



Quels défis pour les secrétaires-assistant(e)s ?

Anticiper dans des univers professionnels incertains

**« Le développement des compétences rédactionnelles dans le baccalauréat professionnel
Gestion Administration et les BTS des métiers de l'assistanat »**

Voiron, LPO E. Herriot - le mercredi 27 janvier 2016

François Granier Chercheur - associé : CNRS / CNAM – LISE
Responsable de l'observatoire prospectif de la FFMAS

Une mission prospective : *Pourquoi ?*

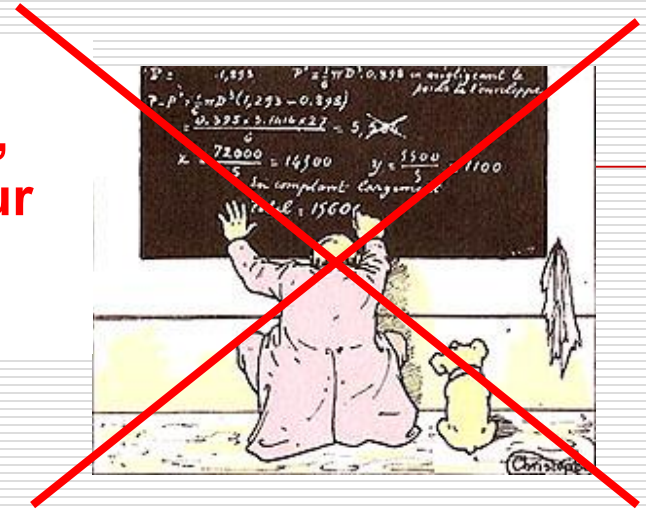
Trois priorités :

- Produire de la connaissance dans les domaines de l'emploi, des savoirs et savoir-faire requis et des formations en ayant le souci constant d'articuler ces trois dimensions,
- Anticiper et favoriser les évolutions identifiées comme les plus favorables aux assistant(e)s et secrétaires,
- Créer des temps d'échanges avec l'ensemble des partenaires afin de les sensibiliser aux évolutions à venir.

La mission "Prospective" de la FFMAS



**Ni Madame Zita,
...ni le Professeur
Cosinus**



D'un œil observer le monde extérieur, de l'autre regarder au fond de soi même.

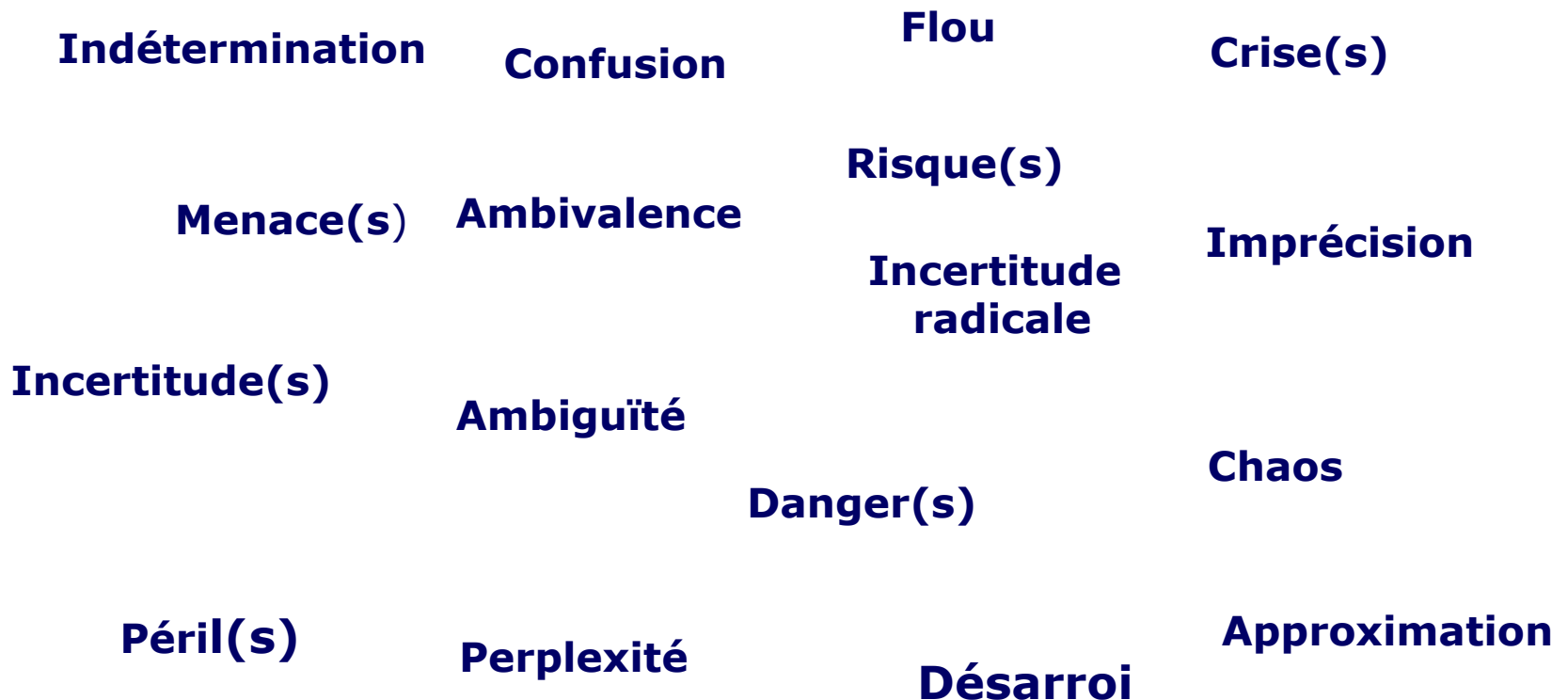
Amedeo Modigliani

Une mission prospective : *Comment ?*

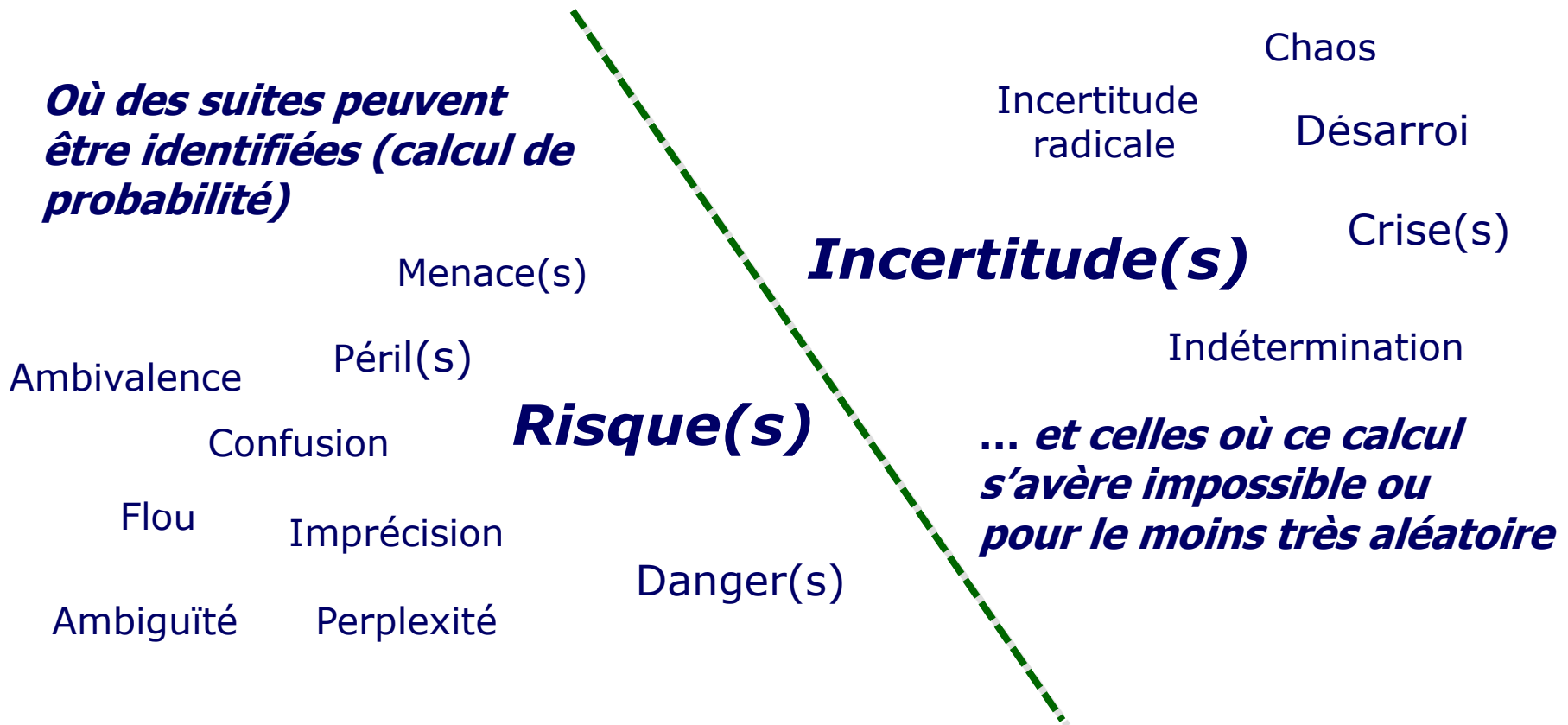
- 1 – Seize ateliers prospectifs avec des secrétaires assistant(e)s, ayant rassemblé 182 personnes (2012 – 2014)
- 2 – Vingt-trois entretiens semi-directifs avec des cadres dirigeants, des cadres opérationnels, des responsables d'organisations professionnelles, des inspecteurs et enseignants de l'enseignement technique ...
- 3 - Un questionnaire « en ligne » auprès des adhérent(e)s de la FFMAS (juin - août 2014) : 307 réponses exploitables
- 4 – Deux « recherches-action » conduites dans deux grandes entreprises (2014 – 2015)
- 5 – Une dizaine d'interventions auprès d'assistant(e)s engagé(e)s dans des formations AFPA - RNCP - niveau III (2009 - 2015)

Discerner après-demain ... ?

Oui, mais nous sommes face à des situations où domine ...



Distinguons les situations . . .



Face à l'incertitude, tentons de cerner les défis à relever

Des défis liés aux technologies et aux dispositifs techniques,
De l'ordinateur personnel aux mégadonnées et métadonnées

Des défis propres aux situations collectives de travail,
du face à face « historique » aux collectifs virtuels

Des défis attachés au cursus professionnel de chacun
de la fin des carrières à la gestion des bifurcations professionnelles

I - Des défis liés aux technologies et aux dispositifs techniques

De l'ordinateur personnel aux mégadonnées et métadonnées



1982 – Le M 20 d'Olivetti
Le premier ordinateur européen



2014 – Un centre de données

Big data, mégadonnées ...

De quoi s'agit-il ?

Les big data ou mégadonnées * désignent l'ensemble des données numériques produites par l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelles ou professionnelles.

Cela recoupe les données d'entreprise (courriels, documents, bases de données, historiques de processeurs métiers...) aussi bien que des données issues de capteurs, des contenus publiés sur le web (images, vidéos, sons, textes), des transactions de commerce électronique, des échanges sur les réseaux sociaux, des données transmises par les objets connectés (étiquettes électroniques, compteurs intelligents, smartphones...), ...

* Cf. JO du 24 août 2014

. . . et les métadonnées ?

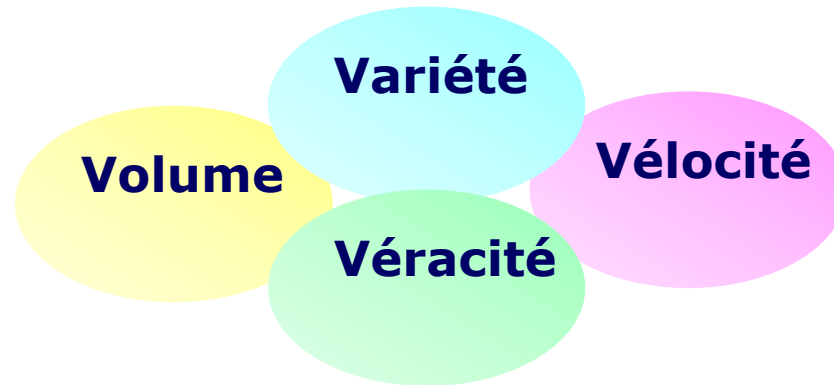
Les métadonnées sont généralement définies comme "*données sur les données*" ou "*information sur les données*".

Les métadonnées sont une liste structurée d'information qui décrivent les données ou les services (incluant les données numériques ou non) stockés dans les systèmes d'information.

Les métadonnées peuvent contenir une brève description sur le contenu, les objectifs, la qualité et la localisation de la donnée ainsi que les informations relatives à sa création.

Ex : Lors d'un retrait d'espèces à un DAB, la banque aura connaissance non seulement du montant, du jour et de l'heure mais aussi du lieu.

Les caractéristiques des mégadonnées : les quatre "V"



- Le **Volume** de données de plus en massif,
- La **Variété** de ces données qui peuvent être brutes, non structurées ou semi-structurées,
- La **Vélocité** qui désigne le fait que ces données sont produites, récoltées et analysées en temps réel,
- La **Véracité** qui évoque la nécessité de vérifier la crédibilité de la source et la qualité du contenu afin de pouvoir exploiter ces données.

Les mégadonnées et métadonnées : *de nouvelles sources de surcharge informationnelle ?*



Cinq conséquences négatives de l'info-obésité

- **A un coût** (cf. la loi des rendements décroissants); plus le flux d'informations est important et plus la pertinence de celles-ci diminue,
- **Affecte la productivité** : pendant que nous prenons de l'information, nous ne produisons. Or, les cadres français consacrent en moyenne 28 % de leur temps de travail à cette activité,
- **Entrave la prise de décision** : nous cherchons à nous rassurer (d'où quête de beaucoup d'informations) et nous prenons nos décisions le plus tard possible,
- **Freine l'innovation**, car celle-ci s'élabore toujours dans des temps de réflexivité ... c'est à dire hors de ceux où nous consacrons à la prise d'informations,
- **Génère des troubles psychosociaux** : stress, augmentation du sentiment d'incomplétude, d'incompétence, peur d'être déconnecté, ...

Et plus encore . . .

Plus fondamentalement, la surinformation génère une injonction paradoxale majeure qui affecte tous les salariés. Il leur est demandé :

- **D'être organisé** : c'est à dire de planifier leurs activités, de gérer les priorités, de distinguer l'urgent et l'important...

&

- **D'être réactif** : c'est-à-dire de répondre sans retard aux sollicitations de leur hiérarchie, de leurs pairs, des membres de leur équipe.... et surtout des bénéficiaires de leur action : clients, administrés,

Quelles pratiques vertueuses ?

Trois logiques. . .

- **Logiques individuelles :**

Déconnexions ponctuelles, blocage de certaines fonctions éruptives (push mail...) , télétravail négocié ou pas, ...

↳ Options choisies par nombre de cadres travaillant en « *mission* » mais globalement plutôt peu acceptées,

- **Logiques coopératives :**

Filtrage d'appels, tri de messages, délégations pour répondre, ...

↳ Options choisies par des cadres dirigeants et par des groupes de cadres travaillant en mode "projet"; ceci implique des assistant(e)s étant au fait des activités, ayant « *l'intelligence des situations* »...

- **Logiques organisationnelles :**

Chartes d'entreprise, messages sur les coûts cachés de la surinformation, déconnexion instituée, journées sans courriels,...

↳ Options choisies par des grandes entreprises souvent à l'initiative des DG et/ou des IRP.

Quelques points de vigilance pour les secrétaires-assistant(e)s

- Distinguer les injonctions à l'attention (réactivité) et les injonctions à l'intention (proactivité)
- S'engager dans la lecture et éventuellement dans des traitements simples des bases de données de son environnement socioprofessionnel et être capable de rédiger des notes, des synthèses simples, d'identifier des points de vigilance... destinées à son équipe.
- Identifier pour soi les pratiques de déconnexions les plus adaptées et les mettre en œuvre
- Promouvoir dans son collectif de travail celles qui auront été choisies en mettant notamment en avant les coûts d'une surinformation (infobésité)
-

II - Des défis propres aux situations collectives de travail *du face à face « historique » aux collectifs virtuels*



Mais où est l'assistant(e) ?



Deux tendances majeures, sans doute irréversibles :

1 - Un double "déportement" :

De plus en plus de cadres prennent en charge des activités antérieurement assurées par des secrétaires-assistantes

et

... de plus en plus de secrétaires-assistantes prennent en charge des activités antérieurement assurées par des cadres.

Deux tendances majeures, sans doute irréversibles :

2 - La quasi disparition des binômes :

« A tout cadre, une secrétaire-assistante et à toute secrétaire-assistante un cadre »

y compris auprès de nombre de professions libérales (cf. notamment le développement de cabinets réunissant plusieurs professionnels) mais aussi dans les PME/PMI où des groupements d'employeurs mettent à disposition à temps partiel des assistantes spécialisées : RH, Com', Gestion des procédures "Qualité"...

..... au profit d'emplois où la/le secrétaire-assistant(e) sera positionné(e) auprès d'un groupe de cadres :

- soit de manière durable : bureau, service, département...
- soit pour la durée d'un "groupe projet"

Du poste de travail au métier ?

Le poste de travail se caractérise par :

- Les tâches à effectuer sont simples et majoritairement répétitives,
- Le travail prescrit s'impose (cf. normes : primes vs. sanctions)
- Le « donneur d'ordre » est unique : cadre de proximité, bureau des méthodes, service « Qualité »...
- Les marques de reconnaissance sont rares,
- L'identité par le travail est faible voire absente,
- L'autonomie est mobilisée dans les seules situations de travail imprévues et le plus souvent à la seule initiative du salarié,

« Le vrai travail... c'est quand on ne fait pas ce qui était prévu ... »

Du poste de travail au métier ?

Le métier se définit par :

- Les activités sont variées; en dresser la liste exhaustive est quasi impossible,
- Le travail prescrit s'efface au profit du travail réel qui exige des savoirs,
- Le donneur d'ordre n'est pas toujours un N+1; la figure du « bénéficiaire » : client, citoyen, adhérent... apparaît, il est certes souvent physiquement présent, mais il est aussi et de plus en plus en ligne virtuellement.
- L'autonomie est revendiquée
- L'identité par le travail est forte, elle est souvent mise en avant,
- Les marques de reconnaissance sont délivrées par les pairs qui magnifient « *la belle ouvrage* », mais aussi par le bénéficiaire qui est sensible à la personnalisation du service rendu (vs. prestation "standard")

« *Pour être reconnue comme vraiment du métier, il faut avoir l'intelligence de la situation* »

Du métier aux métiers ...

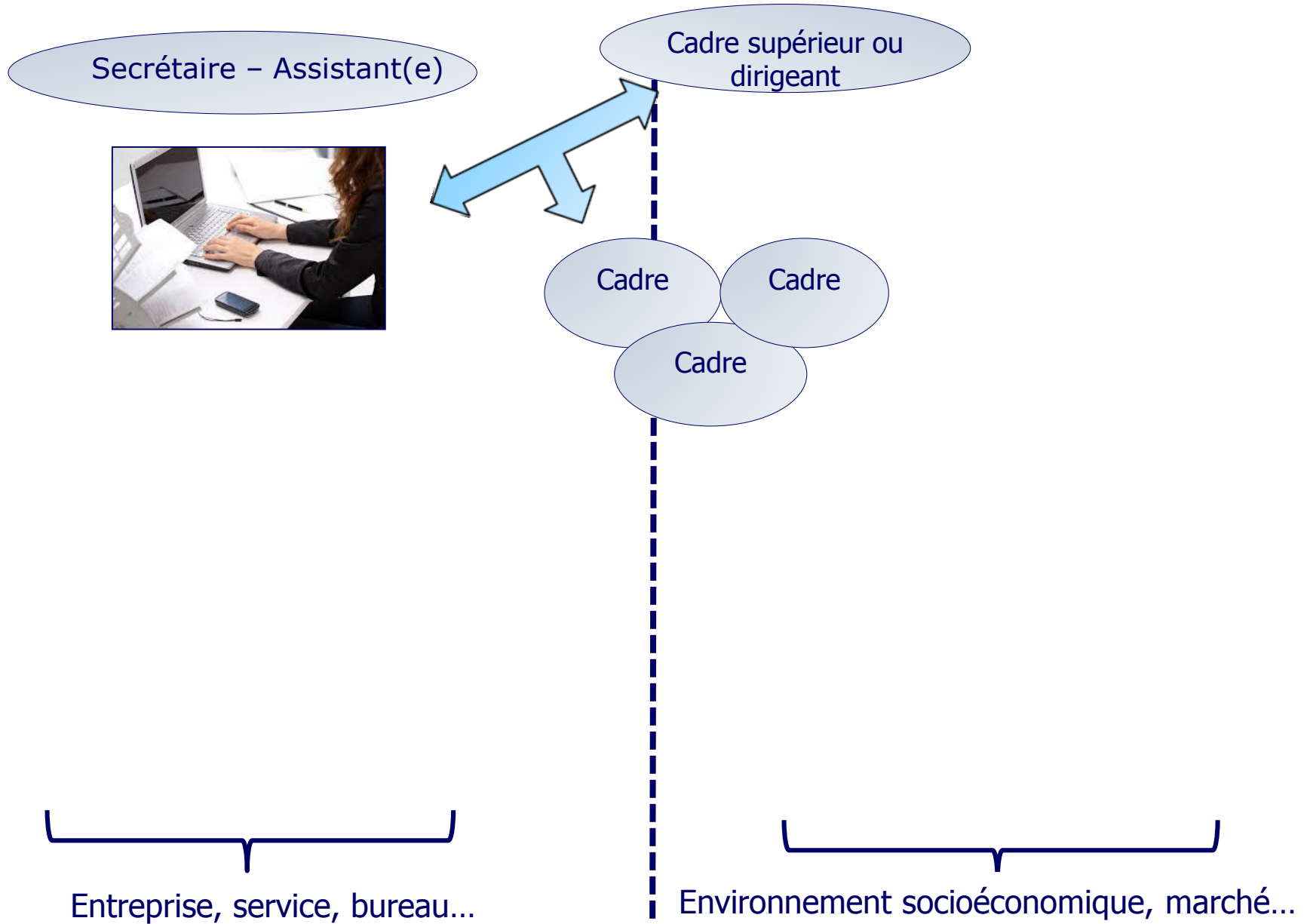
du fait des modalités de travail des cadres et de leurs profils professionnels

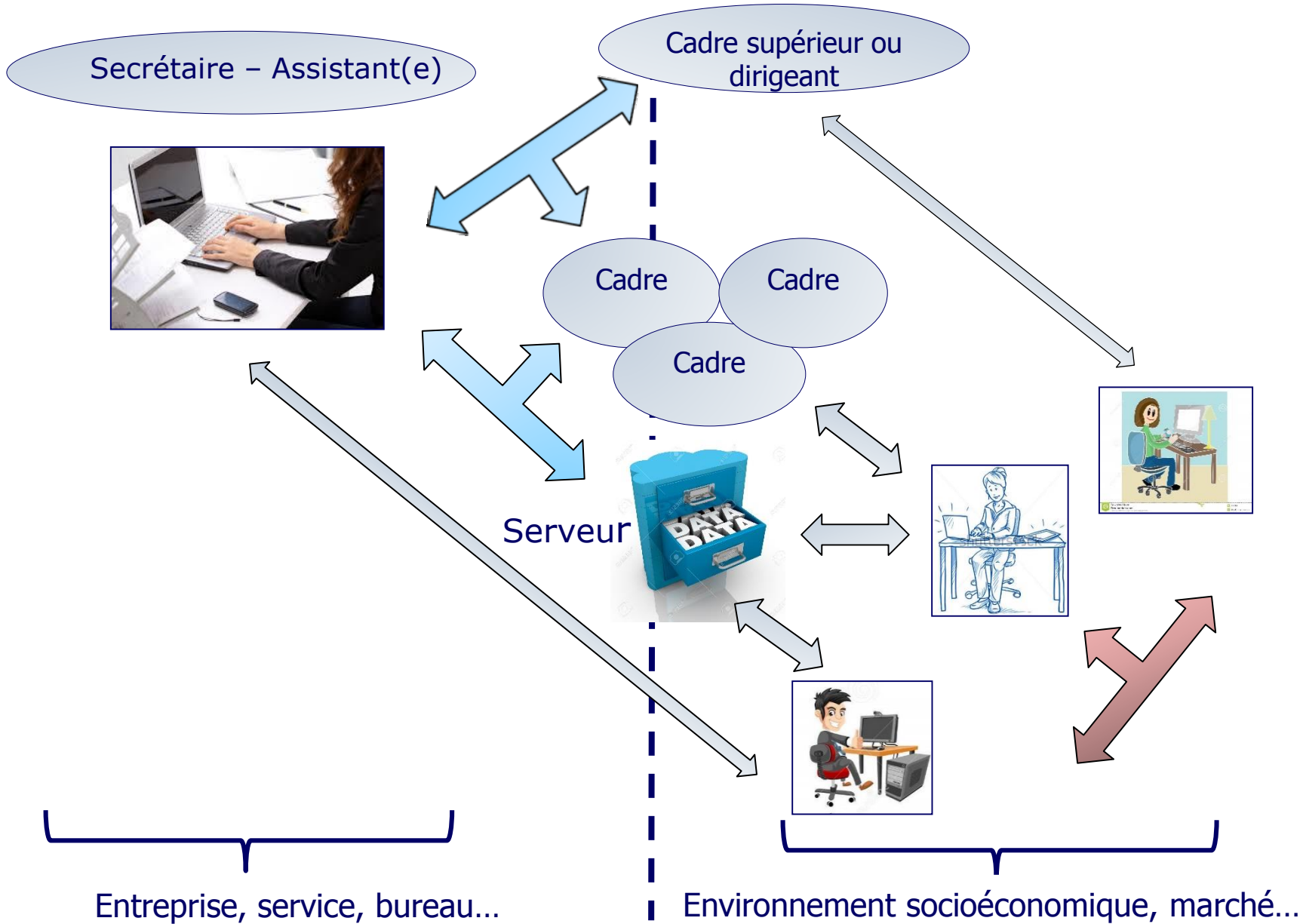
		Modalités de travail des cadres :	
		Le travail collectif prime : « Equipes, Groupes projets... »	Le travail individuel prime : « Nomades », Chargés de mission ... »
Profils professionnels des cadres :	Des cadres plutôt spécialisés	<p>L'assistante du chef de projet</p> <p>Rôle « pivot » de la secrétaire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

Du métier aux métiers ...

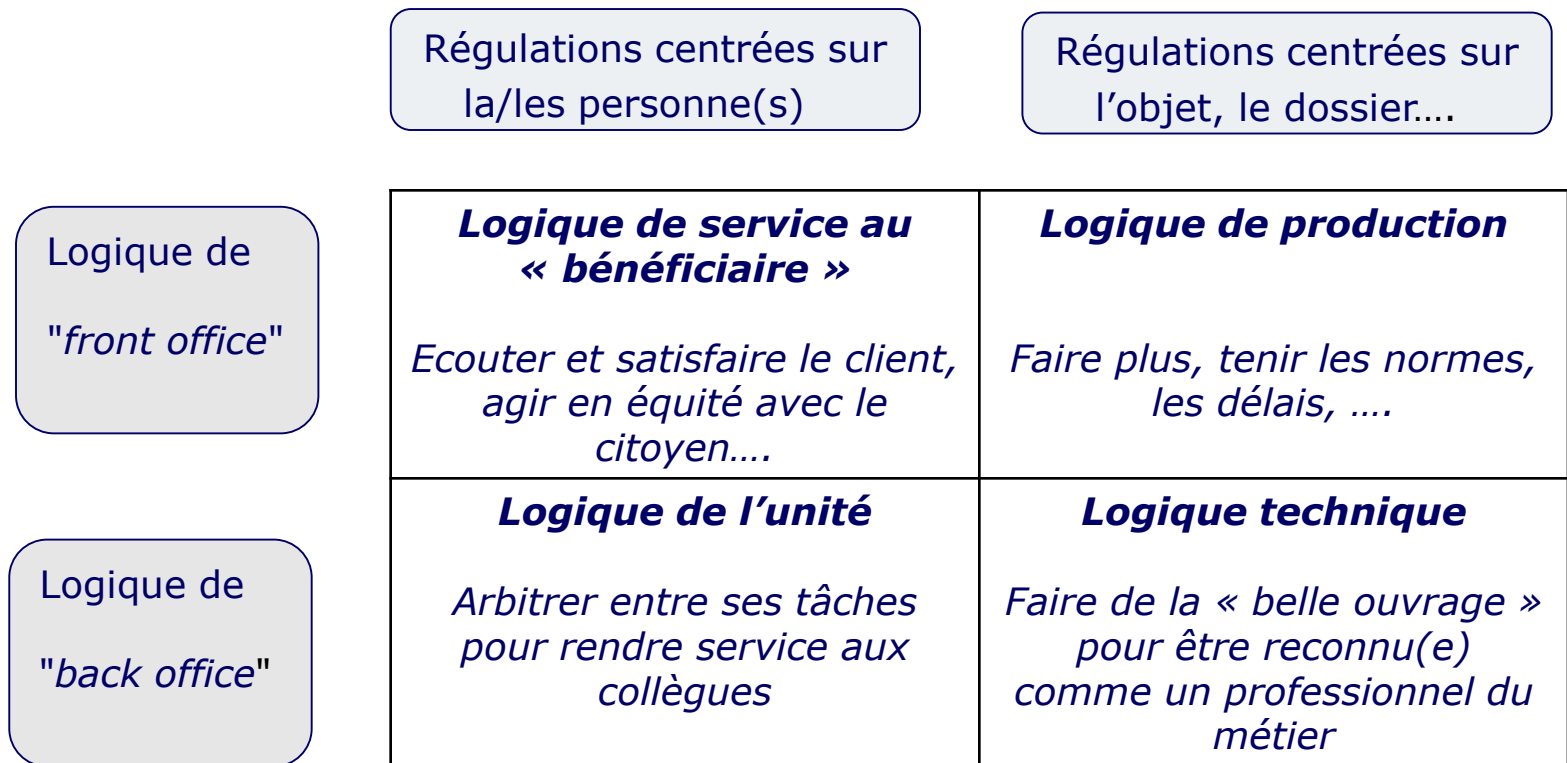
du fait des relations avec le « bénéficiaire »

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





Les secrétaires – assistant(e)s *au cœur de quatre régulations en tension*



**Des discours de cadres
oscillant entre :**

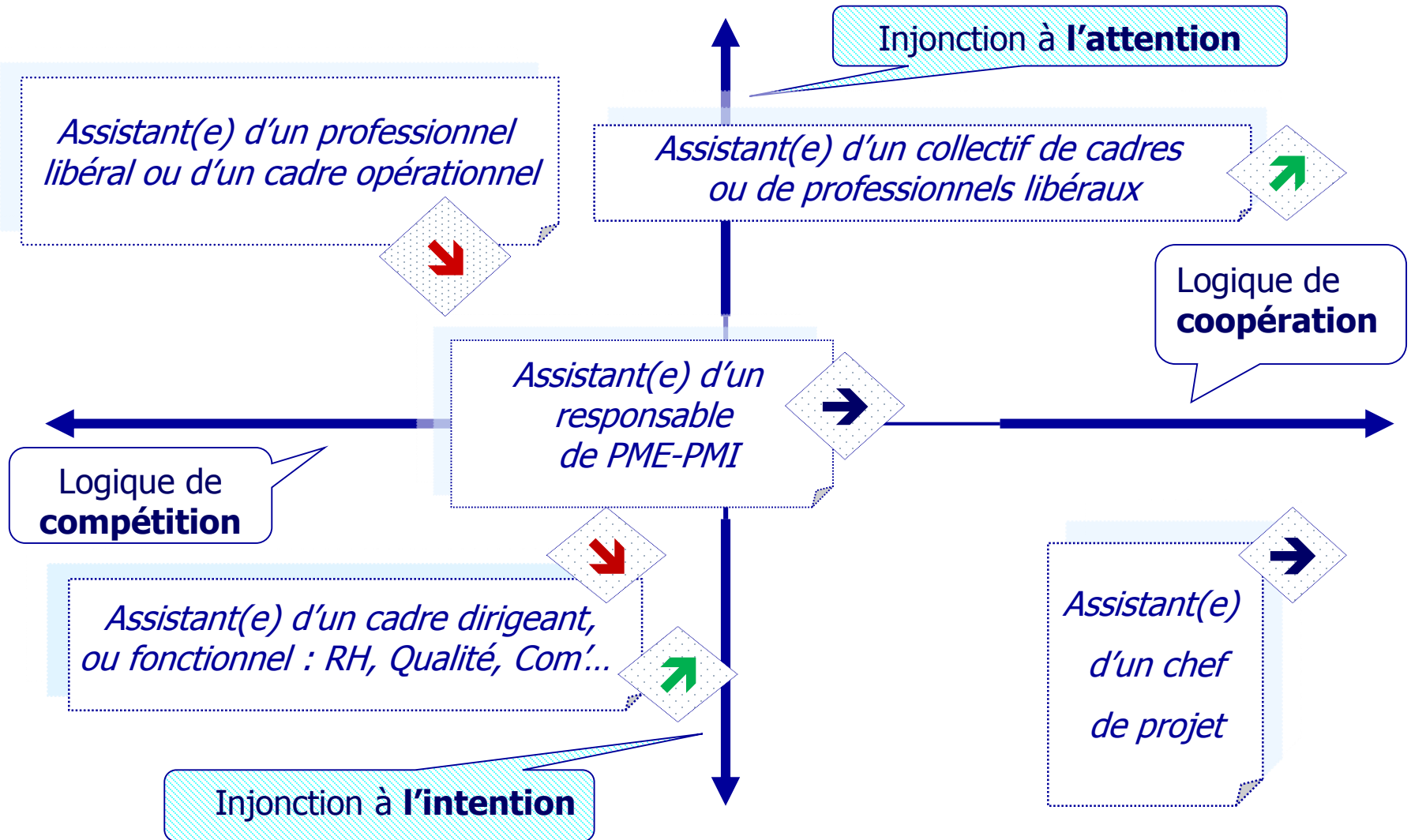
Injonction à l'attention

*Administrer les procédures
Etre disponible
Polyvalente
Mettre de l'huile...*

*Etre proactive
Contribuer aux projets
Créer de la valeur-ajoutée
Assurer de la veille...*

Injonction à l'intention

Tendances 2015 - 2022 . . . ?





Injonction à l'attention

Activités à valeur ajoutée faible ou/et peu visible
Emplois menacés : Externalisation, automatisation...

L'engagement au travail comme valeur première

La conciliation « Travail – hors travail » comme objectif majeur

Activités à valeur ajoutée forte et/ou visible
Emplois pérennisés ou en expansion
↳ *Pronétariat* (Joël de Rosnay)

Injonction à l'intention



Les secrétaires-assistant(e)s : au cœur du pronétariat ?

Pronétaire :

J'appelle « pronétaires » ou « pronétariat » (du grec *pro*, devant, avant, mais aussi favorable à, et de l'anglais *net*, qui signifie réseau et est aussi l'appellation familière en français d'Internet – le « Net ») une nouvelle classe d'utilisateurs des réseaux numériques capables de produire, diffuser, vendre des contenus numériques non propriétaires, en s'appuyant sur les principes de la « nouvelle économie ». [*sic*]

C'est-à-dire capables de créer des flux importants de visiteurs sur des sites, de permettre des accès gratuits, de faire payer à bas prix des services très personnalisés, de jouer sur les effets d'amplification...

(Joël de Rosnay « *La révolte du pronétariat* »)

III - Des défis attachés au cursus professionnel de chacun

... de la fin des carrières à la gestion des bifurcations professionnelles

- * Vers la fin d'une logique « *historique* » : celle de carrière ?
 - * Faut-il opter pour une logique de parcours professionnel ?
- ou
- * Evoquer celle d'itinéraire professionnel ?

La logique de carrière...

La carrière s'effectue intégralement dans la filière « S-A », souvent dans la même entité ou dans des entités de la même branche.



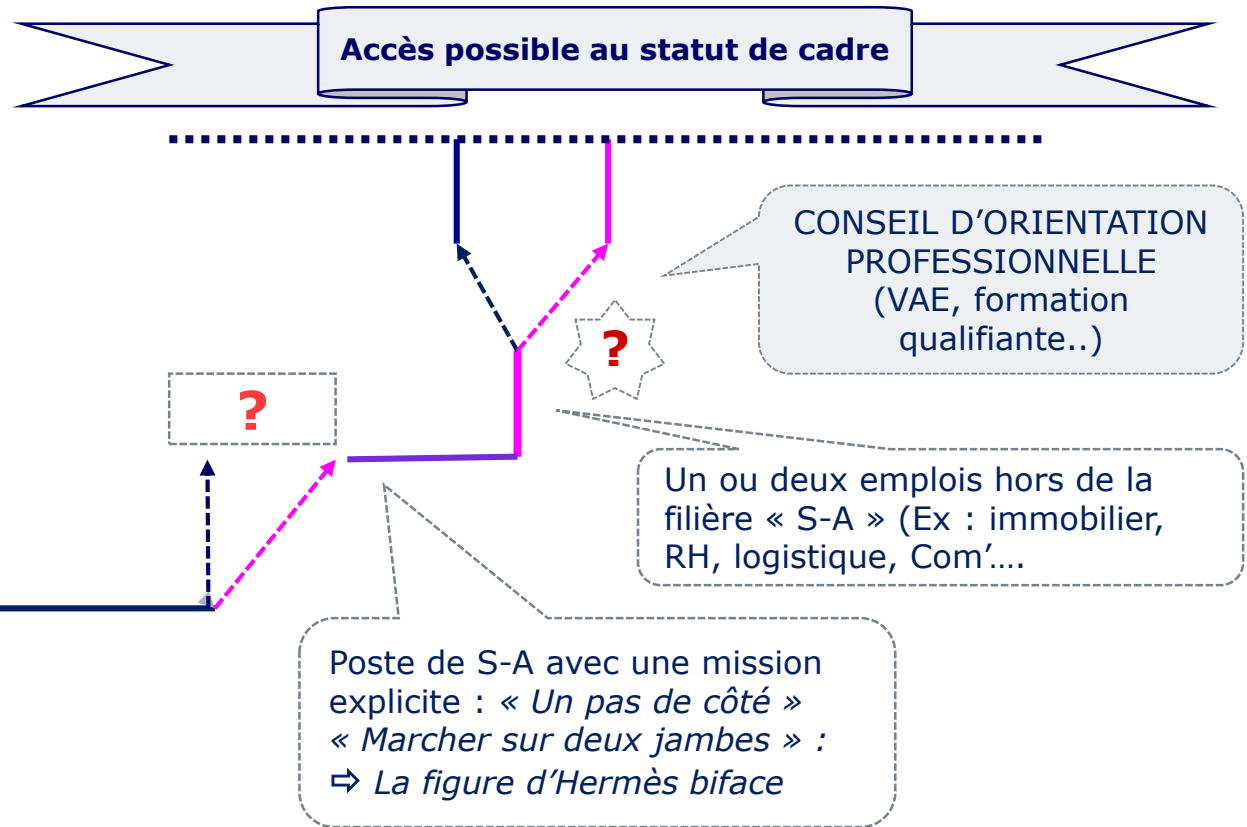
Plafond de verre
*Sauf emploi auprès
d'un cadre dirigeant*

Entrée dans
l'emploi (S-A)

La logique de parcours ...

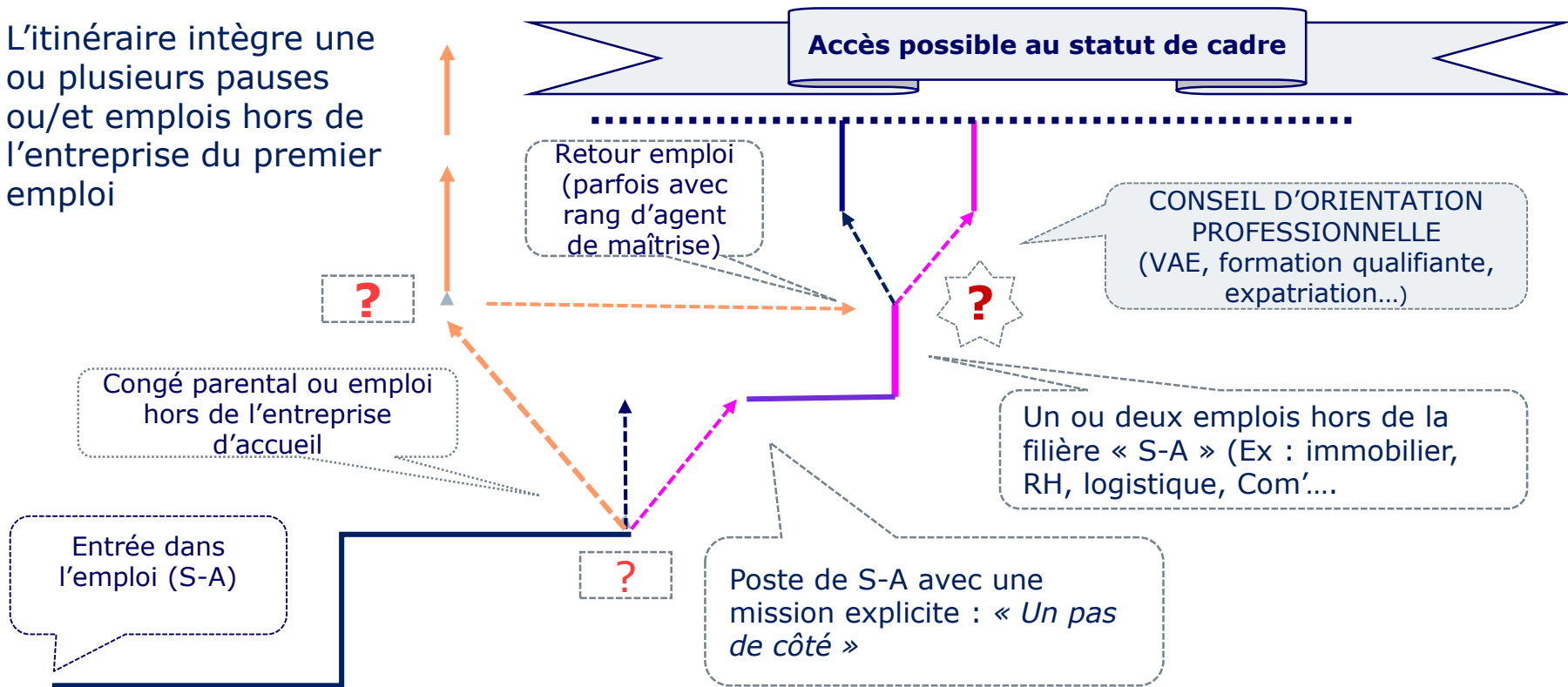
Elle s'effectue pour partie dans la filière « S-A » avec une possibilité de devenir encadrant d'une équipe de S-A ou d'employés dans une grande entreprise ou dans une autre entreprise de la même branche

Entrée dans l'emploi (S-A)



Logique d'itinéraire...

L'itinéraire intègre une ou plusieurs pauses ou/et emplois hors de l'entreprise du premier emploi



Une figure de référence : Hermès biface



Un regard tourné vers l'organisation : l'entreprise, le service public, l'association...

&

Un regard tourné vers le client, le citoyen, l'adhérent...

. . . mais aussi :

Un regard tourné vers le sens de l'action : référence à une « *technique* »,

&

Un regard tourné vers le respect des normes : l'administratif, le juridique, le financier...

Merci pour votre attention !



Quels savoirs, savoir-faire, compétences et capacités pour les secrétaires-assistant(e)s à un horizon de cinq à sept ans ?



Savoir...

"Ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience." (Trésor de la Langue Française)

- * Maîtriser la langue française (orthographe, grammaire...) et identifier, à l'écrit et à l'oral, le niveau de langue adapté, à son/ses interlocuteur(s),
- * Disposer de bases (principes, notions,...) dans les domaines de son activité: droit commercial, social, démarches "Qualité", gestion logistique intégrant les valeurs d'un développement "durable", ... ainsi que le vocabulaire technique de son entité : entreprise, service public,...
- * Posséder des notions de comptabilité générale et analytique afin de communiquer avec ses donneurs d'ordre internes et les professionnels de ces domaines (experts-comptables...),
- * Repérer, dans son environnement socioprofessionnel, les enjeux et les outils de la société de la connaissance – ce qui induit une culture générale significative - , en identifier les potentialités au regard de la mission confiée notamment pour entrer en dialogue avec les professionnels de ces techniques,

* ...

Savoir-faire...

"Pratique aisée d'un art, d'une discipline, d'une profession, d'une activité suivie; habileté manuelle et/ou intellectuelle acquise par l'expérience, par l'apprentissage, dans un domaine déterminé". (Trésor de la Langue Française)

- * Maîtriser les procédures confiées par délégation de son/ses donneur(s) d'ordre en se référant aux attentes de son/ses interlocuteur(s) et aux finalités de son entité: entreprise, cabinet d'une profession libérale, service public.,
- * Rédiger, sur la base d'orientations écrites ou/et orales, des documents professionnels : correspondances, comptes rendus, bilans d'activité ... et être garant(e) de leur diffusion ou de leur confidentialité,
- * Maîtriser les outils bureautiques, l'environnement "Web", les réseaux sociaux, le "Cloud",... notamment pour assurer des fonctions de coordination dans des collectifs de travail,
- * Tenir une conversation à caractère professionnel, *a minima*, en anglais et mieux, dans une autre langue,
- * Assurer une veille – notamment juridico-administrative - dans les domaines clefs de son entité et être garant(e) de la traçabilité et de la conservation des informations (cf. GED),
- * ...

Compétence...

"La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée".

S. Bélier in Traité des sciences et des techniques de la formation, Carré & Caspar (dir.) Dunod, 1999

- * Identifier dans son environnement professionnel - notamment par une posture proactive - les missions et/ou les activités prioritaires en se référant aux critères de pertinence et d'efficacité,
- * Repérer dans son environnement de travail les opportunités d'innovation, en apprécier les avantages et les limites et proposer des dispositifs de mise en œuvre adaptés,
- * Formaliser et transmettre une expertise professionnelle validée en direction de collègues "juniors" dans le poste ou la fonction,
- * Encadrer, par délégation, une équipe de stagiaires, d'apprentis, de collègues... en étant garant des objectifs fixés et du climat relationnel,
- * ...

Capacité...

"Activité intellectuelle stabilisée et reproductible dans des champs divers de la connaissance. "

Philippe Meirieu

- * Adaptabilité, disponibilité, mobilité,
- * Proactivité, anticipation,
- * Multivalence,
- * Connectivité,
- * Réflexivité: *être capable de se remettre en question,*
- * À s'auto-former, à apprendre à apprendre,
- * ...