

**Secrétaires et assistantes en administration centrale :**

des emplois au cœur des changements organisationnels

---



**Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation,  
de la Pêche et des Affaires Rurales**

**Observatoire des missions et des métiers**

**Secrétaires et assistantes en administration centrale :**

**des emplois au cœur des changements organisationnels**

---

**Etude réalisée par :**

**Dominique Le Dily / DDAF de la Mayenne  
et  
François Granier / OMM – Paris**

**août 2003**



*« Faire bien son travail ne suffit pas. Encore faut-il être capable de faire bien ensemble, être mobilisés sur un développement commun »*

*Renaud Sainsaulieu*



## Remerciements :

Cette étude n'aurait pas pu être réalisée sans l'appui d'un grand nombre de personnes qui nous ont apporté leurs appuis, leurs témoignages et leurs propositions. Nous tenons ici à leur exprimer notre gratitude :

- les collègues qui ont accepté notre demande d'observation de situation de travail,
- les membres du groupe métier,
- les cadres qui tant à Laval qu'à Paris ont répondu à nos demandes d'entretien,
- le collège des chefs de Missions des Affaires Générales.

Nous remercions enfin tout particulièrement Monsieur Laurent Mommay – Inspecteur général en charge de mission permanente d'inspection des personnels d'administration centrale - qui nous apporté, avec l'appui de son équipe, soutiens et encouragements.





***Sommaire détaillé :***

Introduction .....	p 11
Chapitre 1 : La démarche engagée : objectifs et méthodes .....	p 13
Chapitre 2 : Historique des métiers de secrétaire, de dactylographe et d'assistante .....	p 17
Chapitre 3 : Etat des lieux et problématiques .....	p 21
Chapitre 4 : Facteurs d'évolution et scénarios .....	p 39
Chapitre 5 : Les emplois - types de demain .....	p 51
Chapitre 6 : Recommandations et points de vigilance .....	p 61
Chapitre 7 : Esquisse de parcours professionnels pour les secrétaires – assistantes .....	p 75
Conclusion .....	p 83
Annexes :.....	p 85
• liste des personnes ayant apporté leur contribution	
• bibliographie	





## INTRODUCTION

Les missions des directions et des services d'administration centrale impliquent une maîtrise de l'information. Concevoir la mise en œuvre de politiques publiques, impulser des actions innovantes afin de favoriser la modernisation, conduire des évaluations... requiert une optimisation des données. L'observation des activités confiées aux personnels de secrétariat met en évidence leurs contributions. Hier, un éleveur gersois, un élu alsacien ou un responsable associatif breton hésitaient à solliciter les instances centrales du ministère afin d'affiner leurs choix locaux au regard des données nationales. Demain ces demandes apparaîtront banales grâce notamment aux informations accessibles sur le site internet du ministère.

Pour conduire à bien ces évolutions, réactivité et anticipation des équipes constituent des qualités cruciales. Si les secrétaires et assistantes ont su depuis fort longtemps faire face aux impératifs du quotidien, elles n'ont été que rarement associées 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. Cette exigence portée par les partenaires du ministère en charge de l'agriculture induit au sein des équipes des relations professionnelles refondées. La figure traditionnelle des secrétaires rivées à leurs claviers s'est effacée. Ici et là, émerge l'idée que les secrétaires et assistantes sont peut-être en train de devenir les acteurs pivot des équipes.

Près de trois cents agents assurent des fonctions de secrétariat en administration centrale. Au delà des images convenues, quelle est la réalité des activités assurées ? Quels sont les modes de travail mobilisés afin d'optimiser le recueil, la valorisation et la diffusion des données ? Comment appréhender avec une approche qualitative, la gestion des potentiels humains ? Quelles cohérences mettre en œuvre afin de favoriser des trajectoires professionnelles tout à la fois motivantes pour les personnels et fructueuses pour les dynamiques d'équipe ? Quelles modalités d'encadrement convient-il de promouvoir ?

Sollicité par ces problématiques, l'Observatoire des Missions et des Métiers a développé une méthodologie d'analyse alliant rigueur scientifique et mobilisation d'un groupe d'agents désireux de conduire une réflexion approfondie.

Les mises en perspective et les propositions aspirent à être identifiées comme autant d'axes pour promouvoir les transformations au service d'une optimisation des prestations assurées par les secrétaires et assistantes en poste en administration centrale.

---

## **La démarche engagée : objectifs et méthodes.**

---

L'étude consacrée aux personnels assurant des emplois de secrétariat et d'assistance a été confiée à l'Observatoire des missions et des métiers. Celui-ci, créé par arrêté ministériel en date du 24 janvier 2000, est « *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 sur les 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.* »

C'est lors de la réunion de son conseil d'orientation en novembre 2000 que le principe de l'étude a été arrêté. Le choix d'inscrire cette filière d'emploi dans le programme de travail de l'Observatoire tient au fait que ces emplois sont identifiables dans toutes les directions de l'administration centrale et que l'étude possède donc une dimension transversale. Elle se propose d'apporter des éléments d'orientation en écho aux interrogations de nombreux responsables quant à la valorisation des personnels qui y sont affectés. En outre, l'effectif de la population concernée est significatif : près de trois cents personnes.

Monsieur Laurent Mommay, Inspecteur général d'agriculture, chargé de mission permanente d'inspection pour les personnels d'administration centrale a assuré le pilotage des travaux. Le collège des chefs de mission des affaires générales, structure que préside Monsieur Mommay, a été l'instance collective de référence durant toute la durée de l'étude. Madame Dominique Le Dily, chef du service d'administration générale à la direction départementale de l'agriculture et de la forêt de la Mayenne et Monsieur François Granier, responsable des études - Observatoire des missions et des métiers, ont assuré le recueil et le traitement des données.

## **Le cahier des charges**

Celui-ci a été élaboré après quelques entretiens auprès des cadres dirigeants et fonctionnels. Trois questions ont été identifiées par le comité de pilotage comme devant être au cœur des travaux :

- Quelles sont les savoir et savoir-faire des personnels assurant des missions d'assistance administrative ?
- Quelles sont, et/ou devraient être, les modalités de travail entre les secrétaires et assistantes et les autres membres des unités de travail afin que soient optimisées les fonctions d'accueil, de traitement de l'information, de coordination, ... ?
- Est-il possible d'identifier une progression professionnelle pour ces personnels ? Quelles en seraient les étapes principales ? Quels critères pourraient être mis en avant pour caractériser cette progression professionnelle ?

### **Les méthodologies utilisées :**

Le comité de pilotage a validé le principe d'entretiens exploratoires devant permettre la construction d'hypothèses, d'une phase d'observation de situations de travail d'agents volontaires, la mobilisation d'un groupe « métier » rassemblant un échantillon représentatif des personnels concernés, et la présentation régulière de bilans d'étapes avant la rédaction d'un rapport de synthèse.

- Les entretiens auprès de cadres dirigeants ont été de type « semi-directifs ». Pour favoriser une libre expression, les entretiens ont été présentés comme protégés par l'anonymat. De courtes citations, identifiées comme particulièrement représentatives d'un point de vue, ou l'énoncé de propositions, seront reprises sous forme de *verbatim*. La majorité des entretiens ont été réalisés auprès de cadres affectés en administration centrale. Des cadres dirigeants en poste dans différentes structures publiques du département de la Mayenne ont apporté un regard complémentaire notamment dans le repérage des facteurs pouvant infléchir les emplois et dans l'identification de recommandations.
- L'observation de situations de travail a été réalisée auprès de huit agents volontaires en poste dans différentes structures. Ces personnels assuraient des emplois auprès d'un conseiller technique du cabinet du ministre, auprès de directeurs et sous directeurs, auprès d'un chef de bureau ou d'une équipe de chargés de mission. L'observation a été réalisée de manière aléatoire – c'est à

dire sans prise de rendez-vous – sous forme de deux séquences distinctes : une observation sur la période du matin, l'autre sur l'après-midi. Les chargés d'études ont enregistré la nature des activités conduites, les savoir et savoir-faire mobilisés, les éventuels incidents, les appuis mobilisés, ... Un bref entretien a clôturé ce temps d'observation. Plusieurs agents ont souhaité en outre réaliser un « cahier de bord » sur plusieurs jours. Ces documents ont complété très utilement les observations.

□ Le groupe métier a réuni un échantillon de neuf personnes en poste en administration centrale. Ce groupe a traité successivement lors de trois séquences de trois heures échelonnées de décembre 2001 à mars 2002 :

1. de l'identification des activités réalisées actuellement par les secrétaires et assistantes, des connaissances et savoir-faire techniques mobilisés. Une première ébauche des emplois – type a été élaborée. C'est lors de cette première séquence que fût mis au point de l'enquête à conduire auprès de cadres (non hiérarchiques des personnels concernés) sur le thème :

*« Quels sont selon vous les facteurs susceptibles de conduire à une évolution des métiers de secrétaire et d'assistantes ? » .*

Celle-ci a été conduite par les membres du groupe « métiers » selon les techniques de l'enquête participative.

2. de la consolidation des informations obtenues auprès des cadres (cf. entretiens réalisés par les membres du groupe « métier »), du classement et de la hiérarchisation des facteurs d'évolution, de l'impact sur les emplois types stabilisés. Une seconde enquête auprès des cadres a été mise en œuvre autour de la question :

*« Quelles propositions pour les métiers de secrétaires et d'assistantes ? »* a clôturé cette seconde séquence.

3. de la mise à plat des propositions, du classement thématique et de la hiérarchisation des recommandations pratiques. Celles-ci ont concerné les domaines suivants : modalités de recrutement, d'affectations, de mobilité, de formation, de parcours de carrière,...

Les résultats ont été présentés à Monsieur Mommay par trois membres du groupe « métier » en mai 2002.

## **Le comité de pilotage**

Le collège des chefs de mission des affaires générales a par trois fois inscrit à l'ordre du jour de ses travaux la présente étude :

- analyse du projet de cahier des charges et validation de celui-ci (juin 2001),
- présentation synthétique des observations de situations de travail et des premières hypothèses, (octobre 2001),
- présentation des travaux conduits par le groupe métier : caractérisation des emplois – types futurs et des différentes propositions d'action. (juin 2002).

Le collège des chefs de mission des affaires générales a par ailleurs, et de manière complémentaire, engagé en son sein deux séries de travaux. Le premier a été plus particulièrement consacré à une analyse des problématiques propres aux métiers du secrétariat. Le second a été conduit en aval de la mise en place de l'accord « ARTT ». Celui-ci s'est attaché à analyser les conséquences de ces dispositions sur l'exercice concret de ces emplois et formule *in fine* des recommandations.

A plusieurs reprises, l'Observatoire des missions et des métiers a été invité à se prononcer sur la transposition à d'autres situations professionnelles des constats et analyses effectués dans le cadre de cette étude. Ces questionnements ont portés principalement sur un « transfert » des données, voire des recommandations, en direction de personnels assurant des emplois proches dans les services déconcentrés : DRAF, DDAF, DDSV.

Si des éléments contenus dans ce document semblent effectivement transposables, il convient cependant de rappeler que l'origine de la commande, le dispositif d'enquête et le mode de participation des personnes doivent être explicitement liés au cadre institutionnel : celui de directions et services d'administration centrale.

---



## Chapitre 2

### **Historique des métiers de secrétaire, de dactylographe et d'assistante.**

---

Proposer un historique dans une étude explicitement dédiée aux avènements possibles de métiers, peut apparaître contradictoire. Cette opinion semble renforcée en ce qui concerne les métiers de secrétariat qui peuvent être perçus comme ayant *in fine* peu évolué : le clavier ne demeure-t-il pas l'objet de référence ?

Nous faisons au contraire l'hypothèse inverse. Un bref historique peut permettre d'abord d'éclairer le processus de construction d'un métier. Derrière des images dominantes, n'y a-t-il pas aussi des idées reçues ? Un regard rétrospectif peut déboucher sur l'identification d'évolutions, de changements, de ruptures ... et éviter ainsi de considérer que l'avenir ne sera fait que du prolongement d'une tendance. Par ailleurs, analyser l'histoire d'un métier éclaire les relations professionnelles qui ont existé entre ceux qui l'ont exercé et d'autres professionnels. En l'espèce, nous privilégierons les modes d'organisation et les liens hiérarchiques. Enfin, l'histoire des métiers de secrétariat devrait aussi infléchir la perception de celui-ci au regard de la question du genre : la secrétaire a d'abord été un secrétaire...

#### Les premiers secrétaires

Rappelons l'étymologie du mot : personne de confiance jugée apte à garder des secrets : « taire le secret ». Par extension, le mot secrétaire a désigné un meuble dans lequel sont rangés des documents personnels justifiant d'une protection particulière.

L'Égypte antique a reconnu aux scribes, secrétaires des pharaons, une place éminente. Ces auxiliaires du pouvoir impérial, hommes lettrés, avaient en charge la diffusion des ordres du Prince. Ils avaient en outre des responsabilités dans la tenue du cadastre qui était un support essentiel dans la bonne gestion des crues fertilisantes du Nil.

La République et l'Empire romain ont confié aux secrétaires des rôles centraux. Les secrétaires attachés au Sénat jouissaient d'un statut social très élevé pouvant être assimilé à nos Conseillers d'Etat. Charlemagne et ses successeurs se sont entourés de lettrés. Les secrétaires attachés au pouvoir central assuraient des fonctions financières et juridiques. Charlemagne organisa son secrétariat personnel en sollicitant des clercs et des laïques : ses « *missi - dominici* ». Ceux-ci agissaient deux par deux en parcourant l'Empire, en diffusant les décisions de l'Empereur, et en présentant au retour de leurs missions des rapports circonstanciés.

Sous l'Ancien Régime, le Garde des Sceaux apparaît comme le secrétaire privilégié du monarque, c'est un emploi réservé à un noble de haute lignée. Dans les monastères et chapitres des cathédrales, certains moines copistes, assurent les fonctions de secrétaires des abbés et évêques.

Au dix-neuvième siècle, Honoré de Balzac, mais aussi Guy de Maupassant, nous ont livré, dans maints romans et nouvelles, des portraits de secrétaires et d'employés de bureau œuvrant dans des entreprises commerciales ou auprès d'avocats, notaires, juges... Ce monde exclusivement masculin effectue surtout des travaux de copie. D'un statut social modeste, parfois même misérable, nombre d'entre eux complètent leur salaire en réalisant à domicile de menus travaux d'écriture. Ces personnels ont parfois à remettre les documents copiés à leurs destinataires, à moins qu'un jeune apprenti : le « saute ruisseau » s'en charge. Le terme d'expéditionnaire, au sens de celui qui gère par l'écriture les affaires telles qu'elles ont été orientées par le responsable, se généralise à la fin des années 1880 et notamment dans les administrations, les grandes compagnies d'assurances, les banques...

### Des débuts de la dactylographie à la conquête des bureaux

La première machine à écrire apparaît en 1873 aux Etats-Unis. La société Remington offre ainsi aux entreprises un outil de rationalisation de leurs correspondances. En France, les machines à écrire prennent une place significative au début du vingtième siècle. Les fabricants mettent en avant deux qualités professionnelles essentielles pour utiliser au mieux ces matériels : une maîtrise de l'orthographe et une grande agilité des doigts que l'apprentissage du piano favorise. Les ministères recrutent leurs premières « dames dactylographes » parmi les jeunes filles possédant un Brevet supérieur ; c'est à dire un diplôme d'instruction identique à celui alors requis pour devenir institutrice. Compte tenu de ces exigences, les premières secrétaires seront issues majoritairement de familles bourgeoises ayant pu donner à leurs enfants un niveau d'instruction élevé.

Les fonctionnaires masculins protestent devant ces recrutements, ils redoutent la concurrence de ces jeunes agents qui développent aussi des dispositions dans l'utilisation d'autres outils : machines à adresser, téléphones, duplicateurs... Ces emplois de secrétaires rencontrent un bon écho auprès des jeunes filles et jeunes femmes qui peuvent ainsi accéder à l'indépendance financière. Beaucoup des « suffragettes » de l'entre deux guerres exerçaient ce métier.

La première guerre mondiale va accélérer la mutation engagée depuis les années dix-neuf cents. Les hommes partent au Front, les femmes occupent un nombre croissant d'emplois dans le secteur tertiaire. Après la Paix, le marché du travail se dégrade ; le nombre d'emplois offerts s'avère inférieur aux demandes et le métier de secrétaire va perdre progressivement son prestige initial. Les secrétaires qui exerçaient leur métier en qualité de profession libérale sont contraintes de fermer unes à unes leurs cabinets. Parallèlement, les grandes entreprises, en s'inspirant des travaux de rationalisation conduits par le secteur industriel, vont créer les premiers pools. La relation « cadre – secrétaire » devient de moins en moins la règle. L'usage grandissant des dictaphones distend en outre les relations professionnelles. Seules les secrétaires de direction conservent une position privilégiée. Elles mettent en avant qu'elles « ont un patron » qui leur confie des tâches diversifiées : gestion des appels téléphoniques, prises de rendez-vous, classement, gestion d'affaires confidentielles...

#### Après le second conflit mondial

La guerre a accéléré le perfectionnement et la diffusion du matériel de bureau : machines à calculer, machines comptables puis machines à cartes perforées. Ces avancées consolident la rationalisation du travail administratif. En 1954, quelques secrétaires de direction françaises accèdent au statut de cadre avec un régime de retraite garanti par une convention collective.

Les pools inspirés par les propositions de F.W. Taylor disparaissent progressivement. Au tournant des années 1970, ce mode d'organisation devient quasi marginal. L'arrivée des machines à écrire à mémoire puis des premiers ordinateurs sera vécue comme une révolution. Elle confère aux secrétaires un nouveau prestige ; ce sont elles qui ont souvent maîtrisé en premier les nouveaux outils, rendant parfois les cadres dépendants de leur savoir – faire.

A la fin du vingtième siècle, les activités de saisie, qui furent jusqu'alors dominantes dans le travail des secrétaires, occupent une place décroissante. L'encadrement assure de plus en plus, y compris parfois à distance, la frappe de

ses textes et tableaux. Les dactylographes semblent avoir définitivement perdu leur rôle historique. La généralisation de logiciels de reconnaissance vocale ou graphique devrait accélérer ce recul. Par contre, les équipes de cadres, de plus en plus mobiles, attendent des secrétaires et assistantes des prestations toujours plus qualifiées : tenues de plannings, gestion de dossiers, organisation de déplacements, recherches documentaires sur la « Toile », ...

Le Commissariat Général au Plan dans une récente étude (2002) intitulée : « 2005, le choc démographique, défi des professions, des branches et des territoires » nous livre des tendances significatives. Selon la nomenclature de l'INSEE, la profession de secrétaire devrait bénéficier d'ici à 2010 de 77.500 créations de postes et de 150.000 entrants dus à des départs à la retraite. La région « Ile de France » conservera sans contestation sa place de première région d'emploi des secrétaires et tout particulièrement en ce qui concerne :

- les secrétaires de direction,
- les secrétaires relevant de statut « public » : Fonction publique d'Etat et Fonction publique territoriale,
- les dactylographes.

La région « Ile de France » partagera la première place avec les régions « Provence Alpes Côte d'Azur et Rhône-Alpes » pour les emplois :

- d'assistantes bureautique spécialisées,
  - d'assistantes polyvalentes.
-

## Chapitre 3

### Etat des lieux et problématiques :

---

#### I - Approches quantitatives et évolutions récentes :

A la fin des années soixante dix, nombre d'observateurs et notamment l'économiste américain Alvin Toffler dans son ouvrage « *Le choc du futur* » (1971) considéraient que les emplois de secrétariat étaient condamnés à un déclin inéluctable. L'irruption, puis la diffusion massive des outils bureautique constituaient à leurs yeux une révolution technologique et organisationnelle majeure qui rendait obsolète cette fonction. Plus de trente ans après, force est de constater que ce scénario n'est pas advenu. Les données agrégées par l'INSEE et le CEREQ (Centre d'Etudes et des Recherches sur les Qualifications) font au contraire apparaître :

- une forte expansion du nombre de secrétaires sur la période 1980 - 1990,
- une stabilisation à l'apogée des effectifs de secrétaires sur la période 1990 - 2000.

Année	Secrétaires	S. de direction	Ensemble	S. de Dir. / Ensemble
1982	455	72	527	13,6 %
1990	717	114	832	13,7 %
1992	723	117	841	13,9 %
1994	734	109	843	12,9 %
1996	749	84	833	10,1 %
2000	759	87	846	10,3 %

*(les effectifs sont exprimés en milliers)*

En quelque trente ans, cette population a connu et connaît une évolution marquée par plusieurs phénomènes.

La bureautique a bousculé les pratiques professionnelles en réduisant le temps de saisie des données, mais elle a corrélativement rendu plus conséquentes les fonctions d'interface et les fonctions de suivi des dossiers. Cette évolution marque la période 1980 --1990. La mise en réseau des micros ordinateurs a facilité la gestion des données, accéléré leur transmission, accru la transparence des décisions. Ces processus ont été principalement observés entre 1990 et 2000. Le développement des logiciels de reconnaissance vocale et graphique, s'il se confirme, constituera une troisième étape. Celle-ci conduirait à terme à la quasi - disparition d'un objet emblématique pour cette profession : le clavier. Cette évolution semble engagée depuis l'an 2000.

En ce qui concerne le ministère chargé de l'agriculture, nous disposons de données actualisées qui éclairent l'état des lieux et permettent des comparaisons avec des populations proches.<sup>1</sup>

Répartition des secrétaires en administration centrale (octobre / novembre 2001)

Effectif physique	Nombre de secrétaires	Taux Sec. / Ensemble	% de secrétaires de catégorie B	% de secrétaires de catégorie C
2156	291	7,41 %	13,75 %	86,25 %

Répartition des secrétariats par types (hors COPERCI, Contrôle financier et Mission Défense)

Secrétariat de direction	Secrétariat de service et de sous - direction	Secrétariat de bureau et département
30 soit 11,3 %	56 soit 21,1 %	179 soit 67,6 %

Les données de ce tableau font apparaître une structure des emplois très proche de celle qui figurait dans le recensement de l'INSEE et du CEREQ présenté ci - avant.

<sup>1</sup> Ces données nous ont été fournies par la mission d'inspection permanente des services centraux.

Répartition par tranches d'âges (toutes structures d'administration centrale) :

Tranches d'âges	- de 25 ans	25 à 35 ans	35 à 45 ans	45 à 55 ans	+ de 55 ans
Effectifs :	4	23	115	117	32

Par rapport à l'arrivée massive des micros ordinateurs (1980 – 1985), on peut considérer qu'environ 50 % des agents, ceux appartenant aux tranches d'âge 45 ans et plus, ont abordé cet événement sans avoir reçu de formation initiale en la matière. L'acquisition des savoir – faire requis a donc été principalement réalisée par la voie d'actions de formation continue et d'apprentissages en situation.

*A contrario*, nous pouvons faire l'hypothèse que les agents des tranches d'âge « moins de 25 ans – 45 ans » ont majoritairement bénéficié au moins d'une initiation à la bureautique lors de leur formation initiale. Il convient de noter que la proportion de secrétaires en poste en administration centrale inclus dans la tranche d'âge : « 50 ans et plus », soit 30, 2 % à la fin de l'année 2001 est très proche de la proportion d'agents ayant cet âge sur l'ensemble de la Fonction publique d'Etat : 29, 5 % à la même date.<sup>2</sup>

Temps partiel (toutes structures d'administration centrale) :

Chaque colonne indique le nombre d'agents concernés et le pourcentage de chaque modalité référé au total de la population (n = 291)

100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %
235 soit : 80,8 %	3 soit 1 %	44 soit 15, 1 %	2 soit 0,7 %	2 soit 0,7 %	5 soit 1,7 %

<sup>2</sup> La Documentation française publie chaque année des rapports établis par la DGAFP.

La mobilité des secrétaires :

	- de 2 ans	de 2 à 5 ans	de 5 à 10 ans	+ de 10 ans
Directions et services	72 soit 27,1 %	109 soit 41,1 %	32 soit 12,0 %	52 soit 19,6 %
COPERCI, CF et Mission Défense	5 soit 19,2 %	8 soit 30,7 %	6 soit 23,0 %	7 soit 26,9 %
Ensemble	79 soit 27,1 %	117 soit 40,2 %	38 soit 13,0 %	59 soit 20,2 %

Ces données font apparaître que deux tiers des secrétaires (194 sur 291) ont moins de cinq ans d'ancienneté dans leur poste. Enfin, l'ancienneté des secrétaires affectées auprès des corps d'inspection, du Contrôle financier et de la mission Défense s'avère être plus élevée que l'ancienneté moyenne.

II - Les fonctions assurées :

La synthèse des observations de situation de travail que l'analyse des « journaux de bord » consolide, fait apparaître par agrégation cinq grandes fonctions. Celles-ci permettent de classer la quasi - totalité des activités observées ou signalées par les agents. Ces cinq fonctions peuvent donc être considérées comme les fonctions de l'emploi - type d'une secrétaire en poste en administration centrale.

Nous n'avons par retenu dans le corpus des activités de traduction, de documentation très spécialisée, d'organisation de déplacement de groupes... Celles-ci n'ont en effet été enregistré chaque fois qu'auprès d'un agent et celui-ci n'y consacrait qu'une partie minime de son temps de travail. En outre, la réalisation de ces activités renvoyait, dans la très grande majorité des cas, à l'itinéraire professionnel et personnel des agents concernés. Cette option n'implique cependant pas de notre part que ces activités ne se développeront à l'avenir.

♦ Gestion et traitement des informations :

- activités de saisie,
- mise en forme des données,
- messagerie électronique,



- mise en page pour site de type « intranet »,
- gestion d'agendas et organisation de réunions,
- classement et archivage,
- prises de notes sténographiques,
- recherches documentaires,
- contributions à l'actualisation de bases de données,
- ...

◆ Activités de production et de gestion :

- rédaction de courriers courants,
- rédaction de comptes – rendus de réunion,
- gestion de dossiers de nature « technico – administrative »,
- tenue de plannings, de tableaux de bord,
- préparation de dossiers : aide à la décision,
- ...

◆ GRH de proximité :

- enregistrement et suivi des congés, des actions de formation, des absences,
- préparation des déplacements et gestion comptable en aval,
- accueil et éventuellement encadrement de stagiaires et vacataires,
- ...

◆ Appuis logistiques :

- duplication de documents
- suivi des fournitures de bureau, des consommables bureautique,
- entretien du petit matériel, reliure courante,
- appuis bureautique : aide à l'utilisation de logiciels, dépannages simples ...
- responsabilité de « personne ressource informatique » pour un collectif,
- ...

◆ Médiations interpersonnelles :

- Orientation de visiteurs,
- Accueil physique et téléphonique,
- Régulation de relations internes,
- ...

L'ordre des fonctions énumérées ne revêt pas un caractère entièrement aléatoire. Il tente une première hiérarchisation quant aux savoir et savoir-faire

mobilisés. De même l'énumération des activités est présentée par ordre de complexité.

Les hypothèses :

Au terme des entretiens préliminaires et après la phase d'observation des situations de travail, nous avons formulé cinq hypothèses. Celles-ci constituent une « reformulation » des questions contenues dans le cahier des charges. Elles ont donc orienté la suite des travaux et en particulier la dynamique de travail du groupe « métier » ainsi que les entretiens conduits auprès de cadres.<sup>3</sup>

1. L'analyse dynamique des emplois de « secrétaires – assistantes » ne peut se réduire au seul examen des activités des personnes engagées dans ces emplois. Elle implique de prendre en compte d'une part les missions et la taille de l'unité et d'autre part le style de management du hiérarchique de proximité.

2. La maîtrise des fonctions de base des outils bureautiques semble acquise par la quasi - totalité des personnels. Elle a été obtenue cependant par des voies différentes : tantôt par apprentissage en cours de vie professionnelle, tantôt dans le cadre de la formation initiale. Cette distinction a une « valeur » pour les personnels : elle marque l'itinéraire biographique. Cependant, cette capacité ne semble pas devoir être à présent retenue pour fonder un parcours professionnel.

3. La gestion de l'information revêt un caractère central dans l'activité des « secrétaires – assistantes ». Si dans certains emplois, la fonction de « transfert » semble prédominer, d'autres emplois se caractérisent par le « traitement » de celle-ci.

4. L'appréhension des engagements professionnels, s'il doit être référé à la première hypothèse doit aussi inclure la prise en compte des engagements familiaux et sociaux. L'identité « au travail » ne saurait être approchée sans référence à l'identité « hors du travail » : engagements familiaux, sociaux, culturels, sportifs ...

---

<sup>3</sup> La composition du groupe « métier » et la liste des cadres qui ont répondu à nos demandes d'entretien figurent en annexe.

5. Les activités des « secrétaires – assistantes » sont largement marquées par la polyvalence. Cette dimension fonde d'ailleurs une part sensible de la reconnaissance professionnelle de ces personnels. Certains agents peuvent être identifiés comme « spécialistes » dans une fonction : comptabilité, gestion administrative, suivi du contentieux... Ces agents sont capables de traiter dans un champ déterminé (par exemple : la gestion des crédits d'investissement immobilier) un nombre élevé d'activités, ils maîtrisent en outre le chaînage de ces actions

D'autres semblent plutôt évoluer vers une « spécialisation » ; ils vont maîtriser par exemple une ou deux procédures identifiées. Dans ces cas, la polyvalence devient seconde et les capacités non mobilisées peuvent devenir obsolètes.

#### IV – Les axes d'identification des emplois - types et première typologie.

Sur la base des observations de situations de travail, des remarques formulées par les membres du comité de pilotage et d'études documentaires<sup>4</sup>, il apparaît que les emplois – types peuvent être organisés en référence à deux axes.

Le premier renvoie au degré d'autonomie des agents dans leur travail. L'autonomie est ici appréhendée en écho au mode d'organisation des activités tel qu'il se concrétise effectivement dans la vie professionnelle quotidienne des personnels. L'autonomie s'incarne au travers de « règles » formelles. La délégation en est une forme aboutie en particulier quand celle-ci est explicitement mentionnée dans la fiche de poste. L'autonomie s'apprécie aussi à l'aune des initiatives qui seront prises par l'agent. Dès lors, il convient d'intégrer que celles-ci sont tout à la fois conditionnées par le « climat général » de l'unité dont le responsable donne le « tempo » mais aussi par le degré de confiance en soi de l'intéressé. L'autonomie s'avère donc pour une part contingente aux situations effectives de travail. Un agent identifié comme « autonome » dans un poste, pourra s'avérer, y compris avec une fiche de poste très similaire, plutôt dépendant dans un autre. Pour ce qui concerne très spécifiquement les secrétaires d'administration centrale, il est apparu que la réactivité aux événements constituait pour l'encadrement un premier niveau d'autonomie. Les capacités à anticiper constituent à leurs yeux un niveau supérieur.

---

<sup>4</sup> Une bibliographie figure en annexe

*« Ce qui à mes yeux caractérise une bonne assistante sur qui l'on peut compter, c'est sa capacité à faire face sans panique à des coups de feu.... En administration centrale, c'est une situation assez fréquente... »*

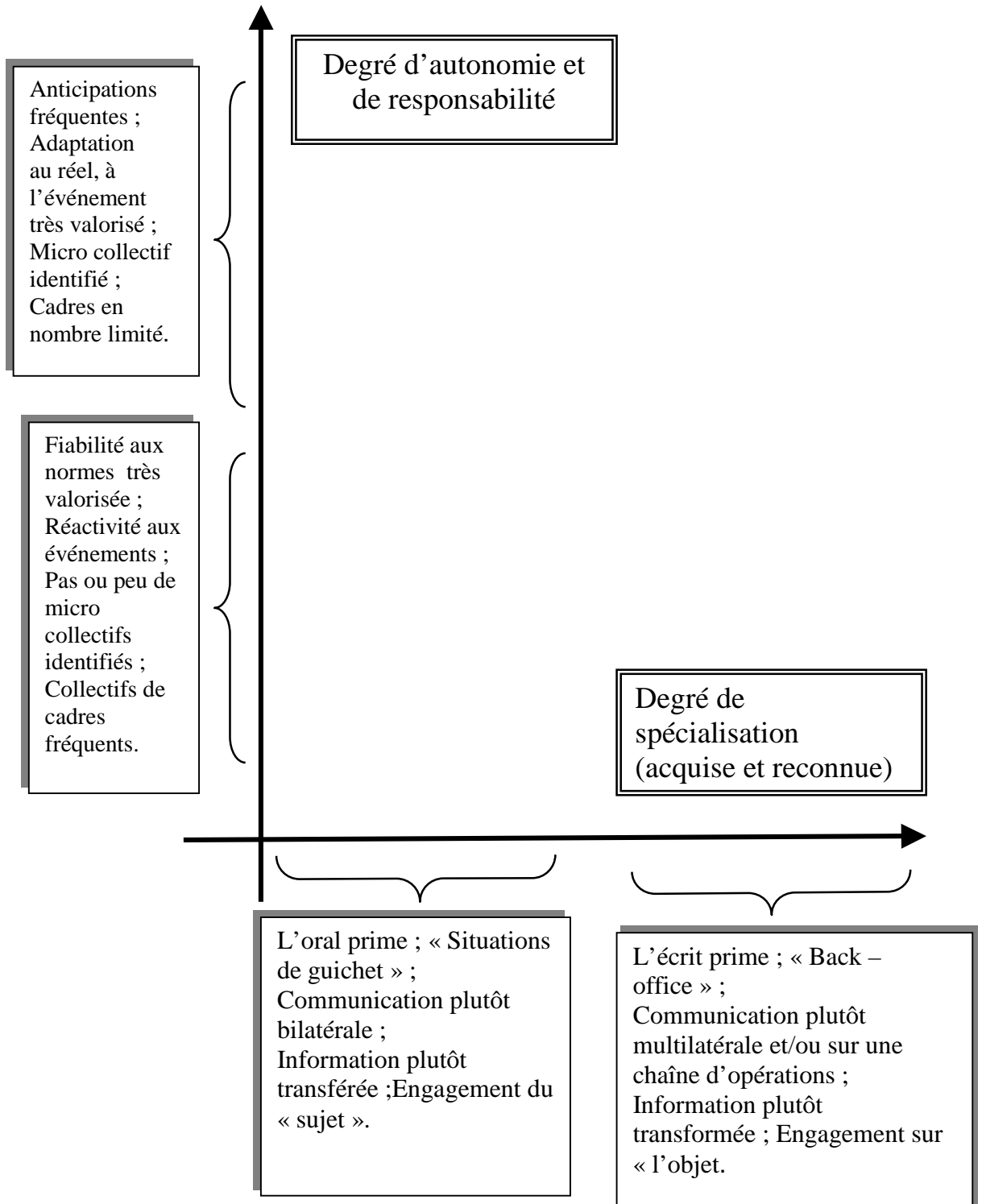
Le second axe vise à caractériser le degré de spécialisation acquis et reconnu des personnels. La technicité pertinente est ici celle qui est effectivement mise en œuvre par l'agent à l'occasion d'une consigne énoncée par le cadre responsable ou un membre de l'équipe. Les demandes formulées par un interlocuteur du collectif de travail relèvent d'une dynamique proche. Au travers des observations, il nous est apparu que deux positions pouvaient être caractérisées. Dans les situations de « guichet », c'est à dire lorsque l'agent est en relation directe ou téléphonique avec un interlocuteur, celui-ci est engagé dans une communication orale où l'information est majoritairement « transférée ».

*« Donner une information ... voire l'information, la bonne information, c'est valorisant, on se sent utile ; parfois nos interlocuteurs trouvent les mots pour le dire .... Cela remonte le moral, ça remotive ! »*

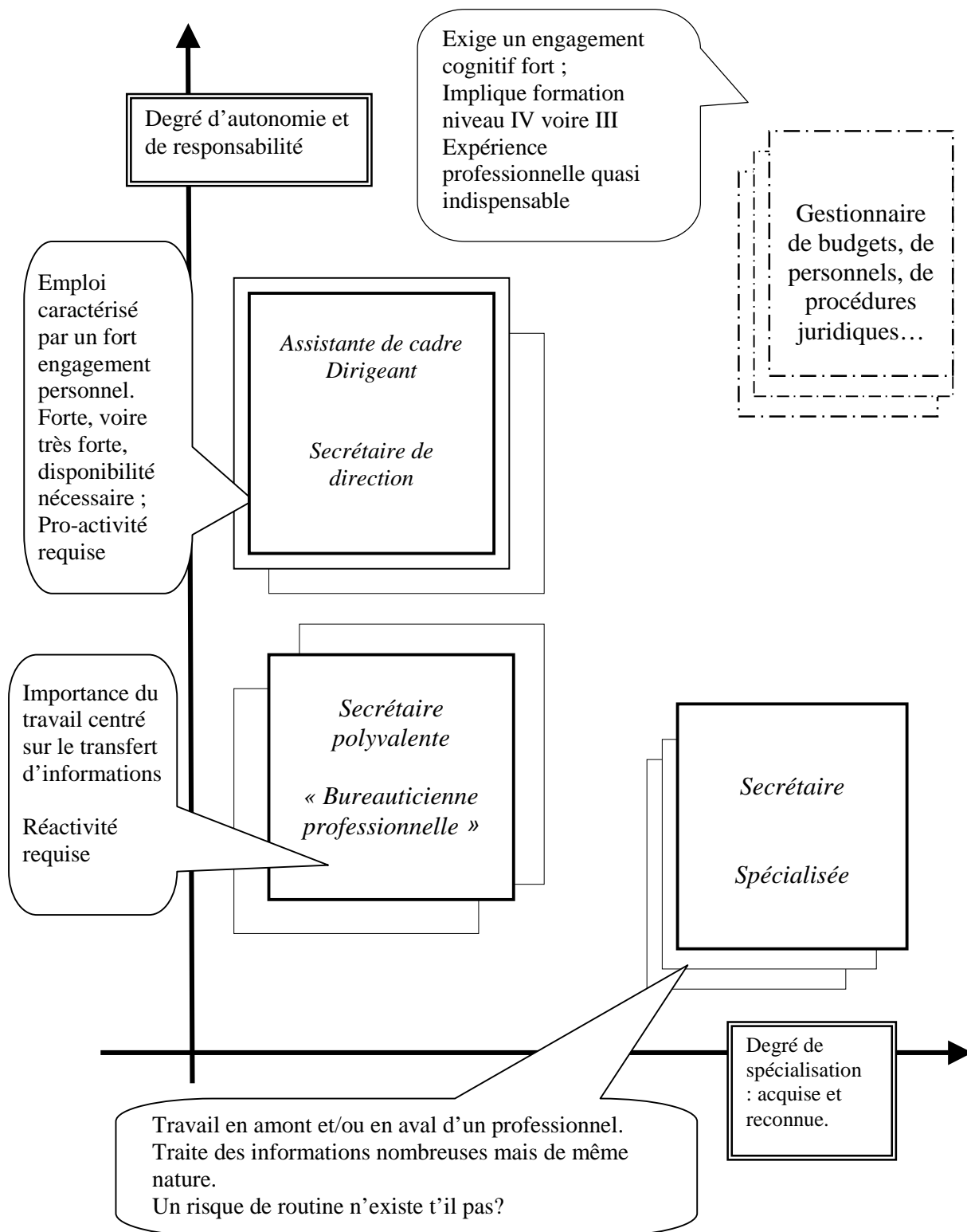
L'agent, possesseur d'une donnée, en fait part au demandeur soit spontanément, soit au terme d'une recherche brève. Le degré de spécialisation requis et effectivement mis en œuvre est souvent modeste. Par contre, la secrétaire, en tant que personne, sera très mobilisée. L'enjeu tient à la rapidité, à l'agilité intellectuelle, à l'a propos... de l'agent dans sa réponse. C'est l'engagement du moi, de la subjectivité du sujet, qui est alors au cœur de l'évaluation de la communication.

*A contrario*, dans les situations de « back – office », les secrétaires se trouvent placées dans des communications multilatérales. Elles sont sollicitées pour contribuer à la bonne réalisation d'une procédure. Leurs interventions s'inscrivent plutôt dans une chaîne d'actions finalisées. L'information apportée sera le plus souvent « transformée », c'est à dire : agrégée, triée, hiérarchisée, mise en forme... Ces opérations impliquent donc une qualification, des connaissances, des savoir-faire... C'est le résultat de ces opérations qui sera évalué. Dans ce second cas de figure, l'oral est souvent relayé par un ou des écrits visés dans la grande majorité des cas par un cadre. Dans ce second type de communication, l'enjeu se déplace de la personne de l'agent vers les données qu'il traite. A une « implication du sujet » qui caractérisait les situations de « guichet » et l'évocation de situations de stress liées aux demandeurs, fait place un « engagement sur des objets », à leur mise en forme et à la pertinence du travail réalisé au regard des finalités de celui-ci.

Le tableau ci-après propose une schématisation pour des repérages ultérieurs.



Ces deux axes permettent la formulation d'un premier diagnostic quant aux emplois de secrétaires. Si la réalité observée s'avère naturellement plus nuancée, nous retiendrons une formalisation organisée autour de trois emplois - types.



Les emplois – type de gestionnaire de budget, de personnels, de procédures juridiques ou contentieuses, s'ils figurent dans notre schéma, ne relèvent pas du périmètre de l'étude. Ces emplois, étaient, il y a plusieurs décennies, identifiés par le terme de « rédacteurs ». Le substantif : « gestionnaire de dossier » semble s'être imposé depuis une vingtaine d'années.

◆ La secrétaire polyvalente

La secrétaire polyvalente se caractérise par l'usage central de l'outil bureautique. La gestion et le traitement de l'information structurent profondément son temps de travail. C'est en écho aux priorités issues de cette fonction que la secrétaire polyvalente va organiser sa journée. Sa réactivité constitue un critère central d'appréciation. Dans la majorité des cas observés, les autres fonctions occupent un rang second.

Cette hiérarchie de fait des fonctions est assez souvent mal perçue par les secrétaires ; nombre d'entre elles souhaiteraient pouvoir se consacrer à des activités plus valorisantes à leurs yeux. Il s'agit en particulier de la gestion de dossiers, de la documentation... activités qui débouchent sur une production plus identifiée, et donc plus valorisante.

*« Quand je suis arrivée dans ce bureau, j'ai été noyée par la terminologie, le jargon, les sigles .... J'ai nagé ! Parfois, on m'expliquait, mais souvent je n'osais pas demander de peur de passer pour une gourde.... Mais après, c'est intéressant de partager ce vocabulaire, on entre dans le groupe... »*

Ces personnels sont à présent dans la quasi - totalité des cas dédiés non plus à un cadre mais à une communauté de travail. Les secrétaires expriment très souvent des attentes fortes afin que la gestion des priorités soit explicite. Ces emplois sont assez souvent des emplois de début de carrière qui projettent les secrétaires dans des univers professionnels parfois très techniques.

L'apprentissage des références professionnelles du collectif de travail constitue dès lors un point de passage presque obligé. Ce processus paraît très pertinent au regard de l'importance des cultures scientifiques et techniques qui caractérisent les directions et services.

#### ◆ La secrétaire de cadre dirigeant

La secrétaire de cadre dirigeant exerce ses fonctions dans un contexte autre : elle a conservé une relation très personnalisée. Même si elle n'assure pas seule le secrétariat du directeur, elle n'apporte son appui qu'à une seule ou au maximum à deux personnes. La fonction de traitement de l'information, si elle demeure essentielle et pourrait être perçue comme identique à celle que remplit la secrétaire polyvalente, s'avère différente. La saisie de données brutes représente une part moins significative du temps de travail au profit des activités de modification de documents, de routage... La gestion de la messagerie électronique a pris une importance cruciale. Elle implique confiance, discrétion mais aussi une coordination très étroite des deux acteurs concernés.

*« J'ai pris l'habitude de transférer systématiquement sur le mël de ma secrétaire les messages reçus sur ma boîte personnelle, c'est en train de devenir un réflexe ! »*

Le courrier électronique consolide donc le caractère personnalisé des relations professionnelles. Le cadre dirigeant sera particulièrement attentif aux capacités d'anticipation : gestion d'agenda, affaires « réservées »... Ces aptitudes impliquent que la secrétaire non seulement connaisse parfaitement le contexte de travail de son supérieur mais que celle-ci dispose, notamment grâce à la confiance qui lui est accordée, d'une bonne image d'elle-même. Sans ces atouts, la prise d'initiative s'avérera hasardeuse.

#### ◆ La secrétaire spécialisée

La secrétaire spécialisée agit plus spécifiquement en lien étroit avec un ou plusieurs cadres assurant plus des responsabilités fonctionnelles : chargés de mission, gestionnaires, experts...

*« En amont des réunions, il y a tout un travail de vérification des données, des pièces .... Je pointe les anomalies pour en parler avec Madame .... C'est elle qui arbitre, mais des fois je connais la réponse .... »*

Elle consacre une part significative de son temps de travail à des activités de production finalisées. Les informations à sa disposition font l'objet d'un traitement encadré par une procédure formalisée. Elle est la garante, au premier niveau, de la conformité. Forte d'une bonne connaissance de la réglementation, la secrétaire spécialisée contribue au traitement d'un nombre



élevé de données. Elle de ce fait parfois identifiée comme la « mémoire du service ». Sauf exceptions, elle ne sollicite son encadrement que lorsqu'elle est confrontée à des cas particuliers, des « affaires pouvant créer des précédents » ... qui généreraient en aval des contestations ou des contentieux.

Cette situation professionnelle qui s'effectue plutôt en « back - office » peut être source de la routine et rendre *in fine* difficile l'adaptation aux changements organisationnels. La pression relationnelle étant moins forte que dans les emplois de secrétaire polyvalente, certains agents vont s'orienter vers ce type d'emploi soit afin d'être à leurs yeux plus « maîtres d'eux mêmes », soit afin de mieux concilier des engagements familiaux avec ceux de l'activité de travail.

#### V – Les secrétaires : agents de régulation des unités ?

L'observation des situations de travail et les entretiens avec des cadres nous conduisent à mettre en avant une fonction non explicite assurée par l'ensemble des secrétaires. Celle-ci est identifiée le plus souvent « en creux » dans l'activité. Elle ne figure pas dans les fiches de poste mais apparaît souvent cruciale à l'encadrement.

*« ...En fait, une bonne secrétaire, c'est un personne de confiance qui fait tourner la maison au quotidien, et qui sait mettre de l'huile dans les rouages, qui désamorce les tensions. »*

*« Pour moi, la secrétaire idéale c'est celle qui sait prévenir les inévitables petits conflits avec nos interlocuteurs : les ..., les autres services, voire entre nous ! C'est essentiel pour moi, car sinon je dois alors y consacrer beaucoup de temps. »*

Le schéma ci-dessous formule quelques hypothèses quant aux régulations qui semblent devoir être assurées par les secrétaires.

Les activités sont en priorité :

Centrées sur *l'objet du travail*

Centrées sur *le sujet*

Logique de  
« guichet »

**Logique  
« quantitative » :**  
*Traiter en nombre....*

**Logique « de l'unité  
administrative » :**  
*Faire au mieux pour...*

Axe des bénéficiaires,

Logique  
de  
« back  
office »

Axe des collègues, des pairs...

**Logique « du métier, de la  
technique » :**  
*Faire de la belle ouvrage.*

**Logique de « l'intérêt  
général » :**  
*Agir dans l'équité.*

On peut faire l'hypothèse que les situations de « guichet » sont plutôt génératrices d'identités professionnelles forgées en lien avec les demandes émises par les partenaires. Les situations de « back - office » sont plutôt génératrices d'identités professionnelles forgées en écho aux valeurs validées par les pairs.<sup>5</sup>

Quand il s'agit de traiter des informations, par exemple à partir de chiffres inclus dans une base de donnée et qui sera mise à la disposition d'un bénéficiaire, on peut identifier des tensions que la secrétaire se doit de réguler voire d'arbitrer. Il existe en effet quatre réponses possibles :

- ◆ la logique de l'unité administrative : *« Il ne faut pas trop s'y investir car j'ai d'autres dossiers à traiter, je dois rester disponible pour répondre à des sollicitations ultérieures qui ne manqueront pas de survenir mais que je ne peux à cet instant apprécier »*
- ◆ la logique de l'intérêt général, de l'équité : *« Il convient d'être scrupuleux, de vérifier l'information ; je dois aussi avoir le souci d'éviter d'accentuer des niveaux d'information différents : chacun a droit aux mêmes données »*
- ◆ la logique du métier, de la technique : *« Il s'agit de réaliser un beau tableau qui me permet d'affirmer ma maîtrise des outils, mon savoir – faire, aux yeux de mes collègues mais aussi de mon supérieur »*
- ◆ la logique quantitative : *« Il s'agit d'apprécier le degré de justification de la demande, d'apporter une réponse adaptée à l'intérêt de celle-ci et de ne pas se disperser dans les prestations demandées, il faut « avancer » dans le planning des activités programmées. »*

Dans la réalité du travail, aucun agent n'agit en référence à une seule de ces logiques. Il assure ses activités en combinant ces quatre logiques. Il procède à une hiérarchisation de celles-ci en se fondant tout à la fois sur la situation concrète à traiter, sur les règles en vigueur, mais aussi en écho à ses valeurs.

La régulation de ces quatre logiques constitue peut être le «vrai travail » au sens retenu par les ergonomes français <sup>6</sup>qui considèrent que le travail réel consiste à faire face aux situations peu normées ou à celles relevant de codes multiples ou, *a fortiori*, de codes contradictoires.

---

<sup>5</sup> Renaud Sainsaulieu (1976) *« L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation »* Editions Dalloz et Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques Paris – seconde édition : 1985.

<sup>6</sup> Sur ces analyses, on se reportera en particulier aux travaux d'Yves Clos, de François Hubault et d'Yves Schwartz.

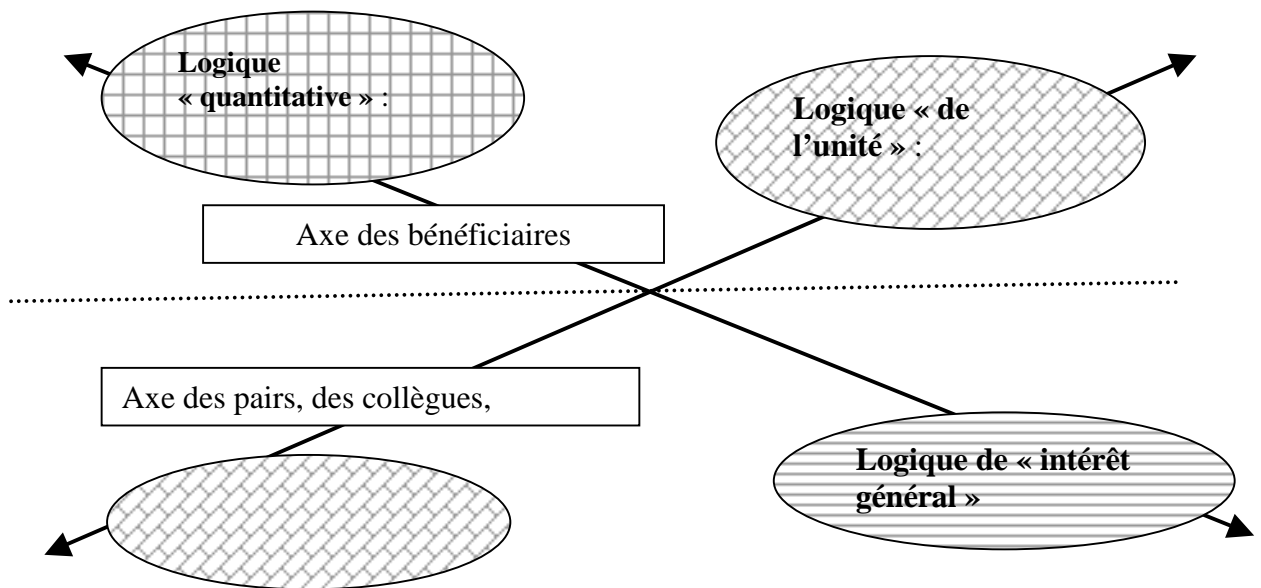
Dans l'exemple choisi ci-dessus, chacune des pratiques identifiées autour de l'une des quatre logiques ne présente pas à priori de difficultés particulières pour un bon professionnel. Par contre, celui-ci va devoir fournir un effort d'arbitrage et faire face, en aval, aux conséquences de celui-ci. Ces quatre logiques ne sont pas maîtrisées de manière équivalente par les membres d'une unité : cadre hiérarchique, chargés de mission, gestionnaires, secrétaires... Un éclairage sur les pouvoirs d'orientation, de contrôle, d'évaluation...de ces quatre logiques par les différents acteurs semble pertinent pour apprécier les enjeux de la fonction de régulation qui est attendue des secrétaires.

♦ **La logique « commerciale »** apparaît assez largement relever de l'autorité d'encadrement. Il dispose d'outils pour veiller aux normes de production. La quantification de la production de services est aisée : la signature du courrier constitue une activité qui y contribue largement. Le cadre maîtrise l'évaluation des résultats, il fera référence à des tableaux de bord, aux indicateurs de « Qualité »,... En cas de tension, l'encadrement peut assez aisément faire légitimer son point de vue par les cadres dirigeants en s'adossant aux objectifs généraux.

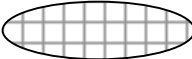
♦ **La logique de l'unité** relève d'une double légitimité. Elle est pour partie portée par l'encadrement qui pose des règles formelles de fonctionnement : modalités de travail, circuits d'information, contrôles des tâches ... A la longue, ces règles seront intériorisées et n'auront plus besoin d'être systématiquement rappelées. Mais par ailleurs, la logique de l'unité est aussi une construction du collectif de travail ou de quelques agents ayant acquis une position de leader professionnel. Ce seront ces pratiques, ces « *tours de main spécifiques* », ... à la fois hérités et résultats d'adaptations permanentes entre les personnels et leurs interlocuteurs, qui définissent également la logique de l'unité.

♦ **La logique de l'intérêt général**, au-delà d'un discours assez généraliste, voire un quasi lieu commun, est plutôt portée par les collectifs de travail qui vont donner une forme à ces principes généraux. Ils vont « traduire » ce principe au sein de leur service ou au sein de leur métier. L'encadrement, qui a conscience du rôle d'ajustement ainsi assuré par les professionnels en situation de guichet, adhère à ce processus. Il n'interviendra que s'il constate des défaillances au regard de cette norme.

♦ *La logique technique* apparaît pour partie maîtrisée par l'encadrement. Il lui appartient de définir le « travail prescrit ». Il opère au moyen de normes, des fiches, des procédures, de consignes spécifiques... Mais cette logique est aussi portée par les professionnels qui vont assurer le « travail réel » en adaptant les normes formelles aux situations concrètes de travail. Dans des situations où il est demandé à l'agent de s'adapter à une demande spécifique ou une commande « unique », la logique technique sera portée par le professionnel. A l'inverse, dans un univers de type taylorien, l'essentiel de la régulation technique appartiendra à l'encadrement.



Légende :

Logique pilotée plutôt par l'encadrement : 

Logique pilotée plutôt par les agents : 

Logique partagée : 

On remarque à ce stade :

- que l'axe des bénéficiaires est porteur de deux logiques en tension : logique « quantitative », logique portée par l'encadrement et logique « de service public », logique portée plutôt par les professionnels.
- que l'axe des collègues et des pairs est porteur de deux logiques partagées : logique « d'unité » et logique « technique ».

Quand on a conscience du nombre d'informations reçues quotidiennement par les secrétaires et de la part croissante de données qui leur sont nouvelles, on appréhende l'importance de cette fonction de régulation. En situation de « plaque tournante », de « gare de triage », les secrétaires peuvent faire face aux tensions entre ces différentes logiques si trois conditions sont remplies :

- posséder une vision claire et actualisée des finalités de l'organisation,
- connaître les critères d'évaluation sur la base desquels le collectif est évalué,
- disposer de normes de travail validés par la communauté de travail : collègues, pairs...

Sans ces repères, les secrétaires vont devoir consacrer beaucoup d'énergie psychique dans cette fonction de régulation et cela au détriment des activités qui leur sont demandées. Compte tenu des missions dévolues à la grande majorité des unités de l'administration centrale : conception, coordination, évaluation, prospective, ... et de la réduction corrélative des activités de gestion, il semble plausible de considérer que les activités non normées, ou l'initiative est requise irons en se développant.

Dès lors, la fonction de régulation des secrétaires consolidera son un caractère central. Son poids dans les activités des personnels de secrétariat, son intensité et sa complexité semblent devoir être un critère déterminant pour fonder une hiérarchisation des emplois.

## **Facteurs d'évolution et scénarios**

---

L'identification des emplois de demain sous forme d'emplois - cibles constitue une exigence forte pour une organisation soucieuse de préparer l'avenir. Ne doit-elle pas anticiper ses choix en écho aux attentes de ses partenaires et préparer systématiquement les personnes concernées à faire face aux mutations ?

Toute prospective implique un repérage fin des tendances qui structurent le système social de référence, mais cette exigence ne saurait suffire. La prospective peut s'avérer myope si elle n'intègre pas aussi des données aujourd'hui marginales mais qui auront demain déterminantes. La prospective implique donc que soient formulés des scénarios différenciés. Elle postule en effet que si demain s'écrit pour partie dans le présent, le futur ne saurait être intégralement conditionné par les tendances observables. Aussi, la mise en évidence de scénarios implique le repérage de questions qui seront demain encore d'actualité. Mais elle invite surtout les parties prenantes à identifier les conséquences de choix... ou de non choix. C'est en ce sens que la prospective apparaît, selon nous, comme un authentique outil de pilotage des organisations.

A la lumière de l'observation de situations de travail, de l'analyse des entretiens réalisés auprès de cadres et des travaux conduits par le groupe « métier », nous avons identifié un vaste ensemble de facteurs de nature à faire évoluer les emplois-types actuels. Toute catégorisation par sa logique analytique conduit à une vision séquentielle antinomique à la mise en évidence de l'interdépendance qui prévaut dans la réalité quotidienne. Cette option permet cependant, au moins dans un premier temps, d'identifier les variables, d'appréhender leurs évolutions et de repérer les acteurs en situation d'avoir un pouvoir d'orientation.

Dans un souci de clarification, nous avons pris le parti de regrouper les facteurs d'évolution en quatre sous-ensembles.

Nous distinguerons sur un premier axe des facteurs se repérant au cadre général de l'action publique et ceux qui nous paraissent plus particulièrement spécifique au ministère chargé de l'agriculture.

Sur un second axe, nous considérerons d'une part les facteurs éclairant l'évolution des fonctions d'encadrement et le fonctionnement des équipes de travail et d'autre part, ceux propres aux secrétaires et assistantes.

Concernant les technologies de l'information et de la communication, nous avons considéré que les quatre sous-ensembles de facteurs à des degrés divers, étaient influencés par l'évolution des (N) TIC.

## **I – Facteurs relatifs au cadre général de l'action publique**

### *1. Les processus décentralisation*

Il s'agit d'une tendance de fond engagée dès les années 1982-83 qui prolongera ses effets dans les années à venir. Il existe en effet un vaste consensus pour que nombre de publiques trouvent leur impulsion et surtout leur mise en œuvre au niveau local. Le niveau national verra *a contrario* ses fonctions de prospective et d'évaluation se renforcer. Les activités de gestion seront corrélativement circonscrites aux politiques publiques régaliennes et au cadre de gestion statutaire et prospectif des personnels.

### *2. La déconcentration des fonctions de gestion*

Ce processus constitue le volet symétrique du précédent. L'autonomie des entités administratives : services déconcentrés, établissements publics... se matérialisera par les délégations confiées aux instances de proximité. Les cadres supérieurs et les équipes de direction seront massivement engagés à mettre en œuvre les orientations nationales en intégrant les caractéristiques de leurs territoires. Une stricte logique de conformité, sera remplacée par une exigence de pertinence. Corrélativement, nombre de services centraux seront donc amenés à refondre leurs outils de suivi et leurs critères d'évaluation.

### *3. La gestion du temps et des données*

L'organisation du temps de travail impliquera, plus encore qu'aujourd'hui, des coordinations d'activités entre un encadrement aux activités éclatées : déplacements, réunion inter et intra services ... transformant ceux-ci en « nomades administratifs » et des personnels de secrétariat en charge d'assurer la permanence des unités. Un grand nombre de nos interlocuteurs



ont insisté sur cette dialectique en considérant qu'elle serait déterminante dans la pertinence et la fiabilité de l'action publique. Les bénéficiaires ne souhaitent-ils pas tout à la fois pouvoir entretenir des relations personnalisées afin notamment de résoudre des questions spécifiques et d'un pôle permanent d'informations ?

Cette apparente diachronie autour de la gestion et de la valorisation ne conduit-elle pas l'essentiel des unités d'administration centrale ayant une finalité d'orientation et d'information à disposer de « techniciens debout » et de « techniciens assis » à l'instar de nombre de prestataires de services de maintenance ?

#### *4 Les attentes en matière de gestion transparente de l'action publique*

La nécessité d'un usage optimisé des ressources publiques n'est pas un facteur nouveau. Cependant, l'impact des processus de décentralisation et de déconcentration semblent conduire à un renforcement significatif des fonctions d'évaluation et de contrôle. Si l'évaluation qualitative renvoie plutôt aux attributions de l'encadrement alors que le contrôle des procédures apparaît plutôt devoir être confié à des assistantes, la coordination de ces deux dimensions ne saurait être éludée.

#### *5 Les facteurs démographiques*

Nous avons souligné que la population des secrétaires et assistantes en fonction en administration centrale ne comporte pas de traits spécifiques au regard de l'ensemble des personnels. Il convient cependant de ne pas omettre que des processus de renouvellement démographiques se réaliseront dans les décennies à venir. A l'occasion de départs à la retraite, il importera d'être « pro-actif » quant aux qualifications recherchées. La reproduction à l'identique des structures d'emplois existant ne saurait être la seule réponse.

#### *6 Vers une fongibilité des emplois ?*

Quoique non encore explicitement explicités, les principes de gestion impulsés par la LOLF<sup>7</sup> semblent renforcer les opportunités d'arbitrage des structures. Les responsables auront donc a priori une responsabilité renforcée quant aux recrutements et à la gestion des parcours professionnels. La mise en place de dispositifs ancrés sur la validation des acquis - par ailleurs très attendue par les personnels - renforcerait cette évolution de manière significative.

---

<sup>7</sup> LOLF : Loi Organique sur la Législation Financière

## **II – Facteurs référés aux problématiques propres du MAAPAR**

### *1. La gestion transversale des politiques publiques*

Si des actions publiques spécifiques dédiées à des publics identifiés : agriculteurs, collectivités rurales, salariés, élèves de l'enseignement agricoles ... demeureront toujours nécessaires, la vocation territoriale du MAAPAR confirmera la nécessité d'une approche et d'un traitement intégré des interventions. La circulation des données, la mise en harmonie de critères multiples voire en tension ou l'explicitation d'arbitrages... renforceront le caractère crucial des fonctions d'interface. Si les cadres joueront un rôle éminent, ils ne sauraient à eux seuls être garants de ces évolutions, voire de ces «révolutions culturelles» qui ébranleront les logiques en « tuyaux d'orgue »

### *2. L'externalisation de certaines activités*

Le souci de dédier les ressources disponibles aux fonctions stratégiques, s'il constitue un principe permanent, semble devoir être plus crucial à terme dans un contexte de strict contrôle des effectifs des structures centrales et de développement des échelons territoriaux. Les processus de recentrage sur « les cœurs de métier », en l'occurrence : prospective, élaboration des règles, évaluation - contrôle de l'action publique peuvent – à condition que soient mis clairement en évidence des avantages comparatifs - conduire à externaliser des activités logistiques ou de gestion non spécifique.

### *3. L'articulation « central - local »*

L'élaboration de règles nationales performantes implique que les acteurs en charge de leur mise en œuvre locale les considèrent comme pertinentes. Ce souci d'articulation des critères nationaux en écho aux attentes locales n'implique-t-il pas des incitations sélectives en matière de mobilités géographiques et de parcours de carrière ? Nombre de nos interlocuteurs ont souligné la pertinence d'un emploi en services déconcentrés en début de carrière. Cette opportunité valant aussi bien pour les cadres que pour les secrétaires et assistantes. De telles options impliquent une redéfinition des règles de référence de certains emplois administratifs. Celles-ci devraient en effet favoriser les mobilités par des leviers matériels ciblés : logements aidés, gestion des emplois des conjoints ...

#### *4. L'internationalisation de l'action du MAAPAR*

L'élargissement de l'Union européenne, les négociations d'accord Internationaux, sans omettre la consolidation de liens avec des pays tiers... constituent des axes de développement affectant l'ensemble des directions et services de l'administration centrale au delà des structures traditionnellement dédiées.

Des tensions entre les niveaux supra nationaux et le niveau national impliqueront des savoir-faire de régulation qui incomberont au niveau central.

Au delà de savoir-faire opérationnels : traduction, veille institutionnelle élargie, accueil de partenaires étrangers... nous considérons que les directions et services seront confrontés à des apprentissages culturels forts qui affecteront la quasi totalité des communautés de travail

### **III – Facteurs plutôt portés par les cadres et les dynamiques d'équipe**

#### **1. La double mobilité des cadres**

Les cadres en fonction en administration centrale consacrent actuellement une part significative de leur temps de travail à l'animation de groupes et à la participation à des réunions. Un nombre important d'entre eux effectuent en outre des déplacements professionnels en province voire à l'étranger. Cette double mobilité réduit parfois le temps de « co - travail » - cadre/assistante à vingt pour cent de l'horaire hebdomadaire. Si des moyens de communication de type courrier électronique voire le recours à la visio-conférence poursuivent leur développement, ils n'auront cependant qu'une influence minime sur le temps de présence physique au bureau : la société française valorisera toujours à moyen terme les situations d'échanges traditionnels : entretiens, réunions, visites sur le terrain... Il paraît donc plutôt plausible que les cadres devront toujours optimiser les temps de « co-travail » car ceux-ci se caractérisent par une densité d'échanges élevés. Ils requièrent de la part des secrétaires assistantes disponibilité, concentration et rigueur dans la programmation de leurs activités. L'optimisation des savoir-faire de classement demeurera une exigence.

## 2. L'évolution des modalités d'encadrement : vers une augmentation du travail d'équipe et des nécessaires coordinations ?

La réduction du volume des activités de gestion et notamment de la gestion de masse semble inéluctable. Ces activités seront :

- ◆ soit déconcentrées,
- ◆ soit automatisées.

A contrario, les unités d'administration centrale seront – selon nous - particulièrement sollicitées sous la forme d'équipes projet réunissant autour d'un cadre animateur un groupe de chargés d'études. Il leur sera demandé d'élaborer des dispositifs réglementaires, de concevoir les modalités de mise en œuvre d'une politique publique ou de réaliser des évaluations. Ce mode de travail impliquera que les groupes - projet puissent disposer d'une assistante en charge des activités de logistique et de suivi. Sans l'engagement de secrétaires - assistantes au plus près des travaux du groupe - projet, il est à craindre que la coordination s'avère défailante. Membre à part entière d'un – voire de deux groupes - projets, les secrétaires - assistantes ne répondront pas seulement de leurs activités au chef de projet ; elles auront aussi à apporter leur savoir faire aux membres du groupe : classement, documentation...

A des relations professionnelles de type bipolaire se substitueront très vraisemblablement des relations multipolaires : à un groupe de cadre œuvrant dans une dynamique de projet sera associée un groupe de secrétaires - assistantes.

## 3. Une attente forte : une posture d'anticipation

En mettant en perspective :

- les activités majeures des unités d'administration centrale (conception vs. gestion),
- les pratiques professionnelles qui développeront les équipes de cadres,
- les impératifs de gestion en temps différé des données,
- les exigences de réactivité qui caractérisent les activités de nombreuses unités,

il n'est pas surprenant d'entendre une forte majorité de cadres considérer que l'une – sinon la qualité professionnelle cruciale attendue des secrétaires - assistantes sera la capacité à anticiper.

#### **IV – Facteurs portés par les secrétaires - assistantes**

1. L'élévation du niveau de qualification des agents entrants dans la Fonction publique.

Sauf retournement de tendance – à nos yeux peu probable – les secrétaires - assistantes qui seront recrutées dans la décennie à venir disposeront en majorité d'un niveau de formation de type Bac + 2 (niveau III). Hors d'une professionnalisation sensible des épreuves d'admissibilité, les candidats ne seront pas nécessairement en possession des qualifications techniques, les rendant immédiatement opérationnels. Une telle situation n'est pas en soi problématique. Les analyses menées par le CEREQ ont depuis dix ans systématiquement mis en évidence les capacités d'adaptation des jeunes adultes diplômés pour peu que l'encadrement de proximité joue pleinement sa fonction de tuteur lors des premiers mois d'activité professionnelle.

2. Des tensions possibles sur le marché du travail en Ile-de-France

Les tensions démographiques sur la période 2007 – 2012 concerneraient l'ensemble de secteur tertiaire privé et public. S'il existait un différentiel important en terme de rémunérations, notamment au détriment des jeunes agents en fonction en administration centrale, les emplois ouverts trouveront-ils preneurs ? Une éventuelle fusion de corps (administration centrale, services déconcentrés....) accentuerait en outre les réserves des jeunes fonctionnaires à servir à Paris.

3. Des attentes explicites : la reconnaissance des contributions apportées.

Les entretiens conduits auprès de cadres et les réflexions formulées lors des séances du groupe métier ont clairement mis en évidence le rôle déterminant dans la motivation au travail de la reconnaissance des contributions apportées. Le rôle de l'encadrement sera d'autant plus déterminant que nombre de secrétaires - assistantes en poste en administration centrale ne disposent pas – à la différence de leurs homologues en services déconcentrés - de l'opportunité d'une reconnaissance au travers de la satisfaction des bénéficiaires finaux de leur activité. Le caractère limité du « guichet » comme lieu de reconnaissance place l'encadrement en poste en administration centrale dans une position cruciale. La participation – même si elle demeure ponctuelle – à des séances de travail rassemblant les bénéficiaires de l'action publique et des cadres des directions et services pourrait constituer un levier de valorisation et de motivation.

4. Une nécessité : concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Un faisceau de caractéristiques socio-économiques propres à l'emploi tertiaire en Ile-de-France conduiront à conférer une dimension forte à cette attente.

- 1) temps de transport largement supérieur aux durées moyennes en régions
- 2) taux élevé de féminisation de ces emplois (supérieur à 80 %)
- 3) taux supérieur à la moyenne nationale du MAAPAR de salariés jeunes en charge d'enfants,
- 4) recours plus massif qu'en province aux formules de gardes institutionnalisées (vs. formules fondées sur des solidarités familiales ou de proximité).
- 5) recours au temps partiel, non comme choix personnel, mais comme seule option familiale possible.

Par ailleurs des secrétaires - assistantes pourraient être tentées – à l'instar des cadres – par des options de télé - travail. Le développement des technologies rendront cette formule techniquement peu onéreuse : transferts d'appels, connexion sur des réseaux sécurisés... Ces options, si elle se concrétisent, impliqueront systématiquement une optimisation des temps de « co - travail » sur la base d'horaires prédéterminés.

Avec le décloisonnement des emplois administratifs des fonctions publiques, il apparaît que les directions et services devront très vraisemblablement offrir des compensations originales. Faute de quoi, il semble probable que nombre d'agents opteront pour des emplois permettant une articulation plus favorable des dimensions de la vie professionnelle et de la vie familiale notamment en privilégiant les emplois proches du domicile.

## **V – Rôles des (N)ouvelles (T)echniques de l'(I)nformation et de la (C)ommunication**

Secrétaires - assistantes et cadres sont déjà des utilisateurs systématiques de ces outils. A terme, leurs impacts dans la spécialisation des emplois semble devoir être marginal au regard de ce qui a pu être observé au début des années quatre-vingt où le clivage fut à son maximum.

1. Un développement parallèle de logiciels spécialisés et de systèmes d'information intégrateurs.

Cette évolution renvoie tout à la fois à la multiplicité des attributions du MAAPAR et à son souci d'apporter des réponses globales notamment en les

inscrivant dans des dimensions territoriales. Cette exigence double recouvre par ailleurs deux autres logiques en tension : apporter d'une part des informations très spécialisées aux décideurs sectoriels, favoriser la production de synthèses d'autre part : ces dernières étant essentielles pour l'encadrement supérieur.

2. Une dialectique sensible : favoriser l'accès le plus large notamment en direction du « grand public » et sécuriser les données sensibles.

Cette tension semble impliquer un engagement de l'encadrement en amont et une vigilance accrue des secrétaires - assistantes. Elle souligne donc l'importance des coopérations inter - catégorielles.

3. Des développements technologiques qui articulent pour les usagers des modes d'information très ergonomiques et l'apparition d'outils concentrant des savoir-faire très sophistiqués.

Nous faisons référence ici plus particulièrement aux banques de données que celles-ci soient accessibles au grand public ou que leur usage soit limité aux agents du MAAPAR (cf. sites internet ou intranet).

4. Vers la disparition du clavier au travers de la fiabilité des logiciels de reconnaissance graphique et/ou vocale ?

Si le clavier incarne il y a vingt ans la segmentation « secrétaire – cadre », nous considérons que l'impact sociologique de sa disparition sera marginale pour les personnels de moins de quarante ans. Ceux-ci ne sont pas freinés par l'outil. Sa disparition ne créera donc pas de « révolution » significative quant aux pratiques professionnelles : le temps consacré à la saisie s'avère déjà chez nombre de secrétaires - assistantes peu conséquent : 15 à 20 % en moyenne.

## **VI – Esquisse de quatre scénarios quant aux modalités de travail « secrétaires – assistantes / cadres »**

Sur la base des données recueillies et des tendances présentées ci-dessus, nous retenons deux axes d'évolution

### **◆ *Axe 1 : Modalités de travail des cadres***

*Pôle 1* : les cadres sont invités à se concentrer dans leurs activités sur leur domaine de spécialisation : techniques, juridiques, financier... à l'exclusion de toute autre investissement.

*Pôle 2* : les cadres sont invités à assurer leurs activités de manière intégrées : ils doivent prendre en charge directement les fonctions logistiques et les fonctions connexes : classement, documentation...

♦ ***Axes 2 : Modalités de travail des équipes***

*Pôle 1* : les unités constituées de cadres développent individuelle et de manière très identifiée leurs activités. Les organigrammes en « râteau » constituent la référence.

*Pôle 2* : le fonctionnement des unités est marqué par la formule « groupe - projet » associant sur un problème donné des configurations « ad - hoc » d'agents.

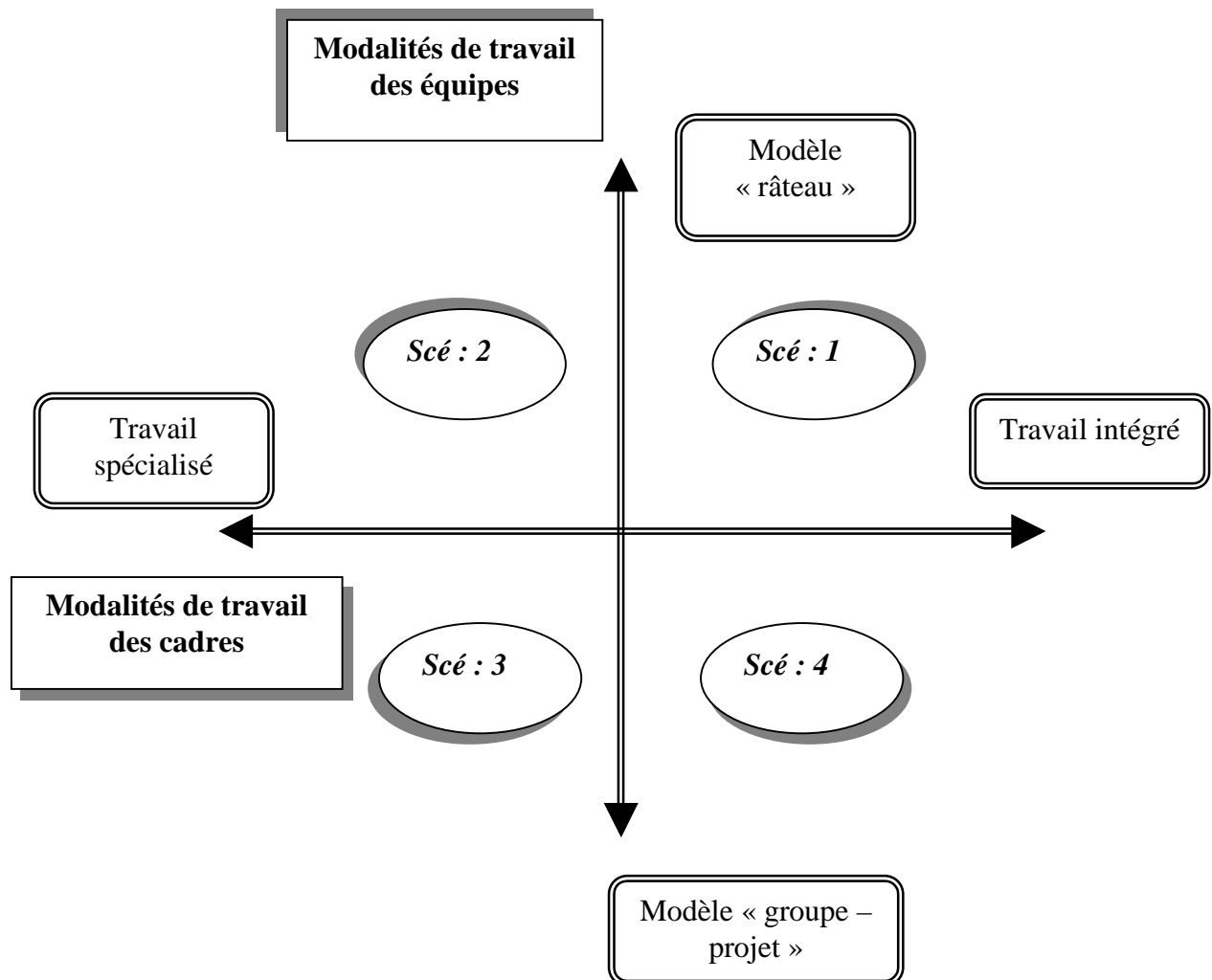
Ces deux axes permettent d'identifier quatre scénarios. Cette modalité d'analyse, si elle peut apparaître comme caricaturale dans les caractéristiques mises en avant, permet *a contrario* de mieux prendre conscience des avantages et des limites de chaque option. Elle facilite se faisant les choix et peut *in fine* conduire les décideurs à opter, en connaissance de cause, pour des scénarios intermédiaires.



Scénario 1	Dans ce scénario, la quasi totalité des cadres apparaissent comme des chargés de missions polyvalents. Leur autonomie fonctionnelle est élevée mais au prix d'un temps de travail lourd intégrant des activités pour lesquelles ces cadres sont peu ou pas préparés. Le cloisonnement des activités de chacun implique un investissement significatif de l'encadrement supérieur tant en amont : identification précise des travaux demandés... qu'en aval : coordination, recherche de zones de convergence... Si l'institution fait l'économie d'un certain nombre d'emplois de secrétaires - assistantes, elle prend le risque d'un fonctionnement très segmenté, or celui-ci paraît peu cohérent avec les exigences des politiques publiques devant intégrer de nombreux critères.
Scénario 2	Le temps de travail des cadres est plus spécialisé : ils se concentrent très majoritairement sur leur savoir et savoir faire. Il y a donc création de valeurs ajoutées significatives. <i>A contrario</i> , ils vont avoir impérativement besoin de secrétaires - assistantes dédiées aux fonctions transversales. Comme dans le scénario 1, l'encadrement supérieur sera très mobilisé aux différents stades des activités. Ce scénario semble cumuler nombre des inconvénients d'une segmentation significative du travail.
Scénario 3	Les équipes tente de combiner la spécialisation des chargés de mission avec l'identification d'un chef de projet. Celui-ci est responsable de la coordination générale et est soutenu pour la réalisation des fonctions transverses par une – voire des – secrétaire(s) – assistante(s). Ce mode de travail, qui se développe dans les services déconcentrés : MISE, DISE, Pôles de compétences.... favorise l'appréhension en amont des logiques multiples voire en tension dont il convient de dégager le centre de gravité. Si cette modalité de travail implique assurément des temps d'apprentissage en amont : le lancement du projet, elle paraît assez bien adaptée au cœur de missions à venir des directions et services d'administration centrale.
Scénario 4	Dans cette option, le groupe - projet fait le pari d'une intégration complète des différentes fonctions sur le seul encadrement. Si l'institution peut escompter une certaine réduction du nombre d'emplois de secrétaires - assistantes ce choix implique que chaque membre du groupe - projet ait une vision partagée des différentes phases du projet. Chacun devra en outre assumer de manière collégiale les activités logistiques, ... Le responsable du groupe - projet risque cependant d'être <i>in fine</i> mobilisé plus que de nécessaire par des activités de coordinations opérationnelles. Ce faisant, il sera moins disponible pour assurer sa mission essentielle : fédérer les savoir-faire pour faire advenir le projet

A la lumière des observations des situations de travail, de l'analyse des entretiens et des productions du groupe - métier, nous sommes tenter de considérer que le scénario combinant une certaine spécialisation des activités des cadres combinées avec des fonctionnements d'équipes de type « groupe - projet » apparaît comme le plus adapté à l'évolution probable des missions des directions et services d'administration centrale (scénario 3).

C'est donc pour l'essentiel en fonction de cette option que nous développerons ci-après nos propositions concernant l'évolution du positionnement et de l'emploi des secrétaires - assistantes.



## Les emplois - types de demain

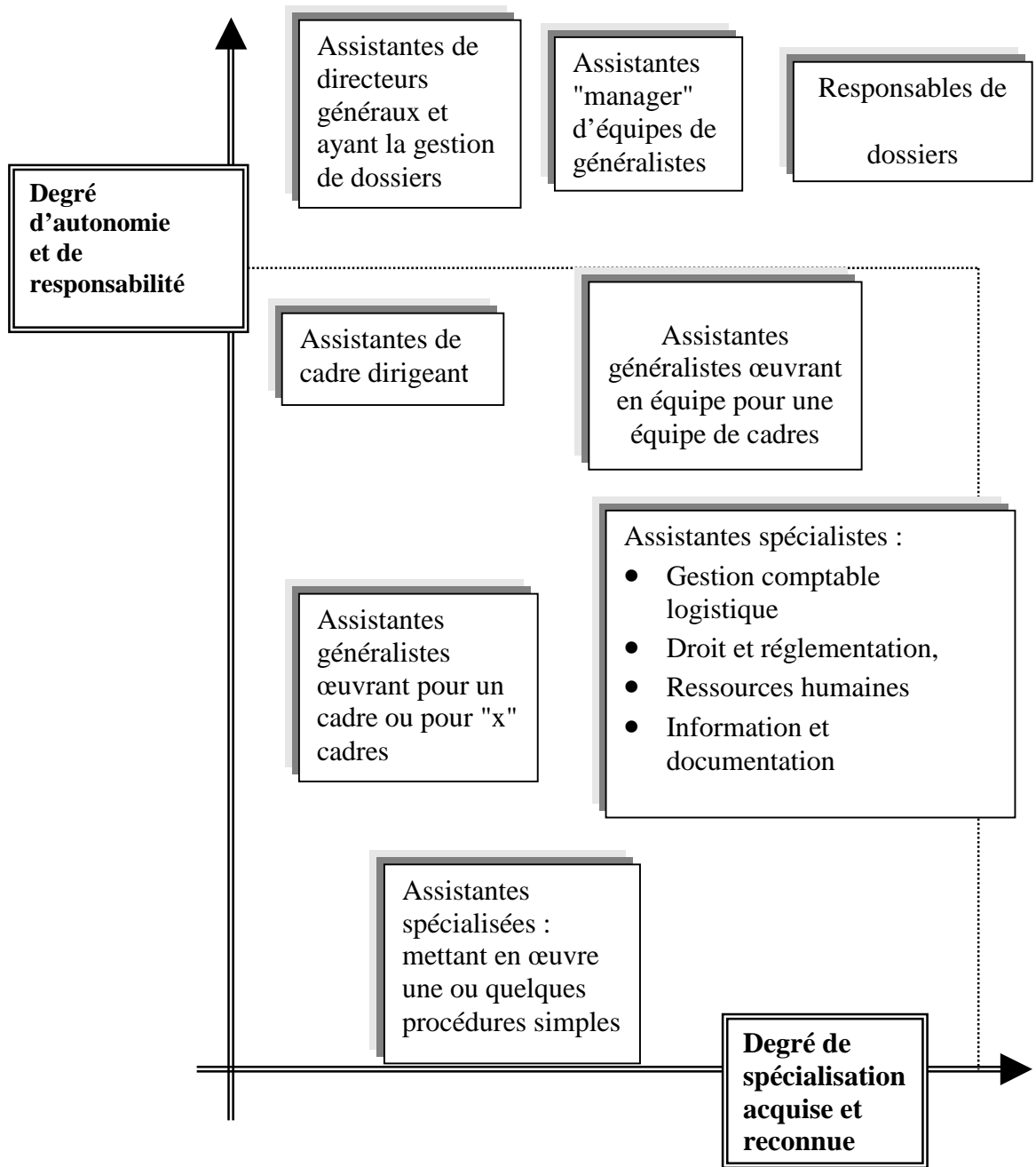
---

L'observation de secrétaires - assistantes en poste, l'écoute de la parole des cadres, le travail conduit lors des séances du groupe métier, les recherches sur le thème du devenir des assistantes, ... nous ont permis d'identifier des emplois cibles.

A partir de ces emplois, nous avons tracé des perspectives de mobilité et des parcours possibles de carrière pour les personnels. Il ne s'agit donc non pas d'inventer des emplois pour demain, mais plutôt au regard des emplois d'aujourd'hui, d'envisager des perspectives probables. Ces emplois peuvent être classés (cf. représentation graphique) selon leur degré d'autonomie de responsabilité et selon leur degré de spécialisation .

Au regard de ces deux critères, sept emplois - types sont apparus :

- secrétaire-assistante généraliste œuvrant pour un cadre ou pour plusieurs cadres,
- assistante de cadre dirigeant,
- assistante généraliste œuvrant en équipe et pour une équipe de cadres,
- assistante « manager »,
- secrétaire-assistante spécialiste,
- assistante spécialisée,
- assistante responsable de dossiers.



La description de chacun de ces emplois passe par la définition du domaine d'activité, des activités correspondantes et des savoirs mobilisés (savoir-faire et savoir-être)

***I - La secrétaire - assistante généraliste œuvrant pour un ou plusieurs cadres***

Ce sont les secrétaires classiques. On observe qu'elles constituent la catégorie la plus touchée par les facteurs d'évolution et en particulier par la maîtrise nouvelle qu'ont les cadres des outils bureautiques. D'autre part, ces secrétaires - assistantes généralistes sont de plus en plus amenées à travailler pour plusieurs cadres .

Domaines de compétence	Activités correspondantes	Savoirs mobilisés
Secrétariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frappe, mise en forme, présentation de documents</li> <li>- Rédaction de courriers simples</li> <li>- Gestion du courrier</li> <li>- Organisation du classement</li> </ul>	Maîtrise des outils de traitement de texte, Tableurs Powerpoint. Connaissances en orthographe et en grammaire
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation matérielle de réunions et de déplacements</li> <li>- Gestion de fournitures</li> </ul>	Rigueur et sens de l'organisation
Accueil : physique et téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation des interlocuteurs</li> <li>- Information de l'interlocuteur</li> <li>- Rédaction de messages</li> </ul>	Connaissance des missions de la structure, sens de l'image du service, qualités relationnelles
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenue d'un ou de plusieurs agendas</li> </ul>	Réactivité, sens de l'urgence et du prioritaire, diplomatie

## *II - L'assistante d'un cadre de direction*

L'assistante de direction maîtrise tous les aspects décrits dans l'emploi de secrétaire-assistante généraliste. Toutefois, ses domaines d'activité sont étendus et elle se doit de mobiliser d'autres savoirs.

Une constante : dans l'ensemble de ses activités, elle doit faire preuve de deux savoir-être : la disponibilité et la discrétion.

Domaines de compétence	Activités correspondantes	Savoirs mobilisés
Secrétariat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participation à des réunions pour une prise de notes</li><li>- Rédaction d'un projet de « relevés de décisions ou d'un compte rendu</li></ul>	Connaissance des dossiers et des interlocuteurs Aptitude à la rédaction Qualités relationnelles
Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"><li>- Préparation de dossiers,</li><li>- Etablissement de tableaux de bord, suivi de planning</li><li>- Gestion des dossiers du personnel (congrés, formation)</li></ul>	Connaissance des problématiques, sens de l'anticipation
Accueil	<ul style="list-style-type: none"><li>- Filtrage des appels et des visiteurs</li><li>- Contact avec les médias</li></ul>	Excellentes qualités relationnelles, sens de la diplomatie, excellente présentation
Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assure l'interface avec les différents interlocuteurs internes, diffuse l'information dans l'unité de travail</li></ul>	Connaissances des activités des membres de l'unité, et des dossiers traités.

### ***III - L'assistante généraliste œuvrant en « équipe » et pour une équipe de cadres.***

La plupart des facteurs d'évolution recensés plaident pour le développement de ce type d'emplois, qui, disons-le clairement, ne va pas de soi dans la culture administrative française. En effet, le plus souvent les personnels se sentent « propriétaires » de leur poste et aiment développer des liens uniques avec « leur » cadre. Nous faisons le pari que le renouvellement des générations d'assistantes et de cadres, la diminution du temps de travail, le développement du travail en réseaux, l'organisation nouvelle des espaces de travail, favoriseront ce type d'emplois qui exige de la part des assistantes de grandes qualités professionnelles et humaines.

Rassembler des secrétaires assistantes dans un même bureau ne suffit pas à créer une véritable équipe qui est tout sauf un pool dactylographique .

Ce type de poste exige des assistantes capables de remettre en cause leurs méthodes traditionnelles de travail. Les différentes activités et le traitement de l'information se font dans une totale transparence. Le but d'une telle organisation est en effet d'assurer une continuité dans la qualité du service rendu sur des plages horaires quotidiennes très étendues. Les activités de ces assistantes sont identiques à celles de la secrétaire - assistante généraliste et elles doivent mobiliser les mêmes savoirs. Cependant, pour que cette organisation fonctionne elles devront mettre œuvre d'autres savoir-faire et savoir-être.

Des savoir-faire spécifiques : il s'agit ici de savoir relatifs à l'organisation du partage de l'information. Pour assurer une parfaite polyvalence, les assistantes vont devoir créer des répertoires communs, partager leurs fichiers...

D'autres outils devront être mobilisés : la tenue de fiches de suivi sur l'état d'avancement de tel ou tel dossier, l'élaboration d'échéanciers, un plan de classement unique. Bref, l'équipe d'assistantes va « *faire de la qualité sans le savoir* » en codifiant les pratiques qui permettent à l'équipe de fonctionner.

Des savoir-être essentiels : savoir travailler en équipe ne va pas de soi. Cela exige des qualités humaines d'ouverture, de la pondération, de l'humour (qui désamorce bien des conflits ), de la bonne humeur...bref « *un sens du relationnel et de la communication en béton* ».

Ce type d'organisation existe au MAAPAR (au Cabinet). Nous avons pu le vérifier lors de l'observation des postes *in situ* et constater l'efficacité du système.

#### ***IV - L'assistante « manager »***

On peut faire l'hypothèse qu'une équipe de cinq assistantes ou plus œuvrant en équipe pour une équipe de cadres nécessite la présence « d'un coach », d'une responsable d'équipe qui en plus des savoirs évoqués ci-dessus aura de réelles qualités de manager et sera reconnue en tant que telle.

Domaines de compétence	Activités correspondantes	Savoirs mobilisés
- Coordonner le travail de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre l'interlocutrice du groupe de cadre</li> <li>- Créer de la cohésion en provoquant des moments d'échange ( réunion d'équipe) sur la vie de l'équipe (charge de travail, anticipation sur l'avenir)</li> <li>- Organisation du travail, répartition des tâches</li> <li>- Assurer l'adaptation de l'équipe aux tâches confiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité, connaissance des dossiers, sens de la diplomatie, des priorités, de l'écoute</li> <li>- Animation de réunion, sens de l'écoute, connaissance sur la vie des groupes de travail</li> <li>- Gestion de planning</li> <li>- Connaissance des goûts et des compétences de chacune</li> <li>- Favoriser le suivi de formations individuelles ou collectives</li> <li>- Connaissance parfaite des outils informatiques apparaissant sur le marché</li> </ul>



Ces quatre emplois-types ressortent du champ d'intervention d'une secrétaire au sens classique du terme. Notre hypothèse est que cette configuration nouvelle des méthodes de travail redonnera une légitimité aux assistantes - secrétaires. Cette option devrait permettre aux cadres de consacrer avec plus de sérénité leur temps aux contacts externes, à l'étude des dossiers et, pour les cadres dirigeants, au management participatif qui demande davantage de temps, de réflexion qu'un management purement hiérarchique.

Les trois emplois que nous allons maintenant décrire ne sont pas orientés vers le secrétariat au sens classique du terme. Bien que ces postes impliquent des tâches et des savoirs mobilisés similaires à ceux d'une secrétaire - assistante (emplois N 1) qui sont le « cœur » du métier, la dominante des emplois est ici constituée par des activités qui interviennent dans le cadre d'une procédure, d'une gestion appliquée à un domaine précis tels que la gestion de personnels, la gestion comptable et logistique, la gestion de marchés, le juridique.

Afin de décrire ces emplois-types, il est nécessaire d'identifier au moins deux domaines. Les exemples choisis sont ceux de la gestion du personnel et la gestion comptable et logistique.

### ***V - La secrétaire-assistante spécialisée***

L'assistante spécialisée intervient dans un nombre de procédures limitées, pour y effectuer un certain nombre de tâches répétitives, ne présentant pas de difficultés particulières.

Domaines de compétence	Activités correspondantes	Savoirs mobilisés
<b>Gestion du personnel :</b>  Gestion administrative quotidienne	- Contrôle et enregistrement des congés payés, ARTT, arrêts maladie, temps partiel, suivi des visites médicales du travail ,...	Connaissance des règles applicables, utilisation de logiciels : EPICEA, logiciel de gestion du temps. Sens du relationnel

Gestion des dossiers	- Transfert des pièces aux bureaux de gestion, tenue des dossiers par agent	Rigueur
Gestion de la formation	- Enregistrement des demandes et du suivi de la demande.	Rigueur
<b>Gestion comptable et(ou)logistique</b>	- Transfert des pièces aux organismes compétents	Connaissance de la règle, utilisation de pièces types, rigueur
Commande publique	- Préparation de la signature de marchés de fournitures	Connaissance de la règle, utilisation d'AGRI +
Gestion comptable	- Traitement comptable de dépenses de fonctionnement	

## ***VI - L'assistante spécialiste***

L'assistante spécialiste voit son champ de compétence s'élargir. Elle intervient dans la totalité des actes et des procédures de gestion du personnel ou de gestion comptable et logistique.

Par ailleurs, elle est susceptible d'accomplir les tâches relevant du « noyau dur » du métier de secrétaire - assistante.

Domaines de compétence	Activités correspondantes	Savoirs mobilisés
<b>Gestion du personnel</b>	- Prépare et assure le suivi des dossiers : notation, avancements, primes	Discrétion, sens de la distanciation
Gestion administrative et suivi social	- Gère les dossiers prestations - Conseille les personnels en difficulté.	Sens de l'écoute et des relations humaines Bonne connaissance des missions, sens de l'organisation
Recrutements et formation	- Gère les demandes d'emplois, effectue des sélections voire recrute les vacataires pour la Direction - Collecte et classe les offres de formation, diffuse l'information aux agents, les aide à trouver une réponse à leurs besoins.	Bonne connaissance des missions, sens de l'organisation
<b>Gestion comptable et logistique</b>		
Commande publique	- Recensement des besoins, préparation des bons de commande ou des marchés, tenue de tableaux de bord de consommation, participation à l'élaboration d'un budget prévisionnel et à son suivi	Connaissance du marché Goût des chiffres,
Gestion comptable	- Traitement de toutes les opérations sur l'ensemble des chapitres budgétaires - Traitement des dépenses et des recettes	Maîtrise de l'ensemble des règles de comptabilité publique

## ***VII - La responsable de dossiers***

La responsable de dossier est une assistante spécialiste amenée à coordonner le travail d'une cellule « fonctionnelle ». Elle est identifiée comme le référent d'assistantes spécialisées ou d'assistantes spécialistes, et *in fine* celui du chef de bureau. Dans les faits, elle est l'adjoint du chef de bureau dans son domaine de compétence. Elle est amenée à rédiger des notes, rapports, bilans et à les présenter à un collectif : bureaux, sous-direction, instances de concertation, groupes de travail qu'elle peut être chargée d'animer.

---

### **Recommandations et points de vigilance**

Pour une valorisation des secrétaires – assistantes au service du développement des structures d'administration centrale.

---

Au delà de l'analyse de l'existant, du repérage des facteurs d'évolution et de l'esquisse de scénario, le comité de pilotage a également souhaité que la présente étude formule des propositions d'action. Compte tenu du degré d'engagement significatif des membres du groupe dans la gestion des ressources humaines – ceux-ci assurent en effet dans leur très grande majorité la responsabilité de chef de mission des affaires générales – il serait selon nous déplacé de sur-valoriser les apports de chargés d'études quant à l'identification des actions à conduire. Aussi, il nous semble plus approprié de considérer que ceux-ci sont habilités à formuler des recommandations, des points de vigilance, des indicateurs d'évaluations... les commanditaires devant en tout état de cause conserver leur totale liberté d'appréciation quant à la pertinence, l'opportunité ou la faisabilité de pistes proposées.

Au regard des questionnements formulées tant par les secrétaires – assistantes que par l'encadrement, nous avons pris le parti de regrouper nos recommandations autour de quatre thématiques. Cette répartition à visée didactique ne doit pas occulter que toute action en matière de gestion des ressources humaines à une portée systémique. Engager une politique de mobilité au bénéfice des secrétaires - assistantes ne saurait se conduire sans un engagement des cadres ; la mise en place de nouvelles modalités de communication dans les équipes ne peut faire l'économie d'une réflexion appropriée quant aux nouvelles activités qui seraient demandées aux des secrétaires – assistantes. Enfin, un développement significatif des responsabilités demandées à certaines secrétaires – assistantes implique que les questions relatives aux rétributions voire aux statuts soient posées.

## **1 – Management, relation d'équipe, communication.**

I - Améliorer les capacités managériales des cadres et quelque fois leur comportement...

I - a. Créer un climat de confiance

Le groupe de travail, lors de sa séance de travail du 12 mars 2002, a noté d'une part que « *sans confiance, il ne peut y avoir d'authentique motivation* ». D'autre part, il a fait de la reconnaissance du travail accompli par les assistantes un facteur essentiel.

Le groupe a de fait exprimé une problématique que l'on retrouve dans les études consacrées à l'homme au travail, problématique qui se pose d'une manière plus aiguë pour la catégorie des secrétaires-assistantes. On peut ainsi citer une étude réalisée au sein d'une Direction du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie où il apparaît que la moitié des effectifs de la catégorie « secrétaires » fait état d'un malaise et d'une démotivation du à « *un manque de reconnaissance de la hiérarchie, à l'impression de ne pas être écoutée* ».

Le sociologue Olivier Liaroutzos, dans une enquête CEREQ relative au tertiaire administratif, remarque :

*« 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 ».*

Même si cela va de soi, il faut rappeler que les cadres se doivent de faire preuve de courtoisie et de politesse à l'égard d'une catégorie qui a pu être désignée sous le vocable « *les petites mains* » ou « *de petit personnel* » et qu'il ne faut pas confondre autorité et autoritarisme. Il est utile de citer ici un extrait de « *Mais comment peut-on être manager ? (!) les compétences du manager au quotidien* » de Jacques Piveteau aux éditions INSEP (1999).

*« Ce pouvoir doit s'exercer avec courtoisie. On a honte de rappeler de telles évidences. Et pourtant combien de fois un ordre parfaitement justifié dont l'exécution en pratique ne posait aucun problème, blesse celui qui le reçoit en vertu de la façon dont il est transmis. Courtoisie ne veut pas dire mollesse. Elle veut dire reconnaissance de celui à qui je m'adresse, quel qu'il soit, à*

*qui je donne un ordre parce que ma situation m'en fait un devoir, est un être humain, mon égal dans cet ordre.*

*Il doit être donné sur un ton serein. Le manque de courtoisie a souvent l'une de ces causes : le manque de temps (et dans ce cas, on est impardonnable - de sacrifier une relation à... A quoi exactement ?) ou la crainte de n'être pas suivi. La rudesse du ton a pour fonction de manifester qu'on ne tolère pas de réplique. Mais c'est souvent le contraire qui se produit »*

Une enquête de psycho-dynamique du travail réalisée auprès d'assistantes dans une DDAF par un médecin du travail et par une psychologue du travail révèle :

*« Les difficultés exprimées se présentent aussi sous la forme d'une plainte liée à l'irrespect dont ferait preuve certains cadres à l'égard du personnel. Cet irrespect qui les affecte, semble à la discussion, témoigner de la surcharge qui pèse sur l'encadrement ».*

Les qualités à développer chez les cadres nous paraissent être les suivantes :

- *L'écoute et l'attention* qui permettent d'anticiper les problèmes ; un cadre ne peut se contenter d'utiliser les TIC pour communiquer, et de réaliser des bilans uniquement lors des entretiens obligatoires. Il s'expose alors à créer un climat de démotivation et risque d'obtenir une communication ascendante uniquement lors des situations de dysfonctionnement voire de crise.
- *La disponibilité et l'accessibilité* : un bon climat et un relationnel s'entretiennent au quotidien.

I - b Poser des règles de fonctionnement transparentes.

Dès sa prise de fonction, l'assistante doit connaître un certain nombre d'informations et de règles :

- Ce que l'on attend précisément d'elle : c'est d'exécuter les tâches attendues, tâches qui doivent être définies dans une fiche de poste, élément essentiel de clarification pour les deux acteurs. Si cette fiche n'existe pas, pourquoi ne pas faire de sa rédaction un temps fort de communication où le cadre indépendamment d'une description de poste va expliquer comment il « voit le poste », ce qui est pour lui prioritaire, ce qui est source de pression , .... Tous ces éléments faciliteront grandement la communication au quotidien. Le groupe de travail a manifesté une attente forte de ce type d'écrit de référence.

- Les modes d'organisation et de fonctionnement. Le cadre doit expliquer clairement les missions et les tâches déléguées mais aussi les conditions et les moyens de cette délégation. A notre sens, il doit également faire connaître son mode « individuel » de fonctionnement, ses méthodes,... Ceci permettra d'éviter bien des malentendus et facilitera la relation de confiance et donc la motivation .

## II - Intégrer les assistantes à l'équipe de travail et à ses réunions.

Les assistantes, quelque soit l'emploi tenu, assumeront d'autant mieux les missions qui leur sont confiées qu'elles participeront aux réunions de l'équipe de travail (selon les cas : cellule, bureau, sous- direction ). Cette participation leur permet en effet :

- d'avoir une vision globale des missions de la structure,
- d'avoir une connaissance en temps réel de l'évolution des dossiers,
- de savoir qui fait quoi, de connaître les priorités et échéanciers,
- de mieux assurer ses tâches transversales.

Les assistantes doivent également assister aux réunions d'équipe de projet.

Cette implication leur permet de mettre l'accent sur des volets du dossier qui peuvent avoir échappé aux cadres. Elles peuvent ainsi faire des propositions au même titre que les autres acteurs du projet. En outre, la participation des assistantes au projet dès son démarrage, facilite leur compréhension des enjeux et de la gestion du dossier, elles vont aussi pouvoir de ce fait anticiper sur leurs tâches à venir .

## III - Organiser l'utilisation des TIC

Le constat de départ est que très souvent l'utilisation des TIC dans les équipes est anarchique : la réception et l'envoi des messages ne sont pas organisés. De plus en plus , les cadres communiquent par messagerie, reçoivent de l'information par le même canal, ... et conservent dans leur boîte personnelle les messages.

Dans ces situations, les assistantes sont écartées de l'information et expriment une plainte à cet égard. Elles ont ainsi le sentiment d'être tenu à l'écart, d'être dévalorisées. Elles constatent également les dysfonctionnements produits, ne peuvent assurer un suivi fiable des dossiers, et de ce fait ne peuvent plus renseigner utilement et assister efficacement le cadre, qui noyé sous les



messages, peut « oublier... d'envoyer tel tableau à telle date » Lors des travaux du groupe métier, de nombreux exemples de ce type ont été cités.

Cette situation est très largement répandue. Ainsi l'enquête de psychodynamique citée plus haut pointait :

*« Certaines transmissions passent aux oubliettes depuis que les cadres effectuent eux-mêmes une partie de leurs courriers, ils ne tiennent pas systématiquement au courant les secrétaires qui ont pourtant gardé la mission de répondre au téléphone. Il en résulte des malentendus et une surcharge de travail pour rechercher les informations. »*

Il est donc essentiel, pour d'une part, assurer la qualité du service et d'autre part rendre aux assistantes leur raison d'être, d'élaborer de véritables chartes d'utilisation des messageries qui fixeront les règles du jeu sur la transmission des messages, leur classement et donc leur traçabilité.

Pour conclure ce paragraphe, il nous paraît opportun de citer un cadre de Manpower qui s'exprimait ainsi dans les colonnes de « Télérama » - juillet 1998 :

*« Les messageries électroniques ou vocales, les micro-ordinateurs, n'assurent pas la coordination, ne prodiguent pas des conseils et ne prennent pas d'initiatives. Les chefs d'entreprise ont redécouvert, grâce à leur secrétaire, la dimension humaine de la communication. »*

## **2 – Mobilité**

Les données fournies par les services de la mission d'inspection permanente des services centraux (cf. chapitre III) nous ont permis de mettre en évidence la mobilité des secrétaires – assistantes. Ces données mettent en échec la vision développée par certains responsables selon lesquels la mobilité serait l'apanage des seuls cadres. Si cette représentation semble effectivement caractériser certains services en DDAF ou certains EPLEA, elle est très largement battue en brèche en ce qui concerne les secrétaires – assistantes en fonction en administration centrale. Ainsi 194 sur 291 agents ont moins de cinq ans d'ancienneté dans leur poste.

Dès lors, la mobilité ne doit pas être traitée comme un « problème » mais comme l'un des outils pouvant être sollicité pour promouvoir le développement des directions et l'enrichissement des savoir et savoir – faire des secrétaires – assistantes. Il convient néanmoins de noter que quelques services nous ont fait part de leur souhait de voir les personnels administratifs

effectuer des mobilités plus significatives. C'est donc sous l'angle des parcours professionnels que nous formulons quatre pistes de progrès.

2 – 1 Un emploi à privilégier lors du premier emploi : celui de secrétaire généraliste.

Cet emploi de secrétaire - souvent qualifié de « classique » - s'oppose, de part la polyvalence des tâches à accomplir et de la réactivité demandée, à l'emploi de secrétaire spécialisée cantonnée dans la gestion d'une ou d'un nombre limité de procédures.

*« ... la polyvalence demandée dans un emploi de secrétaire de chef de bureau, c'est stressant au début .... mais cette diversité est aussi formatrice... C'est aussi un moyen de mieux comprendre les rouages de l'administration centrale, ça permet de découvrir des pratiques qui complètent la formation scolaire »*

De même, l'emploi de secrétaire – assistante auprès d'un cadre dirigeant en début de carrière ne nous paraît pas *a priori* pertinente car il place trop vite le jeune agent dans des situations où les prises d'initiatives peuvent être perçues comme trop conséquentes. Cette situation peut générer une tension intrapsychique , « *la peur de mal faire* » fort dommageable pour l'image de soi et donc néfaste pour des futurs engagements professionnels.

2 – 2 Un standard de mobilité : cinq années

Cette durée est rappelons le la durée majoritaire quant à l'occupation d'un emploi par les secrétaires – assistantes en poste en administration centrale. Celle-ci est perçue comme adaptée tant par les personnels que par l'encadrement. Pour favoriser le développement de cette « référence » définie comme un optimum dans la valorisation des savoir d'expérience et l'acquisition de nouveaux savoir – faire, et afin d'éviter une durée moyenne d'emploi supérieure, nous proposons le dispositif suivant :

- au cinquième anniversaire de l'entrée dans le poste, toute secrétaire – assistante serait reçue pour un entretien approfondi par le responsable de la mission d'inspection permanente des services centraux. Cet entretien pourrait être précédé ou suivi, si tel est le souhait de l'agent, d'un bilan de compétence réalisé par un centre agréé et dont les résultants sont la stricte propriété de l'intéressé. Cet entretien permettrait de faire un tour d'horizon des emplois susceptibles d'être occupés à court terme.

- au delà de la septième année, et ce dispositif devrait être naturellement généralisé à l'ensemble des personnels du MAAPAR, l'agent progresserait sur la seule base de son ancienneté.

## 2 – 3 Favoriser l'articulation des engagements familiaux et des investissements professionnels

Comme pour la très grande majorité des emplois à dominante féminine, pour nombre de secrétaires – assistantes en poste en administration centrale, assurer à égalité d'engagement leur vie familiale et leur vie professionnelle n'est pas sans poser de nombreuses questions. L'importance des temps de transports en région Ile de France, la garde de jeunes enfants... ne peuvent pas être occultées.

*« En région parisienne, beaucoup d'agents ne peuvent pas compter sur des appuis familiaux, l'aide des grands parents ... C'est différent de ce que l'on peut observer en province... »*

Aussi, il nous semble approprié qu'en écho à ces situations personnelles, deux types d'emplois puissent être proposés ponctuellement aux secrétaires – assistantes ayant des difficultés significatives à assurer de concert engagements familiaux et vie professionnelle.

- Les emplois de secrétaires spécialisées avec des tâches plus particulièrement normées semblent se prêter mieux qu'un emploi de secrétaire polyvalente à une gestion *ad hoc* des horaires.
- Les emplois de secrétaires auprès d'un cadre dirigeant, sous réserve que ces emplois soient assurés en « tandem » offrent aussi des possibilités d'articulations plus harmonieuses des engagements familiaux et professionnels. Des formules fondées sur des horaires stabilisés combinant prise de poste « matinale » et prise de poste « décalée » pourraient être proposés (exemple : 8 heures – 16 heures / 11 heures – 19 heures) afin de tenir compte des quarante-cinq minutes de déjeuner et des pauses obligatoires après six heures de travail.

## 2 – 4 Accorder des bonification d'ancienneté aux secrétaires – assistantes effectuant des mobilités hors du périmètre des services centraux du MAAPAR

Plusieurs de nos interlocuteurs cadres ont évoqués, souvent à partir d'exemples concrets, l'intérêt pour les services de l'administration centrale

d'accueillir des secrétaires – assistantes ayant une expérience professionnelle fondée sur un emploi assuré hors du MAAPAR .

*« ...L'administration centrale a beaucoup de difficultés pour faire venir dans ses services des agents ayant une connaissance pratique du terrain ... Or chaque fois que cela a été réalisé, j'en ai vu l'intérêt ... C'est souvent précieux ....Ce que j'évoque concernait le fonctionnement d'un EPLEA, ce fut réellement un « plus » pour le service ! »*

Dès lors, ne conviendrait-il pas de favoriser ce type de mobilité en proposant aux secrétaires – assistantes qui accepteraient des mobilités vers des offices agricoles, d'autres administrations centrales ou les services de la Communauté européenne un double contrat ? Celui-ci comporterait deux clauses :

- Retour privilégié au terme de trois à cinq ans afin de valoriser les savoir-faire acquis. Un système d'évaluation des acquis devrait être en outre mis en place pour garantir aux agents et au service d'accueil une valorisation optimale de l'expérience acquise.
- Avancement accéléré : celui pourrait être par exemple concrétisé par une bonification d'ancienneté de deux mois par année de services hors MAAPAR lors de la réintégration dans les effectifs du ministère. Afin de garantir la légitimité de cette valorisation professionnelle issue d'une mobilité, les acquis issus de celle-ci feraient l'objet d'une évaluation par un organisme tiers. Des GRETA (Education nationale) semblent *a priori* compétents pour de telles validations.

### **3 - Formations**

La formation professionnelle a été quasi systématiquement citée pour favoriser le développement des savoir-faire professionnels des secrétaires – assistantes. De nombreux dispositifs mis en œuvre tant par la DGA (Sous direction DPRS – Bureau de la formation continue) que par les missions des affaires générales ont été cités, décrits et parfois commentés. Notre propos n'est pas d'évaluer ce qui a été réalisé et qui, le plus souvent, est poursuivi. Il nous paraît par contre utile de souligner des directions qui pourraient être consolidées et attirer l'attention des décideurs sur des infléchissements qui nous semblent en adéquation avec les problématiques analysées.

3 – 1 Rééquilibrer résolument les formations d'une visée d'accompagnement voire curative à une visée prospective propre à préparer les personnels à leurs futures missions.

A l'écoute de nos interlocuteurs, cadres et secrétaires – assistantes, il apparaît qu'une large majorité des dispositifs de perfectionnement sont mis en œuvre dans une perspective d'accompagnement des innovations. C'est assez souvent après l'installation d'un nouveau dispositif technologique que des formations sont mises en place. Parfois, celles-ci sont proposées après que des constats de carence aient été plus ou moins systématiquement formulés. Dans ces cas, les formations proposées sont en général de courtes durée, il s'agit *in fine* de « réparer » de « palier à une valorisation insuffisante des logiciels installés » ... Si les personnels valident spontanément cette approche pragmatique, ne faut-il pas s'interroger aussi sur le message implicite porté par ces dispositifs ?

Pour notre part, nous considérons que de telles pratiques constituent un message quasi paradoxal.

Alors qui est demandé de plus en plus aux secrétaires – assistantes de développer des pratiques pro – actives voire d'anticipation dans leurs activités professionnelles quotidiennes, la formation demeure attachée à une représentation passive voire palliative. En outre, ces formations privilégient de manière nette des approches instrumentales. Si celles-ci sont indispensables au regard des fonctions des agents en formation, il semble tout aussi important d'accorder une place significative aux enjeux et aux raisons qui conduisent à ces apprentissages.

Placer durablement un agent en position de projet implique que celui-ci ait accès aux fins et pas seulement aux moyens nécessaires.

Nous sommes portés à croire qu'une partie des refus implicites d'agents quant aux propositions de perfectionnement consacrés aux logiciels de traitement de texte ou à la maîtrise de fonctions avancées tient au rejet d'être placés de fait dans une situation d'évaluation. Dès lors, nombre de secrétaires - assistantes déclarent posséder les savoir-faire demandés car formuler une demande de formation en écho à de telles propositions pourrait être analysé comme un déficit professionnel.

Aussi, si des actions de formation de courte durée demeurent adaptées, il apparaît que les opérateurs devraient :

- veiller à mettre en œuvre des séances d'information en amont de l'arrivée de nouveaux dispositifs,
- s'assurer que les intervenants ne développent pas systématiquement un « discours » instrumental,
- mobiliser l'encadrement afin que celui-ci présente en début de session les enjeux organisationnels des sessions et soit attentif en fin de stage aux questions encore en suspens.
- multiplier les dispositifs « en alternance » sous forme de journées intercalées par des périodes de mise en pratiques dans les situations professionnelles

### 3 – 2 Favoriser les pratiques de tutorat

Deux situations professionnelles semblent devoir être plus particulièrement être épaulées par cette option :

- la première prise de poste,
- les premiers mois à l'issue d'une mobilité.

Dans ces deux cas, un agent expérimenté, mais pas nécessairement d'un grade supérieur, pourrait être sollicité. En la matière, l'expérience montre que le tutorat porte ses fruits si :

- le tuteur bénéficie d'un mandat explicite : il peut s'agir d'une brève « lettre de mission » portée à la connaissance de tous les membres de l'équipe,
- le tuteur est intéressé à l'encadrement par une rétribution correspondant – fusse symboliquement – aux contributions supplémentaires qui lui sont demandées. Il est également envisageable que le tuteur soit associé à l'évaluation « finale » du collègue qui lui a été confié. Dans ce cas, il semble opportun qu'il puisse disposer d'un référentiel d'activités validé par l'institution.
- le supérieur hiérarchique accorde du prix à la démarche : la formule d'une entretien d'une demi-heure par quinzaine semble appropriée.

### 3 – 3 Développer les formations aux langues étrangères

Les missions des structures centrales du MAAPAR et le développement de l'internationalisation des relations agricoles conduisent au renforcement des capacités d'expression en langues étrangères. Nombre d'agents ont vu d'ores et déjà la dimension « internationale » de leur poste prendre de l'importance. Il s'agit d'accueillir un visiteur, de répondre au téléphone, d'effectuer une recherche documentaire....

Le dispositif mis en œuvre par la DPEI a fait depuis des années la preuve de son utilité : il pourrait judicieusement inspirer l'ensemble des directions.

### 3 - 4 Promouvoir des formations intégrées associant tout ou partie d'une équipe

Nous avons à maintes reprises fait l'hypothèse que l'efficacité des unités d'administration centrale sera conditionnée par la qualité du travail coopératif. Celui-ci ne saurait être mis en œuvre par le seul fait de déclarations fussent-elles formulées au plus haut niveau. *A contrario*, il semble que celui-ci doit être expérimenté et construit pas à pas. Des dispositifs de « formation – action » peuvent y contribuer. Ils impliquent pour jouer ce rôle de « *laboratoire des pratiques professionnelles à venir* » que l'ensemble des professionnels concernés s'y associent et fassent part de leurs propositions.

L'élaboration de règles du jeu communes et identifiées par tous comme efficaces et légitimes peut être effectuée par le biais de telles actions. De telles « formation – action » supposent la mise en forme d'un cahier des charges « sur mesure » et des modes d'intervention idoines :

- respect des points de vue d'autrui,
- confidentialité,
- position de « facilitation » de l'intervenant,
- productions intermédiaires soumises à l'aval des responsables quant à leur faisabilité,
- mise en forme des travaux par voie de « charte »,
- temps d'évaluation communs,
- ....

De tels dispositifs peuvent en outre être particulièrement utiles pour développer la confiance en soi de chacun des membres d'une équipe. Des objectifs de « développement personnel » passent certes par des temps de formation « protégés » que constituent les stages de type « inter services ». Cependant, les apprentissages se consolident surtout sous le regard des membres de l'équipe et dans l'action. Sans cette dimension, les formations de type « développement personnel » actions prennent le risque de n'être que des parenthèses peu probantes.

Il s'agit selon nous de combiner deux types de dispositifs de formation. À côté de temps de formation explicitement dédiés à une catégorie d'agents qui conservent toute leur légitimité, il convient de promouvoir des dispositifs qui

préfigurent et préparent la mise en œuvre des futures modalités de travail en commun.

### 3 – 5 Promouvoir des pratiques de type « portefeuilles de compétences »

Cette option se doit, selon nous, d'être promue avec prudence et pragmatisme. En effet, des programmes systématiques peuvent s'avérer difficiles à articuler avec des règles de gestion statutaires à dimension essentiellement collectives.

Nous considérons par contre qu'au terme de l'occupation d'un emploi par une secrétaire – assistante, un entretien tripartite réunissant l'agent, son supérieur hiérarchique et le responsable de la mission permanente d'inspection des services centraux, pourrait permettre de dresser la liste des savoir-faire spécifiques acquis durant l'occupation du poste.

Cet entretien serait de nature à conférer un caractère concret et explicite au « curriculum – vitae » de la secrétaire - assistante. Il serait naturellement un outil privilégié dans les procédures de mobilité interne voire de promotion.

### 3 – 6 Favoriser le fonctionnement de clubs d'échanges de pratiques professionnelles ouverts aux secrétaires – assistantes.

Ces clubs ont été largement plébiscités par les membres du groupe « métier », celui-ci a d'ailleurs été expressément identifié comme tel par nombre des secrétaires – assistantes qui y ont pris part. Ils pourraient prendre des formes diverses :

- clubs intra-direction pour y traiter de questions thématiques communes,
- clubs inter-direction consacré à des « échanges de bonnes pratiques »,
- forums de type « intranet » : des agents nous ont indiqué utiliser des formules similaires accueillant très majoritairement des secrétaires–assistantes œuvrant dans des entreprises privées,
- l'accès aux salons professionnels organisés en région parisienne.

Enfin, nous mentionnons pour ordre les formations qualifiantes qui seraient requises dans certaines étapes des parcours professionnels. Ce point sera traité de manière détaillé dans le chapitre VII.

## **4 – Carrières et rémunérations**

Deux facteurs plaident pour que soient évoquées ces dimensions.



D'une part, l'évolution inéluctable du métier de secrétaire vers la fonction de secrétaire assistante, d'assistante, de collaboratrice, de responsable de métiers doit conduire à une réflexion sur un nouveau statut.

D'autre part, l'existence à ce jour, pour un certain nombre de secrétaires assistantes, d'une inadéquation entre la réalité de la fonction exercée et le statut devrait entraîner la mise en place de correctifs.

### *I - Les primes, les bonifications indiciaires.*

Ces outils de reconnaissance et de valorisation existent, mais ne semblent pas, selon le groupe de travail, être utilisés à bon escient. Ces outils, après définitions négociées de règles du jeu, devraient servir à encourager les mobilités, les parcours professionnels tels que définis dans le chapitre VII, mais aussi à corriger des inadéquations entre « corps / grade » et les fonctions réellement exercées. Ces évolutions supposent de réaliser en amont une description et une analyse de tous les postes. C'est sur ces bases que les agents et leur encadrement pourront engager l'évaluation des responsabilités exercées, des délégations assumées...

Le résultat de cet état de l'existant devrait aboutir à revoir le système de modulation de primes ainsi que la définition des postes permettant d'obtenir une bonification indiciaire.

### *II - Les tableaux d'avancement.*

Les critères essentiels pour une inscription aux tableaux semblent devoir être explicités à nouveau voire redéfinis. Parmi les critères à retenir, nous considérons que pourraient être mis en exergue :

- le nombre de mobilités réussies,
- l'accès à un poste appartenant à ceux identifiés comme relevant de ce corps/ grade,
- les qualités réellement déployées par l'agent sur son poste : les fiches d'emplois – types tels que nous les avons identifiés - cf. chapitre V - devraient aider à objectiver cette appréciation,
- ...

### *III - Le repyramidage.*

L'évolution des missions et des métiers doit entraîner à terme la transformation de postes de catégorie C en catégorie B. Actuellement, ce mouvement est initié essentiellement par concours, alors qu'il devrait correspondre aux postes réellement exercés. Ce processus semble capital pour

les années à venir où l'administration sera en concurrence vive avec les entreprises privées<sup>8</sup>.

#### *IV - La création d'un nouveau niveau de classification : techniciens de l'administratif ?*

Si la formulation d'une telle question peut sembler provocatrice, le constat a été fait par certains cadres du MAAPAR et par des cadres d'autres administrations. Il n'existe pas actuellement de corps correspondant à un BTS ou à un DUT. Une réponse a été trouvée avec la création du corps des techniciens rebaptisé « corps des techniciens supérieurs ». On peut légitimement penser que si elle aucune formule n'est pas trouvée pour le secteur tertiaire, l'administration aura rapidement du mal à recruter et à conserver les bons agents qui lui seront indispensables.

---

---

<sup>8</sup> Cf. Analyse du Commissariat Général au Plan présentée au chapitre II.

### **Esquisse de parcours professionnels pour les secrétaires - assistantes**

---

Les notions de parcours professionnels, d'aire de mobilité, de capitalisation d'expériences demeurent pour un large public floues. Ces termes ne font pas encore partie des références méthodologiques communément utilisées à l'inverse de termes tels que carrière, corps, échelon... qui se réfèrent à la gestion statutaire. Les notions de parcours et d'aire de mobilité n'entrent pas en concurrence avec ceux portés par le statut général des fonctionnaires ou les statuts particuliers. Ils ambitionnent plutôt de compléter ceux-ci en se plaçant sur un plan plus qualitatif et personnalisé. Ils semblent avoir fait leur apparition à l'occasion de réflexions concernant l'encadrement supérieur ou la gestion de professionnels spécialisés.

Au terme des entretiens et des débats, il nous semble que ces notions peuvent être légitimes en écho aux questionnements des secrétaires – assistantes mais aussi de l'encadrement qui a le souci de valoriser les savoir-faire afin d'améliorer les prestations rendues par les directions et services. D'une manière plus précise, trois séries d'observations nous amènent à considérer que le recours à ces notions sera de plus en plus fondé.

Il convient d'abord de prendre la mesure des qualifications croissantes issues de la formation initiale. Les secrétaires – assistantes qui intègrent depuis une quinzaine d'années les services de l'Etat disposent de savoir et de savoir-faire plus conséquents. Qu'il s'agisse des techniques de traitement de l'information, de bases en droit public ou d'initiation aux langues étrangères, les secrétaires – assistantes s'avèrent toujours mieux à même d'épauler l'encadrement. Les attentes professionnelles des secrétaires – assistantes évoluent et leur engagement professionnel traduit en terme d'investissement, de motivation, de satisfaction dans les activités confiées... se doit d'être entretenu par une mise en perspective de leur vie professionnelle.

Par ailleurs, les secrétaires – assistantes en poste en administration centrale sont le plus souvent en position d'interface. Dès lors, elles sont conduites à réagir, voire à anticiper, en écho aux exigences de leurs interlocuteurs externes. Il s'en suit une capitalisation de savoir d'expérience qu'il convient d'encourager, de formaliser et de valoriser. L'identification de parcours professionnels peut constituer un outil adapté.

Enfin, l'ensemble de la communauté professionnelle valide l'idée qu'une carrière professionnelle fonde sa légitimité au travers d'une succession d'emplois marqués par une complexité croissante. Si la mobilité géographique des secrétaires – assistantes en poste en administration centrale est actuellement limitée, les mutations Province – Paris ou Paris – Province demeurent rares, les mobilités fonctionnelles prennent tout leur poids. Dès lors, ces mobilités ne peuvent pas être erratiques sous peine de générer frustrations et contre productivité. La notion d'aire de mobilité peut constituer un repère adapté.

### ***7 – 1 Quelques éléments de définition***

#### **Parcours professionnel**

Le parcours professionnel traduit le processus de professionnalisation. Pour concrétiser cette notion de professionnalisme, il est utile d'établir une distinction entre les habiletés du débutant, appelé parfois dans certaines typologies : novice, du professionnel et de l'expert.

- ◆ Le débutant reste plus ou moins prisonnier des consignes et des procédures de travail. Ses activités sont marquées par le tâtonnement, l'essai, et se caractérisent par des difficultés de guidage et de contrôle.
- ◆ Le professionnel, connaît sa tâche, et maîtrise généralement un scénario en vue de son traitement, mais il éprouve parfois des difficultés à répondre aux aléas et aux changements de contextes, d'enjeux, d'objectifs, de problèmes.
- ◆ L'expert n'est pas le spécialiste disciplinaire mais celui qui connaît et peut appliquer différents scénarios pertinents à la compréhension et à l'exécution de sa tâche. Il manifeste en même temps une cognition sur cette tâche, donc une distanciation critique qui facilite des choix raisonnés et adaptés face à des problèmes rencontrés en situation professionnelle.

Le parcours de l'individu vers le professionnalisme s'apprécie à partir de la stabilité et la crédibilité des réponses d'une personne en termes de performances, de qualité, de relations... Le professionnalisme s'apparente donc à la notion de maîtrise, au sens où l'individu dispose d'une distanciation et d'un regard critique lui permettant de mobiliser les compétences adéquates

à la situation professionnelle et à son contexte. Le professionnalisme procède également de l'implication personnelle : motivation, initiatives, sens des responsabilités...

Bien entendu, le processus de professionnalisation est toujours plus complexe que cette simple présentation à visée didactique. Il ne peut être question d'enfermer un opérateur, quel qu'il soit, dans une définition stéréotypée de son activité professionnelle. C'est bien la dynamique complexe et itérative propre au parcours du noviciat vers le professionnalisme et l'expertise qui doit être approchée par ces concepts, en évitant de rendre étanches ces catégories d'analyse.

La notion de parcours professionnel indique une succession de postes occupés par un individu. Un parcours professionnel formateur amène la personne à occuper des postes dont les exigences de compétences sont complémentaires, qui seront mobilisés au service d'un projet professionnel déterminé. La pertinence de la notion de parcours professionnel semble fondée sur sa capacité à articuler trois types d'attentes.

Il faut d'abord faire référence à celles de l'institution qui raisonne en termes de missions et de modèles d'organisation pertinents et qui s'attache à optimiser les ressources affectées à leur réalisation. C'est ici la notion d'emploi budgétaire qui est mobilisée.

Viennent ensuite, les attentes des groupes professionnels dont l'identité se fonde pour une large part sur une définition explicite du métier et de ses évolutions.

Enfin, il convient de prendre en compte les attentes formulées par chaque agent dont la motivation est souvent conditionnée par une représentation explicite des perspectives d'engagement qui lui sont proposées.

Sans questionnement sur l'évolution des missions, les dynamiques de métiers risquent d'être vaines ; sans repérage de celles-ci, la mobilisation des personnels, faute de lisibilité, sera vraisemblablement éphémère.

#### Aire de mobilité

Nous nous sommes référés de manière privilégiée à la définition proposée par la Direction des Ressources Humaines du CNRS :

*« Ensemble des itinéraires possibles d'un « emploi - type source » vers des « emplois-types cibles » caractérisés par des recouvrements de savoir et de savoir-faire. »*

Rappelons que nous entendons par emploi - type un regroupement d'emplois présentant des proximités d'activités et donc de savoir et de savoir - faire suffisants pour être étudiés et traités de façon globale. C'est un espace de mobilité à l'intérieur duquel les agents peuvent occuper des postes de travail différents dans un court délai et sans nécessité de formation. Tout emploi - type correspond à un niveau de classification ; il est indépendant de la structure d'exercice.

La notion «d'aires de mobilité» a pour objectif d'aider les personnels à repérer les métiers dans lesquels ils ont le maximum de chances de réussir. Pour les concepteurs du ROME,<sup>9</sup> le concept d'aires de mobilité entend montrer comment un emploi peut être proche d'un autre emploi alors qu'ils ne se ressemblent apparemment pas : ils ne sont pas dans le même secteur, les activités semblent différentes, ils ne s'appuient pas sur les mêmes diplômes et sont même parfois d'un autre niveau hiérarchique. C'est toute la question des savoir - faire transférables qui est ainsi posée et qui peut prendre un caractère crucial pour un demandeur d'emploi.

Les emplois sont positionnés les uns par rapport aux autres, en fonction de la plus ou moins grande similitude des compétences cognitives requises. C'est la représentation de ces emplois les uns par rapport aux autres qui permet de construire une «aire de mobilité» pour chaque emploi. Chaque aire correspond ainsi à un ensemble d'emplois cibles vers lesquels il est possible potentiellement de se diriger. Les déplacements dans l'aire de mobilité peuvent être conditionnés par des actions de formation : formation à recommander, mais aussi sur l'occupation d'emplois qui permettront des apprentissages essentiels pour effectuer un passage progressif entre deux emplois jugés trop distants en terme de qualifications par exemple.

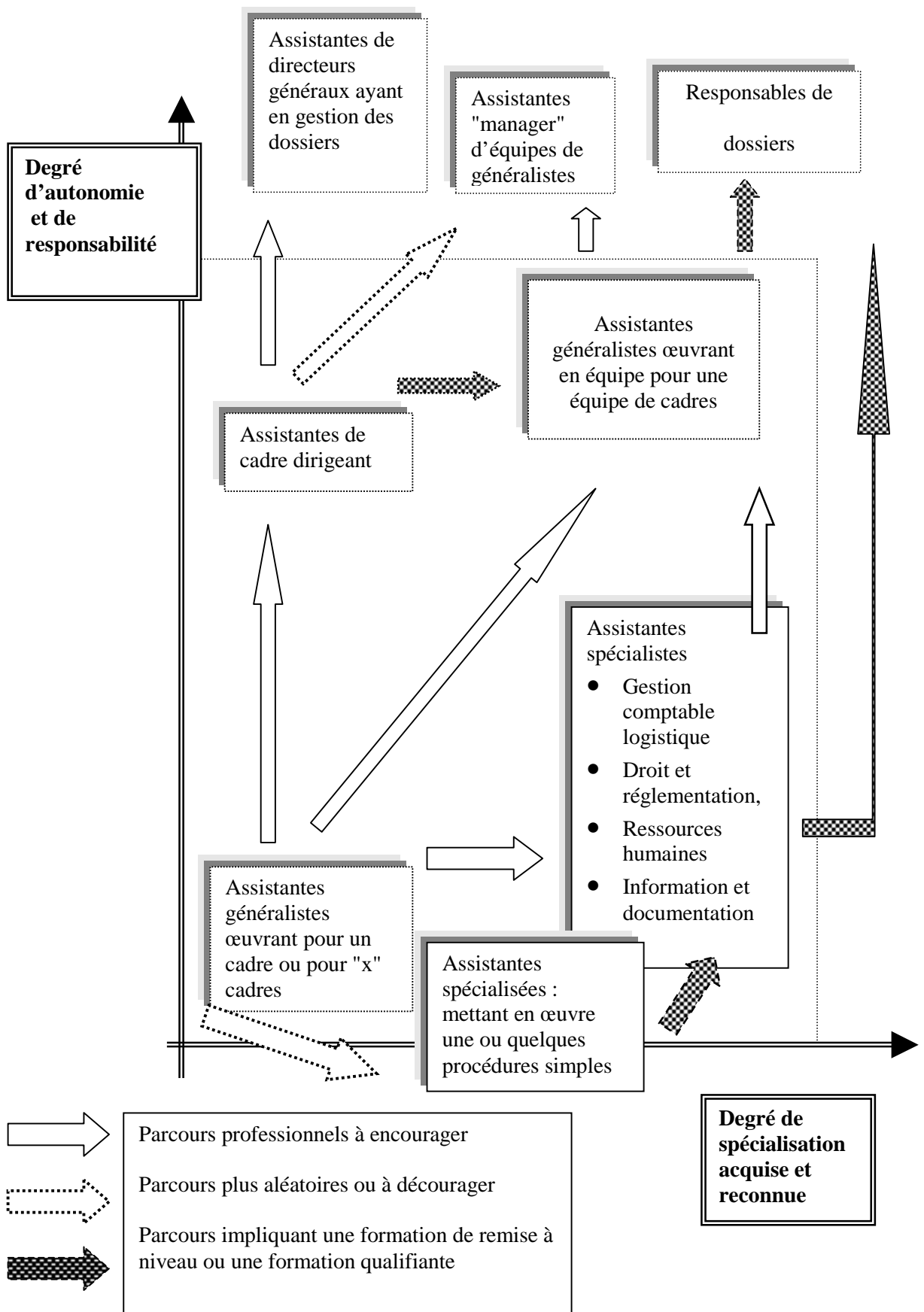
## ***7 – 2 Quelles mobilités au service de parcours professionnels ?***

En nous référant aux deux axes qui nous ont servi à discriminer les emplois – types à venir (cf. chapitre 5) et aux facteurs d'évolution actuellement à l'œuvre ou dont le développement nous est apparu probable, nous proposons trois ensembles de parcours :

---

<sup>9</sup> ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois. Ce document conçu en 1993, a été actualisé en 1999. C'est un outil d'information destiné à orienter les jeunes et les adultes dans leur vie professionnelle.

- des parcours à encourager car ils s'inscrivent explicitement dans un processus de capitalisation des savoir – faire ;
  
- des parcours plus aléatoires , qu'il conviendrait – sauf situation particulière et ponctuelle - de décourager ; ces parcours soit risquent d'engendrer des processus de déqualification soit nous considérons que les pratiques professionnelles acquises dans l'emploi de départ s'avéreront contre – productive dans l'exercice de l'emploi – cible ;
  
- des parcours devant être accompagnés car les savoir – faire requis ne peuvent pas être uniquement le résultat d'une expérience professionnelle fusse t-elle significative. Le passage dans « l'emploi - type cible » requérant selon nous la maîtrise de savoir nouveaux que seule une formation de remise à niveau substantielle sera en mesure d'apporter.





### **7 – 3 Quelques critères d'évaluation et de suivi.**

La mise en oeuvre d'une politique publique comportant des innovations implique plus que toute autre que l'encadrement puisse disposer de points de repères. Il lui incombe en effet d'apprécier à intervalles réguliers la pertinence de celle-ci. Il s'agit par ailleurs de pouvoir vérifier si les moyens mobilisés le sont de manière efficiente. Sans avoir la prétention d'être exhaustifs, nous proposons cinq indicateurs

#### **♦ *L'évolution du taux de la mobilité des secrétaires – assistantes***

Le temps moyen passé dans un emploi est actuellement d'environ cinq ans. Cette donnée perçue comme adaptée sera-t-elle infléchie après présentation des parcours professionnels ? Constaterons-nous que le nombre d'agents occupant le même emploi depuis plus de sept ans se réduit ? Observerons-nous une homogénéisation de la mobilité dans les différentes entités de l'administration centrale ?

Ce critère devrait, selon nous, être utilisé avec discernement. Nous pensons notamment à la situation de certains agents ayant en charge de jeunes enfants ou à celle de ceux engagés dans les dernières années de leur carrière professionnelle.

#### **♦ *L'évolution qualitative des mobilités***

En se référant à un panel de quelques dizaines de secrétaires – assistantes, pourra t-on observer que les mobilités validées se traduisent par une montée en responsabilité ? Un nombre significatif d'emplois d'assistantes spécialistes est-il occupé par des agents ayant antérieurement assuré des emplois de secrétaire généraliste ?...

#### **♦ *Liens entre mobilités professionnels et promotions statutaires***

La tenue d'emplois à plus grande autonomie et à responsabilité plus conséquente aura-t-il un impact sur l'accès à des grades d'avancement notamment au travers d'épreuves professionnelles ? On peut en effet faire l'hypothèse que les savoir d'expérience acquis dans ces emplois prépareront les candidats à faire face mieux que d'autres aux examens professionnels.

#### **♦ *Volume des formations qualifiantes demandées et effectuées***

Sans pour autant disqualifier l'intérêt de dispositifs de formation « légers » et des groupes d'échanges de pratiques (cf. chapitre 6 § 3), il semble pertinent de considérer que l'engagement résolu d'agents dans de tels processus

marquera le double engagement, des agents mais aussi de l'encadrement dans des processus de professionnalisation conséquents.

♦ *Formalisation des fiches d'emploi offerts à la mobilité*

La présentation des emplois ouverts à la mobilité nous est apparue comme rarement différenciée. Le recours à des descriptions « standard » l'emporte souvent sur l'identification des savoir-faire requis. L'engagement des directions dans une présentation plus explicite mettant en valeur les expériences pertinentes voire identifiant les opportunités de développement pourrait être un indicateur quant à l'appropriation par les cadres des notions de parcours professionnels et d'aire de mobilité.

---

## CONCLUSION

Parce que l'essentiel des interlocuteurs des directions et services centraux du MAAPAR peuvent être identifiés en qualité de décideurs, ces responsables sont et seront attentifs à la qualité des données qu'ils pourront obtenir. Ils constituent sans nul doute les parties émergentes d'une société de l'information de soixante millions de citoyens. Face aux attentes tout à la fois spécifiques et globales, les socioprofessionnels, les élus ruraux, les responsables associatifs mais demain chaque agriculteur ou chaque consommateur seront demandeurs, grâce à la permanence des sites internet, d'informations actualisées et mises en perspective.

L'observation des activités assurées par les secrétaires et assistantes a mis en évidence leurs contributions en la matière. Ces personnels seront, encore plus qu'aujourd'hui, les garants de ces accès.

Les recompositions d'emplois de secrétaires - assistantes autour des fonctions liées à la communication apparaissent très conséquentes. Elles impliquent des niveaux de qualification et des capacités d'adaptation significatives. La crédibilité et l'efficacité de nombreuses entités : bureaux, sous - directions... se jouera vraisemblablement sur la réactivité et l'anticipation dont devront faire preuve ces personnels en charge de « guichets virtuels ». Sans ces engagements, marque d'une professionnalisation authentique, tout laisse à imaginer des processus de marginalisation qui affecteront les personnels de secrétariat et, par capillarité, les structures où ils seront affectés.

En écho à ces évolutions concernant les activités de secrétariat, il n'est pas envisageable de laisser en état des normes statutaires élaborées alors que ces transformations n'étaient pas perceptibles. Plus encore, il apparaît que les modalités de travail des équipes et celles aux quelles se réfèrent encore certains cadres, sont à refonder. L'encadrement de proximité semble avoir un rôle crucial dans la réussite de ces changements. Il sera l'acteur clef de nouvelles pratiques professionnelles d'équipe. Pour assurer cette délicate fonction, il semble nécessaire, en complément aux procédures existantes, de proposer aux secrétaires et assistantes des parcours professionnels qualifiants lisibles et motivants.



# Annexes

---

## *1 - Personnes sollicitées dans le cadre de cette étude*

### 1 – Secrétaires et assistantes en poste en administration centrale

- Marie – Claude Dreux
- Danielle Boufrain
- Françoise Le Provost
- Marie – Anne van Keirsblick
- Marie - Noëlle Darcy
- Anne Leyssenot
- Florence Lavandier
- Evelyne Lecuyer
- Rosa Gonzales – Nicolas
- Catherine Barberot

### 2 – Cadres interviewés

- Nathalie Garrault – Carlier : Directrice des ressources humaines - Conseil Général de la Mayenne,
- Jean–Yves Le Guyader : Secrétaire général – Direction départementale de l'Équipement de la Mayenne,
- Constant Lecoœur : Sous directeur – Direction Générale de l'Administration S/D GESPER – MAAPAR
- Philippe de Gouvello : Ingénieur général - Chargé de mission permanente d'inspection inter régionale ,
- Philippe Bombard : Ingénieur général - Chargé de mission permanente d'inspection inter régionale.

## ***II - Bibliographie***

- Clos Y. (1995) *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* Paris Editions La Découverte
- Descolonges M. (1998) *Qu'est ce qu'un métier ?* Paris Editions Presses Universitaires de France,
- Dubar C. (1996) *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles* Paris Editions Armand Colin,
- Gardey D. (2001) *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des emplois de bureau 1890 – 1930* Paris Editions Belin Collection « Histoire et sociétés,
- Gardey D. (1998) *Perspectives sur le travail des femmes* in Maruani M. (dir.) *Les nouvelles frontières de l'inégalité* Paris Editions La Découverte
- Hubault F. (2001) *Comprendre que le travail c'est penser* Toulouse Editions Octarès,
- Liaroutzos O. (1998) *La secrétaire et les autres, une identité professionnelle en question* in « Formation et emploi » n°61 janvier – mars 1998,
- Liaroutzos O. (2000°) *De la secrétaire à l'assistante : un processus qui requiert un accompagnement* in « Bref » publication du Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications n°160 janvier 2000,
- Pinto J. (1987) *Le secrétariat un métier très féminin* in « Le mouvement social » n°140 juillet- septembre 1987,
- Piotet F. (2001) *La révolution des métiers (sous la dir.)* Paris Presses Universitaires de France,
- Piveteau J. (1999) *Mais comment peut-on être manager ? (!)* Paris Editions INSEP,
- Thuillier G. (1976) *La vie quotidienne dans les ministères au XIX ème siècle* Paris Editions Hachette,
- Sainsaulieu R. (1976) *L'identité au travail* Paris Editions Dalloz et de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
  
- « *De la secrétaire à l'assistante – L'évolution d'une profession* » (2000) Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle Collection « Prospective formation emploi » Paris La Documentation française,

Observatoire des missions et des métiers

août 2003 (*second tirage*)

