



**HAL**  
open science

# Une identité hybride : réponse à la régulation de situations de domination culturelle ? Le cas de secrétaires dans des univers de services publics techniques

François Granier

► **To cite this version:**

François Granier. Une identité hybride : réponse à la régulation de situations de domination culturelle ? Le cas de secrétaires dans des univers de services publics techniques. Xèmes Journées internationales de sociologie du travail. Relations au travail, relations de travail, Nov 2005, Rouen, France. hal-00665270

**HAL Id: hal-00665270**

**<https://hal.science/hal-00665270>**

Submitted on 1 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Une identité hybride : réponse à la régulation de situations de domination culturelle ?**

Le cas de secrétaires dans des univers de services publics techniques

---

François Granier  
Chercheur-associé CNRS – LISE

Lorsque Léon Gambetta institue en 1881 un ministère de l'agriculture autonome en charge du plus important secteur socioéconomique d'alors, il ne porte pas seulement un projet administratif. Il crée un « *ministère de l'intérieur du monde rural* » afin de faire adhérer le plus grand nombre d'agriculteurs aux valeurs républicaines.

Pour assurer la cohésion de populations marquées par de fortes diversités, les pouvoirs publics se sont depuis plus de cent vingt ans appuyés sur des services techniques qui ont joué, de manière constante, le rôle de modernisateur. Autour de corps d'ingénieurs et de vétérinaires, mais aussi de techniciens, une culture de conseil a soudé l'institution. A côté de ces personnels, majoritairement hommes et cadres, formés dans des écoles d'application du ministère de l'agriculture, travaillent des agents administratifs. Ceux-ci, pour l'essentiel de sexe féminin, souvent recrutés par le biais de contrats précaires, ont traditionnellement assuré des fonctions de secrétariat dans une posture d'auxiliaires.

Actuellement, la mise en œuvre d'une politique agricole européenne moins mécaniste et plus soucieuse de critères environnementaux, cœur de l'action de l'institution depuis plus d'une décennie, génère une augmentation des procédures administratives. Celles-ci impliquent un grand nombre de tâches répétitives, l'usage de vastes bases de données et donnent lieu à de très fréquents échanges avec des agriculteurs - éleveurs, des élus ruraux, des entreprises agroalimentaires... Or, ces nouvelles activités sont majoritairement perçues comme peu valorisantes, voire antinomiques avec les missions cardinales dévolues aux personnels techniques même si elles se réfèrent à des projets de nature agronomique, environnementale ou forestière. Elles échoient donc, pour l'essentiel, aux agents administratifs.

Dans un univers culturel ordonné autour de la conduite de projets techniques, comment les agents administratifs réalisent-ils leurs activités ? Est-il possible d'identifier des idéaux types ? Nous avons pu en repérer cinq qui, chacun à leur manière, sont amenés à faire face à une triple régulation.

L'une s'organise autour des technologies : bases de données, messageries électroniques et sites « intranet ». L'autre met en scène le bénéficiaire, surtout quand celui-ci présente une situation non normée. La troisième se construit dans la communauté de proximité : les pairs et l'encadrement y jouent un rôle central. Or, la complexité des réglementations communautaires génère un nombre croissant de situations imprévues. Dans ces univers où l'incertitude structure le quotidien, comment les identités professionnelles des secrétaires et plus particulièrement des « gestionnaires » évoluent-elles ? Nous tenterons de montrer qu'au-delà d'interactions permettant de faire face aux incertitudes, à la pression du traitement de masse et aux questionnements parfois tendus des agriculteurs, les secrétaires développent une identité hybride. Elles combinent, semble-t-il, leurs ressources cognitives propres : connaissance des procédures, maîtrise des outils de communication et des situations d'interface avec des savoir-faire propres à leurs collègues techniques. Comment une telle identité peut-elle émerger et se développer ? Peut-elle *in fine* être appréhendée comme un fait porteur d'avenir donnant à voir de la nouvelle culture de l'institution ?

## **1 – Un essai de typologie :**

Afin de pouvoir caractériser les recompositions professionnelles des personnels administratifs, nous avons conduit avec soixante-cinq d'entre eux des entretiens individuels<sup>1</sup>. Parallèlement, neuf entretiens de groupe avec des hiérarchiques de proximité ont été organisés. En outre, une douzaine d'observations de situations de travail d'interface avec des bénéficiaires de politiques publiques, ont pu être réalisés. Ce dispositif a été mis en place dans quatre départements représentatifs de la diversité des territoires ruraux français<sup>2</sup>. Au terme d'un traitement des données, ont été mis en évidence cinq emplois « idéaux – typiques » centrés d'une part sur la nature des activités et d'autre part sur les logiques d'engagements professionnels.

### *1.1 La secrétaire « classique »*

Il s'agit pour l'essentiel d'un personnel dédié aux fonctions historiques du secrétariat : saisie de textes, classement, gestion des appels téléphoniques... Placée expressément sous l'autorité d'un ingénieur ou d'un technicien expérimenté, la secrétaire « classique » assure en outre le suivi de procédures standardisées ou d'une fraction bien identifiée d'une procédure complexe. Son autonomie s'avérant limitée, elle assure explicitement une fonction d'agent. L'évolution es effectifs de la fonction publique tend à réduire à court terme le nombre de tels profils d'emplois.

---

<sup>1</sup> Avec Dominique Le Dily (Ministère de l'Agriculture) et Hélène Delahaye (Doctorante – Université Marne la Vallée)

<sup>2</sup> Côte d'Or, Lot, Manche et Rhône.

### 1.2 La secrétaire de direction »

Pour ces personnels, les fonctions de saisie constituent une partie mineure de leur temps de travail<sup>3</sup>. *A contrario*, la gestion « *en temps réel* », « *à flux tendu* »... de l'information, constitue un volet significatif. La secrétaire d'un cadre dirigeant, non seulement se doit de réagir aux évènements les plus imprévus, mais elle mobilisera ses savoir-faire pour en réduire l'impact voire les anticiper. Elle assure souvent la gestion de « *dossiers réservés* » en lien direct avec son supérieur. Reconnue pour sa maîtrise des outils bureautiques, elle peut être identifiée par ses collègues comme un « *réfèrent* », une « *personne ressource* ».

### 1.3 L'assistante au service d'un collectif de cadres

Ce profil, encore inhabituel il y a une dizaine d'années, résulte tout à la fois de la contraction des effectifs, des gains de productivité liés à aux outils bureautiques mais aussi à la volonté de l'encadrement supérieur de favoriser des rapprochements entre personnels techniques au sein « *d'unités* », de « *cellules* »... afin d'éviter des cloisonnements préjudiciables. Placée en position de « *contrôleur aérien de cadres en perpétuel mouvement* », l'assistante est appelée à répondre aux multiples et diverses sollicitations d'un groupe d'ingénieurs et de techniciens. Ceux-ci étant souvent engagés dans des activités externes, il lui incombe en outre de répondre aux interlocuteurs de son unité.

### 1.4 La gestionnaire de dossiers,

La secrétaire gestionnaire de dossiers, tout en étant placée sous l'autorité d'un cadre, accède par délégation à des activités spécifiques. Elle sera identifiée dans l'organisation en référence à une procédure complexe le plus souvent tournée vers des bénéficiaires extérieurs : agriculteurs, élus ruraux, parents d'élèves, salariés agricoles.... Elle conduit son activité grâce à la maîtrise d'un logiciel dédié.

### 1.5 La gestionnaire de proximité

Rares sont les agents occupant de manière permanente ce type d'emploi. Le plus souvent, l'activité de « *guichet* » soit est circonscrite à une période de l'année, période suivie d'un traitement en « *back office* » soit se combine tout au long la semaine avec la gestion de dossiers. Ces emplois ont assez brutalement surgi à partir de 1992 avec la mise en place de la nouvelle politique agricole commune. Mais, chacun s'accorde à reconnaître que les services publics sont eux aussi engagés dans une logique de « *front office* » avec des fonctions d'accueil physique et téléphonique en expansion.

---

<sup>3</sup> Souvent moins de 25%.

## 2 – Trois régulations :

### 2.1 Les technologies de l'information

L'histoire du secrétariat met en évidence que l'introduction des premières machines à écrire a bouleversé l'univers des bureaux<sup>4</sup>. Celui-ci a été dominé jusqu'au tournant du dix-neuvième siècle par les expéditionnaires, hommes en charge des travaux de rédaction simple, de copie et de suivi des courriers. Ces bureaux, décrits par Georges Courteline<sup>5</sup>, Guy de Maupassant<sup>6</sup> ou Marcel Aymé<sup>7</sup>, ont été révolutionnés par de jeunes dactylographes. Ces jeunes filles de bonne famille, maîtrisant l'orthographe et le piano, ont su imposer leur agilité et leur dynamisme alors que les activités de correspondance progressaient de manière spectaculaire tant dans les entreprises privées que dans les services publics<sup>8</sup>.

L'irruption des micro-ordinateurs dans les années 1975 – 1980 constitue une seconde rupture. Quelques secrétaires à la pointe de l'innovation ont su conquérir pouvoir et autonomie face à des cadres qui n'avaient pas identifié les potentialités de cet outil. Ce rapport de force s'est progressivement érodé<sup>9</sup>. Les ingénieurs et cadres des années 1990 – 2000, lorsqu'il accèdent à leur premier emploi, ne sont plus tétanisés par le maniement du clavier. Bien souvent, ils maîtrisent certains logiciels mieux que nombre de secrétaires.

Aujourd'hui, le développement de la messagerie électronique prive fréquemment les secrétaires de leur rôle central d'intermédiaires. Ce mode de communication asynchrone allie souplesse, convivialité et mémoire des échanges. Comment s'étonner qu'il ait supplanté les traditionnels « *mémos* » auprès des ingénieurs et techniciens qui ont manié très jeunes la fonction « *texto* » de leurs téléphones portables ? Rares sont les cadres qui ont mis en place des protocoles de routage systématique de leur messagerie vers le poste informatique de leur secrétaire. Un nombre encore plus limité d'entre eux délèguent la gestion de leur boîte à lettres électronique. Pourtant, certains ont compris qu'une gestion rationalisée de ces flux d'informations, se substituant aux traditionnels courriers, impliquait une activité d'archivage fondée sur des savoir-faire spécifiques maîtrisés par leurs collaboratrices. La généralisation de la numérisation des supports papier, phase déjà engagée dans certaines entités, consolide cette fonction emblématique. Classer, archiver, gérer la confidentialité de certaines données... ne sont-elles pas des fonctions qui renvoient expressément à l'étymologie du mot ? Le secrétaire fut d'abord le : « *gardien des secrets* ».

---

<sup>4</sup> Gardey D., 2001, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau 1890 – 1930*. Paris, Belin.

<sup>5</sup> Courteline G., 1893, *Messieurs les ronds de cuir*. Paris, réédition Gallimard.

<sup>6</sup> Maupassant G., 1884, *La parure*. Paris, réédition Gallimard.

<sup>7</sup> Aymé M., 1929, *Le passe – muraille*. Paris, réédition Gallimard.

<sup>8</sup> Thuillier G., 1976, *La vie quotidienne dans les ministères au XIX<sup>ième</sup> siècle*. Paris, Hachette

La gestion de vastes bases de données, intégrant de plus en plus de informations acquiert une place croissante voire centrale. Ainsi, l'ensemble du cheptel bovin français, soit plus de vingt millions de têtes de bétail, est entièrement numérisé. La traçabilité des carcasses, clef de voûte de la sécurité alimentaire, repose sur ces données. Il en est de même de toutes les aides communautaires aux exploitants agricoles, aux sylviculteurs ou du suivi des zones naturelles protégées. Les gestionnaires de dossiers et de proximité mais également les assistantes tiennent une large part de leur légitimité dans leur capacité à utiliser ces vastes répertoires informatisés de données. Mais de plus en plus souvent, l'encadrement les sollicite pour assurer des traitements, des mises en forme graphiques, des analyses statistiques... Le recours à des logiciels sophistiqués clive les populations des secrétariats. Le perfectionnement « *sur le tas* » qui fut une quasi-norme depuis 1985 apparaît à présent peu performant, voire illusoire. La maîtrise de cette nouvelle génération de logiciels implique des capacités d'analyse, une culture générale solide et des temps de formation conséquents. Les personnels engagés dans leur seconde moitié de carrière s'avèrent en difficulté. Leur motivation faiblit d'autant qu'ils n'entrevoient que de modestes promotions statutaires.

La mise en œuvre progressive de sites Intranet et Internet souligne la place centrale de l'information en temps réel. Initialement conçus comme des vitrines modernistes, ces outils ont détrôné les supports classiques de communication. Les secrétaires, assistantes et gestionnaires non seulement ne peuvent plus les ignorer mais il leur incombe de plus en plus souvent de veiller à leur mise à jour. Ici et là, ces outils assurent des fonctions d'information en direction des bénéficiaires : ils délivrent des renseignements sur les procédures, informent sur les dates de dépôt des dossiers ... Déjà, certains agriculteurs sont en mesure de transmettre leur registre parcellaire défini par image satellite aux bases de données gérées par les services. L'inter activité est donc aux portes des postes de travail des secrétaires et assistantes. Elles sont et seront demain encore plus au cœur de processus de régulation de flux d'informations massifs.

## *2. 2 Les bénéficiaires des politiques publiques*

Les personnels administratifs ont longtemps été inconnus des bénéficiaires des politiques publiques. Ils étaient sédentaires à l'inverse des ingénieurs et techniciens en contact quasi permanents avec les élus ruraux et les socioprofessionnels agricoles auxquels ils dispensaient conseils techniques et économiques. Ainsi, l'organisation des services reproduisait jusqu'à la

---

<sup>9</sup> Ballé C., et Paucelle J-L., 1972, *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*. Préface de Crozier M., Paris, Ed. d'Organisation.

caricature des rapports de genre d'un autre âge... Depuis 1992, notamment avec les nouvelles modalités de la politique agricole commune, les agriculteurs sont conduits à se rendre régulièrement dans les services. Sont apparues des relations de guichets tant physiques que téléphoniques qui ont été très largement confiées aux personnels administratifs<sup>10</sup>. L'accueil d'agriculteurs souvent submergés par la complexité des procédures communautaires fut alors identifié comme une activité « *non noble* ». En outre, les « *capacités relationnelles des agents féminins, leur savoir-être, leur patience ...* », les désignaient aux yeux de leurs collègues masculins.

Le caractère crucial de ces missions aux yeux des cadres dirigeants, et notamment des Préfets, a cependant rapidement bouleversé la hiérarchie des missions des services. Régler en temps et heure et en conformité aux normes des sommes conséquentes<sup>11</sup>, souvent essentielles pour l'équilibre économique des exploitations agricoles, s'est avéré plus déterminant que de conseiller un élu sur un projet d'extension d'un réseau d'eau potable ou un agriculteur sur le reboisement d'une parcelle.

En outre, la décennie écoulée a été marquée par une profonde réorientation de l'action des services. A un Etat accompagnateur, soutenant des actions de développement territorial selon un modèle où l'ingénieur « *colbertiste* » dispose d'une place centrale, a fait place un Etat recentré sur des missions de contrôle : la salubrité des denrées, la bonne gestion des ressources hydrauliques, des espaces naturels, des biotopes... Dès lors, ces activités ont impliqué des échanges nombreux et diversifiés avec des partenaires externes. Les situations de guichet furent multipliées plaçant sur l'avant-scène les personnels administratifs. L'identification de ces derniers sur tout courrier, la généralisation des lignes téléphoniques directes, puis l'attribution d'une messagerie électronique matérialisent cette évolution<sup>12</sup>.

Le traitement des demandes, les contrôles, le suivi des différents ... impliquent des savoirs et des savoir-faire sensiblement différents de ceux mobilisés dans les activités classiques de secrétariat. Si la connaissance actualisée de la réglementation constitue le socle des nouvelles pratiques professionnelles, elle ne saurait suffire. Les personnels sont de plus en plus amenés à traiter en direct des requêtes. Or, celles-ci se caractérisent par leur grande variété. Les directives nationales sous-estiment largement les « *cas particuliers* ». Aux guichets, au cœur des interactions entre agents et administrés, s'élaborent, au-delà de tensions récurrentes,

---

<sup>10</sup> Weller J-M., 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris, Desclée de Brouwer

<sup>11</sup> Les aides communautaires représentent en moyenne 45 % du revenu des agriculteurs français.

<sup>12</sup> La « *Charte Marianne* », mise en œuvre à compter de 2004, prolonge ce processus en définissant des règles d'accueil du public dans tous les services de l'Etat.

d'indispensables compromis<sup>13</sup>. Si ces situations génèrent de la motivation<sup>14</sup> et de l'identité professionnelle, elles sont aussi sources de stress.

### 2.3 Les pairs et le hiérarchique de proximité

La mise en ordre des situations de guichet non normées s'effectue d'une part avec l'appui des pairs et d'autre part avec l'aide du responsable de proximité.

La communauté de collègues représente une double ressource. C'est d'abord une ressource cognitive qui prend tout son sens notamment quand la secrétaire découvre son univers professionnel. Mais c'est aussi une ressource affective, précieuse en aval de confrontations. Si certains services organisent ponctuellement des temps d'échanges de pratiques, souvent encadrés par un responsable fonctionnel, la gestion des difficultés relationnelles s'avère peu prise en compte par l'institution même si celle-ci découvre depuis les risques encourus par certains de ses agents.<sup>15</sup>

Mais ces soutiens ne permettent pas un traitement complet des régulations nécessaires lors de situations complexes survenant de manière imprévue. Les agents administratifs et plus particulièrement ceux en situation de gestion de procédures attendent un appui de leur responsable de proximité.

La prise en compte de paramètres techniques justifie certes ces engagements. Leur formation de technicien ou d'ingénieur les légitime mais ce qui est recherché, c'est à la fois un besoin de coopération et une visibilité institutionnelle, base indispensable d'une reconnaissance des savoir-agir professionnels. Si les satisfecit formulés par les bénéficiaires constituent une source de reconnaissance à laquelle les agents sont souvent très sensibles, ceux-ci n'ont que fort peu d'impacts sur leur carrière. Bien que les hiérarchiques de proximité ne disposent *in fine* que d'un pouvoir de promotion modeste, il est indispensable pour les agents tant, sur le plan symbolique que sur le plan opérationnel, de pouvoir compter sur leur engagement.

---

<sup>13</sup> Osty F., 2002, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

<sup>14</sup> Le fait que la très grande majorité des secrétaires - assistantes soient originaires du département dans lequel elles exercent leurs activités conforte ces processus. Ceci les distingue des ingénieurs qui s'avèrent plus mobiles géographiquement.

<sup>15</sup> Le décès de deux agents lors d'une mission d'inspection du travail en 2004 près de Périgueux marque tous les esprits.



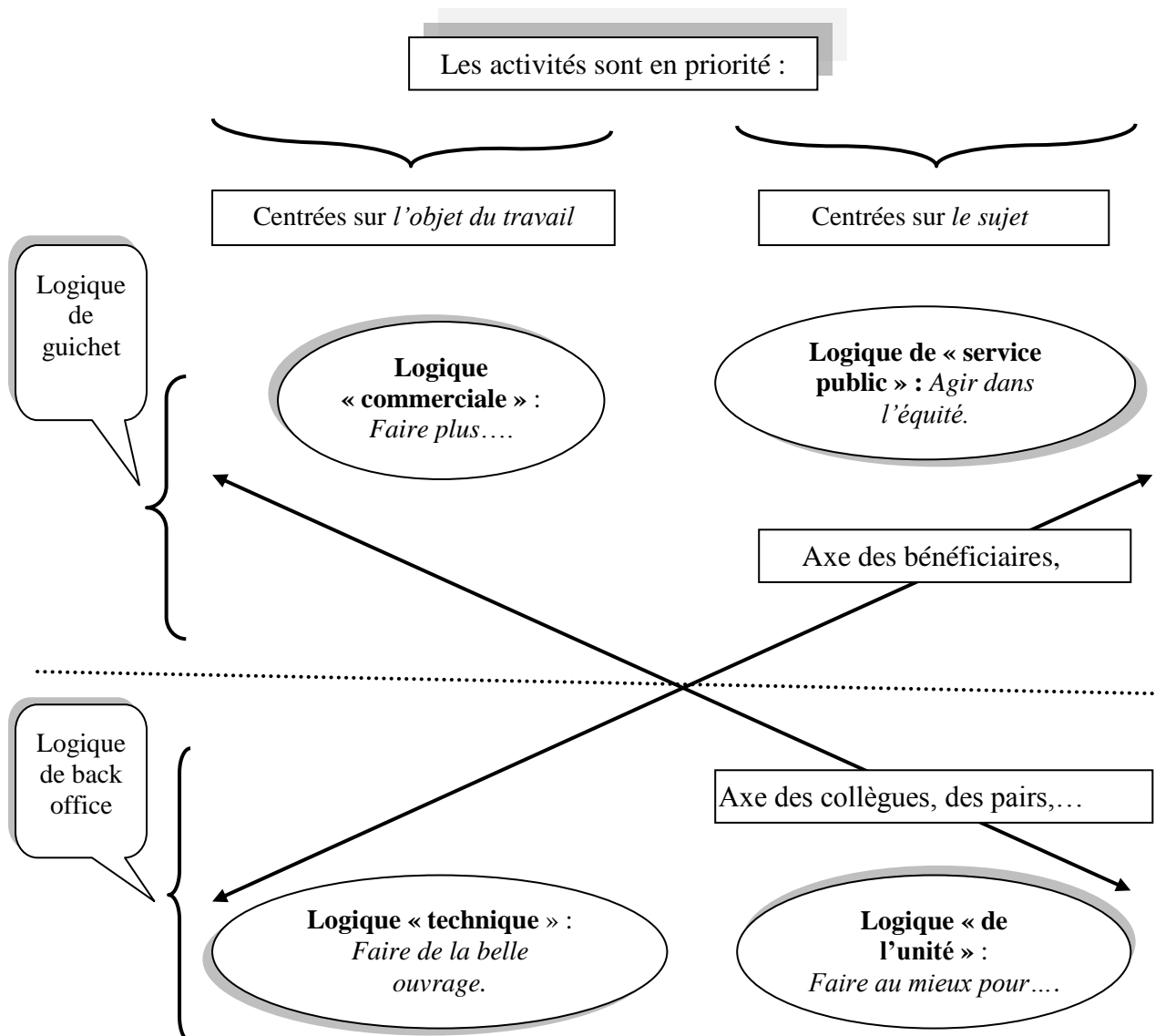
### 3. Les secrétaires : agents de régulation des unités ?

L'observation des situations de travail et les entretiens avec des cadres nous ont conduits 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 une personne de confiance qui fait tourner la maison au quotidien, 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 autres services, voire entre nous ! C'est essentiel pour moi ... sinon je dois alors y consacrer beaucoup de temps.* »

Le schéma ci-dessous formule quelques hypothèses quant aux régulations que doivent assurer les secrétaires – assistantes.



Les situations de « guichet » s'avèrent génératrices d'identités professionnelles forgées en écho aux solutions apportées aux partenaires externes ; alors que les situations de « *back office* » sont plutôt génératrices d'identités professionnelles forgées en écho aux valeurs validées par les pairs.<sup>16</sup>

Quand il s'agit de traiter des informations, par exemple à partir de chiffres inclus dans une base de données et qui seront mises 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** : « *Je ne dois pas trop s'y investir car j'ai d'autres dossiers à traiter, je dois rester disponible pour répondre à des sollicitations ultérieures* ».
- ◆ **la logique du service public** : « *Etre scrupuleux, 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 technique** : « *Il s'agit de réaliser un beau tableau qui me permet d'affirmer ma maîtrise des outils, mon savoir – faire, aux yeux de tous mes interlocuteurs* ».
- ◆ **la logique commerciale** : « *Il m'est demandé d'apprécier le degré de justification de la demande, d'y apporter une réponse adaptée et de ne pas se disperser dans les prestations demandées.* ».

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 en fait le « *vrai travail* » au sens retenu par les ergonomes français<sup>17</sup> qui considèrent que le travail réel consiste à faire face aux situations peu normées et à celles relevant de codes multiples ou, *a fortiori*, contradictoires.

---

<sup>16</sup> Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris, Editions de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (seconde édition : 1985).

Dans l'exemple choisi ci-dessus, chacune des pratiques identifiées autour de l'une des quatre logiques ne présente pas *a 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.

La logique « commerciale » relève de l'autorité de l'encadrement. Ce dernier 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 se réfère à des tableaux de bord, aux indicateurs de « Qualité »...

La logique de l'unité relève d'une double légitimité. Elle est pour partie posée par l'encadrement qui explicite les règles de fonctionnement : modalités de travail, circuits d'information, contrôles des tâches ... Ces règles intériorisées n'ont pas besoin d'être systématiquement rappelées. 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, ... qui *in fine* définissent celle-ci.

La logique du service public, au-delà d'un discours assez généraliste, est plutôt portée par les collectifs de travail qui vont donner une forme explicite 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. Aussi, n'interviendra-t-il 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* » par des normes, des fiches, des procédures... Mais cette logique est aussi en partie 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 à s'adapter à une demande spécifique, à une commande « *unique* »... la logique technique sera portée par le professionnel.

---

<sup>17</sup> Sur ces analyses, on se reportera en particulier aux travaux d'Yves Clos, de François Hubault et d'Yves Schwartz.

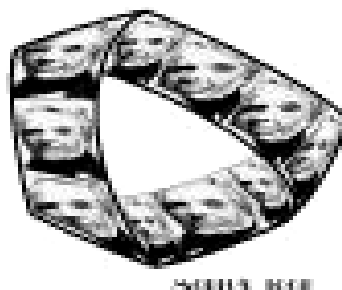
On remarque à ce stade :

- ◆ que l'axe des bénéficiaires est porteur de deux logiques : logique « *technique* », logique portée par les secrétaires et logique « *de service public* », logique partagée par l'ensemble des personnels.
- ◆ que l'axe des collègues et des pairs est porteur de deux logiques en tension : logique « *d'unité* » et logique « *commerciale* ».

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 par lesquels le collectif est évalué et disposer de normes de travail validées par la communauté de travail : collègues, pairs... Faute de quoi, les secrétaires vont devoir consacrer beaucoup d'énergie psychique dans cette fonction de régulation et ce au détriment des activités qui leur sont demandées. La fonction de régulation des secrétaires – assistantes acquiert ainsi un caractère central. Son poids dans les activités des personnels administratifs, son intensité et sa complexité semblent devoir être un critère déterminant pour fonder une hiérarchisation des emplois.

#### 4. Une identité hybride comme réponse à l'incertitude des situations de travail ?

L'identité pourrait être définie comme un ruban de Möbius dont la forme plonge celui qui



l'observe dans la perplexité. Où est l'endroit, où est l'envers ? L'identité serait ainsi définie comme l'espace où se combinent réalités sociales internes et réalités sociales externes. Elle

nous permettrait de voir la construction perpétuelle engagée par chacun entre l'intimité de l'individu et l'universalité du social. Cette définition conforte le choix d'une approche interactionniste telle qu'elle est proposée par Strauss<sup>18</sup> couplée avec une analyse des orientations de la société.

Dans la quasi-totalité des services du ministère chargé de l'agriculture coexistent cultures techniques et cultures administratives. Cette dualité, qui renvoie à des dispositifs de formation distincts est en outre consolidée par des statuts différents. En outre dans l'institution, les premiers disposent, à niveau hiérarchique identique, de compléments de traitement sensiblement supérieurs.

Ces services qui ont mis en œuvre depuis plus de dix ans de lourds programmes informatiques permettant de traiter les procédures répétitives, consacrent à présent leurs efforts à la gestion des dossiers complexes<sup>19</sup>. Il s'agit dès lors de traiter tout à la fois de l'incertitude technico – juridique qui caractérise ceux-ci et de résoudre les « cas » dans un bon climat relationnel lors des échanges avec les bénéficiaires.

Nous faisons l'hypothèse que les agents administratifs confrontés à ces situations se forment progressivement une identité professionnelle hybride.

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

---

<sup>18</sup> Strauss A., 1992 *Miroirs et masques*. Paris, Métailié

<sup>19</sup> La gestion des Contrats Territoriaux d'Exploitation, dénommés à présent : Contrats d'Agriculture Durable, constituent un bon exemple. Ils reposent sur une pluralité de normes techniques, économiques et environnementales qui rend leur suivi et leur contrôle particulièrement ardu.

Dans la mythologie grecque, la figure hybride représente le plus souvent le chaos, le désordre ... qui s'oppose à l'ordre de la Cité grecque, de la civilisation hellénique, du monde ou de la mémoire humaine.

En somme, la forme hybride représenterait une menace ou un obstacle à l'identité : identité de la Cité, identité divine fondée sur l'immortalité réservée aux Dieux et dont sont exclus les humains.

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

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

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

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

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

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

La construction d'une identité hybride pour autrui, implique selon les propos recueillis auprès des agents un triple effort. Il s'agit d'abord de vaincre, notamment lors des mois de prise de fonction, « *la crainte de passer pour une incapable* » en sollicitant techniciens et ingénieurs souvent peu disponibles afin d'acquérir une culture technique. D'autre part, ces agents doivent reconstituer dans l'action au quotidien des schèmes de raisonnement fondés sur des savoirs non acquis dans leur formation initiale. Enfin, ils ont à s'engager dans des interactions avec des administrés confrontés à des situations problématiques.

A l'occasion de situations de crise<sup>20</sup>, des coopérations entre personnels administratifs et techniques se sont instaurées. Celles-ci ont parfois été formalisées notamment en se référant aux démarches « Qualité ». Si les secrétaires en charge de gestion de dossiers ont vu leur place revalorisée, les techniciens qui regrettaient leur sédentarisation, ont pu regagner des marges d'initiative pour « *sortir du tête à tête avec l'écran de l'ordinateur* », « *revenir sur le terrain* »...

Les situations professionnelles des secrétaires et assistantes au sein des services techniques du ministère chargé de l'agriculture font-elles écho à celles des travailleurs sociaux (Dubet

---

<sup>20</sup> « Vache folle », tempêtes ayant affecté les forêts, calamités agricoles...

2002)<sup>21</sup> ? F. Dubet présente ces derniers comme une catégorie hybride. En charge de populations en marge de nos sociétés, ils mobiliseraient des pratiques professionnelles identifiées mais sans disposer des qualifications cardinales propres à ces institutions. Si les secrétaires ne disposent effectivement pas du « *capital certifié* » dominant, elles ne possèdent pas seulement des savoir-être et leurs activités ne sauraient être analysées que comme du « *travail sur autrui* »<sup>22</sup>. L'institution accorde une place croissante à leurs contributions à l'aulne du recentrage de ses missions. Cependant, les formes de reconnaissance attendues sont-elles au rendez-vous ? Le pari du surinvestissement que représente l'acquisition d'une identité hybride peut-il être gagné ?

Sur le moyen terme, les conditions d'une valorisation sont à rechercher dans les structures décentralisées. Elles appartiennent aux cadres de proximité notamment lors de la prise de fonction et lors de la gestion de dossiers complexes. L'analyse des situations observées nous porte à considérer qu'ils ont identifié l'intérêt d'assurer des fonctions de vulgarisation et d'accompagnement en mobilisant les collectifs de proximité. La nécessité d'atteindre les objectifs fixés sera demain plus prégnante par la mise en place progressive de la LOLF<sup>23</sup> qui confortera ces dynamiques.

A plus long terme, comment reconnaître les efforts consentis par les secrétaires et assistantes engagées dans l'hybridation ?<sup>24</sup> Les reclassements statutaires ou les reconnaissances de compétences originales<sup>25</sup> sont l'apanage des structures centrales de l'institution voire de celle en charge de l'ensemble de la fonction publique de l'Etat. Le contexte budgétaire paraît peu propice à l'ouverture de révisions catégorielles. Par son inaction, l'institution prendra-t-elle le risque de saper l'engagement professionnel de ces agents particulièrement actifs dans la gestion d'interactions sans doute cruciales pour sa crédibilité ? Laissera-t-elle à ses entités territoriales le soin d'imaginer et d'administrer des gratifications spécifiques à l'intention de ce groupe professionnel ? Confiera-t-elle la gestion de ces personnels à des entités publiques plus réactives ?<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Dubet F., 2002 *Le déclin de l'institution*. Paris, Le Seuil

<sup>22</sup> id.

<sup>23</sup> LOLF : Loi Organique relative à la Législation Financière. Ce texte vise à rationaliser, notamment par des outils de comptabilité analytique, la gestion des moyens des services publics.

<sup>24</sup> Honneth A., 2002 *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Le Cerf

<sup>25</sup> Telle la Nouvelle Bonification Indiciaire.

<sup>26</sup> Offices agricoles spécialisés, tels l'ONIC, eux mêmes en cours de restructuration.



Au travers les techniques de greffe ou d'hybridation d'une part et de clonage d'autre part, sont mises en avant le concept « d'homme mécanique » aux parties remplaçables et celui « d'homme multiplié ». Ces deux concepts évoqués par F.T. Marinetti <sup>27</sup>, ont été conçus dans l'optique de l'immortalité. Pour cet auteur, l'homme futuriste est celui qui, grâce à ses transformations infinies, ne connaîtra point la tragédie de la vieillesse.

La présence d'agents à l'identité hybride peut-elle être analysée comme un processus de renouveau engagé par une institution vieillissante ? Dans ce cas, l'émergence de secrétaires assistants oeuvrant en symbiose avec les bénéficiaires des politiques publiques pourrait être analysée comme une image fractale. Une image qui donnerait à voir de transformations plus profondes traversant l'institution celle-ci s'engageant, après avoir magnifié sa culture technique, dans une culture hybride.

[francois.granier@lise.cnrs.fr](mailto:francois.granier@lise.cnrs.fr)

---

### **Bibliographie :**

Dubet F., 2002 *Le déclin de l'institution*. Paris, Le Seuil

Gardey D., 2001, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau 1890 – 1930*. Paris, Belin.

Osty F., 2002, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris, Editions de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (seconde édition : 1985).

Strauss A., 1992 *Miroirs et masques*. Paris, Métailié

Weller J-M., 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris, Desclée de Brouwer

---

<sup>27</sup> Marinetti F.T., 1913 Manifesto tecnico della letteratura futurista cité in Freud S., 1988. *L'inquiétante étrangeté et autres essais* Paris Gallimard Folio