

# Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## LE SECRÉTARIAT : UNE PROFESSION QUI SAIT S'ADAPTER

*Au début des années 80, les Cassandre avaient annoncé le déclin, voire la disparition du secrétariat, alors menacé par le développement massif de l'informatique. Contredisant le pessimisme ambiant, les effectifs ont augmenté au cours de la décennie qui a suivi, puis se sont stabilisés au début des années 90. Pour négocier les multiples virages qui ont marqué leurs activités, les secrétaires ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation face aux évolutions substantielles de leur travail. Ces mutations seront encore importantes dans les prochaines années et il convient de se donner les moyens de les accompagner, grâce notamment à la formation continue et à la gestion des carrières.*

Le secrétariat regroupe aujourd'hui 833 000 emplois<sup>1</sup>. Il représente 3,8 % de la population active occupée et 8,3 % des femmes en emploi. Au cours des années 80, le personnel de secrétariat a augmenté de plus de 35 % (voir le tableau ci-contre). Ce bond quantitatif doit toutefois être interprété avec précaution car dans le même temps, les effectifs des catégories périphériques au secrétariat (dactylo, opératrice de saisie, standardiste, employé administratif divers d'entreprises) ont sensiblement chuté.

Les transformations qui ont marqué le travail administratif au cours de cette décennie ont entraîné la reconversion massive des dactylographes en secrétaires ; ce qui a facilité l'accès de ces dernières au statut de secrétaire de direction. Mais à partir de 1993, cette deuxième phase du processus s'est interrompue.

### LES TROIS MÉTIERS DU SECRÉTARIAT

Les statistiques permettent d'identifier deux catégories – les secrétaires et les secrétaires de direction –, et tous les commentaires sur la profession sont structurés par cette partition essentiellement statutaire. Mais ce découpage ne reflète plus aujourd'hui la réalité des métiers du secrétariat dont le contenu a changé. Les appellations du métier ne sont pas plus significatives. Le vocabulaire est flou et ne correspond guère, aux dires des secrétaires mais aussi des employeurs, à la réalité de situations très diverses. De ce point de vue, le terme d'assistante, apparu dans un souci de revalorisation de la profession, n'est pas plus précis. Ce problème de définition est régulièrement posé à propos du secrétariat car il renvoie à la question sensible de l'identité professionnelle. Il n'est par ailleurs pas sans répercussions sur le comptage statistique : une même personne peut se

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS  
(en milliers)

Année	Secrétaires	Secrétaires de direction	Ensemble
1982	455	72	527
1990	717	114	832
1992	723	117	841
1994	734	109	843
1996	749	84	833

Source : Insee, recensement général de la population-1982, enquête sur l'emploi-1995, traitements Céreq.

déclarer dactylo ou secrétaire dans le cadre d'une enquête et secrétaire ou secrétaire de direction dans le cadre d'une autre, sans que ces variations correspondent à de réels changements d'activité.

Les études de terrain privilégiant l'analyse du travail et de l'organisation (voir l'encadré page 4), permettent de réaliser un panorama du secrétariat plus nuancé et plus fidèle aux pratiques actuelles des entreprises. Elles font ressortir trois types de métiers qui recouvrent l'hétérogénéité des situations d'exercice des secrétaires ; hétérogénéité liée à la taille, au statut et à l'activité des entreprises qui les emploient. Ce découpage, identique à celui du Répertoire opérationnel des emplois et des métiers (1993) de l'ANPE, constitue une grille fiable pour lire les évolutions du contenu du travail :

- Le métier de « secrétaire généraliste » est le plus répandu. C'est le métier de base dont la compétence principale consiste à s'accommoder d'une grande variété d'activités (accueil, mise en forme de documents, suivi budgétaire, gestion de contrats...) qui requièrent aisance relationnelle et organisationnelle. Les secrétaires généralistes orientent et conseillent les interlocuteurs présentant une demande,

<sup>1</sup> Hors banques, assurances et Fonction publique.

et elles assurent une logistique de communication et de coordination qui facilite l'intervention des membres de l'équipe devant répondre à cette demande.

- Le « secrétariat de direction » correspond de moins en moins au tandem secrétaire-patron. Les secrétaires de direction organisent et optimisent les journées d'un ou de plusieurs directeurs ou experts, qu'ils soient présents dans l'entreprise ou en déplacement. Elles préparent les dossiers pour que ces professionnels disposent dans des délais adéquats de toutes les informations qui leur sont nécessaires. Cela implique un niveau de responsabilité élevé et suppose la capacité d'analyser dans l'urgence des situations complexes.

- Le métier de « secrétaire spécialisée » met les compétences classiques du secrétariat au service d'un domaine précis (gestion des ressources humaines, droit, commerce...), exigeant une implication et des connaissances spécifiques. Les secrétaires assurent, en liaison étroite avec des spécialistes, le suivi technique et logistique, voire le traitement complet de certains dossiers. Elles renseignent les interlocuteurs sur l'avancement des dossiers, les procédures, la réglementation ou toute question relevant de leur spécialité.

## UNE ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE CONTINUE

Les analyses récentes sur l'évolution du secteur tertiaire administratif ont montré que l'apparition et le développement de la bureautique n'ont pas provoqué de rupture brutale mais ont plutôt enclenché un phénomène qui va se poursuivre à un rythme soutenu. La généralisation de l'équipement des services administratifs en micro-ordinateurs n'a pas remis en cause l'identité des deux spécialités traditionnelles que sont le secrétariat et la comptabilité. De plus, l'émergence de nouvelles spécialités, comme celle d'une prestation combinant la maintenance informatique et l'activité administrative, n'a pas été flagrante. Si la quantité d'informations à saisir n'a pas diminué, les gains de temps ont par contre été très importants au niveau de l'enregistrement des données. Ce processus s'est conjugué avec celui de la diffusion de la saisie, de nombreux professionnels d'autres catégories entrant directement leurs informations sur postes informatiques. Cette évolution a eu pour conséquence une diminution des emplois administratifs les moins qualifiés tandis que ceux du secrétariat ont régulièrement augmenté.

Cette apparente contradiction appelle à reconsidérer le rôle des secrétaires. Penser qu'un outil remettrait en cause leur métier conduisait à minimiser les compétences relationnelles et les fonctions de régulation qui en font indubitablement partie. Ce sont au contraire ces dimensions du travail qui se sont développées selon de nouvelles exigences des entreprises, la saisie et la mise en forme de courriers étant une activité de moins en moins spécifique au secrétariat. Ainsi, la banalisation de la micro-informatique et du traitement de texte constitue en quelque sorte la première étape d'une mutation continue.

La deuxième étape a démarré au début des années 90 avec la mise en réseaux des postes informatiques, l'utilisation d'Internet et la lecture « scannérisée ». Le travail adminis-

tratif tend maintenant à s'organiser autour d'une saisie unique des données (commune au fournisseur, au producteur, au sous-traitant et au client), de plus en plus rapide.

La troisième étape est imminente avec l'arrivée sur le marché des logiciels de reconnaissance vocale. Loin d'être parvenus à des performances optimales, ils sont néanmoins commercialisés en versions simplifiées et à des prix modiques. Si leur diffusion devient massive, il est probable que les nouvelles versions vont se succéder au fur et à mesure des progrès réalisés. Dans un premier temps, ils pourront être utiles, sous réserve de quelques adaptations, dans le cadre de services aux professionnels qui recourent abondamment au dictaphone. Les technologies de l'information et de la communication vont donc poursuivre leur développement et les métiers du secrétariat, qui ont réussi leur entrée dans cette dynamique, sont appelés à encore évoluer.

## DES EXIGENCES DE PLUS EN PLUS FORTES

Ces dernières années, les réorganisations visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques dans les entreprises se sont notamment traduites par un transfert vers le secrétariat d'activités exercées auparavant par la maîtrise et les premiers niveaux de l'encadrement. Les activités déléguées aux secrétaires sont maintenant plus complètes. Leur intervention est davantage liée aux produits ou prestations de l'entreprise et aux spécialités des professionnels auprès de qui elles travaillent. Une gestion toujours plus serrée de l'ensemble des effectifs impose la recherche d'une complémentarité maximale entre les secrétaires et leurs collègues d'autres professions. Les cadres, inscrits dans une logique de rationalisation, prolongent leur temps opérationnel sur le terrain et s'en remettent davantage aux secrétaires pour le travail de suivi et de coordination. Leur responsabilité, correspondant à un rôle de permanence, s'en trouve renforcée. Il s'agit moins pour elles d'enregistrer des demandes que de préparer les réponses en fournissant des renseignements précis, parfois techniques, en prenant les précautions nécessaires au démarrage d'une relation contractuelle, en jugeant de l'ordre de priorité... D'une façon générale, les secrétaires sont amenées à promouvoir les activités de leur unité, y compris dans la Fonction publique.

Dans un contexte marqué par la croissance des activités de service et l'intensification de la concurrence, les entreprises misent sur la personnalisation des échanges et doivent attester d'une véritable souplesse à l'égard des clients qui sont de plus en plus exigeants. Les secrétaires, à qui il est demandé de s'impliquer davantage dans les relations avec le public, sont un des pivots de cette évolution. Loin d'atténuer ce rôle d'interface, les outils de communication (télécopie, Internet) et d'édition (logiciels de publication assistée par ordinateur) leur permettent de mieux adapter leur mode de relation aux profils de leurs interlocuteurs souvent très divers.

L'exacerbation des rapports de concurrence renforce également l'exigence de confidentialité, laissée, selon son niveau de responsabilité, à l'appréciation de la secrétaire. Traditionnellement considérée comme une qualité éminemment

féminine, donc « naturelle », la discrétion est en fait un véritable savoir-faire modulable selon la complexité des situations. En revanche, pour dialoguer avec leurs collaborateurs, les secrétaires sont amenées à respecter une certaine transparence dans l'organisation de leur travail et à multiplier les explications sur les procédures et les résultats. Elles sont ainsi au cœur d'une tension entre confidentialité et transparence.

Parallèlement, l'évolution des techniques de communication transforme les modalités d'échanges et les secrétaires se voient confrontées à des exigences croissantes : augmentation de leur réactivité immédiate, optimisation de la fiabilité des informations mises en circulation, raccourcissement des délais... Ces contraintes se mêlent à l'irrégularité de leur rythme de travail et à la superposition des échéances. Les secrétaires concilient la disparité de leur activité avec des interruptions répétées et des changements fréquents d'ordre de priorité. Pour faire face à ces pressions et à la pénibilité qui en découle et pour assurer souvent un rôle de médiation entre collaborateurs et dirigeants, elles doivent faire preuve d'une endurance et d'un discernement qui leur permettent de s'adapter à des situations mouvantes.

## TENDANCE À LA SPÉCIALISATION

L'implication des secrétaires dans la vie de l'entreprise tend à changer de nature. Elles ne sont plus là simplement pour améliorer les fonctionnements, accélérer la circulation de l'information et faciliter les contacts. Aujourd'hui, cette dynamique de l'échange s'associe plus étroitement aux phases de production. La fonction de communication reste transversale mais elle est exercée dans le cadre d'activités débouchant davantage sur des résultats concrets : analyse-diagnostic de demandes, personnalisation de propositions tarifaires, comptabilité analytique du service... A certains niveaux de responsabilité, elle devient même un partage d'expertise avec d'autres professionnels de l'entreprise, cadres ou techniciens. Conséquence de ce rapprochement avec les produits de l'entreprise, le nombre de secrétaires spécialisées devrait augmenter. Les statistiques ne permettent toutefois pas d'appréhender quantitativement cette tendance et il est probable que les secrétaires généralistes demeurent encore majoritaires. Mais la grande diversité des activités du secrétariat de base représente un large éventail de possibilités d'évolutions. Évolutions qui peuvent être continues ou discontinues en fonction du type de spécialité sur lequel elles s'appuient :

- Les ressources humaines (en particulier la formation), l'assistance commerciale, la documentation et la publication, la communication et la publicité, et certains métiers de branches (immobilier, tourisme, assurances) représentent des domaines au sein desquels les secrétaires peuvent progresser de façon relativement linéaire, notamment parce que la dimension relationnelle y est privilégiée. Si les conditions s'y prêtent (activités en développement, formations complémentaires, promotions), l'évolution sera continue.
- Les domaines juridiques, comptables et financiers réservent moins de possibilités de progression car ils érigent des barrières (apprentissage très balisé, formations longues) difficiles à franchir pour atteindre des

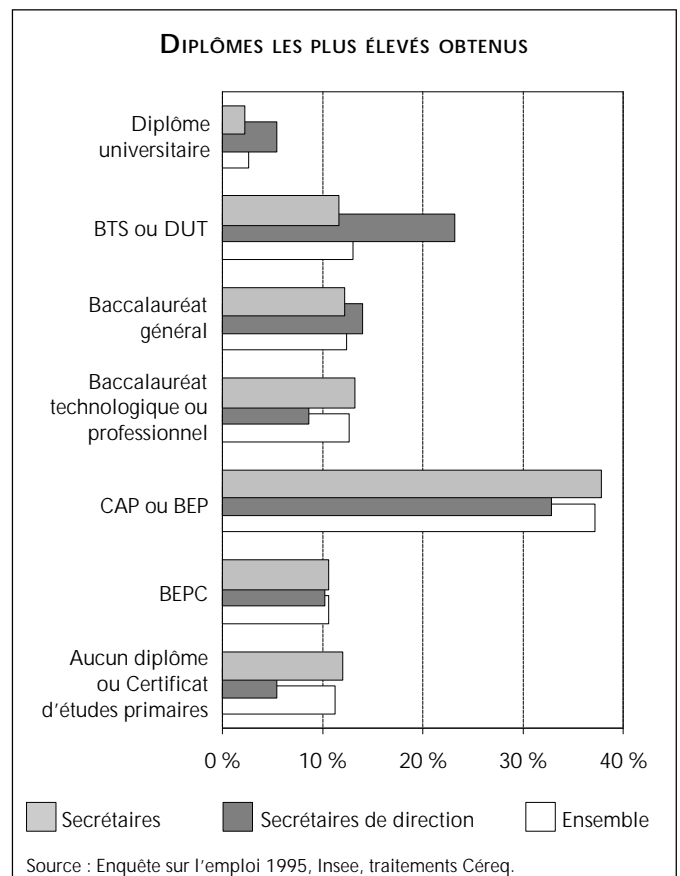
niveaux supérieurs de maîtrise. Il s'agit plutôt de spécialités à évolution discontinue.

## DIPLÔME-EXPÉRIENCE-DISPONIBILITÉ : LE PASSEPORT POUR LA PROMOTION

L'élévation du niveau de compétences et de responsabilité des secrétaires appelle une progression hiérarchique et salariale répondant à la transformation des critères de recrutement et de promotion. En fait, ce mouvement n'a pas eu lieu dans les proportions que l'on pouvait attendre car les entreprises ont progressivement pu répondre, à un moindre coût, à l'augmentation de leurs exigences grâce à l'afflux sur le marché du travail de jeunes formées au secrétariat à des niveaux de plus en plus élevés.

Il n'existe pas de données sur la mobilité promotionnelle des secrétaires. Celle-ci peut néanmoins être appréhendée en comparant les profils respectifs des secrétaires et des secrétaires de direction. Une série de différences significatives ressort, éclairant les modalités d'affectation des deux types de postes. L'écart le plus important porte sur les niveaux et les types de diplômes (voir le graphique ci-dessous) : les secrétaires de direction sont deux fois plus nombreuses à être titulaires d'un diplôme supérieur au baccalauréat (29 % contre 14 %), niveau de plus en plus nécessaire pour progresser dans le métier.

D'autres particularités distinguent les deux catégories. Comparativement aux secrétaires, les secrétaires de direction sont plus âgées (40 % d'entre elles ont plus de 45 ans, contre 25 % des secrétaires), deux fois plus souvent divorcées



quelle que soit la tranche d'âge considérée, deux fois moins souvent à temps partiel (en 1995, une secrétaire sur cinq travaille à temps partiel, seulement une secrétaire de direction sur dix), plus anciennes dans l'entreprise dans laquelle elles exercent leur activité (69 % des secrétaires de direction ont une ancienneté dans l'entreprise supérieure à cinq ans contre 52 % de secrétaires).

Ces écarts laissent entendre qu'outre un bagage de formation plus lourd, les secrétaires de direction ont plus d'expérience et une plus grande disponibilité pour l'entreprise, notamment en termes de souplesse horaire. Les femmes divorcées sont sur-représentées parmi les secrétaires de direction, ce qui semble aller à l'encontre d'une plus grande disponibilité. Toutefois, se heurtant souvent à des problèmes financiers générés par leur situation, elles peuvent chercher plus activement que d'autres une promotion professionnelle qui s'accompagne d'une progression salariale.

Le secrétariat a fait la preuve, au cours des quinze dernières années, de sa faculté d'adaptation. La multiplicité des tâches qui le composent s'est révélée un atout lors des réorganisations du travail engagées dans les entreprises. Elle a permis au secrétariat d'épouser avec souplesse les évolutions en cours, tant au niveau de l'équipement informatique que de la recomposition des collectifs de travail. En première ligne face aux évolutions de l'environnement de l'entreprise, utilisatrices privilégiées des techniques toujours plus performantes de l'information et de la communication, les secrétaires auront encore dans les prochaines années à faire valoir leur réactivité. Leur avenir dépend également de la volonté des employeurs d'accompagner les changements qui s'annoncent. La diminution régulière depuis trois ans du nombre de secrétaires de direction témoigne d'un ralentissement de la mobilité promotionnelle qui va à l'encontre de l'élévation du niveau de responsabilité requis pour l'exercice de cette profession. A terme, cette tendance peut freiner la dynamique dans laquelle le secrétariat est parvenu à s'inscrire, voire amener les jeunes à se détourner de ce métier en raison du manque de perspectives qu'il peut offrir. Une tendance qui pourrait être contrecarrée par un accroissement de l'investissement en formation continue, qui aujourd'hui favorise davantage les secrétaires de direction que les secrétaires, surtout s'il ambitionne d'encourager la dynamique de spécialisation de la profession.

Christine Fournier, Olivier Liaroutzos

## L'ATOUT « BTS »

Il n'existe pas moins de sept diplômes de l'Éducation nationale (toutes options confondues) préparant aux métiers du secrétariat (sachant toutefois que plus d'un tiers des secrétaires sont entrées dans la vie active sans avoir obtenu l'un de ces diplômes). Le phénomène de concurrence entre candidates au moment du recrutement s'en trouve accentué, d'autant que le nombre d'élèves inscrites dans les filières de formation administrative est important.

- Le Brevet d'études professionnelles « secrétariat » devient de plus en plus l'étape préparatoire au baccalauréat professionnel. Seul un jeune sur dix sortant du système éducatif à l'issue de ce BEP trouve un emploi en relation avec sa formation, et le plus souvent il s'agit d'un emploi aidé.
- Le Baccalauréat professionnel s'est positionné comme un diplôme d'entrée dans la vie active, même si les difficultés sont croissantes au moment de l'insertion. Plus de quatre élèves sur cinq quittent le système éducatif une fois ce diplôme obtenu. Neuf mois après, la moitié d'entre eux sont en emploi, beaucoup plus souvent avec des contrats classiques (à durée indéterminée, déterminée ou d'intérim) que les titulaires d'un BEP.
- Le Baccalauréat technologique offre un peu moins de possibilités d'insertion aux jeunes voulant quitter le système éducatif ; cela confirme sa vocation de tremplin vers la préparation aux trois Brevets de technicien supérieur (BTS). Le Brevet professionnel, quant à lui, se prépare exclusivement dans le cadre de la formation professionnelle continue ou de l'apprentissage.
- Le BTS est le diplôme le plus élevé de la filière et celui qui offre la meilleure « employabilité » : plus de 80 % des titulaires d'un BTS « secrétariat » sont en emploi deux ans après avoir obtenu leur diplôme et ils bénéficient des contrats de travail les plus stables. Ce diplôme rend aussi beaucoup plus facile l'accès à des postes spécialisés (secrétaire bilingue ou commerciale, par exemple).

Les informations sur lesquelles s'appuie cette synthèse sont issues de différents travaux menés au Céreq au cours des trois dernières années : une étude d'actualisation de la filière professionnelle bureautique réalisée pour le ministère de l'Éducation nationale ; une enquête en entreprises et des accompagnements méthodologiques menés dans le cadre de l'élaboration de référentiels métiers du secrétariat ; et un rapport pour l'Organisation de coopération de développement économique (OCDE) effectué dans le cadre du groupe d'experts sur les professions à prédominance féminine.

Pour en savoir plus :

- « Le métier de secrétaire en re-formation », O. Liaroutzos, *Les cahiers du Mage*, CNRS, février 1996.
- *Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation*, O. Liaroutzos, S.-A. Mériot, éditions Foucher, 1996.