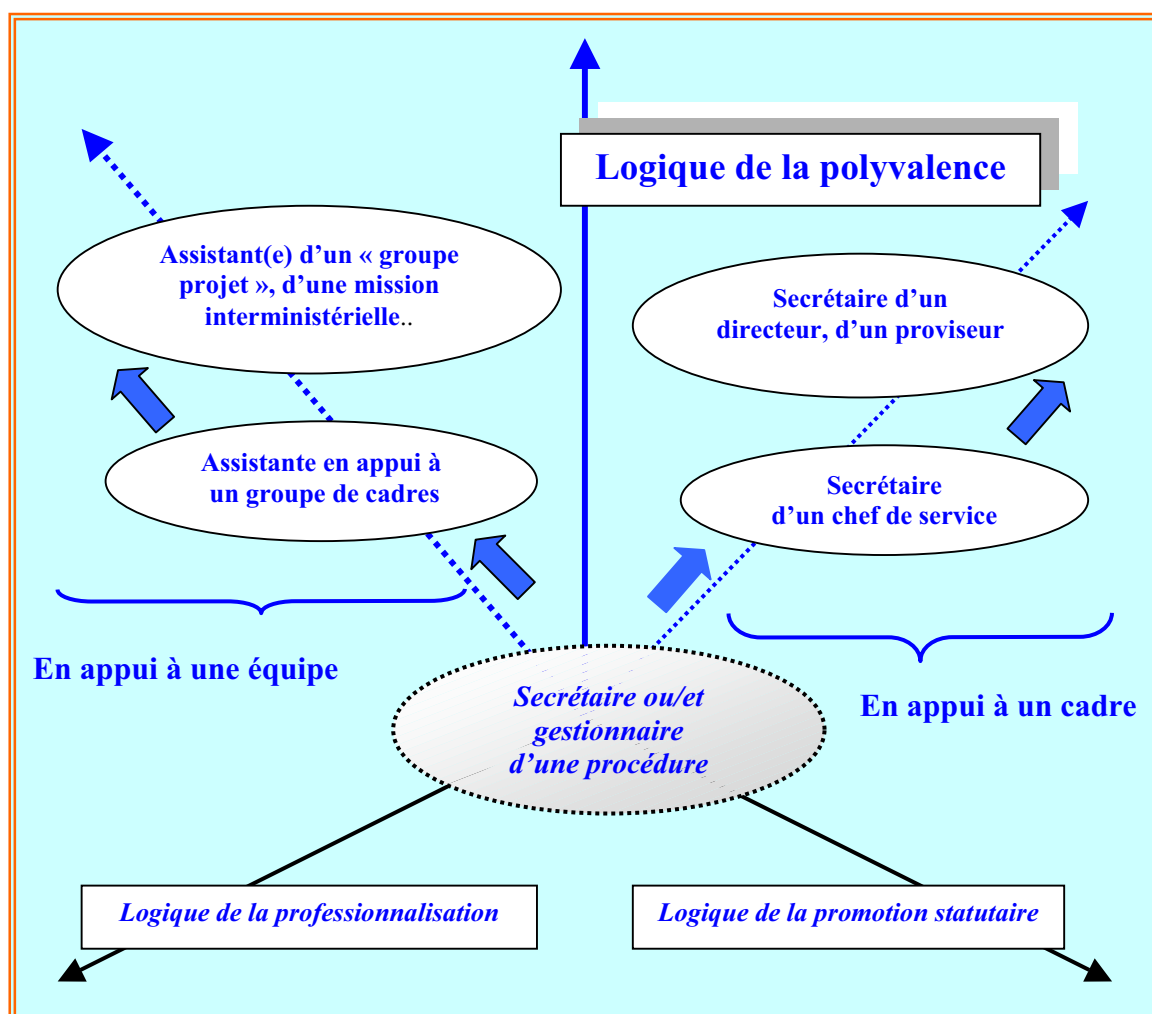
« *Je suis l’assistante des techniciens du service Santé animale* ».

La personnalisation des relations de travail se traduit par l’usage intensif des pronoms « *Je - Vous* » ou « *Je - Tu* ». Les signes de reconnaissance conférés par son ou ses donneurs d’ordre, notamment quand la secrétaire a su gérer au mieux un « *coup de feu* », « *anticiper sur un pépin* » ..., génèrent un investissement professionnel fort et durable.

Des considérations personnelles et familiales significatives vont consolider ce type

d'investissement. Ces éléments vont se conjuguer et favoriser un ancrage territorial substantiel.

Dès lors, le parcours professionnel va plutôt se dérouler au sein de diverses entités du ministère en charge de l'agriculture : DRAF, DDAF, DDSV, EPLEFPA, autres établissements publics proches : EPA des Haras nationaux, CEMAGREF, INRA... La logique de la polyvalence peut s'exercer soit en appui à un cadre, soit à un groupe de cadres. Cependant, ces deux dimensions ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Telle secrétaire ayant assuré, en premier poste, un emploi auprès d'un chef de service pourra, dans un second temps, oeuvrer auprès d'une équipe d'ingénieurs et de techniciens...



Cette logique de parcours s'approfondit plus particulièrement en écho à la confiance témoignée par le/les cadre(s) en réponse aux initiatives prises, aux régulations assurées et notamment dans la gestion des aléas, à la discrétion dans la gestion des « dossiers réservés », à enfin la disponibilité :

« Je suis très souvent absent de mon établissement ... mais grâce à Madame X, la permanence est assurée : je suis serein ! ».

Si dans une logique d'investissement polyvalent centré sur l'appui à une personne les relations avec des tiers seront principalement internes à la structure, celles-ci seront mixtes (c'est-à-dire internes et externes) quand l'appui sera centré sur un groupe de cadres.

*In fine*, l'agent engagé dans une logique de polyvalence apprécie tout particulièrement d'être associé à toutes les étapes de l'action, du projet... C'est là qu'il trouve l'expression de la confiance concrète qui lui est témoignée. Celle-ci constitue sans aucun doute le levier majeur de sa motivation et de son dynamisme professionnel.

## ***II – La logique de la professionnalisation***

Dans cette seconde logique de parcours, l'emploi d'entrée dans la filière est souvent celui de gestionnaire d'une procédure associé parfois à un emploi de « *secrétaire-polyvalente* ».

C'est le sentiment d'utilité sociale plus que la satisfaction de faciliter les activités d'autrui, responsable opérationnel ou groupe de cadres, qui constitue le moteur de l'investissement professionnel. Après le premier emploi, la « *secrétaire - assistante* » va opter pour un champ précis.

Cinq domaines de professionnalisation se sont dégagés au fil des entretiens et des débats :

- Technico – Réglementaire,
- Finances & Comptabilité,
- Affaires juridiques,
- Ressources Humaines et formation,
- Informatique - Communication ( interne & externe ).

Dans un parcours de professionnalisation, l'agent va s'engager dans une montée en savoirs et savoir-faire au sein d'un même champ. Cette capitalisation de compétences et sa reconnaissance par les « *bénéficiaires – citoyens* » sera déterminante : elle fonde l'identité au travail de la personne.

L'analyse des interactions verbales au travail dans cette seconde logique de parcours met en évidence l'importance des discours d'acteurs à acteur.

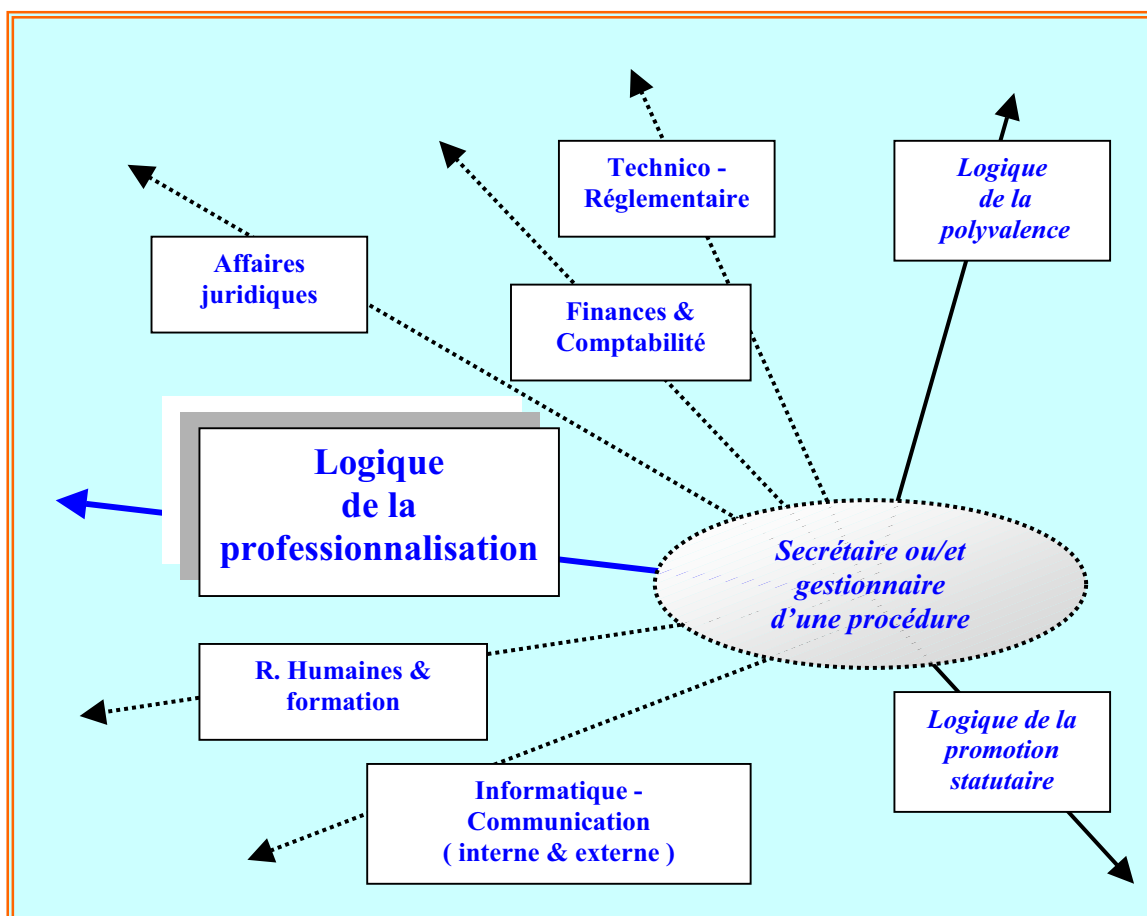
Ce qui domine , c'est le « *Moi - Lui* » ou le « *Nous – Eux* » à propos d'un dossier, d'une procédure ou d'un projet.

La maîtrise du contenu objectif du travail est essentielle dans la définition de soi. En cas de difficultés, le groupe de pairs et le cadre de proximité sont systématiquement identifiés comme des ressources essentielles.

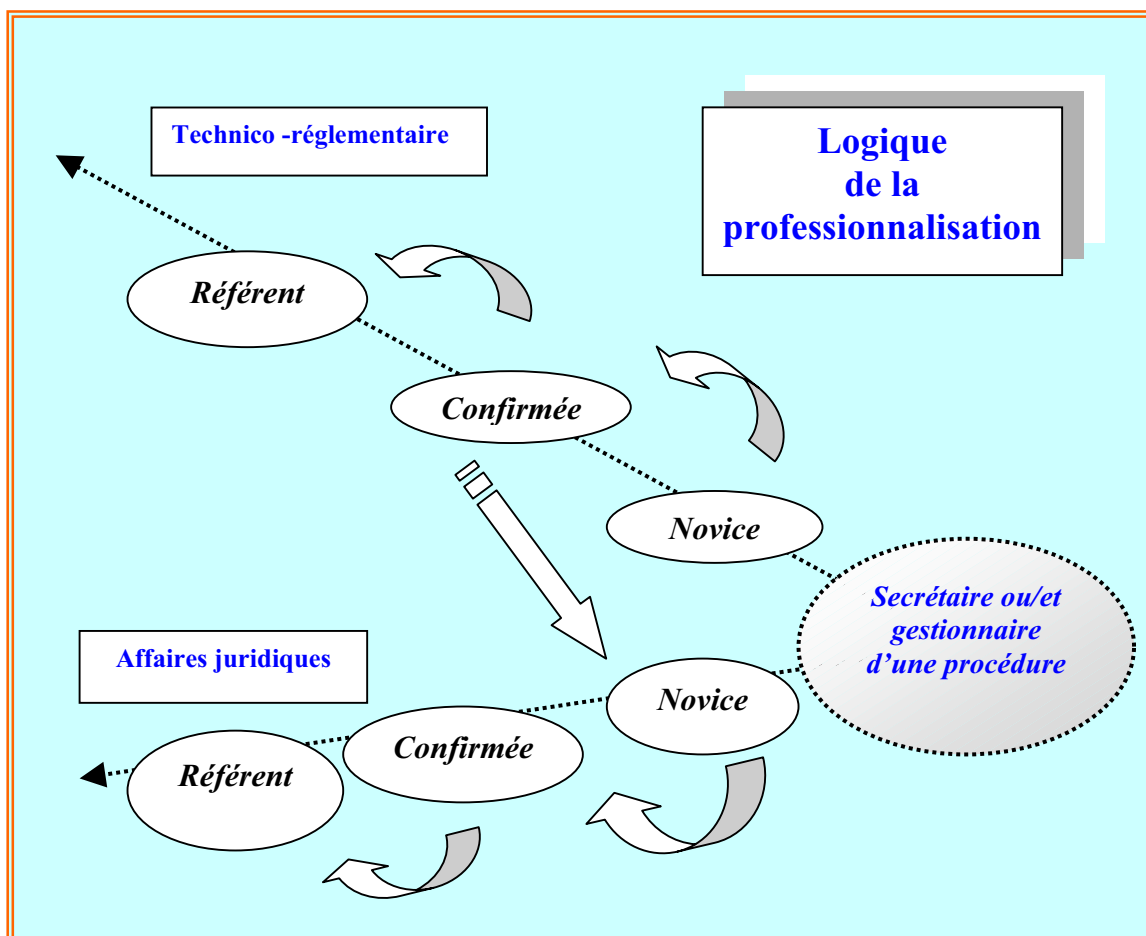


Le second type de parcours s'effectue avec un ancrage territorial prégnant. Il se déroule plutôt au sein d'entités du ministère en charge de l'agriculture : DRAF, DDAF, DDSV, EPLEFPA, ...

Cependant, et notamment pour pouvoir accéder à un haut niveau de reconnaissance professionnelle dans son domaine, les agents engagés dans cette dynamique n'excluent pas d'œuvrer aussi auprès d'autres entités publiques tant au sein de la Fonction Publique d'État que de la Fonction Publique territoriale.



A partir d'un statut de « novice », la « secrétaire – assistante » accèdera à celui de « confirmée ». Si elle persévère et conforte ses apprentissages, elle se verra reconnaître le statut de « référent ».



Mais l'engagement sur un champ de professionnalisation demeure réversible. Ainsi un agent identifié comme « confirmé » dans un domaine de type « technico-économique » pourra poursuivre son parcours de professionnalisation dans le domaine des affaires juridiques. Il sera cependant vraisemblablement identifié comme « novice » dans ce second domaine avant d'accéder au statut de « confirmé ».

Dans cette seconde logique de parcours, les relations seront majoritairement orientées vers des partenaires externes : agriculteurs, parents d'élèves, élus ruraux... pour le champ « technico-économique » et à un degré moindre pour celui relatif aux « affaires juridiques ». Pour les autres domaines, relevant de l'ensemble des fonctions dites « support », les relations seront plutôt orientées vers des membres de l'institution et d'organismes publics proches.

Dans les deux cas, ce qui apparaît crucial aux yeux de ces agents, c'est d'obtenir grâce à son engagement au travail la reconnaissance du bénéficiaire externe : éleveur, responsable d'association, salarié agricole, élève... ou interne : autre agent d'un service public, collègue... Cette reconnaissance s'acquiert en mobilisant une « *intelligence de la situation* ». Celle-ci sera fondée tout à la fois sur le respect d'une procédure générale et sur la prise en considération de la situation particulière du demandeur.

Il s'agit donc chaque fois d'être en mesure de proposer et de mettre en œuvre, après accord de son responsable de proximité, des actions identifiées comme « *ayant une valeur de service public* ».

### ***III – La logique de la promotion statutaire***

Cette troisième logique de parcours caractérise plus particulièrement des secrétaires – assistant(e)s disposant d'un niveau de formation initiale significativement supérieur aux normes requises<sup>44</sup> pour assurer cet emploi. En outre, ces personnels ont souvent débuté en qualité d'agent vacataire ou d'agent contractuel à durée déterminée. La précarité marque l'entrée dans la vie professionnelle.

Le discours de ces « *secrétaires – assistant(e)s* » n'est que faiblement en lien avec l'objet de travail. L'activité est cependant assurée conformément aux normes reçues mais du fait de son caractère souvent routinier, elle ne fera pas l'objet d'un investissement conséquent et durable. Quant au collectif de travail, il est perçu comme éphémère et plutôt identifié comme ayant des intérêts différents des siens.

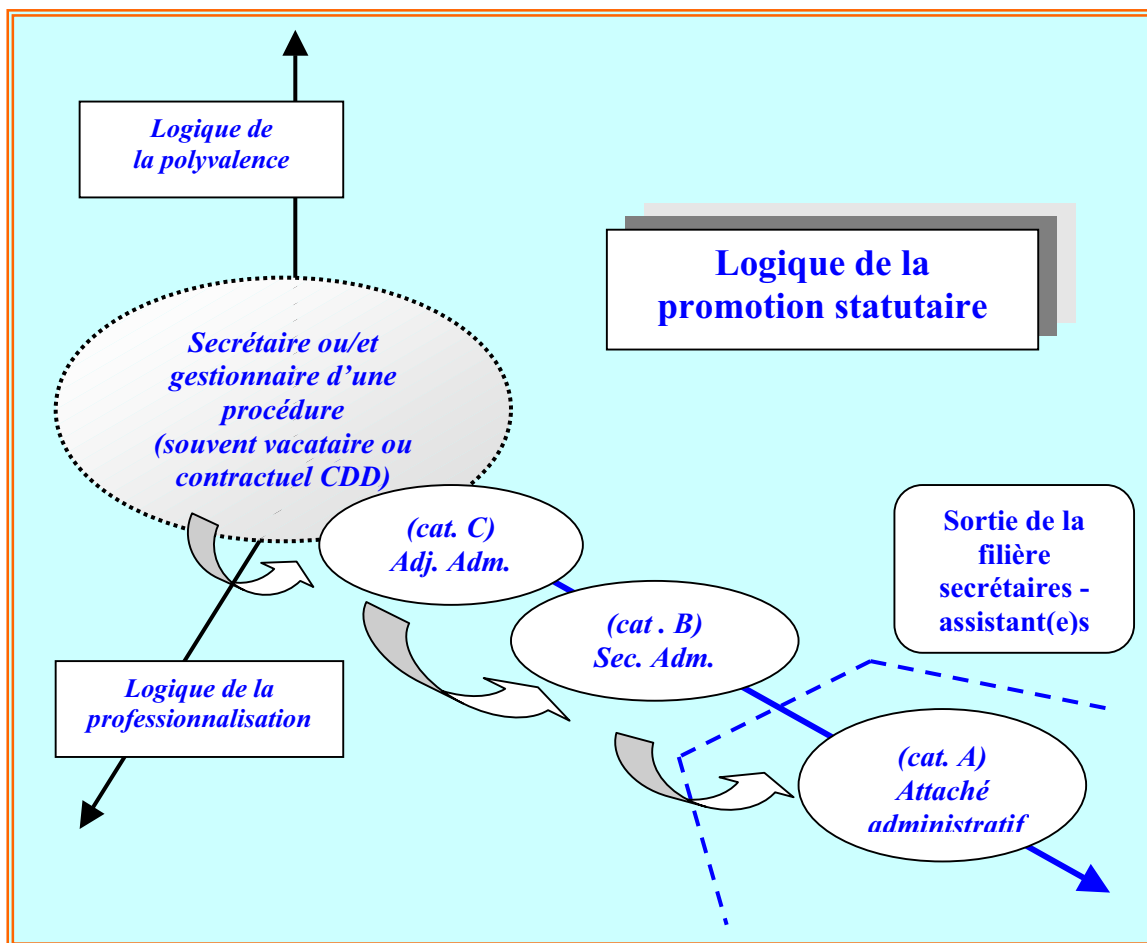
Le discours dominant de ces personnes articule le sujet et l'institution : « *Je – Elle* ». Ce qui mobilise à moyen terme la « *secrétaire – assistante* » dans cette troisième logique de parcours, c'est de faire la preuve de sa capacité à l'emporter dans les concours. Ceux-ci sont parfois vécus comme d'authentiques épreuves dans lesquelles la personne engage son image de soi. Echec ou succès ?

Si le succès est au rendez-vous, le parcours s'effectuera de préférence en référence à un territoire mais des mobilités institutionnelles et géographiques sont pleinement intégrées et acceptées.

Ce qui est au cœur de ce type de parcours professionnel, c'est bien la reconnaissance de son projet de carrière par l'institution, ministère en charge de l'agriculture ou autre service public en écho aux savoirs maîtrisés (*Cf.* formation initiale) ou plus rarement d'une formation continue qualifiante.

---

<sup>44</sup> *A minima* BTS option « Secrétariat comptabilité », licence voire master en Administration Economique et Sociale... 109



L'identification par chaque agent du parcours professionnel qui lui apparaît le plus en écho avec son ethos de vie constitue un authentique « *travail sur soi* ». Celui-ci est d'autant plus conséquent que nombre de secrétaires et assistant(e)s se doivent de conjuguer la représentation de leur idéal professionnel avec d'autres dimensions : vie familiale, personnelle sociale.... dimensions sur lesquelles elles n'ont pas toujours pleinement prise.

Dès lors, n'est-il pertinent que l'institution se donne quelques moyens pour éclairer ces choix ? Des entretiens d'activités, des bilans de compétences, des groupes d'analyse de pratiques... apparaissent ici comme des leviers, certes partiels. Mais ne sont-ils pas susceptibles de faciliter le repérage de parcours professionnels combinant au mieux l'intérêt des personnels et ceux de l'institution ?

### Voies et moyens pour accompagner les évolutions

---

Les recommandations présentées lors de la réunion du GEFE du 27 mars 2006 sont le fruit des interviews individuels et collectifs menés sur le terrain avec l'ensemble des acteurs : directeurs et chefs de service, cadres opérationnels et « *secrétaires-assistant(e)s* », des interviews avec des responsables nationaux d'organisations syndicales ainsi que des recommandations formulées par le panel national.

A l'analyse des données, on observe une forte convergence quant aux domaines de recommandations prioritaires et au sein de ces thèmes, quant aux actions à mener. Deux grands ensembles peuvent être identifiés : les voies et moyens qui relèvent de l'action des structures de terrain d'une part, celles qui appartiennent à l'échelon central d'autre part.

Avant de détailler les recommandations préconisées et en préalable, il est nécessaire de revenir sur deux dimensions :

- L'identité culturelle de la population concernée,
- La nécessité de rechercher des solutions et des accompagnements au plus près des intéressés.
  - Retour sur l'identité des « *secrétaires-assistant(e)s* »

Il est important d'évoquer l'identité culturelle de cette population et les représentations associées aux emplois de la filière administrative. En effet, l'approche prospective des métiers ne consiste pas seulement à recenser des données objectives pour appréhender l'avenir et le préparer, il faut aussi compter avec les héritages et le poids des représentations.

Les représentants des organisations syndicales ont, à l’unanimité, pointé le poids des représentations et se sont exprimées sur les questions d’identité. Les « *verbatim* » ci-après résument l’essentiel de leurs propos :

*« Les personnels administratifs ont toujours été victimes d’injustices ; il y a un fossé inacceptable sur tous les plans avec les personnels techniques ».*

*« Il existe un malaise très profond et très ancien chez ces personnels, il y a, à juste titre, beaucoup de rancœur accumulée ».*

*« L’identité administrative est mal vécue ».*

*« Les personnels administratifs sont victimes d’une culture de la différence ».*

*« Il y a une véritable violence culturelle faite aux administratifs ».*

Lors des interviews, les personnels ont également tenu des propos faisant référence à une différence ressentie avec les personnels de la filière technique. Aussi, il est apparu essentiel de questionner le panel national sur une expression qui résume cette analyse :

*« Au ministère de l’agriculture, les personnels de la filière administrative ont souvent été moins valorisés que ceux de la filière technique ».*

La lecture des réponses est explicite :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Secrétaires assistant(e)s	///	///	27 %	73 %
Cadres opérationnels	///	9 %	55 %	36 %
Cadres supérieurs	///	21%	29 %	50 %

Toutefois, l’expression de ce ressenti n’est pas propre au personnel administratif du ministère en charge de l’agriculture. Globalement, la population des « *secrétaires-assistant(e)s* » dans les organisations publiques ou privées est une population qui, plus que d’autres, exprime une quête de reconnaissance.

L’environnement et le contexte de travail de proximité sont donc essentiels dans les facteurs contribuant à une implication forte au travail ainsi qu’à la participation aux évolutions des organisations.

- **Rechercher des accompagnements aux évolutions au plus près des personnels**

En période de changements, de bouleversements, de contraintes, les décisions efficaces, opérationnelles, peut être les plus sages, sont celles prises au plus près des problèmes. Cette constatation générale nous semble d'autant plus pertinente pour deux raisons complémentaires.

D'une part, il s'agit d'une population que l'on retrouve dans l'ensemble des organisations publiques territoriales et qui est confrontée, comme dans les autres secteurs, à des évolutions similaires.

D'autre part, les « *secrétaires-assistant(e)s* » sont très directement concernées par la réorganisation des services de l'Etat. Il s'agit, selon nous, d'une authentique opportunité pour que ces personnels puissent connaître d'authentiques parcours professionnels grâce à des mobilités sectorielles plus aisées.

C'est pourquoi, la priorité qui est faite ici est d'insister sur les leviers de proximité. Derrière cette appellation et selon le cas, le périmètre visé est la direction départementale ou l'établissement public mais aussi les services de l'Etat au travers - ou non - d'une délégation interministérielle. Il peut aussi s'agir du niveau régional.

Les domaines traités dans ce chapitre sont intimement liés entre eux. Ils relèvent d'une orientation stratégique des ressources humaines qui, pour être efficace, doit savoir bien préparer et aider les personnels à faire face aux évolutions. Cette politique, tout en permettant des parcours professionnels enrichis, doit se mettre en œuvre à partir des compétences attendues par les bénéficiaires des services déconcentrés et des établissements d'enseignement agricole. Aussi, la notion de « *territoire de vie* » paraît elle essentielle pour conjuguer besoins des « *citoyens – usagers* » et attentes des personnels.

De plus, à l'ère de la responsabilisation des cadres, de la déconcentration, de l'interministérialité, de la réactivité des services publics attendus par la société c'est surtout à partir du local que doivent s'articuler : missions en devenir, compétences attendues, formations, mobilités et management en faisant le pari des synergies à valoriser entre acteurs locaux et services de l'Etat.

## ***I – Les dispositifs « locaux »***

### **A - La préparation des mobilités et la facilitation des prises de postes**

Les mobilités, internes ou externes, seront dans l'avenir plus fréquentes pour cette filière. Or, la mobilité se prépare, s'accompagne en amont et en aval de la prise de poste.

## 1) Préparer la mobilité, choisir un poste

La mobilité doit être, un processus individuel et volontaire, mais il se doit d'être encouragé collectivement comme source d'enrichissement professionnel.

Choisir un poste suppose que les emplois existants soient connus, bien sûr dans sa direction ou son établissement public, mais aussi dans un périmètre géographique donné. A ce titre, le département apparaît comme une référence pertinente. Aussi, les personnels de la filière administrative devraient-ils avoir un accès aisé à l'information sur les emplois ouverts ou susceptibles d'être vacants.

Préparer une mobilité, voire un parcours professionnel dans un contexte évolutif accéléré, n'est pas chose aisée. Cela implique de pouvoir être judicieusement conseillé par des professionnels de l'emploi public connaissant bien les institutions, les missions, les métiers, le domaine de la formation... A nos yeux, il s'agit d'un rôle à confier aux secrétariats généraux qui devront être, à l'avenir, de plus en plus tournés vers la gestion des ressources humaines. Dans un périmètre rénové des services de l'Etat, d'authentiques conseillers en carrière apparaissent pleinement légitimes.

## 2) Faciliter les prises de poste

La phase d'entrée dans un nouveau poste, voire dans une nouvelle organisation est une phase lourde d'enjeux pour les individus mais aussi pour la structure qui intègre celui-ci. Les travaux sur la socialisation organisationnelle ont montré l'impact de cette phase sur l'engagement professionnel « *des nouveaux* » et ce quelque soit d'ailleurs le statut de l'arrivant.

On peut toutefois faire l'hypothèse que la qualité de l'intégration est cruciale pour les membres d'une filière dont les métiers sont en recomposition. Dans un tel contexte, les agents vivent des incertitudes importantes quant à leur réalité professionnelle, à leur rôle et à leur place dans leur organisation.

L'intégration n'est pas une fin en soi. Elle répond à des objectifs de gestion des ressources humaines et de régulation sociale dont le premier est de créer un lien entre l'individu et l'organisation, l'unité de travail et l'arrivant : un lien identitaire grâce auquel l'individu va se sentir appartenir à un collectif.

Le recueil de mesures pour accompagner les évolutions de la filière auprès du groupe national met en évidence, dans certains cas, un déficit en matière d'intégration. Ainsi, un cadre opérationnel cite comme première mesure à mettre en œuvre :

« *La présentation des missions de la structure d'accueil avec visites des locaux et présentation réciproque à l'ensemble du personnel de la structure* ».



Une « *secrétaire-assistante* » cite en première priorité :

| « *Une équipe de travail sachant intégrer le nouvel agent* »,

une autre :

| « *Disposer à l'arrivée d'un tuteur pour nous appuyer dans le travail* »,

une autre enfin :

| « *Bien informer au début de la prise de poste sur les activités de son service, de son établissement, les tenants, les aboutissant...* ».

Afin de favoriser l'engagement et le parcours d'un nouvel agent dans son travail, un certain nombre de mesures sont à recommander.

### **a - Faciliter la prise de poste par la définition claire, juste et précise du poste et par des échanges préalables**

Tout changement est source d'incertitudes pour celui ou celle qui le vit. Au-delà des motivations de mobilité propres à chacun, il est nécessaire de disposer du repère objectif que représente la fiche de poste.

C'est bien sur cette base qu'un échange préalable entre le futur agent et son futur cadre doit être réalisé afin d'éliminer, dès ce stade, des interrogations, voire des malentendus.

### **b - De l'importance de l'intendance et de la logistique**

Lors des interviews, des récits de prises de postes « *épiques*<sup>45</sup> » ont pu être entendus. Mettre en place, avant l'arrivée de l'agent, les moyens nécessaires : ordinateur, bureau, ligne téléphonique, documentation... favorise le sentiment d'être attendu. A l'issue des groupes de travail de « *secrétaires-assistant(e)s* » un des leviers d'action identifié à court terme était de se voir attribuer des moyens matériels y compris les outils de communication adaptés à la fonction.

### **c - L'information et la communication en amont du changement ou de l'arrivée**

La communauté de travail prévenue de l'arrivée du nouvel agent, grâce à l'identification d'un poste clairement défini et des missions confiées évitera de manifester sa surprise ou de poser des questions déstabilisantes à l'arrivant.

---

<sup>45</sup> Absence de matériel voire absence de localisation dans les locaux...

L'insertion dans l'organigramme, effectuée lors de l'arrivée, sera dès lors vécue comme un signe positif sur « *la place faite au nouveau* ».

Lorsqu'il y a mobilité géographique, faciliter l'arrivée dans la nouvelle région par l'indication d'informations utiles à l'installation ou à la connaissance de ce qui deviendra un nouveau cadre de vie, sera également un facteur facilitant la prise de poste.

#### **d - Accueil, présentations, explications**

Les responsables hiérarchiques se doivent de réserver un temps significatif et modulé selon qu'il s'agira du N<sup>+1</sup>, N<sup>+2</sup> ou N<sup>+3</sup>, chacun d'eux ayant un rôle différent. Ce temps constitue un réel investissement qui pourra, par la suite, faciliter l'intégration de la personne.

Durant ces « *temps* » lui seront présentés l'ensemble des collègues de l'organisation, expliqué ou ré expliqué la fiche de poste et la fonction au regard des missions générales de la structure du service, du contexte...

Il s'agit *in fine* de dire en quoi le poste qu'occupera la « *secrétaire – assistant(e)* » a du sens.

Il apparaît également important de donner très vite quelques explications sur les codes qui régissent l'unité de travail, sur le « *comment on travaille ensemble* » : éléments propres à réduire significativement les incertitudes, à sécuriser et à mettre l'arrivant en confiance.

A cet égard, le rôle du cadre opérationnel est décisif. A titre d'exemple, citons deux propos recueillis auprès de cadres opérationnels lors des restitutions dans les départements :

« *La mobilité est une remise en question. Donc il faut que la démarche soit volontaire et que le N<sup>+1</sup> aide à l'adaptation* ».

« *Lors d'un changement de poste avoir un bon chef est capital, c'est lui qui intègre, aide, conseille, fait confiance et accepte l'erreur* ».

#### **e - Proposition de nomination d'un « tuteur <sup>46</sup> »**

Le nouvel agent, pourra se tourner, s'il le souhaite, vers ce référent volontaire situé hors hiérarchie. Il sera ainsi mobilisé pour trouver l'information dont il a besoin, pour bien réaliser des tâches nouvelles et comprendre la nouvelle organisation de son unité de travail. Il pourra ainsi poser toutes les questions qu'il souhaite sans craindre de « *perdre la face* ». Par ailleurs, pour le « *tuteur* », voir ce rôle affiché au sein de

---

<sup>46</sup> Les fonctions du tuteur sont développées ci-après – Cf. 2b

l'organisation constitue une valorisation et une reconnaissance de son utilité sociale au sein du groupe.

### **f - Suivi de l'intégration.**

Il est essentiel de vérifier l'adaptation de l'arrivant, d'être attentif au ressenti : attentes, besoins, expression de ce qui fonctionne ou pas... Ainsi certains services ont mis en place un « *rapport d'étonnement* ». Il s'agit après deux à trois semaines d'activité de demander à l'agent ce qui l'a surpris dans le fonctionnement du service. Ce dispositif est inspiré d'une pratique établie de longue date dans le secteur industriel auprès des techniciens et ingénieurs de production. Ce suivi est important pour l'ensemble de la population concernée. Il est apparu crucial pour les « *secrétaires-assistant(e)s* » arrivant sur leur premier poste et plus particulièrement pour celles et ceux disposant d'une formation universitaire. En effet, celle-ci ne les a souvent que peu préparé aux tâches demandées. Un tel suivi peut permettre la mise en place rapide de mesures correctives tel un tutorat adapté ou l'inscription à une formation.

Ainsi, sera évité un retrait d'engagement, voire un sentiment d'échec, cause de malaise pour l'individu, mais aussi pour l'équipe dans laquelle il travaille.

### **B - Faciliter les adaptations par la formation en sortant des représentations classiques.**

En préalable, quatre points doivent être soulignés :

1 - La formation n'est pas une fin en soi, ni pour le bénéficiaire ni pour son organisation. Elle n'est qu'un moyen, parmi d'autres, pour atteindre des objectifs. Il convient d'être attentif au fait que la formation se transforme souvent en « *d'aspirateur à problèmes* » surtout quand celle-ci est mobilisée par défaut d'analyse fine et précise de la situation posée. Bien souvent, une solution plus pertinente sera trouvée par un management plus adapté, l'instauration d'une véritable communication dans l'équipe de travail, une réorganisation des tâches ou par la mise à disposition d'un matériel adapté.

2 - La méthodologie d'analyse du besoin est donc essentielle. Elle devrait systématiquement associer l'agent, son N<sup>+1</sup> et le responsable de formation.

3 - Les directeurs et chefs de service doivent donner des signaux forts sur l'importance de la formation au travers notamment de la professionnalisation du responsable de cette fonction. Celle-ci peut être réalisées grâce aux dispositifs interministériels existants ou par des formations universitaires en alternance.

4 - Il convient enfin de sortir du cadre systématique du recours aux stages impliquant un déplacement dans un lieu de formation institutionnel pour

valoriser d'autres dispositifs mis en œuvre au plus près du travail des personnels. Nous faisons ici explicitement référence au développement des apprentissages informels, à l'échange des acquis et de l'expérience entre acteurs. Il s'agit ici de « *reconnaître le droit d'apprendre à sa façon* »<sup>47</sup>.

### 1) Les domaines à privilégier

#### **a - La maîtrise des savoir-faire socles du métier : celles des logiciels de base et des technologies de l'information et de la communication**

Dans les services, des cadres maîtrisent parfois mieux les logiciels de base<sup>48</sup> et les TIC que les « *secrétaires-assistant(e)s* ». Cette réalité ne saurait perdurer. Les chefs de service, les responsables de formation, les formateurs ne doivent-ils pas s'interroger sur les causes d'une telle situation ?

Certes, ici les formations mises en œuvre n'ont pas toujours encouragé la prise d'autonomie au regard de l'outil, là des groupes de formation trop importants et constitués d'apprenants de niveaux trop différents ont freiné les apprentissages....

Aussi chaque secrétaire ou assistant(e) en difficulté doit pouvoir bénéficier d'un rattrapage en la matière en utilisant la méthode et les outils les plus appropriés. A défaut, les conséquences de telles situations en terme de désengagement et de démotivation seront lourdes.

#### **b - La connaissance du contexte professionnel et des enjeux de l'organisation**

Trop souvent les « *secrétaires-assistant(e)s* » ne situent pas les acteurs des politiques publiques et leurs rôles : OPA, exploitants agricoles, collectivités locales...

Des formations initiales communes aux administratifs et techniques pourraient être mises en place sur ces domaines mais cette seule option apparaît insuffisante pour répondre aux besoins. Les structures régionales et locales, avec l'aide des personnes ressources se trouvant dans les DIREN, EPLEFPA et celles propres aux DDAF et DDSV apparaissent les mieux placées pour transmettre cette connaissance dans les domaines suivants :

- L'environnement professionnel : les structures, les missions,
- La connaissance du monde rural et agricole sur un territoire donné,
- La connaissance des données environnementales ainsi qu'en matière de développement durable,
- ...

---

<sup>47</sup> Cf. l'intervention d'Olivier Charbonnier aux journées d'études sur la « formation dans la fonction publique : nouveaux enjeux, nouvelles approches ».

<sup>48</sup> Word, Excel, PowerPoint...

Dans la mesure où un acteur national mettrait à disposition une base de données en la matière<sup>49</sup>, il demeurerait capital de l'adapter au « *territoire de vie* » et de réaliser ces actions avec l'appui d'intervenants locaux. Les synergies ainsi créées<sup>50</sup>, grâce à ce type d'actions, s'avèrent en effet essentielles.

### **c - la connaissance de l'organisation et des règles régissant l'organisation**

L'univers du ministère en charge de l'agriculture relève de l'organisation administrative de l'Etat et de l'application de règles spécifiques s'appliquant aux procédures conduisant à un acte administratif. Trop souvent les secrétaires et assistant(e)s n'ont qu'une connaissance limitée de cette organisation et de ces règles. Or, les bénéficiaires les connaissent et les appliquent et ils n'hésitent pas à utiliser les voies de recours.

Nous avons été très sensibles à la demande exprimée par maints cadres supérieurs de voir une vraie culture juridique dispensée à l'ensemble des personnels. La recherche d'une réduction significative des contentieux, notamment par un strict respect des règles de procédure, constitue une priorité largement partagée.

« *Il convient d'afficher la nécessité de cette filière pour la sécurisation des actes administratifs, pour améliorer le service rendu à l'utilisateur.* »

Un directeur

« *Dispenser une formation juridique solide* » Un autre directeur.

### **d – faciliter l'accès aux formations techniques et donner une formation de base.**

Le contact avec les usagers rend indispensable la maîtrise d'un minimum de connaissances techniques de base. On citera par exemple les pratiques culturelles de l'exploitation d'un EPLEFPA, les techniques sylvicoles ou des bases en épidémiologie.

« *Je ne savais pas combien de litres de lait pouvait produire une vache en une année...* » Un agent,

« *Je ne savais pas lire les comptes d'une exploitation* » Un autre agent.

Ces connaissances peuvent être aisément diffusées au niveau local avec l'appui des professeurs d'établissements d'enseignement agricole voisins et par des ingénieurs et techniciens et/ou en utilisant les dispositifs de formation à distance.

---

<sup>49</sup> Cf. II. B

<sup>50</sup> Cf. EPLEPFA, DDAF, DDSV, DRAF, DIREN...

## **e - les savoir-faire de communication afin d'être acteur dans l'organisation**

Les personnels administratifs sont le plus souvent le premier contact qu'ont les bénéficiaires avec les organisations publiques. Ils sont donc les porteurs immédiats d'une image de qualité - ou de non qualité - du service public. Par ailleurs, ils ont également un rôle de médiation dans les équipes de travail en étant des forces de proposition dans l'amélioration des méthodes de travail.

Aussi, il sera judicieux de développer des formations sur les thèmes suivants :

- Savoir accueillir et informer,
- Faire face aux situations difficiles,
- Etre acteur dans la cohésion et le travail en équipe,
- Etre acteur du changement,
- ...

### 2) Les outils à mobiliser

Les ergonomes et les sociologues du travail ont démontré que c'est le travail qui produit l'intelligence et non l'inverse. En effet, un travail efficace ne peut être obtenu qu'au prix d'une production dans le rapport singulier à la tâche. La simple application des savoirs ne suffit pas. Ce qui est requis, c'est de la créativité, de l'ingéniosité, des astuces... et ce sont ces savoirs produits, pratiques, empiriques qu'il convient également de transmettre car, comme nous rappelle Pierre Caspar<sup>51</sup> :

« *La compétence, c'est du savoir en action et développer les compétences par la formation, c'est tenir compte de cette réalité* ».

#### **a - Le partage des connaissances, de l'expertise, de l'expérience**

Au-delà de l'apprentissage facilité, l'instauration d'un partage de compétences permet de pallier aux absences imprévisibles, de faciliter la continuité du service public. Seul ce partage permettra la transmission des savoirs détenus par les générations de secrétaires et d'assistant(e)s. Ainsi pourra être évité la disparition de « *connaissances - métier* » que chacun s'accorde à reconnaître comme une vraie compétence collective.

Ce partage mérite d'être formalisé. Un support, tel un espace sur un « *Intranet* » avec une base d'informations communes et un espace « *Forum* » pour des questionnements sur des points techniques paraît devoir répondre aux multiples attentes formulées. Cette mise en place de réseaux est à faire selon les cas au niveau

---

<sup>51</sup> Professeur titulaire (1995-2003) de la chaire « Pédagogie des adultes » au Conservatoire National des Arts et Métiers – Paris.

d'un département ou d'une région voire d'une inter-région et devra bénéficier, à des périodicités à déterminer, de réunions des personnes constituant le réseau.

Ce levier est identifié par l'ensemble des catégories composant le groupe national, cadres supérieurs, cadres opérationnels et « *secrétaires-assistant(e)s* », comme un levier d'action prioritaire.

### **b - Le tutorat**

Afin que le transfert de savoirs et savoir-faire s'effectue réellement et efficacement, les conditions suivantes doivent être respectées :

- Le tuteur est un pair confirmé dans son domaine de compétence. Il effectue les mêmes activités que le tutoré et il n'a pas à transmettre une quelconque évaluation institutionnelle : son rôle est d'accompagner le tutoré dans un apprentissage. Si une « *évaluation formative* » paraît devoir être proposée par le tuteur, elle sera remise au seul tutoré. L'évaluation institutionnelle sera faite par le N<sup>+1</sup> au vu de la réalisation des missions.
- Le tuteur est volontaire pour assurer cette mission.
- Le tuteur est un pair dans la direction ou l'établissement. Si une telle configuration n'est pas possible, le tuteur sera choisi « *en proximité* » car il est essentiel que la communication pédagogique puisse se faire sur site. En effet, il faut que le tuteur puisse donner à voir les « *bonnes pratiques* » car : « *Former, c'est expliquer quelque chose avec quelqu'un* »<sup>52</sup> .

### **c - Les réunions de service, les conférences, les sorties « *sur le terrain* »**

La communication pédagogique passe aussi par l'utilisation de ces temps de travail. Les réunions de service peuvent être l'occasion de restitutions sur une formation nationale ou régionale suivie par un collègue. Si un tel retour d'information ne peut constituer la démultiplication d'un savoir acquis, il est de nature à favoriser, au sein de l'équipe, des initiatives et des transferts ultérieurs.

Conférences et sorties « *sur le terrain* » paraissent particulièrement efficaces pour permettre le développement de connaissances technico-économiques sur un domaine. C'est enfin et surtout un temps privilégié proposé aux secrétaires et assistant(e)s pour appréhender de la manière la plus concrète qu'il soit les finalités des activités confiées.

---

<sup>52</sup> Cf. Gilles Leclercq « *Lire l'agir pédagogique: une lecture épistémologique* » in Revue des sciences de l'éducation, Vol. XXVI, N° 2, 2000, p. 243 à 262.

## **d - Des formations - actions réalisées au sein même de l'unité de travail**

Autour de thématiques transversales il sera très efficient pour les membres d'une même entité de réfléchir ensemble sur des thèmes tels que :

- Comment optimiser les outils de communication disponible : gestion de la messagerie, actualisation de banques de données... ?
- Comment valoriser pour la gestion d'une procédure les savoir-faire des personnels de la filière « *administrative* » et ceux de la filière « *technique* » ?<sup>53</sup>
- ....

## **e - Les partenariats, les actions interministérielles**

Il appartient aux acteurs territoriaux de développer tous les réseaux nécessaires pour répondre aux attentes exprimées par les personnels, réseaux « *DDAF –DDSV* », réseaux « *Services déconcentrés – établissements d'enseignement agricole* », réseaux interministériels...

Les initiatives en la matière ne doivent attendre l'instauration d'une obligation réglementaire.

## **C - De l'importance d'un management de proximité de qualité et des relations humaines dans les organisations**

Si l'on veut bien se référer à la conclusion du chapitre IV de la présente étude, on constatera que parmi les huit leviers les plus importants au regard de l'activité professionnelle, sept relèvent du management.

Au travers des propos recueillis auprès de cadres, de « *secrétaires-assistant(e)* » et de représentants syndicaux, une très large majorité de nos interlocuteurs ont fait le constat que la qualité du management de proximité constituait l'un des éléments clefs des axes de progrès.

A titre d'exemple, nous livrons quelques « *verbatim* » représentatifs :

Des « *secrétaires-assistant(e)s* » :

« *La secrétaire doit être considérée comme une collaboratrice et non plus comme une bonne à tout faire* »,

---

<sup>53</sup> Lors de l'étude de la filière d'emplois « *Forêt, bois et milieux naturels* » nous avons pu identifier des pratiques très innovantes fondées sur des coopérations entre techniciens et « *secrétaires-assistant(e)s* » qui ont permis de gérer des procédures complexes et urgentes.



*« La motivation est le nerf de la guerre ; un agent motivé est un agent qui travaille bien. Il faut trouver ce qui peut le motiver... aux responsables de se pencher sur le problème »,*  
*« Il n'y a pas d'échanges, on n'est pas reconnues »,*  
*« Il faut changer les mentalités et arrêter de nous considérer comme de simples secrétaires comme je l'ai entendu » ;*

Ces paroles ne sont pas propres à des personnels du secteur public, ce qui n'enlève rien à l'importance du propos. Ainsi, le sociologue Olivier Liaroutzos dans une enquête réalisée par le CEREQ<sup>54</sup> et relative au tertiaire administratif note :

*« Du côté des secrétaires, on est sur des questions de dignité. Très vite quand vous interviewez des secrétaires, elles disent qu'elles sont un peu la bonne à tout faire et elles renvoient leur travail à des fonctions de domesticité ».*

Des cadres opérationnels :

*« Il est capital de re-motiver le personnel administratif par un encadrement ad hoc ».*  
*« C'est une filière qui a connu un déficit de management ».*  
*« Quelles que soient les futures organisations, les cadres techniques auront toujours besoin d'agents de la filière administrative, mais les modes de management doivent certainement évoluer ».*

Ces propos sont certes à relativiser. D'une part, comme on l'a vu dans le chapitre « *Profils et regards croisés sur les situations professionnelles* » pour la grande majorité de la population qui s'est prononcée, les relations à l'encadrement sont jugées bonnes ou plutôt bonnes. D'autre part, il faut replacer ces propos dans le contexte culturel français. Le journal « *Le Monde* » a publié un article le 1er septembre 2006 intitulé : « *La vraie crise de la valeur travail* ». Celui-ci commente une étude internationale sur les relations des salariés au regard des entreprises et il met en avant que :

*« .... Le problème n'est pas tant pour la France que les salariés français n'aiment pas le travail ou les entreprises, mais qu'ils n'aiment pas les entreprises françaises où les hiérarchies sont rigides et le management autoritaire ».*

Cette enquête rejoint les constats faits par les psychologues du travail sur l'existence en France d'une forte distance de pouvoir dans les organisations.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> In CEREQ « BREF » N° 160

<sup>55</sup> Cf. notamment les travaux de Vincent de Gaulejac, Yves Clot...

Malgré ce constat sur notre environnement général, force est de constater que des recommandations et des leviers d'amélioration existent et qu'ils ont été proposés soit lors des interviews sur le terrain soit par le groupe national. Ces recommandations peuvent être scindées en trois domaines :

- un volet organisationnel,
- un volet relationnel,
- un volet développement professionnel (celui-ci a été traité dans la section précédente relative à la formation et aux apprentissages).

#### 1) Le volet organisationnel, les outils

##### **a - Fiches de poste et organigrammes**

Chaque membre de l'organisation doit disposer d'une fiche de poste claire et précise. Par ailleurs, la place et le rôle de chacun doivent se retrouver dans l'organigramme. Ce support permet à chacun d'identifier sa tâche et d'appréhender l'utilité sociale de celle-ci.

##### **b - Schémas d'organisation interne**

Au regard des objectifs à atteindre, les services ont tout à gagner dans des recompositions de l'organisation interne entre « techniques » et « administratifs ». Les personnels administratifs sont fortement demandeurs de retours d'informations, notamment en aval de réunions ou de contrôles réalisés, pour disposer d'une bonne connaissance des dossiers. Symétriquement, les personnels techniques apprécient de pouvoir compter sur la rigueur et le suivi de leurs collègues de la filière administrative. L'objectif visé est de constituer une équipe organisée dans laquelle chacun appréhende son rôle, son périmètre d'action, ses responsabilités et son degré d'autonomie.

Un cadre opérationnel déclare :

« *L'indispensable efficacité des équipes repose sur une parfaite entente et complémentarité entre les personnels techniques et les personnels administratifs* » .

Un tel travail doit permettre de diversifier et d'enrichir les tâches des « secrétaires assistant(e)s » chaque fois que c'est possible en leur donnant un véritable suivi de dossiers. Cette option correspond en outre à une très forte attente des interlocuteurs des services : disposer dans toute la mesure du possible d'un interlocuteur unique, identifié et accessible sur de larges plages horaires. L'efficacité d'une telle recomposition passe également par une « visualisation » du travail de terrain et une association aux réunions techniques de projets. Deux autres cadres de proximité déclarent ainsi :

« Prévoir une participation régulière à des réunions techniques en rapport avec les dossiers suivis ou les filières concernées c'est un moyen de conforter la cohésion des équipes ».

« Associer le plus souvent possible les secrétaires assistant(e)s aux réunions techniques, les impliquer dans la vie des dossiers, les associer également chaque fois que c'est possible aux réunions à l'extérieur : réunions à la Préfecture, visites sur le terrain lors de contrôles...».

### **c - Les entretiens**

Essentiels pour se connaître, faire le point, recueillir les attentes professionnelles et besoins de formation, ils sont un outil de GRH devant aider l'agent à s'adapter si besoin mais aussi à identifier un parcours professionnel. Ces entretiens engagent la responsabilité de l'encadrement car comme le déclare un chef de service :

« On ne doit pas laisser une secrétaire assistante dix ou vingt ans dans un même poste ».

### **d - Les conditions de travail**

Une des caractéristiques des emplois de « secrétaires-assistant(e)s » réside dans le caractère sédentaire de leurs emplois. Dès lors, veiller à leurs conditions matérielles et ergonomiques de travail est capital.

### **e - Les outils financiers**

Pour les organisations qui disposent d'une masse globale de prime, il est possible de rapprocher les niveaux de primes entre agents effectuant les mêmes tâches. Il paraît ainsi pertinent de substituer au calcul par corps, un barème se référant à la réalité de l'emploi occupé. A cet égard, la co-responsabilité des membres des comités de direction dans les décisions à prendre et dans la communication à mettre en œuvre en aval s'avèrent primordiaux.

## **2) Le volet relationnel et humain**

### **a - Favoriser une culture managériale fondée sur le respect et la considération**

Chacun a besoin de respect, d'attention et de considération. Les attentes en la matière des personnels de cette filière sont simples.

Comme l'écrit Serge Alécian dans son ouvrage « *Le management dans le service Public* »<sup>56</sup>, il convient d'être attentif à « *La règle des 4 C* » :

- Cohérence,
- Courage,
- Clarté,
- Considération.

Ces caractéristiques lui apparaissant communes à tout management performant :

*« Le management commence d'abord, non pas par de la stratégie ou des outils de pilotage sophistiqués, mais par de petites marques d'attention au quotidien ; saluer chacun de ses collaborateurs, aller les voir, prendre le temps de les rencontrer et surtout de les écouter, respecter leurs problèmes et difficultés passagères, s'enquérir de leur préoccupations. C'est bien terre à terre, mais c'est le B.A.B.A. du management. ».*

Respect et considération passent aussi par :

- Ne pas interrompre une secrétaire assistante dans un travail important pour une photocopie ,
- Fournir toutes les informations pour permettre un travail efficient,
- Apporter un retour sur le travail fait,
- Eviter les critiques négatives,
- Reconnaître la valeur ajoutée de chacun sur les dossiers, en interne et en externe et ne pas revendiquer la paternité de cette valeur ajoutée,
- Donner la possibilité à tous de voir ce à quoi ils ont contribué,
- Faire confiance dans la réalisation d'un objectif donné, et montrer le chemin parcouru,
- Susciter l'avis, l'expression des secrétaires assistant(e)s sur les sujets qui les concernent ainsi que sur la vie et le fonctionnement de l'organisation,
- ....

### **b - Renforcer le sentiment d'appartenance aux équipes**

Les « *secrétaires-assistant(e)s* » attendent d'être associées aux réunions de service, d'unité, de projets sur les dossiers qu'elles ont et auront à connaître.

---

<sup>56</sup> S. ALECIAN et D. FOUCHER « *Le management dans le service public* » - 2<sup>ème</sup> édition (2002) Editions d'Organisation.

Pour souder une équipe, deux voies sont assez fréquemment esquissées :

- Celle de la convivialité où les moments de détente passés en commun permettent de mieux se connaître, d'échanger librement, de partager et pourquoi pas d'éprouver du plaisir à être ensemble...
- Celle de l'expression en groupe sur un thème avec la possibilité de construire une position ou une proposition collective. L'essentiel étant ici que chacun coopère et apporte sa pierre à la construction collective, à l'innovation et au changement.

En conclusion, le rôle d'impulsion des cadres dirigeants s'avère crucial mais celui des chefs de service et des cadres de proximité est assurément décisif.

Dès lors, comment ne pas rappeler l'importance des formations en management qui soulignent le rôle et l'importance de « *l'élément humain* »<sup>57</sup> pour atteindre la performance ?

## ***II – Dispositifs « nationaux »***

Les situations professionnelles concrètes des secrétaires et assistant(e)s invitent à mettre en œuvre des voies et moyens pour accompagner les évolutions au plus près des personnels. Les cadres responsables des services déconcentrés et d'établissements d'enseignement, l'encadrement de proximité et les secrétariats généraux ont déjà pris nombre d'initiatives. Les projets de service et d'établissements mis en débat dans les instances de concertation locales<sup>58</sup> ont été identifiés comme des temps propices à l'actualisation de fiches de poste et à la définition de dispositifs de formation locaux.

*« Le CTP, c'est un lieu d'échanges, même si parfois c'est un peu la langue de bois ! On a pu y faire avancer quelques actions pour le personnel administratif ... le DR nous a aidé ».*

*« Avec l'arrivée du nouveau directeur, on a revu les fiches d'emploi, on a revisité quelques méthodes de travail, la communication... C'était utile. La diffusion des décisions du CODIR, c'est nouveau pour nous, c'est une décision qui est bien perçue ».*

Cependant, au-delà de ces initiatives locales, tous les acteurs concernés considèrent qu'il appartient aux structures centrales et plus particulièrement au Secrétariat général d'engager et de mettre en œuvre des dispositions de portée plus globale. Quatre pistes ont plus particulièrement été identifiées comme prioritaires par les différents acteurs.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Cf. Ouvrage de Will Schutz portant ce titre et le sous-titre suivant « *Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance* ».

<sup>58</sup> Cf. notamment CTP locaux et CTP Régionaux avec les contributions des délégués régionaux à la formation continue.

<sup>59</sup> Cf. les trois groupes « métiers » conduits à l'automne 2005 et les résultats du questionnaire national.

## **A – Reconnaître le caractère technico - administratif de nombre d’emplois**

La très grande majorité des cadres dirigeants et des responsables d’unités considèrent qu’une large part de la crédibilité et de la légitimité des services implique un traitement intégré et personnalisé des demandes formulées par leurs interlocuteurs. Les demandes d’information s’avèrent de plus en plus souvent de nature composite : elles intègrent tout à la fois des dimensions réglementaires, techniques, et financières. Cette évolution paraît devoir se généraliser. Le vocable « *guichet unique* », même s’il ne trouve pas systématiquement sa matérialisation dans les organigrammes, est devenu une notion qui s’impose dans les esprits.

Aussi, les supports de présentation des emplois de secrétaires et assistant(e)s diffusés notamment au titre des emplois ouverts à la mobilité devraient explicitement mentionner ce caractère « *hybride* ». Le plein exercice d’un nombre significatif d’emplois implique en effet, sinon une culture technique avérée, *a minima* des facultés dans l’acquisition et l’entretien d’un bagage technique. Ces caractéristiques seraient en outre formalisées dans les fiches de poste et actualisées lors des entretiens d’activité.

Dès lors la reconnaissance du caractère technico-administratif passe par une réforme du mode de calcul des primes tenant compte de la réalité de l’emploi exercé et non de la seule appartenance à un corps.

## **B – Réaliser et mettre à disposition un support d’accueil**

A l’occasion de la première insertion professionnelle, les secrétaires et assistant(e)s sont en attente d’informations sur leur environnement institutionnel et socioprofessionnel. Un support présentant les finalités incombant au ministère en charge de l’agriculture serait particulièrement bien reçu. Il permettrait tout particulièrement de donner à voir de la grande variété des structures dans lesquelles peuvent exercer des secrétaires et assistant(e)s et faciliter ainsi une appréhension plus ouverte des parcours professionnels.

Il pourrait en outre comporter un volet territorial consacré à l’exposition des missions et de l’organisation du service d’affectation. Les « *tuteurs* »<sup>60</sup> semblent assez naturellement désignés, en lien avec le supérieur de proximité, pour assurer une présentation orale de ces supports.

---

<sup>60</sup> Cf. supra

## C – Mettre en valeur de parcours professionnels diversifiés

Il appartient aux cadres dirigeants<sup>61</sup> en charge de la gestion à moyen terme des carrières d'identifier les critères pouvant être pris en compte pour promouvoir les agents qui auront effectué des mobilités pertinentes. Un détachement dans une collectivité territoriale ne constitue-t-il pas une expérience professionnelle dont bénéficiera en aval un service déconcentré ou un EPLEFPA? N'en est-il pas de même au retour d'un(e) assistant(e) après une affectation dans une délégation régionale du CNASEA ou d'un office agricole ?

Nombre d'agents regrettent que l'avancement à l'ancienneté constitue la modalité quasi unique de promotion dans la filière. Cette absence de différenciation est parfois perçue comme un signe implicite de « *non gestion* » des carrières, voire comme une marque supplémentaire de différenciation entre la filière technique et la filière administrative.

Tout au long de l'étude, il est apparu que les secrétaires et assistant(e)s disposaient de peu d'informations objectives sur les procédures de mobilités. Dès lors, des mésaventures brouillent les perceptions.

*« Quand je suis arrivée à la Direction départementale ... de N., j'ai eu la mauvaise surprise de voir ma note administrative diminuée, j'ai eu droit à un 15,50 qui me pénalisait. »*

*« J'arrivais de l'enseignement agricole et l'on m'a fait comprendre que ma note administrative ne pourrait pas être retenue, comme si j'avais été sur-notée... J'ai mal vécu cela. »*

A l'instar de ce qui a pu être réalisé pour les secrétaires et assistant(e)s en poste en administration centrale, l'enregistrement, sous forme de courtes séquences filmées, de quelques entretiens d'agents invités à évoquer leur parcours professionnel constituerait un outil de sensibilisation. Un tel support pourrait être accueilli sur le site du Secrétariat général et téléchargeable soit à l'opportunité d'actions de formation, soit individuellement.

## D – Faciliter les mobilités inter filières

Dans un contexte de ressources budgétaires encadrées, il serait inconséquent de penser et de faire croire que des nombreuses options sont ouvertes. A l'inverse, ne pas valoriser les contributions apportées par des « *secrétaires-assistant(e)s* » serait de nature à miner leur motivation professionnelle et à amoindrir la qualité des prestations attendues par les interlocuteurs des services.

---

<sup>61</sup> Cf. IGIR, IGVIR mais aussi aux membres de l'Inspection d'Enseignement Agricole : inspecteurs à compétences générales.

Pour les secrétaires et assistant(e) ayant fait la preuve d'une maîtrise d'un domaine technique, ne convient-il pas de favoriser leur insertion dans un corps équivalent, voire supérieur<sup>62</sup> de la filière technique ?

La mise en place de « *portefeuilles de compétences* » et l'introduction de dispositions inspirées par la validation des acquis de l'expérience sont apparues comme devant être plus particulièrement mises en œuvre<sup>63</sup>. La création en février 2006 du Comité de développement de la validation des acquis de l'expérience conforte ces ouvertures.

---

---

<sup>62</sup> Cf. corps d'adjoint technique et de technicien supérieur (TSMA)

<sup>63</sup> Cf. Décret 2006-166 du 15 février 2006 - <http://www.admi.net/jo/20060217/SOCF0610003D.html>



## *En guise de conclusion*

Diagnostic et essai de prospective ont fait l'objet d'échanges et de débats tant avec les personnels de la filière qu'avec l'encadrement. Par ailleurs, les membres du groupe d'étude ont su formuler des questionnements aigus et pertinents. Ceux-ci ont permis d'identifier avec rigueur les faits devant être pris en compte. Dès lors, l'identification des voies et moyens les plus à même de favoriser les évolutions à venir s'est avérée aisée et très largement censuelle.

Nombre de secrétaires et d'assistant(e)s ont su, dans un passé récent, apporter la preuve de leurs capacités à faire face à des transformations parfois particulièrement profondes et soudaines de leurs activités. On citera, sans aucun souci d'exhaustivité, la prise en charge des réformes de la Politique Agricole Commune, le développement de nouvelles procédures comptables au sein des établissements d'enseignement agricole, la gestion de l'encéphalopathie spongiforme bovine, la mobilisation en aval des tempêtes ayant affecté les forêts en décembre 1999...

Ces mobilisations n'ont pas toujours été pleinement reconnues par les différents niveaux hiérarchiques. Ici ou là ce qui a été perçu comme « *de l'indifférence* » ou « *des efforts qui allaient pour certains de soi* » a pu générer quelque amertume.

A l'inverse, tous les signes reconnaissant les engagements professionnels, aussi modestes soient-ils dans certains cas, ont placé les personnels administratifs dans des dynamiques particulièrement vertueuses.

Tout au long des travaux conduits dans le cadre de cette étude, secrétaires et assistant(e)s n'ont pas formulé de requêtes excessives quant à leurs situations professionnelles futures.

Ce qui est attendu, c'est d'abord d'accéder au sens de l'action publique à laquelle ils apportent leurs contributions. Le développement des relations avec les partenaires de leurs entités qu'ils soient élèves, parents d'élèves ou élus ruraux constituent un puissant facteur de motivation professionnelle.

Secrétaires et assistant(e)s ont ensuite formulé leur souhait d'être placé auprès de cadres qui formulent des caps avec clarté et constance et affirment une disponibilité pour traiter des situations particulières ou difficiles. La multiplication d'indicateurs abstraits et leur coût en temps ne doivent donc pas détourner l'encadrement de premier niveau de son rôle essentiel : être en appui des personnels.

Face aux évolutions des attentes de leurs interlocuteurs, les personnels de la filière souhaitent enfin de pouvoir bénéficier de dispositifs de formation leur permettant d'actualiser leurs savoirs et savoir-faire. Ces temps de formations sont souhaités pour rendre plus aisés d'authentiques parcours professionnels. Mais ils sont aussi

particulièrement attendus pour consolider des communautés professionnelles vivantes capables d'assurer de manière pérenne et dynamique la gestion des procédures confiées et se voit ainsi reconnues comme d'authentiques professionnels du service public.

---

## *Annexes*

---

1 - Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emplois

2 - Liste des personnes sollicitées

3 - Table des sigles

4 – Questionnaire n°1

5 – Questionnaire n°2

---



## Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emplois

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
Monsieur Laurent MOMMAY	IGIR de Centrale	MAP
Monsieur Alain DELUARD	Directeur régional " Centre ", représentant du groupement des DRAF	DRAF Centre
Monsieur Philippe QUAINON	Directeur départemental de l'Ariège, représentant le groupement des DDAF	DDAF de l'Ariège
Madame Françoise COURTOIS	DDSV du Cher, représentant du groupement des DDSV	DDSV du Cher
Monsieur Thierry REGUILLON	Directeur	EPLEFPA de Saint Ismier
Monsieur Gilles BURBAN	Chef de service de la Modernisation - SG	MAP
Madame Pascale MARGOT- ROUGERIE	Chef de Service des Ressources Humaines - SG	MAP
Monsieur Jean-Pierre BASTIE	DGER - Sous-Directeur de la Communauté Educative	MAP
Monsieur Bernard MIGAIROU	Secrétaire général	DDAF du Lot
Madame Isabelle BONNARDOT	AASU - Gestionnaire	EPLEFPA de Beaune
Monsieur Alain CHARNO- MORDIC	Secrétaire Général	ENV de Lyon
Madame Françoise HOLLARD	Déléguée Régionale à la Formation Continue	DRAF Picardie
Madame Sophie RENOUF	Assistante du DDAF	DDAF de la Manche

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
Madame Brigitte SERVIERES	Gestionnaire PAC	DDAF du Vaucluse
Madame Sylvie DEL TORCHIO	Assistante du DDSV	DDSV des Yvelines
Monsieur Laurent PIDANCET	Assistant du chef du service EPR	DDAF de Côte d'Or
Madame Nora BOUBAKER	Assistante du chef du SRPV	DRAF Rhône-Alpes
Monsieur Jean-Claude CHARBONNIER	Gestionnaire PAC	DDAF de Haute- Loire
Madame Sabine BAUDEMONT	DGAL - MASCS – BAG	MAP
Madame Marie-José ME MOUGAMADOU	Chef de MAG à la Direction des affaires financières et de la logistique	MAP
Madame Myriam MATHIS	Responsable de formation	INFOMA de Nancy
Monsieur Constant LECOEUR	Président de l'OMM	MAP
Madame Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet - OMM	MAP
Madame Dominique LE DILY	Chargée d'étude OMM	MAP
Monsieur François GRANIER	Responsable des études - OMM	MAP

## Liste des personnes sollicitées durant l'étude

### *I. Cadres dirigeants (directeurs et chefs de service)*

<b>Nom</b>	<b>Structure</b>
Monsieur Laurent BAZIN	DDSV du Rhône
Madame Isabelle BONNARDOT	EPLEFPA de Beaune
Madame Marion BONNET-MAGAGNOSC	DDSV du Lot
Monsieur Benjamin BROUSSE	DDAF de la Manche
Monsieur Stéphane CADOREL	DDSV Côte d'Or
Monsieur Alain CHARNO-MORDIC	ENV de Lyon
Monsieur Gérard CRAVERO	DDAF du Lot
Monsieur Philippe de GOUVELLO	CGAAER Paris
Monsieur Louis ESPIAU	DDSV du Lot
Monsieur Jean-Louis GESUATI	EPLEFPA de Beaune
Madame Christine GONELLA	DDSV Côte d'Or
Monsieur Alexis GUIBE	DDSV de la Manche
Madame Hélène LAVIGNAC	DDSV du Rhône
Madame Anne LE HY	DDAF Côte d'Or
Monsieur René - Paul LOMI	DDSV Côte d'Or
Monsieur Arnaud MARTRENCAR	DDSV du Rhône
Monsieur Hubert MENAND	EPLEFPA de Coutances

<b>Nom</b>	<b>Structure</b>
Monsieur Hervé PIATON	DDAF du Rhône
Monsieur Jean-François QUERE	DDAF de la Manche
Monsieur Michel RAIMBEAULT	DDAF de la Manche
Monsieur Jean-Pascal RAY	DDAF du Rhône
Monsieur François REYMANN	DDSV du Rhône
Madame Sylvie ROCA	DDAF du Lot
Madame Pascale SEYSSEL	ENESAD de Dijon
Madame Janique WOJCIECHOWSKI	DDAF Côte d'Or

## *II. Cadres de proximité (responsable de cellule, d'unités)*

<b>Nom</b>	<b>Structure</b>
Madame Sylvie BAILLY	DDSV Côte d'Or
Monsieur Gaël CABASSUT	DDSV de la Manche
Monsieur Luc CAYUELA	DDAF de la Manche
Monsieur Jacques DECLOSMENIL	DDSV de la Manche
Madame Lucette DUMASDELAGE	DDSV Côte d'Or
Madame Marie-Jeanne KEMPF	ENESAD de Dijon
Monsieur Yvan LAISNE	DDSV de la Manche
Monsieur Philippe LEBOSSELIER	DDAF de la Manche
Monsieur François LEBOYER	DDSV de la Manche
Madame Christèle LESAGE	DDAF de la Manche
Madame Isabelle LHEUREUX	DDAF Côte d'Or
Monsieur Bernard MARTIN	DDSV du Lot



Nom	Structure
Monsieur Marc PHILIPPE	DDAF Côte d'Or
Madame Marie-Odile SIMONOT	DDAF Côte d'Or
Monsieur Laurent TISNE	DDAF Côte d'Or
Monsieur Fabrice TOURET	DDSV de la Manche

### *III. Secrétaires – assistant(e)s*

Nom	Structure
Agnès ABRASSAT	ENITA de Clermont-Ferrand
Serge ANGELIER	ENV de Lyon
Lisette BARRAU	DDAF du Lot
Françoise BASINK	DDAF Haute
Annick BASTIDE	DDAF du Rhône
Annie BERTHELOT	EPLEFPA de Contances
Martine BIONDO	DDAF du Lot
Annie BONNAFOUX	DDAF du Rhône
Françoise BORREY	DDAF du Rhône
Rachel BORRIERO	DRAF de Bourgogne
Nora BOUBAKER	DRAF Rhône-Alpes
Sylviane BOUCHARD	DDAF du Rhône
Brigitte BOUILLIN	DDAF du Rhône
Nathalie BRENIAUX	EPLEFPA de QUETIGNY
Martine BUCKLEY	DDAF du Lot
Corinne BULTEAU	DDAF du Lot
Madame Jessy BURAGLIO	EPLEFPA de FAYL BILLOT

Nom	Structure
Madame Jocelyne BUTEZ	DDSV du Lot
Madame Catherine CERCLEY	DDAF Côte d'Or
Madame Ghislaine CHALMET	DDAF du Rhône
Monsieur Marc CHASTAGNER	DDSV du Lot
Madame Bernadette CHRISTY	EPLEFPA de Contances
Madame Anne-Marie CIFAÏ	DDAF du Lot
Madame Evelyne COFFIN	DDAF de la Manche
Madame Annie COUDOUMIE	DDAF Haute -Marne
Monsieur Gérard DARRAGON	DDAF du Rhône
Madame Béatrice de ANNA	DDAF du Rhône
Madame Anne DESPLANTES	DDAF Côte d'Or
Madame Claudine DRILLIEN	ENV de Lyon
Madame Martine FAVET	DRAF / SRFD Bourgogne
Monsieur Denis FAVIER	DDAF du Rhône
Madame Corinne FOIGNOT	EPLEFPA de QUETIGNY
Madame Frédérique FOUCHERE	DDAF du Rhône
Madame Chantal FRAS	ENV de Nantes
Madame Armelle GAGLIONE	DDAF du Rhône
Madame Béatrice GARNIER	DRAF / SERFOB Bourgogne
Madame Marie-Hélène GERARD	DDAF du Lot
Madame Isabelle GROUSSON	l'ENITIAA de NANTES
Monsieur Pascal GUILLEMIN	ENITA de Clermont-Ferrand
Madame Jeanine GUITET	EPLEFPA de QUETIGNY
Madame Maryse HAMEL	EPLEFPA de Saint Lô

Nom	Structure
Madame Sabine HUNOT	DDAF du Lot
Madame Karine JAMES	EPLEFPA de Saint Gervais
Madame Danièle LABOULFIE	DDAF du Lot
Madame Paulette LACHAUD	ENV de Lyon
Madame Jeanine LAGRANGE	DDAF du Lot
Madame Isabelle LAMPRE	ENITA de Clermont-Ferrand
Madame Christelle LEFEVRE	DDSV de la Manche
Monsieur Patrice LEFRANC	DDAF de la Manche
Monsieur Christophe LEGIRET	EPLEFPA de Saint Lô
Madame Christine MAIRE	DDAF du Lot
Madame Marie-Hélène MALANDIN	EPLEFPA de Saint Lô
Monsieur Claude MARTINELLI	DDAF Côte d'Or
Madame Claudine MARTINI	DDAF du Rhône
Monsieur Pierre MERIAUD	EPLEFPA de Saint - Herblain
Madame Jocelyne MORA	DDAF du Rhône
Madame Nadine MOREAU	ENESAD de Dijon
Madame Danielle MOULY	DDAF du Lot
Madame Patricia MULLER	DDAF du Rhône
Madame Betty MUNOZ	EPLEFPA du Lot
Madame Martine NOIRJEAU	DDAF du Lot
Monsieur Christophe PHILIPPE	LPA du Lot
Monsieur Laurent PIDANCET	DDAF Côte d'Or
Madame Cécile PIOCHE	DDSV Côte d'Or
Madame Virginie PIPAZ	DDAF du Rhône

Nom	Structure
Madame Denise PRONOT	DRAF / SRFD Bourgogne
Monsieur Michel PROSKOUROFP	DDSV du Rhône
Madame Nicole PROTOT	DDSV Côte d'Or
Madame Aurélie QUELLIN	DRAF « Pays de la Loire »
Madame Agnès RICHE	DDAF du Lot
Madame Caroline RIVERA	EPLEFPA de QUETIGNY
Madame Sandra ROME	DDAF du Rhône
Madame Isabelle ROUSSEAU	EPLEFPA de Saint - Herblain
Madame Catherine SALACH	DDAF Haute
Madame Monique SOUBRIE	DDAF Haute - Marne
Madame Anne STEINLE	ENESAD de Dijon
Monsieur Alain TAVERNIER	DDSV du Rhône
Madame Barbara TREMARE	DDSV de la Manche
Monsieur Alain TROTIER	DDAF Haute-Marne
Madame Martine UTRILLA	DDAF du Lot
Monsieur David VAN ISEGHEM	DDSV du Rhône
Madame Lydie VERSTREPEN	DDAF du Lot

#### ***IV. Organisations représentatives des personnels :***

Monsieur le représentant national du syndicat CGT  
 Monsieur le représentant national du syndicat FO  
 Monsieur le représentant national du syndicat FSU  
 Monsieur le représentant national du syndicat UNSA  
 Monsieur le représentant national du syndicat SUD-RURAL

**Table des sigles**

ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APEC	Agence pour l'Emploi des Cadres
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHS	Comité hygiène et sécurité
CNASEA	Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles
CODIR	Comité de direction
CTP	Comité technique paritaire
DDAF	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDASS	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDSV	Direction départementale des services vétérinaires
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGFAR	Direction générale de la forêt et des affaires rurales
DIREN	Direction régionale de l'environnement
DR FORMCO	Délégué régionale à la formation continue
DRAF	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt
EPLEFPA	Etablissement public local d'enseignement et de formations professionnelles agricoles
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Emploi temps plein
FORMCO	Formation continue
GEFE	Groupe d'étude de la filière d'emplois
GRH	Gestion des ressources humaines
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
ONIC	Office national interprofessionnel des céréales
ONIGC	Office national interprofessionnel des grandes cultures
OPA	Organisations professionnelles agricoles
PNB	Produit national brut
PRJ	Personnes ressources juridiques
SD	Service déconcentré
SEA	Service d'économie agricole
TIC	Technologies de l'information et de la communication



## Questionnaire N° 1

-----

*Etude sur les emplois de secrétaires - assistant(e)s dans  
les services déconcentrés et les établissements d'enseignement*

-----

Dans le but d'approfondir notre analyse quantitative relative à vos situations professionnelles, ce questionnaire fait suite à la validation des résultats de la première phase de l'étude, par le comité de pilotage que préside Monsieur Laurent MOMMAY, Inspecteur Général d'Agriculture.

### 1. Situation professionnelle

*Pour vous permettre d'appréhender les caractéristiques essentielles de votre situation professionnelle, pouvez-vous répondre en préalable aux questions suivantes :*

Votre unité d'affectation (service, bureau, cellule...) a plutôt selon vous, en priorité :

une finalité administrative

une finalité technique

Votre ancienneté dans le service public - en qualité d'agent titulaire, contractuel ou ...- est à ce jour ?

inférieur à 2 ans  de 2 à 5 ans  de 5 à 10 ans  de 10 à 20 ans  supérieur à 20 ans

Depuis votre premier emploi dans le service public, vous avez assuré combien d'emplois différents ?

un emploi  deux emplois  trois emplois  4 à 5  supérieur à 5

Votre niveau de formation initiale :

⇒ fin premier cycle enseignement secondaire

⇒ fin second cycle enseignement secondaire

⇒ Niveau bac + 2

⇒ Niveau bac + 3

⇒ Niveau bac + 4

⇒ Niveau bac + 5

⇒ Supérieur à bac + 5

## 2. Votre activité

*Parmi les activités suivantes, quelles sont celles que vous pratiquez ? Lorsque cela est approprié, merci de préciser si ces activités sont moins fréquentes, plus fréquentes ou bien si elles sont nouvelles dans votre situation professionnelle.*

	Non réalisée	Moins fréquemment	Plus fréquemment	Activité nouvelle
<b>a.</b> Courrier (envoi, réception, diffusion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b.</b> Gestion des appels :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- accueil, orientation, prise de message	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- renseignements et traitement des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c.</b> Organisation des réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d.</b> Suivi et compte rendu des réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e.</b> Production de documents :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- frappe de documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- remise en forme et mise en page	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>f.</b> Classement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>g.</b> Suivi de dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>h.</b> Gestion de dossiers techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>i.</b> Saisie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>j.</b> Traitement de l'information :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- transmission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- action sur l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>k.</b> Accueil physique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>l.</b> Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>m.</b> Autre (préciser) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Quelles sont, à vos yeux, les trois activités (que vous assumez ou non) qui sont aujourd'hui les plus importantes pour vos agents d'encadrements ?*

- a.       b.       c.       d.       e.       f.
- g.       h.       i.       j.       k.       l.
- m.



*Quelles seront, à vos yeux, les trois activités (que vous assumez ou non) qui seront d'ici trois/quatre ans, les plus importantes pour vos agents d'encadrements ?*

- a.       b.       c.       d.       e.       f.   
g.       h.       i.       j.       k.       l.   
m.

*S'agissant de votre autonomie dans le travail :*

*Diriez-vous que ...*

- Vous en avez beaucoup   
Vous en avez plutôt   
Vous en avez un peu   
Vous n'en avez pas

*Et souhaiteriez-vous ...*

- En avoir plus   
En avoir moins   
Autant, vous en avez assez   
Ne pas en avoir

Concernant vos capacités d'agir, d'entreprendre spontanément ou de votre propre chef :

*Diriez-vous que ...*

- Vous en avez beaucoup   
Vous en avez plutôt   
Vous en avez un peu   
Vous n'en avez pas

*Et souhaiteriez-vous ...*

- En avoir plus   
En avoir moins   
Autant, vous en avez assez   
Ne pas en avoir

### 3. Vos compétences

*Quelles sont les compétences clés que vous devez posséder pour bien remplir vos missions et quelles sont celles que vous pensez devoir renforcer Et parmi celles-là, merci de nous indiquer un ordre de priorité des quatre compétences indispensables (1 signifiant qu'elle est la plus indispensable pour bien remplir vos missions...)*

	Compétences clés dans votre activité	Action de renforcement nécessaire	Ordre de priorité
Connaissance de la structure (DDAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bureautique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Technologie de l'information et de la communication (Internet, messagerie, etc. ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Communication écrite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Communication orale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Organisation et gestion du temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gestion de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relation avec les usagers (agriculteurs, éleveurs, élèves, élus...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Capacité à travailler en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comptabilité, gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Autres (préciser) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

*Quels sont parmi les moyens suivants ceux qui vous permettent de faire évoluer vos compétences ?*

*Et parmi ceux là, merci de nous indiquer un ordre de priorité (1 signifiant que c'est le plus important...)*

		Ordre de priorité
Les formations internes, dites aussi «sur site »	<input type="checkbox"/>	_____
Les formations externes	<input type="checkbox"/>	_____
L'autoformation avec support (CD ROM, e-learning, livres)	<input type="checkbox"/>	_____
Le partage d'expérience entre assistant(e)s	<input type="checkbox"/>	_____
Les conseils de votre manager	<input type="checkbox"/>	_____

#### 4. Vos relations de travail

Concernant votre place et votre rôle *au sein de l'équipe* diriez-vous :

	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Aucune relation
J'ai de bonnes relations avec <b>les autres agents administratifs</b> :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de la structure (DDAF/DRAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du bureau/ de la cellule dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres (précisez) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai de bonnes relations avec <b>les ingénieurs</b> :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de la structure (DDAF/DRAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du bureau/ de la cellule dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres (précisez) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai de bonnes relations avec <b>les agents techniques</b> :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de la structure (DDAF/DRAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du bureau/ de la cellule dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres (précisez) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quand vous avez un «problème» (une situation bloquée, par exemple) dans votre travail, vous appelez plus facilement (merci d'indiquer un ordre de priorité) :

		Ordre de priorité
Un/une agent administratif de la même structure	<input type="checkbox"/>	_____
Un/une agent administratif d'une autre structure	<input type="checkbox"/>	_____
Un/ agent technique	<input type="checkbox"/>	_____
Mon supérieur hiérarchique	<input type="checkbox"/>	_____
Un autre supérieur hiérarchique	<input type="checkbox"/>	_____
Personne, je me débrouille tout(e) seul(e)	<input type="checkbox"/>	_____

*Quelles sont les qualités que vous reconnaissez à votre **agent d'encadrement direct** actuel et celle que vous souhaiteriez voir développer chez lui ?*

	Je l'apprécie actuellement	J'apprécierai qu'il le développe
Les qualités relationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'écoute, la prise en compte de vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité à déléguer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'autonomie qu'il/elle vous laisse dans l'exécution de vos activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité à valorisez votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'expérience et le savoir-faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La disponibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La clarté des objectifs qu'il/elle vous donne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité à vous donner les informations utiles dans votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La franchise et la communication directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Concernant vos relations avec les usagers (agriculteurs, éleveurs, élus, élèves, ...)*

*Diriez-vous qu'elles sont ...*

- Très fréquentes
- Plutôt fréquentes
- Peu fréquentes
- Quasi-inexistantes

*En vous pensez que dans l'avenir elles seront ...*

- Plus fréquentes
- Moins fréquentes
- Pareilles

*Et sur la manière dont sont vécues ces relations,*

*Diriez-vous (merci d'indiquer un ordre de priorité) que les relations avec les usagers sur pour vous :*

- Plutôt une source de déconcentration
- Plutôt une source de fatigue, de stress
- Plutôt une source d'information,
- Plutôt une source de valorisation,
- Plutôt une source d'apprentissage

## **5. Les leviers d'évolution**

*Quelle importance attachez-vous personnellement aux aspects ci-dessous par rapport à votre activité professionnelle ?*

	<b>Très important</b>	<b>Plutôt important</b>	<b>Peu important</b>	<b>Pas important</b>
Pouvoir organiser mon travail de manière autonome	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir de l'intérêt dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir acquérir de nouvelles qualifications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurer des tâches de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec l'encadrement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les usagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La reconnaissance financière de vos efforts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une reconnaissance autre que financière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préciser : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avoir la possibilité de mobilité «professionnelle »(passer d'un métier à un autre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité de mobilité «promotionnelle »(avoir un niveau de responsabilité supérieure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité de mobilité «transversale »(transfert sur un autre emploi de même qualification dans une autre unité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité de mobilité de «structure »(DRAF/DDAF/DDSV/EPL/Préfect ure/Administration centrale/Services déconcentrés d'autres ministères...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire quelque chose d'utile pour la communauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailler dans une ambiance agréable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*

## Annexe V

# Questionnaire N° 2

Ministère de l'Agriculture & de la Pêche  
Observatoire des missions et des métiers

*Merci de retourner ce questionnaire à l'adresse suivante pour le 30 janvier 2006.*

*Ministère de l'Agriculture & de la Pêche  
Observatoire des Missions et des Métiers  
- à l'attention de François Granier -  
251, rue de Vaugirard  
75732 PARIS cedex 15*

Le présent questionnaire a pour objectif de repérer les axes majeurs d'évolution des emplois des personnels la filière administrative (catégories B et C) oeuvrant dans les services déconcentrés et dans les établissements publics d'enseignement (supérieur & technique). La finalité est de contribuer à l'identification des profils des emplois qui devront être assurés d'ici à cinq ans et des voies et moyens de nature à accompagner les évolutions.

Pour chacun des propos ci-après recueillis auprès de personnels de la filière et de responsables, pouvez-vous indiquer si vous êtes :

- «tout à fait d'accord »: (++)
- «plutôt d'accord »: (+)
- «plutôt pas d'accord »: (-)
- «pas du tout d'accord »: (--).

### 1- Quelques tendances institutionnelles :

	--	-	+	++
<i>«Depuis une dizaine d'années au ministère chargé de l'agriculture, les personnels administratifs sont amenés à traiter de questions techniques : aujourd'hui certains ont acquis une identité technico - administrative »</i>				
<i>«La filière administrative doit permettre à des agents de toute formation de construire un parcours qualifiant. Des recrutements en catégorie C sont dès lors souhaitables ».</i>				
<i>«Au ministère de l'agriculture, les personnels de la filière administrative ont souvent été moins valorisés que ceux de la filière technique »</i>				
<i>«Demain, avec la mise en œuvre de la LOLF, les services recruteront prioritairement des agents de catégorie A »</i>				

## 2 – Parcours professionnels & gestion qualitative :

	--	-	+	++
«Un parcours professionnel devrait être construit en alternant des emplois valorisant la polyvalence (exemple : secrétaire – assistante, secrétaire de cadre dirigeant...) et des emplois plutôt spécialisés (exemple : gestionnaire de dossiers, contrôleur...) »				
«Pour les personnels de la filière administrative, les mobilités fonctionnelles (c'est à dire à l'intérieur d'une même structure) sont le plus souvent des succès pour l'intéressé et la structure »				
«Plutôt que des formations individualisées destinées à chacun des agents d'une unité, il serait plus efficace de former, pour des thématiques transversales, les membres d'une même unité de travail »				
«Il conviendrait de compléter les évaluations annuelles portées par les cadres de proximité par une évaluation collective de l'unité et d'y associer un échantillon des bénéficiaires des missions réalisées par le service »				

## 3 – Organisation des services et rôles des personnels de la filière :

	--	-	+	++
«Demain, la plupart des cadres seront des «nomades », qui disposeront d'outils de communication sophistiqués. Ils n'auront pratiquement plus besoin de l'appui de secrétaires – assistant(e)s »				
«Demain, les cadres fonctionneront en groupe de projet. Le bon fonctionnement de ces groupes impliquera l'appui de secrétaires – assistant(e)s »				
«Les personnels de la filière administrative mobilisent parfois des savoirs techniques. Cette tendance, ira en se renforçant »				
«La gestion de bases de données sera demain un enjeu majeur pour les services. Celles-ci seront actualisées principalement par des personnels de la filière technique »				
«Les demandes des usagers des services publics seront un facteur déterminant dans l'évolution des emplois des personnels de la filière administrative »				



#### **4 – Accompagner les évolutions :**

Pour faciliter l'accompagnement des futurs métiers de la filière administrative (secrétaires – assistant(e)s), pouvez-vous nous proposer quatre mesures ? Merci de les formuler par ordre de priorité décroissante :

En premier lieu :

En second lieu :

En troisième rang :

Enfin :

**5 - Libres commentaires, remarques, propositions ...** sur le devenir des métiers de la filière administrative (catégorie C & B) dans les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement (technique & supérieur).

Pour nous permettre d'analyser plus finement vos réponses, pouvez-vous nous indiquer à quel groupe vous appartenez ?

- Personnel de la filière administrative,
- Cadre de proximité,
- Chef de service ou directeur.

*Dominique Le Dily, Hélène Delahaye et François Granier, chargés de la présente étude, vous remercient pour vos contributions et vos commentaires.*

—



## **Publications antérieures :**

### **Etude de la filière d'emploi des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002**

Olivia Foli (CNRS/LSCI) & François Mathieu (DRAF/SRFD Lille)

### **Secrétaires et assistant(e)s en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003**

Dominique Le Dily (DDAF Laval) & François Granier (OMM Paris)

### **L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'Agriculture : des professionnels au service des politiques publiques – septembre 2003**

Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delahaye, étudiante, Université de Paris XIII

### **Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004**

Jacques Duterne (DRAF/DDAF Rennes) & François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum, étudiant, Université de Paris XIII

### **Cadres administratifs en services déconcentrés : Un processus de professionnalisation en construction – novembre 2004**

Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris) & François Granier (OMM Paris)

### **Compétences hydrauliques : Travaux conduits en appui à la mission interministérielle présidée par Monsieur Philippe Huet (I.G.E) - août 2005**

Marie-José Leterme (Agrocampus Rennes) & Pascal Duchêne (INFOMA Nancy) Coordination : François Granier (OMM Paris)

../..

**Les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC : Quelles évolutions ? Quels accompagnements ? – octobre 2005**

Sylvie Vareille (DDSV Rhône) & Alfred Gros (DRAF Auvergne)

**Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales – novembre 2005**

Nelly Mauchamp (CNRS/LISE) & François Granier (OMM Paris)

**Les métiers de la filière : Gestion financière & comptable – juin 2006**

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône) & Gina Martinez (SG/MISC)

**Au service des dynamiques territoriales : des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales – septembre 2006**

Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté) & François Granier (OMM Paris)

**Les services de la protection des végétaux : de nouveaux emplois pour de nouveaux défis – octobre 2006**

Catherine André (DDSV de la Vendée), Gilles Marsoni (DSV de la Guadeloupe) & François Granier (OMM)

**Le parcours professionnel des cadres techniques du ministère de l'agriculture et de la pêche dans les collectivités territoriales – novembre 2006**

Annie Soyeux (DGAL), Pascal Duchêne (INFOMA) & Françoise Brunet (Cabinet Accessio)