



HAL
open science

Les secrétaires-assistant(e)s au coeur de la transformation digitale des univers de travail

François Granier

► To cite this version:

François Granier. Les secrétaires-assistant(e)s au coeur de la transformation digitale des univers de travail. [Rapport de recherche] Conservatoire national des arts et métiers - CNAM; Centre national de la recherche scientifique - CNRS; UMR Lise. 2020. hal-02555891

HAL Id: hal-02555891

<https://hal.science/hal-02555891>

Submitted on 27 Apr 2020

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.



Les secrétaires-assistant(e)s au cœur de la transformation digitale des univers de travail

Quels effets sur leurs activités et leurs cursus professionnels ?

—

François Granier – Chercheur-associé

CNRS – CNAM – LISE

(avril 2020)

Les secrétaires-assistant(e)s au cœur de la transformation digitale des univers de travail

Quels effets sur leurs activités et leurs cursus professionnels ?

Sommaire :

<i>Introduction</i>	p. 3
1 - Allons-nous disparaître ?	p. 4
2 - Dispositif de recherche et hypothèses	p. 7
3 - S'engager dans la TD : un essai de typologie des univers de travail	p. 9
4 - Regards croisés sur la transformation digitale	p. 13
5 – Travail caché, travail en miettes	p. 17
6 – Comment trouver (re) sa place dans son univers de travail ?	p. 23
7 - L'heure des collectifs de pairs	p. 29
8 - Emergence de quatre modèles de mondes sociaux	p. 34
9 - Vers des recompositions des identités professionnelles	p. 38
10 - Pour ne pas conclure	p. 41
<i>Bibliographie</i>	p. 45
<i>Remerciements</i>	p. 46

Introduction :

Identifier les modifications des activités des secrétaires-assistant(e)s liées à la transformation digitale de leurs univers de travail et en analyser les conséquences implique un détour. Il convient d'appréhender préalablement les dynamiques globales des univers de travail qui s'engagent dans celle-ci et de proposer une taxinomie. Elle permettra de repérer en première instance les logiques de travail de secrétaires-assistant(e)s. Comment celles-ci reçoivent-elles les motifs mis en avant par les dirigeants pour s'engager dans des processus de transformation digitale ? Privilégient-elles les dimensions technologiques, la remise en question de modalités de management, leurs relations avec leurs interlocuteurs qu'ils soient clients ou citoyens...? En outre, l'extraordinaire diversité des formations conduisant à ces emplois contribue à opacifier les situations futures. Convient-il de favoriser systématiquement des cursus de qualification toujours plus exigeants ou faut-il ancrer l'option de formations tout au long de la vie professionnelle ?

L'observation et l'analyse du travail au quotidien confortera l'hypothèse d'un hiatus croissant entre des fiches de poste standardisées et souvent obsolètes et une diversification exponentielle des activités. Cette dichotomie accentue les interrogations des secrétaires-assistant(e)s quant à leur identité professionnelle à venir. Dès lors, comment et avec qui s'engager dans transitions perçues comme inéluctables ?

Depuis les années 2000, est actée la quasi disparition de la configuration historique fondée sur une relation exclusive entre un cadre et une secrétaire-assistant(e). Ce processus conduit-il à une individuation radicale observée en particulier dans les plateformes de services identifiées comme des avatars des pools de dactylographes des années 50' – 70 ? Perçoit-on au contraire la constitution de collectifs de secrétaires-assistant(e)s aux finalités certes multiples ?

Au terme de ces analyses nous tenterons de dresser un tableau idéal-typique des univers de travail en cours de recompositions avant de présenter les identités professionnelles des secrétaires-assistant(e)s en émergence.

1 – Allons-nous disparaître ?

Dans son édition de 1990, le dictionnaire « Larousse » définit ainsi le métier de secrétaire : « Secrétaire (de secret) : personne chargée d'écrire sous la dictée de quelqu'un »

Nous pourrions nous étonner de ce propos alors que cette activité avait déjà à cette date quasiment disparu. Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Interrogés, la quasi-totalité des Français affirmeront que l'usage du clavier pour mettre en forme des documents constitue l'activité phare des secrétaires-assistant(e)s. Or, celui-ci n'occupe en moyenne aujourd'hui que 10 à 15% de leur temps de travail. En outre, est attaché à ce métier une représentation sociale majoritaire [Jodelet, 1989]¹ : celui d'être voué à disparaître en raison d'innovations technologiques. Cette vision n'est pas nouvelle. A l'orée des années 80', alors que s'implantaient les premiers ordinateurs de bureau, des secrétaires annonçaient la fin de leur métier lié à l'automatisation de leurs tâches.²

Depuis une quinzaine d'années, cette évolution est à nouveau évoquée par des dirigeants et des consultants. Elle s'incarne au travers de réorganisations régulières guidées par un « recentrage sur le cœur de métier ». Aussi assiste-t-on à la réduction et/ou à l'externalisation des « fonctions supports »... et en premier lieu au non remplacement d'emplois de secrétaire-assistant(e)s ou pour le moins à une mutualisation de ces emplois.

« Les temps où chaque ingénieur disposait de sa secrétaire est à présent totalement révolu. La règle, c'est une assistante par groupe projet. »

Éric, DRH, 45 ans³

En outre, les secrétaires-assistant(e)s, à l'instar d'autres salariés, reçoivent régulièrement des injonctions au changement. Des messages tels que : « Quittez votre zone de confort ! », « Veillez à votre employabilité », « Participez au décloisonnement de vos services » ou même « Créez votre emploi »⁴,... Ces messages sont reçus comme autant de menaces, notamment par celles et ceux ne disposant que de qualifications modestes ou/et peu mobiles du fait de leur situation familiale.

¹ Pour Denise Jodelet : « Les représentations sociales sont une forme de connaissances socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. » in « *Les représentations sociales* », Jodelet D., (dir.), Paris, Puf, 1989

² Eff C., « Aujourd'hui les secrétaires... » in « *Le Monde* » du 24 septembre 1980

³ Soucieux comme nous nous y étions engagés lors de chaque entretien, les prénoms ont été systématiquement modifiés ; l'âge est donné à titre indicatif.

⁴ Voir le dossier « J'adore mon boss, c'est moi. », Magazine « *Assistante plus* », N°46, 2019

La transformation digitale est consubstantiellement attachée à l'irruption de l'intelligence artificielle notée le plus souvent par l'acronyme : IA. Pour notre part, nous préférons développer celui-ci en « intelligence augmentée » selon la proposition de Joël de Rosny⁵.

Mise en scène par la quasi-totalité des médias comme une « révolution », l'IA a intensifié les interrogations sur le devenir des emplois, des métiers et des activités. Cependant, pour nombre des salariés, ces dispositifs sont très souvent assimilés à une nouvelle étape de l'évolution des usages du numérique dans leur univers de travail. Or, ce qu'il advient, et qu'il convient de nommer transformation digitale, n'annonce-t-il pas surtout une rupture avec les logiques organisationnelles jusqu'alors bien en place ?

C'est l'analyse que font nombre de cadres dirigeants, d'ergonomes mais aussi de sociologues tels Marie Benedetto-Meyer et Nicolas Klein qui constatent au terme de leurs analyses d'univers de travail engagés dans des transformations digitales : « ... *qu'une transformation digitale ne peut aboutir que si l'entreprise s'engage dans un changement profond de son organisation. Sinon, la transformation risque d'être : « source de tensions, d'intensification du travail ou de perte de repères »* »⁶

L'IA engendrerait-elle une authentique rupture socio organisationnelle ou ne serait-elle qu'une innovation, certes significative, qu'il conviendrait d'analyser à l'aune de la notion de destruction créatrice forgée par Joseph Schumpeter⁷ ?

De la même façon, l'introduction puis la généralisation de la bureautique n'a pas entraîné la réduction et encore moins la disparition des emplois de secrétaire-assistant(e) mais des recompositions qui se sont effectuées sur la longue durée.⁸ *A contrario*, Delphine Gardey⁹ a décrit et analysé une rupture radicale. C'est ainsi que l'introduction des machines à écrire à la fin du dix-neuvième siècle a fait disparaître en moins d'une génération un modèle professionnel séculaire : celui des expéditionnaires. Exclusivement assuré par des hommes, leurs activités de copie furent confiées à des jeunes filles et jeunes femmes maîtrisant l'orthographe et pratiquant le piano.

Aujourd'hui, le web ubiquitaire conforte l'ascension d'un modèle : celui du cadre nomade autonome dans ses relations socioprofessionnelles.

« Nos ingénieurs gèrent leur agenda, leurs déplacements, leurs courriels, avec leur téléphone portable. Nous sommes devenues des bouches trous. »

Sandrine, S/A, 45 ans

⁵ Joël de Rosnay est conseiller de Bruno Maquart, le Président d'Universcience (Cité des sciences et de l'industrie et Palais de la découverte).

⁶ Benedetto-Meyer M., et Klein N., Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques, in *Sociologies pratiques* 2017/1 (N°34), pp. 29-38

⁷ Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1943 (Traduction française 1951 Paris, Payot 1951). Pour une mise en débat contemporaine : Coris M., « Destruction créatrice » : pour en finir avec les contresens » in « *The Conversation* » 12 juin 2019

⁸ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese_Stat_no_11_-_Les_metiers_en_2022.pdf

⁹ Gardey D., *La dactylographe et l'expéditionnaire – Histoire des employés de bureau 1890 – 1930*, Paris, Editions Belin, 2002

Ces pratiques matérialisent pour certaines secrétaires-assistantes l'érosion inéluctable de leurs fonctions historiques d'intermédiation. Les dispositifs techniques présentés comme des outils d'indépendance et de désynchronisation et donc favorables à une plus large autonomie, se retourneraient *in fine* contre les collectifs de travail qui les auraient adoptés. Or, ces derniers, en les introduisant avaient l'intention de favoriser les coordinations, voire les synergies, entre tous les membres d'une organisation.

Cette hypothèse fait écho aux analyses de Gilbert Simondon¹⁰. Pour lui, les innovations techniques s'imposent car elles sont reçues d'abord comme des moyens de libération. Mais faute de questionnements éthiques, celles-ci se retournent contre leurs utilisateurs en les asservissant. Convient-il de considérer comme le proclame Gilbert Simondon que les transformations digitales dans lesquelles s'engage l'immense majorité des univers de travail sont potentiellement susceptibles de générer domination voire tyrannie au profit de quelques minorités ? Dès lors, identifier les voies et moyens d'usages démocratiques s'impose à tous.

¹⁰ Simondon G., *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 2012 (1re éd. 1958). Nous sommes redevables à Marie-Christine Bureau (CNRS – LISE) de nous avoir fait découvrir les travaux de Georges Simondon.

2 - Dispositif de recherche et hypothèses

En amont du travail d'enquête, nous avons eu l'opportunité d'échanges denses, avec les deux principales responsables de la Fédération Française des Métiers de l'Assistanat et du Secrétariat. Cette étape, cruciale à nos yeux, rend possible une identification dialectique des questions clefs qui traversent le quotidien des secrétaires-assistant(e)s et au-delà, de celles qu'elles se posent quant à leurs avenir professionnels.

Notre pratique s'enracine donc dans une conception collaborative de la sociologie du travail et des organisations. Elle écarte résolument des méthodologies de recherche surplombantes conduisant à un diagnostic « sur » les métiers de secrétaires-assistant(e)s. Aussi avons-nous privilégié des dispositifs de recueil de données et d'analyse « avec » les intéressés eux-mêmes mais aussi avec leurs principaux interlocuteurs.

Nous faisons donc nôtre la proposition d'Aurélien Gros¹¹ qui conduit à privilégier des méthodologies proposées par John Dewey et Max Weber, pour lesquels : «...*la connaissance n'est pas réductible à un contenu : elle est une pratique utilisant des moyens pour parvenir à une fin.* »

Dès lors, la présentation régulière de diagnostics intermédiaires a constitué une modalité très significative de notre démarche. Ces temps nous ont amenés tout à la fois à affiner des résultats et à réaliser des recherches complémentaires.

Problématique et hypothèses

Au terme d'échanges avec les deux principales responsables de la FFMAS et de nos travaux antérieurs¹², la problématique suivante a été formulée et nous l'avons proposée pour validation lors d'une réunion du conseil d'administration¹³.

« Pourquoi en écho à l'exigence d'une « culture client » les secrétaires-assistant(e)s doivent-elles s'engager dans les processus de transformation digitale afin de faire la preuve de leur valeur ajoutée et accéder ainsi à des cursus professionnels diversifiés ? »

C'est sur cette base que nous avons formulé quatre hypothèses.

Hypothèse 1 : Dans des univers de travail où la « culture client » s'impose comme argument concurrentiel majeur, les secrétaires-assistant(e)s se doivent d'apporter des preuves tangibles de leurs contributions.

¹¹ Gros A., « Les formes de l'enquête historique : John Dewey et Max Weber », in « *L'Atelier du Centre de recherches historiques* », 2011 – N°7. : <http://journals.openedition.org/acrh/3668> ; DOI : 10.4000/acrh.3668Lyon

¹² Ministère du Travail : Etude sur les avenir des métiers (2015) et sur les cursus professionnels (2017)

¹³ Lyon, avril 2019

Hypothèse 2 : Pour les secrétaires-assistant(e)s, des positionnements professionnels définis majoritairement en termes de tâches prescrites ne permettent que partiellement la prise en charge de « situations-problèmes complexes » soumises par leurs différents interlocuteurs : clients, bénéficiaires, donneurs d'ordre, collègues de travail,....

Hypothèse 3 : Les transformations digitales dans lesquelles s'engagent entreprises et services publics impliquent pour les secrétaires-assistant(e)s, à l'instar de l'ensemble des personnels, non seulement des savoirs et des savoir-faire nouveaux mais surtout une reconfiguration des relations de travail au sein de ces entités.

Hypothèse 4 : C'est en s'engageant dans des collectifs de pairs que les secrétaires-assistant(e)s peuvent co-construire des pratiques professionnelles innovantes, développer leur réflexivité et accéder ainsi à des cursus professionnels diversifiés.

Pour mettre à l'épreuve ces différentes hypothèses nous avons mis en œuvre le dispositif suivant¹⁴ :

Dispositifs d'enquête :

L'enquête s'est déroulée de mars 2019 à novembre 2019. Le recueil et la mise en débat de résultats intermédiaires ont été réalisés au moyen de différents dispositifs :

1. Entretiens de face à face d'une durée de 45 à 70 minutes avec un échantillon de secrétaires-assistant(e)s en poste dans un échantillon diversifié d'univers de travail : [n = 16], de cadres [n = 7], d'enseignants dans des filières professionnelles [n = 4],
2. Ateliers de type « focus-group » [n = 7], qui ont rassemblé de 8 à 17 participant(e)s, soit 84 personnes,
3. Cinq conférences-débats devant des publics très majoritairement constitués de secrétaires-assistant(e)s soit au total : 462 personnes,
4. Une veille documentaire centrée sur la presse professionnelle, sur des sites consacrés aux développements de l'IA, aux modalités de travail collaboratif, mais aussi sur des blogs animés par des secrétaires-assistant(e)s,...

Lors des ateliers et des conférences-débats, nous avons systématiquement proposé de brefs questionnaires administrés anonymement. Les résultats ainsi recueillis ont été dans chaque cas adressés après synthèse aux participant(e)s. [n = 546 questionnaires collectés et 514 exploités].

¹⁴ Nous avons imaginé organiser un « Delphi » centré sur l'hypothèse N°3. Ce dispositif, à nos yeux pertinent mais exigeant matériellement, n'a *in fine* pas été mis en œuvre. Pour une présentation de cette méthode : <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi/>

3 - S'engager dans la TD : un essai de typologie des univers de travail

C'est plus particulièrement lors des entretiens individuels que nous avons pu recueillir des données quant à l'introduction et à la mise en œuvre de la transformation digitale. Les « focus group » ont permis, grâce à quelques questions, de mettre en lumière les initiateurs de telles démarches, les contributions de secrétaires-assistant(e)s, les appuis sur lesquels ils/elles ont pu compter...

En mobilisant l'analyse culturelle des institutions [Piotet – Sainsaulieu, 1994]¹⁵, nous avons tenté d'identifier quelques modalités types mais celles-ci ne sauraient épuiser l'existence d'autres processus ou des hybridations.

1 – Des expérimentations sociotechniques non consolidées,

C'est sur la base d'informations ou/et de prestations que les logiciels en fonction ne peuvent prendre en compte que des secrétaires-assistant(e)s¹⁶ décident de réagir. Pour celles-ci, il s'agit modestement d'intégrer dans des procédures très normées des dispositions mieux à même de satisfaire leurs interlocuteurs que ceux-ci soient des collègues ou plus souvent de « bénéficiaires » : clients, citoyens, fournisseurs,...

« De plus en plus nous avons à traiter des demandes spécifiques, des « moutons à cinq pattes ».... qui n'entrent pas dans le logiciel... On bidouille, mais c'est pas satisfaisant ! »

Muriel, S/A, 30 ans

Des cadres intermédiaires, pas nécessairement particulièrement rompus à la programmation, – tels des responsables de formation ou des gestionnaires RH de proximité – proposent leur appui ou favorisent l'intervention d'experts. Les innovations mises en œuvre, si elles sont reconnues comme efficaces par les clients ou collègues demeurent de fait quasi clandestines. Les demandes de généralisation et de légitimation se heurtent à la culture dominante de l'univers de travail. Celle-ci ne considère comme légitimes que les pratiques décidées et pilotées par l'équipe dirigeante mettant notamment en avant un souci extrême de cohérence et de sécurité des systèmes d'information. Ces refus, explicites ou pas, génèrent amertume et désillusions. Trente ans après sa mise en évidence, se rejoue la « lassitude de l'acteur de l'innovation »¹⁷ [Alter, 1993].

¹⁵ Piotet F., et Sainsaulieu R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, ANACT et Presses de Sciences Po., 1994 (1^{ère} édition)

¹⁶ Leur profil professionnel les apparente aux minorités innovantes telles que caractérisées par Moscovici S. Doms, M., & Moscovici, S., Innovation et influence des minorités, in S. Moscovici (dir.), *Psychologie sociale*, Paris, PUF, pp. 52 - 89

¹⁷ Alter N., La lassitude de l'acteur de l'innovation in « *Sociologie du travail* », 1993, (N°35-4), pp. 447-468

2 – Une modernisation inachevée

Dans cette modalité, ce sont des cadres fonctionnels en responsabilité notamment de l'entretien des systèmes d'information, mais aussi de la commercialisation voire de la formation professionnelle qui initient ces démarches. Ils vont proposer à des équipes identifiées comme « modernistes » de formuler des pistes d'amélioration en lien avec des démarches « Qualité » ou en écho au slogan : « Plaçons le client au centre de nos actions ! ».

« Pour engager la refonte de notre outil de relation client, notre CRM, je me suis appuyé sur la Charte récemment diffusée dans tout l'établissement et sur quelques assistantes commerciales. »

Grégory, Responsable du SAV (Service après-vente), 35 ans

Réunies en groupes de résolution de problèmes ou en groupes en charge de développer et de diffuser des « bonnes pratiques » des secrétaires-assistant(e)s vont suggérer des améliorations concrètes. Celles-ci ne seront qu'exceptionnellement réalisées par les membres de ces groupes. Ce sont plutôt des personnes ressources, membres de l'entreprise, ou des consultants mandatés par les cadres initiateurs qui vont prendre en charge leur développement, assurer le suivi de leur mise en œuvre ainsi que leur évaluation.

A ce stade, cadres initiateurs et personnels « modernistes » attendent que leurs efforts soient reconnus et que leurs innovations soient institutionnalisées. Las, les cadres dirigeants vont s'affronter arguant qu'à leurs yeux certaines modalités du projet proposé s'avèrent incompatibles avec les critères de réussite qui leur ont été assignés. Dans les univers de travail divisionnalisés¹⁸, la transformation digitale des processus se heurte à la rigidité des logiques d'action des unités constitutives.

« Avec notre logique de business unit, leurs responsables ne pas sont chauds pour investir dans des dispositifs dont le retour sur investissement n'est pas visible et immédiat : ce sont les objectifs à court terme qui l'emportent. »

Armand, DRH, 55 ans

¹⁸ Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., et Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995. Voir aussi Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1982 (1^{ère} édition)

3 – Des réticences en écho à l'impulsion managériale

La transformation digitale s'engage sur la base d'un discours du dirigeant. Le ton de celui-ci peut-être solennel voire alarmiste. Il veut manifester ainsi sa volonté d'un changement culturel majeur.

Les références à un risque mortel d'ubérisation de l'entreprise soulignent les enjeux et fixent objectifs et échéances. L'équipe de direction ne se risque qu'à des remarques mineures qui ne remettent pas en cause les dimensions volontaristes du projet. Cette impulsion managériale, quoique relayée par l'encadrement opérationnel, rencontre le scepticisme de nombre de personnels. Celui-ci est alimenté par le ratio entre les efforts demandés et les moyens annoncés. Or, dans bien des cas, ce ratio est perçu comme négatif : les ressources proposées s'avèrent imprécises voire nettement insuffisantes.

« La finalité du projet de TD n'est pas remise en cause par les collègues. Elles adhèrent face au risque d'être doublés par des concurrents et de perdre leur job. Mais ce qui pêche, c'est le flou des moyens ! »

Sarah, S/A, 35 ans

L'attentisme est aussi alimenté par le souvenir de directives qui ne se sont que partiellement incarnées *et a fortiori* de celles qui ont été remises en cause sans explications. Cette « mémoire collective »¹⁹ [Halbwachs, 1950] n'est guère prise en compte par les dirigeants alors que des faits « à charge » sont évoqués notamment par le personnel opérationnel en « back office ». Celui-ci est en effet d'autant plus enclin à « résister » à l'injonction au changement qu'au quotidien il ne perçoit guère les attentes nouvelles de ses interlocuteurs.

Forts d'expériences peu concluantes, nombre de dirigeants sont réservés face à des propositions « clefs en main » proposées par des cabinets conseils. Ils sont conscients de la spécificité de leurs organisations et mesurent l'ampleur des enjeux. Cette prudence n'est parfois pas au rendez-vous dans certains univers de travail des Fonctions publiques, soucieux de répondre sans délais aux directives émanant d'élus ou de ministres.

4 – La coopération pas à pas

Le point de départ de ce processus apparaît multiforme. Les acteurs sollicités sur la genèse de la transformation digitale engagée dans leur univers de travail éprouvent des difficultés à nommer des faits déterminants. Ils ont plutôt tendance à évoquer leurs initiatives en la matière.

Ici, suite à un séminaire inter-entreprises, un cadre opérationnel affirme avoir pris la décision d'évoquer l'intérêt d'une action avec les personnels de son service ; là, c'est une petite équipe

¹⁹ Maurice Halbwachs affirme dans *La Mémoire collective*, puis dans *Les Cadres sociaux de la mémoire* que la culture, l'histoire, et les traditions d'une société sont conservées, puis exprimées par celle-ci d'une manière comparable à celle dont l'individu fixe, enregistre, et rappelle ses souvenirs.

de secrétaire-assistant(e)s qui déclare avoir, avec l'aide d'un collègue de la DSI, résolument engagé une actualisation des relations avec des clients aux attentes singulières ; ailleurs, un dirigeant dans le secteur public a invité son équipe à concrétiser le discours ministériel – à ses yeux - « très vague »...

Chacune de ces initiatives aurait pu demeurer sans lendemain.

Ce qui a été au contraire déterminant dans la dynamique observée, c'est la capacité qu'ont eue ces différents acteurs d'évoquer projets et micro-actions hors de leur seul cercle d'appartenance dans un effort d'intersubjectivité. Les acteurs tentent, sans repères préalables précis, de partager des critères d'efficacité rationnels. Une certaine « bonne volonté », un « engagement sans calcul », « une écoute rendue possible par des temps où le quotidien n'étouffe pas tout » sont présentés comme déterminants. Cette seconde étape n'est pas sans évoquer l'agir-communicationnel tel que conceptualisé par Jürgen Habermas [Habermas, 1987]²⁰.

²⁰ Habermas J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Editions Fayard, 1987 (version allemande : 1987) - Pour J. Habermas, l'agir communicationnel implique que les propos énoncés dans un échange tourné vers l'action répondent à une triple exigence : ils sont fondés rationnellement, ils prennent en compte avec rigueur le contexte social et ils sont sincères.

4 - Regards croisés sur la transformation digitale

Quels que soient leurs tailles, leurs statuts et leurs finalités, tous les univers de travail apparaissent en 2020 engagés, peu ou prou, dans la transformation digitale de leurs modes d'organisation. Une revue de littérature et l'observation des lieux dans lesquels nous avons pu conduire des entretiens nous conduisent à mettre en évidence quatre facteurs récurrents.

1 - Réduire les coûts

La transformation digitale est perçue comme une opportunité pour réduire les coûts de fabrication de biens et de services en automatisant des tâches. La gouvernance par les nombres²¹ constitue l'alpha et oméga de tous les univers de travail. Elle s'y est imposée y compris dans ceux, telles les associations, que l'on aurait pu croire exemptées de cette logique de contraction récurrente des coûts.

En outre, quelles sont les organisations qui ne demandent pas à leurs interlocuteurs d'effectuer eux-mêmes un nombre croissant de tâches ? Il s'agit ainsi de poursuivre et d'approfondir les processus de « servuction »²² [Eiglier & Langeard] et plus largement de « la mise au travail du consommateur²³ » [Dujarier, 2008]. Ce processus ne doit pas être appréhendé sous sa seule facette matérielle et économique. Il implique aussi une transformation des relations socioéconomiques entre le producteur d'un bien ou d'un service et le consommateur. Ce processus fournit ainsi aux producteurs des informations particulièrement précieuses pour gérer ses stocks, améliorer le bien proposé voire identifier, grâce aux commentaires laissés sur les réseaux sociaux²⁴, des innovations auxquelles ils n'auraient pas pensé [Caliandro, 2011]. Dès lors, nous saisissons l'importance du rôle d'interface qui sera confié à des secrétaires-assistant(e)s pour réguler les inévitables événements non programmés et participer ainsi à la co-production de services très ajustés aux attentes de consommateurs contemporains. [Tertre (du), 2013].²⁵

La production de valeur ajoutée par chaque salarié est donc une exigence absolue. C'est à cette aune que sera explicitement ou implicitement définie la pérennité de leur emploi. Or, l'émiettement conjugué à faible visibilité des activités confiées historiquement aux secrétaires-assistant(e)s fait obstacle à une évaluation objectivée.

²¹ Supiot A., *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015 - Voir aussi la conférence donnée en 2018 à l'Institut d'études avancées de Nantes : <https://www.youtube.com/watch?v=q72RTYDtkY8>

²² Eiglier P., et Langeard E., *Servuction : le marketing des services*, Paris, Ediscience, coll. « Stratégie et management », 1987

²³ Dujarier M-A., *Le travail du consommateur de McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2008

²⁴ Caliandro A., « Une utilisation du consommateur internaute au-delà des communautés de marque : le travail effectif des consommateurs ordinaires sur les réseaux sociaux », in « *Sciences de la société* » N° 82, 2011, pp. 159-167.

²⁵ Tertre (du) C., *Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »* in « *Travailler* » 2013/1 (n°29), pp. 29-64

2 - Se prémunir de l'ubérisation

L'irruption des plateformes de mise en relation directe a bouleversé maints secteurs : transports urbains et interurbains, commerce, location de biens immobiliers,... La crainte d'être soudainement « ubérisé » hante les dirigeants. Ils identifient la transformation digitale de leurs modes de production et de commercialisation comme l'incontournable réponse. [Montel, 2017]²⁶. Ces ruptures organisationnelles ne sont pas sans conséquences sur les profils et le volume des emplois. Elles affectent de manière significative les activités traditionnellement assurées par des secrétaires-assistant(e)s affecté(e)s dans les services commerciaux et alimentent leurs craintes quant à leur avenir professionnel.

« Je vois bien comment nos postes disparaissent et quel type de collègues sont recrutées... Nous ne pouvons pas rivaliser avec la nouvelle génération, elle est née et vit avec l'informatique. »

Odile, S/A, 50 ans

3 - Singulariser biens et services

Les attentes de singularisation des biens de consommation ont été pris en compte en France au milieu des années 60' notamment par l'industrie automobile. L'ère de la « Ford obligatoirement de couleur noire » était alors définitivement révolue. Elle avait été ébranlée par l'impératif de singularisation qui éclot dans les années 30' chez des constructeurs nord-américains. Ce mouvement est amplifié par de simples particuliers qui vont consolider cette exigence de différenciation en décorant les carrosseries et en modifiant les caractéristiques mécaniques de leur véhicule²⁷. Aujourd'hui, l'irruption massive de banques de données en accès libre, notamment dans des « tiers lieux », bouleverse les intermédiations historiques [Berrebi-Hoffman, Bureau et Lallement, 2018]²⁸. Le consommateur s'autonomise et ses demandes changent de nature. Ainsi, dans le secteur des voyages de loisirs, le client qui utilise en amont des plateformes, se tourne néanmoins vers le personnel des agences avec deux demandes nouvelles. Il souhaite d'une part recevoir des conseils précis en phase avec ses désirs et veut d'autre part avoir la garantie que tout au long de son périple il sera sécurisé par un professionnel attentif et compétent. [Boisard, 2018]²⁹.

« Nos clients entrent dans l'agence avec plein d'informations qu'ils ont glanées sur les sites et parfois sur des blogs de voyageurs... Ils ne nous demandent pas d'émettre un simple billet, ils veulent être écoutés et servis ! »

Caroline, S/A, 40 ans

²⁶ Montel O- *L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques*, Document d'études - Dares- 2017

²⁷ Phénomène dit de « tuning » pouvant être traduit par « customisation »

²⁸ Berrebi-Hoffman I., Bureau M-C et Lallement M., *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Seuil, 2018

²⁹ Boisard G. *Les enjeux de la personnalisation dans les stratégies des tour-opérateurs*, Mémoire de master, Université Jean Jaurès, Toulouse, 2018

Ces transformations de la relation entre l'offreur d'un bien ou d'un service et ses clients sont puissamment systématisées par des progiciels de gestion³⁰. Ils marquent la fin d'une époque dominée par la suprématie du marketing transactionnel, c'est-à-dire dédié à la seule vente, au profit de la continuité de la relation commerciale.

4 - Attirer et fidéliser des experts

Si la transformation digitale implique pour les organisations de disposer de personnels experts, elle est aussi un moyen de fidéliser de jeunes salariés particulièrement friands de projets innovants. Sur un marché du travail où de tels savoir-faire sont rares au regard de la demande, il n'est pas anodin de proposer des activités en phase avec les motivations intrinsèques de ces salariés. Dans un contexte de mise en question de l'utilité fonctionnelle des emplois de secrétaire-assistant(e)s, qui participe à une dévalorisation de l'image de soi, participer à un projet de transformation digitale dont la finalité est portée au plus haut niveau par les dirigeants, contribue à une valorisation sociale de soi très significative.

« Quand j'observe le travail routinier des assistantes du comité de direction, de la gestion d'agenda à faire et défaire, du tri de mails, de temps à autre l'organisation d'un séminaire,... je me félicite d'avoir été repérée pour assister un groupe projet d'ingénieurs. Je m'y sens utile et suis reconnue comme telle. »

Manon, S/A, 35 ans

« Ici, nous sommes les « invisibles ».

Propos formulé lors d'un atelier réunissant des S/A d'une grande entreprise

La « culture client » n'est plus une option : elle est une exigence aujourd'hui et le sera demain à un très niveau. Mais dans les univers de travail régis par les normes financières la primauté des critères d'évaluation qui gouvernent la transformation digitale est-elle perçue par les secrétaires-assistant(e)s ?

Leurs représentations sociales de la transformation digitale qui s'engage dans leurs organisations laissent à penser le contraire. L'analyse d'un questionnaire fait apparaître que la transformation digitale s'incarne, pour les secrétaires-assistant(e)s, d'abord, voire surtout, par l'arrivée des nouvelles technologies du traitement de l'information. Ce primat l'emporte sur la perception de modifications des relations au sein des équipes de travail et, a fortiori, des liens qu'elles ont – auront - avec leurs interlocuteurs externes : clients, fournisseurs, citoyens, adhérents,.... qui n'est évoquée qu'en cinquième et dernière position.

³⁰ Dispositifs dénommés : gestion de la relation client (GRC), ou gestion des relations avec les clients. En anglais customer relationship management (CRM),

Synthèse de 514 questionnaires

Cinq items étaient proposés, il était demandé de les classer par ordre de priorité décroissante.

Une affirmation est classée très majoritairement en tête :

- *La TD est une révolution technologique majeure (note pondérée : 2,19)*

Un second groupe rassemble deux affirmations :

- *La TD transforme les relations de travail (note pondérée : 2,57)*
- *La TD accélère les communications et les échanges (note pondérée : 2,82)*

Un troisième groupe rassemble des affirmations globalement minorées voire écartées :

- *La TD, c'est un processus qui optimise le coût des biens et des services (note pondérée : 4,08)*
- *La TD est une réponse aux attentes des interlocuteurs des entreprises et des services publics : clients, citoyens, fournisseurs,... (note pondérée : 4,17)*

observateurs attentifs des transformations digitales en cours insistent : [Carré & Vétois, 2016

Or, force est de constater que pour une large majorité des secrétaire-assistant(e)s la mise en avant de l'implantation massive d'outils de traitement automatisé de l'information n'est pas, à ce jour, articulée à l'identification de leurs effets socio-organisationnels. Cette situation obère donc la caractérisation de la valeur ajoutée que doivent apporter les secrétaires-assistant(e)s dans des univers de travail digitalisés. Cette lacune pèse donc massivement sur la reconnaissance de l'utilité de leurs emplois et *in fine* fragilise leur pérennité dans nombre d'entreprises et de services publics.

³¹ Carré D., & Vétois J., Contrôle social et techniques numériques Approche sociohistorique, in revue *Terminal* N°118, 2016 - <https://doi.org/10.4000/terminal.1411>

5 – Travail caché, travail en miettes

Qu'est-ce que travailler ? Pour le grand public, travailler c'est certes effectuer des gestes qui concourent à la production d'un bien ou d'un service [Friedmann, 1957 & 1964³² mais qui vont aussi donner lieu à une rémunération. Cette acception qui exclut le travail domestique et le bénévolat, s'avère plus particulièrement pénalisante pour les secrétaires-assistant(e)s qui, en qualité de mères de famille ou d'aidante, effectuent de fait une « double journée »³³. En outre, la réalisation d'un bien ou d'un service s'avère difficile à cerner à la différence de ce qui pourra être explicité pour un artisan ou un professionnel libéral qui maîtrise en autonomie son activité professionnelle.

Dès lors comment s'étonner que le « vrai travail » de toute secrétaire-assistant(e) soit d'abord réduit aux activités de saisie ?

« Certains collègues quand ils ne me voient pas à mo clavier considèrent que je ne travaille pas et donc ils n'hésitent pas à m'interpeller pour un oui ou un non... »

Sonia, S/A, 35 ans

Questionnaire : 142 réponses - Comment situez- vous votre activité effective au regard de votre fiche de poste ?

	Nbr.	%
Ma fiche de poste décrit environ 80% de mes activités :	41	28,9%
Ma fiche de poste décrit environ la moitié des mes activités :	60	42,3 %
Ma fiche de poste décrit une minorité (+/- 20 %) de mes activités :	37	26,0 %
Non réponse :	4	2,8%
Total :	142	100%

Quelles sont les principales activités non citées dans votre actuelle fiche de poste ?

Sont citées par ordre décroissant :

- En premier : Gestion des courriels, (tri, réponses, archivage, ...)
- En second : Gestion d'appels téléphoniques,
- En troisième : Recherche et diffusion de données,

Ces trois activités rassemblent environ 60 % des citations.

³² Friedmann G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, NRF, 1964 (1^{ère} édition : 1957)

³³ Chadeau A., Fouquet A., et Thélot C., Peut-on mesurer le travail domestique ? , in revue *Economie et Statistique*, Année 1981 N°136, pp. 29-42

De manière plus marginale :

- Gestion des consommables, des outils bureautiques, du petit matériel,
- Suivi comptable, (déplacements, fournitures,..)
- Accueil de partenaires, de stagiaires,...
- Gestion de la documentation, archivage électronique,
- Organisation de séminaires,

Moins d'un tiers des répondant(e)s considèrent que la description des activités attendues et dument recensées explicite globalement les activités réalisées au quotidien. *A contrario*, pour plus des deux tiers des secrétaires-assistant(e)s sollicités, les fiches de postes sont perçues comme lacunaires voire comme très éloignées du travail réellement effectué.

Ce constat nous conduit à reprendre à notre compte la notion de « métier flou » telle que formalisée par Gilles Jeannot [Jeannot, 2011³⁴ Ce constat s'incarne tout à la fois par l'incapacité des organes officiels à déterminer le nombre de personnes assurant ces métiers et par l'existence de plus de deux cents dénominations³⁵.

Aux dires de nombre de secrétaires-assistant(e)s et sur la base de nos observations, leurs journées sont marquées par la gestion en flux continu d'informations. Qu'il s'agisse de gérer des courriels, d'être réactif sur les sites collaboratifs, de répondre aux messages diffusés par les téléphones mobiles,... l'infobésité hache au quotidien les activités que ces personnes auraient souhaité conduire dans une relative continuité. Elle nourrit la majorité du travail caché et est perçu en outre comme le « sale boulot ». (Hughes, 1951 & Lhuillier, 2005)³⁶.

Si les dispositifs numériques jouent un rôle accélérateur dans la dispersion au travail, ils n'en sont pas l'unique cause. La réduction du nombre d'emplois très encadrés par des protocoles et peu exposés aux sollicitations de tiers, de collègues ou de bénéficiaires, est patente. Ils font place à des emplois où l'activité implique massivement une adaptation aux événements. C'est la capacité à intégrer en temps quasi réel des ajustements à des situations singulières qui prime. Or, pour aboutir ces processus impliquent un nombre considérable d'inter communications dont le centre est le plus souvent la secrétaire-assistant(e) placée au cœur du collectif de travail. La mise place par les dirigeants de tableaux traçant à intervalles courts l'activité de l'unité de travail multiplie, aux dires des secrétaires-assistant(e)s, des micro-activités : quêtes de données, vérification de leur cohérence,... dont l'utilité est à la longue mise en cause.

Dès lors, rechercher, capter, traiter, diffuser, classer, archiver,... des informations en écho aux sollicitations de pairs ou de clients est-ce travailler ?

³⁴ Jeannot G., *Les métiers flous - Travail et Action publique*, Toulouse, Editions Octarès, 2011

³⁵ INSEE, DARES et Pôle Emploi affichent des chiffres variant de 800.000 à 2.400.000 personnes. Annie Gonod, experte « Métier » au sein de la FFMAS, a recensé en analysant des documents issus du CEREQ, de la DARES, de l'INSEE,... plus de deux cents dénominations.

³⁶ Lhuillier D., Le « sale boulot », in revue « *Travailler* », 2005/2, pp. 73-98

« Faire le point en fin de journée sur la To do list rédigée le matin devient à la longue démoralisant et pourtant c'est nécessaire ! »

Audrey, S/A, 45 ans

Cet effritement de l'activité au quotidien génère une surcharge mentale [Datchary, 2017³⁷ mais plus fondamentalement des interrogations. Comment évaluer et faire reconnaître les contributions réellement assurées alors que celles formellement attendues ne l'ont pas été ? Si la quasi-totalité des salariés évoquent le hiatus entre travail prescrit et travail réel, nous faisons le constat que celui-ci est au cœur du malaise professionnel des secrétaire-assistant(e)s.

Ergonomes et sociologues disposent de méthodologies pour expliciter les activités, notamment par l'observation fine des situations de travail, mais de telles pratiques s'avèrent rarissimes. Elles sont perçues par les dirigeants comme longues, impliquant un budget significatif et susceptibles de révéler des réalités dont les conséquences seront difficiles à gérer : négociations salariales, demandes de reclassement,....

L'invitation à tenir un journal de bord recueille l'assentiment de secrétaires-assistant(e)s notamment afin objectiver un entretien de bilan programmé avec sa hiérarchie. Cependant, un tel document n'est qu'exceptionnellement réalisé. Si les intéressées mettent en avant son coût en temps, il convient aussi de considérer que des processus d'autocensure sont à l'œuvre.³⁸

« Je ne me vois pas arriver en entretien de bilan avec un tableau listant toutes mes activités. Je serai la seule du département « X » et je passerais pour une rebelle. »

Zora, S/A, 35 ans

Sous réserve du respect des normes explicitées dans le code du travail³⁹, le traçage de l'activité de salariés par des équipements électroniques est aujourd'hui à la disposition des employeurs. A ce jour, l'usage de ceux-ci est globalement cantonné aux activités de salariés de plateformes de service. Cependant des emplois plus larges de ce type de logiciels ne sont pas à exclure dans des univers de travail toujours plus régis par la gouvernance par les nombres. [Sadin, 2018

³⁷ Datchary C., (co-dir.) *Quand travailler, c'est s'organiser*, Paris, Presses des Mines, 2017

³⁸ Bouffartigue P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001. Dans son ouvrage, (p. 119), l'auteur évoque les réticences des cadres à s'impliquer collectivement dans le débat sur l'évaluation de leurs activités professionnelles.

³⁹ <https://www.droit-travail-france.fr/surveillance-salarie.php>

⁴⁰ Sadin E., *L'Intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle – Anatomie d'un antihumanisme radical*, Paris, Editions L'échappée, 2018.

Nombre de responsables d'univers de travail, ont pris conscience de la diversité et de la complexité des activités qu'ils souhaitent voir assurer par des secrétaires-assistant(e)s. Ils n'affirment plus l'attente d'une large polyvalence au travers d'une fiche de poste standard. Ils vont expliciter les savoirs et les savoir-faire qu'ils jugent cruciaux au regard des activités attendues. En outre, ils vont, parfois implicitement, caractériser ceux-ci en référence à la culture et aux projets de leur entreprise.

Ces logiques de personnalisation des emplois ont conduit à l'érosion des normes de qualification comme critères de recrutement et de promotion. Néanmoins, diplômes délivrés par l'Education nationale et titres professionnels attribués par le ministère du travail demeurent des marqueurs de seuil.

« Pour nous, à l'embauche, un niveau bac plus deux est impératif avec bien sûr un CV sans fautes d'orthographe. »

Jérôme, adjoint RH, 35 ans

Corrélativement, la notion de compétence s'est imposée car perçue plus efficiente dans des univers de travail post-tayloriens. Cependant, force est de constater que la notion de tâche définie selon Jacques Leplat [Leplat, 2004 comme : « ...le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint » et celle d'activité : « ... ce qui est mis en œuvre par le sujet pour exécuter la tâche. »⁴¹ sont rarement distinguées par les responsables.

Dès lors, l'usage raisonné de la notion de compétence pour qualifier les contributions de secrétaires-assistant(e)s devient aléatoire. En effet, les tâches attendues s'avèrent le plus souvent imprécises tant dans leur matérialité que dans leur temporalité. *In fine*, le recours à la notion de compétence renforce subrepticement les relations de subordination au bénéfice des donneurs d'ordre, processus qui avait été analysé dès 1994 par Elisabeth Dugué.⁴²

« Ici, les cadres sont dans l'implicite. Mes collègues, nouvelles, n'osent pas demander des précisions sur ce qu'ils attendent d'elles. Par contre, c'est toujours urgent. Pour certains, quand ils ont demandé quelque chose, cela devrait déjà être fait ! »

Isabelle, S/A, 50 ans

« Mon responsable ne me demande pas de rendre compte de mon travail ; c'est souvent moi qui prends l'initiative de lui dire ce que j'ai réalisé. »

Chloé, S/A, 30 ans

⁴¹ Leplat J., Les voisinages disciplinaires de l'ergonomie in « *Ergonomie* », Leplat & Montmolin de, (co-dir.), Paris, PUF, 2004

⁴² Dugué E., La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, in *Sociologie du travail*, 1994 N°36-3, pp. 273-292 - https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1994_num_36_3_2175

L'irruption dans le vocabulaire de nombre de managers et de consultants des « *soft skill* » - néologisme qui peut être traduit par « *compétences douces opposées aux compétences techniques* » accroît le flou des critères d'évaluation⁴³. Leur mise en valeur, voire leur légitimité, est conjuguée avec des injonctions à l'autonomie⁴⁴ et à la créativité. Or, simultanément les univers de travail émettent des normes de délais, d'acceptabilité, de qualité,... pilotées par des logiciels conçus par des experts centrés sur le seul travail prescrit [Dujarier 2015⁴⁵. En outre, dans la très grande majorité des univers de travail, l'individualisation dans l'usage de la notion de compétence fait fi d'une dimension mise en lumière par Richard Wittorski. Pour lui, la compétence se doit d'être nommée et reconnue socialement.⁴⁶ car tout personne au travail dépend d'autrui dans ses activités.

Pour les secrétaires-assistant(e)s la subjectivité qui prévaut dans l'appréciation de leurs activités accroît leurs questionnements. Comment savoir si mes initiatives d'aujourd'hui et *a fortiori* celles de demains seront pertinentes ?

Ces questionnements, omni présents dans les entretiens individuels mais aussi dans les ateliers, conduisent à l'identification des atouts et des freins que des secrétaires-assistant(e)s considèrent comme déterminants dans la transformation digitale de leur univers de travail. Quels sont en outre les acteurs sur lesquels elles/ils peuvent s'appuyer ?

Question : Dans les processus de transformation digitale de votre univers de travail, quels sont selon vous vos trois principaux atouts mais aussi les trois obstacles que vous identifiez ?

142 réponses ont pu être traitées - *Atouts* :

	Nb de citations	En %
1 - Adaptabilité, réactivité,	91	21,4%
2 - Ouverture d'esprit, curiosité,...	73	17,2%
3 - Partage de bonnes pratiques, coopération,...	64	14,8%
4 -Veille technologique, lecture de la presse, de médias,	23	5,4%
5 - Formations courtes, webinaires ⁴⁷ ,	21	4,9%
Autres : Enthousiasme, diversification des tâches, mobilité, réseaux sociaux, connaissance des outils, autoformation, ...	107	25,2%
Non réponse	47	11,1%
Total (142 x 3) = 426	426	100 %

⁴³ Chabal A., Les quinze soft skill à maîtriser en entreprise : in revue « *Forbes* », septembre 2017, <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/?cn-reloaded=1>

⁴⁴ Terssac de G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.

⁴⁵ Dujarier M-A., *Le management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015

⁴⁶ Wittorski R., De la fabrication des compétences. In Revue « *Education permanente* », 1998, (1998-2). « *Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation.* »

⁴⁷ Webinaire est un mot-valise associant les mots *web* et *séminaire*, créé pour désigner toutes les formes de réunions interactives de type séminaire faites via internet généralement dans un but de travail collaboratif ou d'enseignement à distance. C'est une des composantes du web 2. (Définition proposée par Wikipédia)

Ces données mettent en évidence d'une part l'importance accordée à des qualités professionnelles « historiques » et personnelles : elles rassemblent 39% des citations. Elles révèlent d'autre part la quasi absence de savoirs pouvant être pertinents pour aborder sereinement la transformation digitale de leur univers de travail. Cette relative, mais néanmoins significative, focalisation sur des traits de personnalité et des attributs socioprofessionnels genrés conjuguée au flou qui entoure les activités d'aujourd'hui génèrent des craintes pour aborder les activités à venir. Ces constats révèlent *in fine* la fragilité de l'identité professionnelle de nombre de secrétaires-assistant(e)s.

Les entretiens mais surtout les « focus-group » ont permis de recenser anonymement les obstacles que les secrétaires-assistant(e)s identifient dans leur insertion dans des univers de travail digitalisés. Symétriquement, des ressources ont pu être nommées

Freins :

	Nb de citations	En %
1 - Manque de temps, gestion temps travail/temps hors travail	109	25,4%
2 - Informations insuffisantes	52	12,1%
3 - Outils actuels peu (ou pas) adaptés	39	9,1%
4 - Réticence de cadres, du dirigeant,...	27	6,3%
5 - Doutes, peurs, craintes d'échecs, d'erreurs,...	23	5,3%
6 - Absence de projet d'entreprise, d'unité,....	21	4,9%
7 - Méconnaissance des nouveaux outils, des réseaux d'entreprise,...	17	3,8%
Autres : Manque de patience, difficulté à apprendre, âge, pas de relais dans l'entreprise, collègues réticentes,	69	16,2%
Non réponses	72	16,9%
Total (142 x 3) = 426	426	100%

L'importance des « non réponses » surprends. Nous l'interprétons certes comme une réserve à nommer des freins malgré l'anonymat garanti. Mais au-delà, ne s'agit-il pas ici d'une difficulté à objectiver sa situation et dès lors à repérer actions et alliés pour les surmonter ?

L'articulation des temps sociaux : temps consacré aux activités professionnelles / temps personnel, familial et social s'avère être, sans surprise, le frein majeur. Cette donnée met en évidence que l'identification de nouvelles pratiques, l'acquisition des savoirs et savoir-faire nécessaires,... implique de dégager des temps spécifiques que les engagements actuels rendent difficiles à aménager. Face au développement d'outils digitaux et aux nouvelles postures professionnelles que ceux-ci génèrent, une majorité de secrétaires-assistant(e)s apparaissent plutôt en position de faiblesse.

Dans les univers de travail post-taylorisés mais néanmoins fortement normés, le flou qui caractérise les tâches, les activités et les critères d'évaluation n'est que faiblement levé par la description du travail prescrit. Si les questionnements liés aux activités à venir dans des univers de travail digitalisés ne sont pas propres aux secrétaires-assistant(e)s⁴⁸, ils constituent pour ces métiers une interrogation aigüe voire existentielle.

⁴⁸ Bouchez J-P., *L'entreprise à l'ère du digital*, Paris, De Boeck, 2016

6 – Comment trouver (re) sa place dans son univers de travail ?

L'immense majorité des entreprises, mais aussi de nombre de services publics, placent au cœur de leurs projets l'éloge de la singularisation de leurs prestations en écho aux attentes de leurs interlocuteurs. Par ailleurs, un nombre encore réduit d'univers de travail affirment une autre priorité. Leurs dirigeants ont pris conscience d'une érosion significative de la dimension instrumentale du travail chez leurs salariés [Méda, 1995⁴⁹. Dès lors, ils s'attachent à favoriser les motivations symboliques et sociales de leurs équipes. Cette orientation managériale se fonde sur le credo selon lequel chaque salarié doit trouver dans les activités qui lui sont confiées une source de réalisation de soi. Ce postulat, souvent nommé « expérience collaborateur » [Samama, 2017⁵⁰, implique une rupture majeure des pratiques de l'encadrement de proximité. Les responsables d'équipes sont invités à abandonner leurs postures historiques : commander puis contrôler, fondées toutes deux sur la mise en œuvre d'une organisation scientifique du travail. Ils doivent au contraire favoriser les prises d'initiatives et à accompagner chaque salarié ou équipe « projet » afin que la mission confiée soit réalisée dans des conditions optima de pertinence.

« Si nous n'avons pas de conflits de génération, certains cadres, issus du rang, peinent à abandonner leurs pratiques, celles qu'ils ont eux-mêmes connues et parfois subies ! »

Alain, DRH, 55 ans

La digitalisation des espaces de travail vise notamment à créer une homothétie entre le confort d'usage d'outils utilisés dans la vie personnelle : tablettes, réseaux sociaux,... et ceux mis à la disposition des salariés par l'entreprise. Ces choix modifient en écho les portefeuilles d'activités de secrétaires-assistant(e)s.

« Nos cadres ne veulent plus avoir à remplir deux documents pour un déplacement professionnel. Ils se connectent comme pour un voyage personnel. Du coup, actuellement je ne sais plus où nous en sommes sur le budget du service. »

Valérie, S/A, 45 ans

De même, la gestion des agendas de cadres, activité qui pouvait représenter à l'aube du vingt-et-unième siècle jusqu'à un quart du temps de travail de secrétaires-assistant(e)s dédiées à un groupe « projet », leur échappe aujourd'hui massivement. La généralisation des

⁴⁹ Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Editions Alto-Aubier, 1995

⁵⁰ Samama C., *L'expérience collaborateur - Faites de vos employés les premiers fans de l'entreprise*, Paris, Diatino, 2017

téléphones portables d'entreprise ou possédés à titre personnel conduit l'immense majorité des cadres « nomades » à prendre en charge directement leurs rendez-vous. Le BYOD (« Bring Your Own Device », formule qui peut être traduite par : « Apportez votre propre appareil »), séduit ces techniciens et cadres. Cependant, cette option n'est pas sans conséquences sur l'activité des secrétaires-assistant(e)s.

« Chez nous, le BYOD est autorisé de fait mais cela pose des questions de sécurité que certains collaborateurs refusent de voir. En plus, si les rendez-vous ne sont pas enregistrés sur l'agenda partagé je n'ai plus de visibilité sur l'équipe. »

Samira, S/A, 35 ans

Les nouvelles modalités d'encadrement et l'irruption d'usages moins centralisés des dispositifs de traitement de l'information brouillent les repères professionnels des responsables d'équipes [Soulié, 2019⁵¹ mais aussi en écho ceux des secrétaires-assistant(e)s.

Privées de leurs tâches traditionnelles : gestion des agendas, des budgets de fonctionnement, de la maintenance des équipements collectifs, ... qui contribuaient à leur légitimité dans les équipes, quelles logiques d'engagement ces dernières entrevoient-elles à un horizon de cinq ans ?

Question : Parmi ces quatre logiques professionnelles, laquelle vous apparaît devoir dominer pour vous d'ici à cinq ans. *A contrario*, laquelle vous semble devoir être minoritaire ? Puis en rang 2 et 3, vous classerez les deux autres logiques.

	Régulations centrées sur la/les personne(s)	Régulations centrées sur l'objet, le dossier...
Logique de "front office"	<p>Logique de service au « bénéficiaire »</p> <p><i>Ecouter et satisfaire le client, agir en équité avec le citoyen...</i></p>	<p>Logique de production</p> <p><i>Faire plus, tenir les normes, les délais, ...</i></p>
Logique de "back office"	<p>Logique de l'unité</p> <p><i>Arbitrer entre ses tâches pour rendre service aux collègues</i></p>	<p>Logique technique</p> <p><i>Faire de la « belle ouvrage » pour être reconnu(e) comme un professionnel du métier</i></p>

Les résultats font apparaître que la logique de production est placée en rang 1 par la quasi-totalité des sous-groupes. Seuls des secrétaires-assistant(e)s de la multinationale considèrent

⁵¹ Soulié J., Six pratiques clefs pour bien manager ses équipes en télétravail, in *The Conversation*, 4 décembre 2019

- de peu que - c'est la logique d'action centrée sur les attentes des bénéficiaires qui sera prioritaire à leurs yeux prioritaire.

Tous les sous-groupes sont par contre unanimes pour affirmer que la logique « technique » sera très minoritaire à moyen terme. Les étudiant(e)s et les secrétaires-assistant(e)s de la grande entreprise privée sont particulièrement affirmatives sur ce point.

<i>Sous-groupes :</i>	<i>Log. Production</i>	<i>Log. Bénéficiaire</i>	<i>Log. Unité</i>	<i>Log. Technique</i>
<i>Adhérent(e)s FFMAS en poste majoritairement dans le secteur privé (n= 217)</i>	2,30 ⁵²	2,07	2,67	3,21
<i>Agents Fonction Publique. Territoriale (n=95)</i>	1,84	2,15	2,71	3,10
<i>Agents Fonction Publique d'Etat (n= 84)</i>	1,35	2,85	2,95	3,35
<i>Salarié(e)s d'une entreprise privée - (CAC 40) (n= 79)</i>	2,24	2,17	2,78	3,46
<i>Etudiant(e)s BTS/Paris Office manager (n= 56)</i>	1,75	2,80	2,80	3,48
<i>Rang global pondéré par les effectifs, (n = 531) :</i>	2,01	2,29	2,76	3,29

La logique « Unité » n'est classée qu'en troisième rang. Ce résultat peut être interprété comme un nouveau recul d'une logique encore largement mise en avant par les cadres de proximité.

In fine, les visions post-tayloriennes des activités des secrétaires-assistant(e)s telles qu'elles sont proclamées par la majorité des dirigeants ne sont validées que par une majorité modérée d'entre elles (296/531, soit : 55,6%). A contrario, une minorité significative perçoit son futur professionnel sur le mode de l'intensivité des activités en accord avec des injonctions à la réduction des coûts, à la mutualisation des emplois, à la spécialisation des tâches via des plateformes d'activités,... Le fait que la logique « technique » soit reléguée systématiquement par les cinq sous-groupes à la quatrième et dernière place conforte cette anticipation, celle d'une banalisation des activités qui leur seront confiées.

⁵² La note pondérée est calculée en faisant la somme des rangs attribués par chaque personne dans chacun des sous-groupes divisée par le nombre de répondants. (Exemple : $499/217 = 2,30$) ; ainsi, plus le nombre sera faible et plus la logique sera identifiée comme majoritaire.

« Les Millenium nous laisserons-ils une place ou serons-nous affectées aux tâches sans intérêt, à être des bouche-trous ? »

Sandrine, S/A, 40 ans

Les secrétaires-assistant(e)s ont conscience des profondes transformations engagées sans être nécessairement en mesure d'en percevoir toutes les conséquences. Sont par contre intégrés les discours des pouvoirs publics relayés par leurs dirigeants sur la nécessité de se former, de se perfectionner,... Mais à quoi donner la priorité face à la multiplicité des offres ?

Question : Selon vous, quels savoirs, savoir-faire et posture(s) seront les plus pertinents dans des univers de travail digitalisés ? ... vous classerez les propositions suivantes par ordre décroissant.

Savoirs, savoir-faire et posture(s) :	<i>Adhérent(e)s FFMAS⁵³ (n = 146):</i>	<i>Etudiant(e)s BTS-Paris (n = 56)</i>	<i>Fonct. Pub. d'Etat (n = 84)</i>	<i>Résultats globaux (n = 286)</i>
Réactivité, disponibilité,	3,30	4,33	2,48	3,26
Maîtrise des dispositifs de communication,	3,48	3,72	3,31	3,46
Capacité à traiter des données numériques,	3,85	2,11	3,72	3,47
Maîtrise de la langue française : syntaxe, orthographe,...	3,88	2,44	3,69	3,53
Créativité, esprit d'initiative,	4,22	4,72	4,39	4,36
Maîtrise de l'environnement socio-professionnel,	4,83	5,00	4,41	4,74
Maîtrise d'une langue étrangère,	5,21	4,72	6,27	5,52

Les résultats des trois sous-groupes révèlent tout à la fois des similitudes - les priorités sont assez largement convergentes - mais aussi une différence significative. Ainsi, le sous-groupe des étudiant(e)s en BTS « Appui à l'action managériale » place en premier et second rangs : « Capacité à traiter des données numériques » et « Maîtrise de la langue française. Ces étudiant(e)s se différencient aussi de leurs aîné(e)s en ne plaçant qu'au quatrième rang les

⁵³ La note pondérée est établie en faisant la somme des rangs proposés divisée par le nombre de réponses enregistrées pour chacun des sous-groupes. Ainsi, plus le nombre sera faible et plus les savoirs, savoir-faire et postures cités seront identifiés comme majeurs.

postures de réactivité et de disponibilité alors que celles-ci sont plébiscitées par les deux autres sous-groupes.

Ces données révèlent donc une relative rupture générationnelle. Celle-ci est d'autant plus notable que les dirigeants et cadres de proximité que nous avons pu interviewer considèrent que les secrétaires-assistant(e)s devraient, selon eux, se former et se perfectionner en priorité dans trois domaines :

- La maîtrise de langue française,
- Le traitement de données numériques,
- La connaissance de leur environnement socio-économique.

Les secrétaires-assistant(e)s sont destinataires de conseils, voire d'injonctions, pour acquérir savoirs et savoir-faire pertinents afin de s'intégrer dans des univers de travail engagés dans des transformations digitales. Mais selon elles quels sont les acteurs sur lesquels elles peuvent effectivement compter ?

	Adhérent(e)s FFMAS (n = 146):	Entreprise privée (CAC 40) (n= 79)	Fonct. Pub. d'Etat (n = 84)	Résultats globaux (n = 309)
<i>Collègues, tuteurs</i>	2,20 ⁵⁴	2,87	3,67	2,77
<i>Cadres, (n⁺¹ & n⁺²),</i>	3,20	3,31	2,69	3,08
<i>Réseaux de pairs</i>	2,49	3,47	3,87	2,79
<i>Famille : enfants, conjoints,</i>	3,78	3,91	4,48	4,00
<i>Informaticiens,</i>	4,41	4,12	2,65	3,85
<i>Formateurs,</i>	4,79	3,75	2,98	4,03
<i>DRH</i>	5,26	4,25	3,54	4,53
<i>Autres (clients, consultants,</i>	6,59	6,75	7,25	6,87

Ces données mettent en évidence que lorsque la transformation digitale est engagée ou pour le moins amorcée – ce qui est le cas pour la majorité des directions et départements de l'entreprise privée mais aussi des unités dans lesquelles œuvrent les adhérentes de la FFMAS – les acteurs de proximité sont expressément cités. Collègues et cadres sont identifiés comme des personnes ressources, voire des alliés majeurs.

A contrario, pour l'échantillon de secrétaires-assistant(e)s en poste dans la Fonction publique d'Etat qui ont actuellement plutôt une perception « techniciste » de la transformation digitale, ce sont assez nettement cadres dirigeants, DRH, informaticiens et formateurs qui occupent les premiers rangs. Les solidarités entre pairs ne sont pas en place ou même ne sont pas

⁵⁴ La note pondérée est établie en faisant la somme des rangs proposés divisée par le nombre de réponses enregistrées pour chacun des sous-groupes. Ainsi, plus le nombre sera faible et plus les acteurs cités seront considérés comme déterminants dans l'appropriation des changements.

perçues comme des ressources potentielles. C'est plutôt un modèle du retrait tel qu'analysé par Renaud Sainsaulieu qui prédomine. [Sainsaulieu, 1977.

Notons enfin que les responsables des ressources humaines et leurs équipes sont globalement disqualifiés et plus particulièrement par les adhérent(e)s de la FFMAS qui valorisent, sans grande surprise, des logiques de réseaux dans et hors de leurs univers de travail.

Sur la base des données recueillies, il apparaît que les processus de transformation digitale font apparaître une segmentation socio-professionnelle au sein des secrétaires-assistant(e)s que nous avons pu solliciter. Celle-ci n'est que marginalement fondée sur une supposée rupture générationnelle, dimension qui est souvent mise en avant par des cadres.

In fine, les fondements d'une différenciation tiennent à deux facteurs majeurs : d'une part l'importance accordée par les secrétaires-assistant(e)s aux dimensions techniques de la transformation digitale ; d'autre part les modalités socio-organisationnelles mise en œuvre de celle-ci.

Ainsi, un premier groupe met en avant le primat des dimensions techniques de la transformation digitale. Celle-ci est de fait appréhendée comme une nième étape du traitement automatisée des données. Un second groupe considère au contraire que celle-ci conduit majoritairement à des reconfigurations significatives des relations de travail et induit un engagement majeur, voire un repositionnement radial, sur des activités à forte valeur ajoutée.

L'analyse des récits recueillis permet d'éclairer – en première instance - les modalités d'introduction de la transformation digitale. Celles-ci modèlent les logiques d'action et les alliances identifiées comme pertinentes.

Quand les processus transformateurs sont engagés par le « Dire » des dirigeants, nombre de secrétaires-assistant(e)s se placent – plus ou moins consciemment - dans une logique de dépendance à l'égard des états-majors et des services fonctionnels : Direction des services informatique, formateurs, DRH...

A l'inverse, les univers de travail où la transformation digitale s'engage sur la base de micro-innovations ou/et quand celles-ci atteignent un bon niveau de maturité, ce sont les pairs et l'encadrement de proximité qui sont expressément perçus comme des acteurs efficaces. Ces derniers sont ainsi en position d'accompagner une vision socio-organisationnelle renouvelée, élaborée dans un « Faire » expérientiel. Le repositionnement des secrétaires-assistant(e)s peut alors être consolidé.

⁵⁵ Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po., 1977 (Première édition) ; Nouvelle édition préfacée par Alter N., Paris, Presses de Sciences Po., 2019

7 - L'heure des collectifs de pairs

Lors de nos premiers contacts, plusieurs justifications à la création de « groupes », d'« associations », de « communautés »,... sont avancées par nos interlocutrices :

- La recherche d'une réponse forte à la disparition de certains emplois,
- Un désir de reconnaissance de l'évolution du métier,
- L'aspiration à un plus juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

« Les médias annoncent que la digitalisation de nos activités va entraîner de nouvelles réductions d'emplois.... On est vues comme des coûts qu'il faut réduire ! Comment préserver nos jobs ? Agir ensemble ? »

Sandrine, S/A, 40 ans

« L'image de notre métier est toujours dévalorisée alors que nos activités ont été révolutionnées. »

Emmanuelle, S/A, 50ans

« Nous ne voulons plus choisir entre s'investir un max' comme nous le serinent les chefs ou avoir une vie de famille et être attentives à nos enfants. Métro, boulot dodo, ... c'est fini ! D'ailleurs, des cadres disent la même chose. »

Sarah, S/A, 35 ans

Les raisons qui conduisent des secrétaires-assistantes à échanger sur leurs difficultés professionnelles au quotidien, sur leurs doutes quant à leur place dans les organisations, sur leurs aspirations professionnelles et personnelles,... renvoient tout à la fois à des questions génériques de travail et d'emploi mais aussi à des questions spécifiques à ces métiers. Trois d'entre elles s'avèrent ainsi particulièrement aigües et récurrentes.

1 - Maîtriser les innovations technologiques

Hors de rares programmes de formation délivrés à la hâte par leurs concepteurs, l'appropriation des innovations a été et demeure largement le fait d'échanges de « bonnes pratiques », de « tours de main », de « ficelles » mais aussi de recommandations de tutoriels disponibles sur le Net et dans des revues professionnelles [Stroobants, 1993 effectués dans des collectifs plus ou moins formalisés.

« Quand nous sommes passés au logiciel D, sans le groupe créé par la DSI et animé par le département « Formation », j'aurais été coulée... »

Caroline, S/A, 45 ans

2 - Résister aux pressions du quotidien, éviter le « burnout »

Si face au stress vécu comme quasi généralisé, les secrétaires-assistant(e)s développent les différentes logiques évoquées par Albert O. Hirschman [Hirschman, 1972, le « voice » - c'est-à-dire la prise de parole plus ou moins revendicative - demeure minoritaire.

« Rien n'est plus démoralisant que d'écrire sa « To Do List » le matin et de la voir avec des tâches non réalisées le soir, mais à la longue, on fait avec... »

Samira, S/A, 35 ans

« Beaucoup de collègues râlent mais peu devant les chefs, c'est devant la machine à café, ou à la pause déjeuner. »

Constance, S/A, 40 ans

« Chez nous, le non remplacement des assistantes parties à la retraite rend nos journées intenable. La pression est trop forte, le stress est permanent, certaines collègues craquent. L'entraide au coup par coup a ses limites ! »

Chloé, S/A, 30 ans

3 - Faire concorder travail, vie personnelle et familiale

Les métiers de secrétaire-assistant(e) sont assurés à plus de 97% par des femmes dont une très grande majorité de mères de famille mais aussi des aidants. Dès les années 75', ont été promues des politiques devant permettre la conciliation des temps sociaux : bureaux des temps, crèches à horaires décalés,... mais très majoritairement, seule l'option du travail à temps partiel a été proposée. [Buffier-Morel M.⁵⁶. Celle-ci, à défaut de dispositions plus sociétales, a insidieusement conforté des représentations négatives sur les métiers féminins [Letablier M-T., et Lanquetin M-T., 2005. L'accès croissant de femmes à des emplois de cadre supérieur ainsi que la banalisation du télétravail pour des salariés « nomades » ouvrent ce dernier aux secrétaires-assistant(e)s.

« Lors d'une soirée organisée par la fédération, j'ai parlé avec des collègues de mon souhait de télétravail. Elles m'ont donné des pistes pour faire une demande auprès de mon patron ; avant je manquais d'arguments.... »

Angélique, S/A, 30 ans

⁵⁶ Buffier-Morel M., *L'emploi du temps au féminin, Entre liberté et égalité*, Paris, L'Harmattan, 2007

Le projet d'une activité professionnelle en mode libéral perçue comme plus favorable pour articuler les temps sociaux n'est évoqué que marginalement par des secrétaires-assistant(e)s⁵⁷. Lors de nos entretiens, c'est plutôt les difficultés à obtenir un emploi salarié stable dans un bassin d'emploi déprimé qui sont mises en avant.

« Mon conjoint est artisan et après de multiples missions d'intérim à M. qui est à 35 kilomètres d'ici, j'ai choisi d'être autoentrepreneur. Je l'aide dans sa compta' et j'ai quelques clients trouvés par bouche à oreille. »

Laura, S/A, 35 ans

Chez des secrétaires-assistant(e)s en poste dans la conurbation parisienne et plus particulièrement chez celles en poste dans de grandes entreprises, l'émergence de collectifs de pairs est spontanément perçue comme une réponse à une érosion de leur visibilité sociale.

« J'entends pas mal de nos collaboratrices dire que la réduction du nombre d'assistantes et la mutualisation de ces emplois les a isolées. »

Sébastien, DRH, 45 ans

A la question : « Selon vous, quelles sont (aujourd'hui) et devraient (à un horizon de 18 – 24 mois) être les finalités de « collectifs » rassemblant des S/A ? Cinq finalités vous sont proposées, ajoutez en une sixième et classez les. Vous « noterez » en 1° la finalité que vous considérez comme la plus importante et en 6 celle qui vous apparaît comme marginale »

Quelles ont-été les réponses d'un échantillon de 79 secrétaires-assistant(e)s d'une grande multinationale française ?

⁵⁷ Landour J., *Sociologie des Monpreuneurs, Entreprendre pour concilier travail et famille*, Lille, Editions du Septentrion – Presses Universitaires de Lille, 2019

<i>Finalités à 18 – 24 mois</i>	<i>Score :</i>
1 ^{er} -: Faire évoluer les modalités de management :	2,60
1 ^{er aequo} - Créer et développer des identités de métier :	2,62
1 ^{er aequo} - Contribuer à des cursus professionnels qualifiants :	2,65
4 ^{ième} - Améliorer les rémunérations : salaire, prime, ... :	3,25
5 ^{ième} - Homogénéiser les pratiques administratives :	3,86

Trois finalités sont explicitement plébiscitées à l’horizon proposé ; les deux autres sont *a contrario* considérées comme peu ou pas pertinentes à terme. La comparaison de la hiérarchisation des priorités formulées par les deux groupes de l’entreprise (siège à Paris – Etablissement situé dans le Sud-ouest) ne révèle pas de différences significatives.

Les finalités symboliques (Développement d’identités de métier) et celles à dimension organisationnelles (Evolution des modalités de management et gestion des cursus des S/A) l’emportent nettement sur des finalités matérielles (augmentation des salaires et homogénéisation des pratiques). Les finalités attendues de collectifs de pairs semblent donc – aux yeux des secrétaires-assistant(e)s sollicités – comme nettement distinctes de celles conférées aux organisations représentatives des personnels.

Ces résultats ont été perçus comme contre-intuitifs par plusieurs cadres dédiés à des fonctions R-H qui redoutaient, sans l’exprimer officiellement, la création de collectifs revendicatifs. Ceux en responsabilité de missions opérationnelles ont quant à eux des finalités significativement différentes. Ces cadres visent, à court terme du moins, l’obtention de gains de productivité et une harmonisation des prestations afin de répondre aux injonctions des équipes dirigeantes.

En complément des options proposées, quelques participant(e)s ont formulé d’autres finalités. Nous les citons ci-après, chacune d’entre elles n’a été citée qu’une seule fois.

- Accompagner les transformations digitales qui concernent les activités des S/A,
- Assurer le remplacement de collègues absents,
- Valoriser les cursus des assistantes expérimentées et de celles disposant de diplômes de type Bac^{+4 ou 5}
- Partager les idées innovantes avec les cadres de son service,
- Faire connaître les activités réelles assurées par les S/A,
- Créer des formations pour réussir la transformation digitale de nos emplois,

Alors que l’autonomie dans les activités est revendiquée par les secrétaires-assistant(e)s et souhaité par un grand nombre de cadres dirigeants, nous pourrions nous étonner que l’essor de l’individuation des emplois n’annihile pas le souhait d’être inséré dans un collectif de pairs.

Nous assistons *mezzo voce* à une transformation des affiliations. Historiquement fondées sur des systèmes verticaux et imposés tels le statut, le niveau de formation initiale,... celles-ci deviennent plus horizontales et librement choisies. Ce qui les légitime, ce sont le partage de savoir-faire numériques, les débats sur la mise en œuvre au quotidien îes objectifs de l'entreprise ou de ceux du service public...

Si nous nous référons aux identités au travail telles qu'analysées par Renaud Sainsaulieu, les secrétaires-assistant(e)s auraient ainsi tendance à abandonner les modèles « historiques » du retrait ou de la fusion au profit de celui de la négociation si caractéristique des pratiques de travail des ingénieurs et cadres. L'identification aux logiques de leurs donneurs d'ordre apparaît ici comme la confirmation de la recherche d'une authentique reconnaissance professionnelle, mais aussi comme la remise en question de stéréotypes de genre.

Pour un nombre significatif de secrétaires-assistant(e)s et plus particulièrement pour celles ayant reçu une formation initiale supérieure, l'emploi est de moins en moins perçu dans sa seule dimension instrumentale dominante durant les années 1950 – 1980. Ces évolutions sont favorisées dans les univers de travail dans lesquels la dualisation des rôles a été expressément perçue comme une cause majeure de perte d'efficacité et de réactivité. [Osty & alli., 2007]⁵⁸. Emergent et se consolident des aspirations symboliques et sociales : amélioration de l'image de soi, incitations à la créativité, mise en valeur de l'utilité sociale des activités confiées,... [Méda & Vendramin, 2010]⁵⁹. Soulignons enfin que la digitalisation des activités qui favorise la désynchronisation des activités, le travail à distance mais aussi les longs moments en face à face avec les écrans, appellent, en écho, l'activation de temps sociaux partagés avec ses pairs.

⁵⁸ Osty F., Sainsaulieu R., & Uhalde M. *Les mondes sociaux de l'entreprise, Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 2007 (Première édition : 1998)

⁵⁹ Méda D., & Vendramin P., *Réinventer le travail*, Paris, PUF, 2013,

8 – Emergence de quatre modèles de mondes sociaux

L'examen des processus de mise en œuvre de la transformation digitale fait apparaître, au-delà de singularités, des dimensions communes. Celles-ci permettent d'identifier quatre modèles de mondes sociaux⁶⁰ distincts basés sur deux axes.

Le premier distingue la population identifiée comme prioritaire dans le processus. Celle-ci peut être :

- soit les bénéficiaires : clients, citoyens, usagers,... Ce sont donc les attentes de l'environnement socio-économique qui priment,
- soit les salariés, les agents publics, ... Ce sont alors les transformations des activités confiées à ceux-ci qui vont guider le processus.

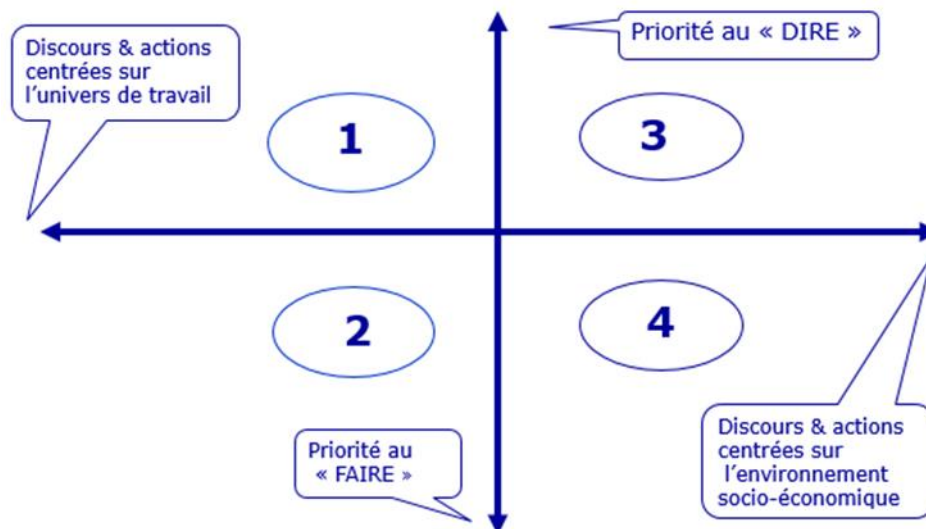
Le second axe concerne les modalités de démarrage et de mise en œuvre du processus :

- soit celui-ci s'engage par l'énoncé du projet de transformation. C'est alors le « dire » - notamment du ou des dirigeants - qui va enclencher le processus sous la forme d'un « projet de digitalisation » voire d'une injonction managériale au changement.
- soit celui-ci est initié par quelques salariés qui, confrontés à des « irritants »⁶¹ récurrents, vont tenter d'y faire face par l'importation voire par la création d'outils digitaux. Dans ce cas, c'est la logique du « faire » qui l'emporte. Si l'expérimentation s'avère pertinente, elle se diffusera dans l'univers de travail.

Au terme de nos observations et de l'analyse des propos recueillis nous pouvons discerner quatre univers peuvent être identifiés tels des idéaux type wébériens. Ils permettent donc d'identifier les dominantes de tel ou tel univers de travail. Notons qu'une entreprise ou qu'un service public pourra être analysé comme fonctionnant selon un modèle dominant mais incorporant aussi, et de manière minoritaire, un autre modèle.

⁶⁰ Strauss A., *Miroirs et masques*, Paris, Éditions Anne-Marie Métailié, 1992.

⁶¹ Ce terme désigne dans les propos des secrétaires-assistant(e)s des facteurs qui entravent la pleine réalisation d'une activité. Dans des entreprises des « ateliers » ont été créés pour les repérer, formuler des propositions et les communiquer à des services fonctionnels, en premier lieu aux services informatiques.



1 – La néo-taylorisation s'impose

Dans ces unités de travail, la grande majorité des personnels assurent des tâches répétitives souvent à faible valeur ajoutée : saisie de données, téléphonie, gestion d'agendas, organisation matérielle de téléconférences,... Ces activités ont été rationalisées et s'exécutent sous le contrôle d'algorithmes. Rémunérées parfois à l'unité dans une logique de sous-traitance, elles sont aussi susceptibles d'être confiées à des ressortissants de pays à moindres coûts salariaux. Les « travailleurs du clic », tels ceux recrutés par Amazon (cf. Mechanical Turk (MTurk)), sont aujourd'hui la forme la plus aboutie de ces univers de travail.⁶²

Au sein de ceux-ci, les secrétaires-assistant(e)s vivent un quasi deuil identitaire. Privées de relations interpersonnelles qui fondent une large part de leur ethos professionnel, ces personnes se replient sur les dimensions instrumentales du travail. Dès lors, l'ancien temps sera souvent mythifié.

« Aujourd'hui, c'est les chiffres qui commandent... Avant, j'arrivais au travail avec enthousiasme, c'est fini à présent. »

Alexandra, S/A, 45 ans

2 – La modernisation silencieuse est engagée

Face à des dysfonctionnements récurrents, dénommés parfois « irritants », « moutons à cinq pattes »... des salariés vont importer ou même concevoir des dispositifs digitaux pour les réduire. Il s'agit souvent de petits groupes d'innovateurs parfois soutenus par un cadre de proximité [Moscovici, 1979]⁶³. Dans une logique d'expérimentation par « essais – erreurs », ils vont tenter d'être reconnus par le ou les dirigeants. Si leurs initiatives sont légitimées, on

⁶² Casilli A., *En attendant les robots. Enquête sur les travailleurs du clic*. Paris, Le Seuil, 2019,

⁶³ Moscovici S., *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF, 1979

observera une diffusion des innovations digitales dans d'autres entités de l'entreprise puis dans des entreprises proches (cf. les pratiques de « benchmark » assurées par des consultants).

C'est avec une certaine fierté que ces secrétaires-assistant(e)s évoquent leurs contributions :
« Quand nous sommes arrivés dans ce plateau en flex-office, les cadres étaient un peu perdus. J'ai développé une aide dans l'usage des tablettes en allant vers les uns et les autres. Mon chef m'y a immédiatement encouragée. »

Sylvie, S/A, 40 ans

Quand le soutien hiérarchique s'avère défaillant, les acteurs innovants ne tarderont pas à se démobiliser [Alter, 1993]⁶⁴ et s'avèreront alors rétifs à de nouveaux engagements.

3 – L'organisation doit être au service des « bénéficiaires » !

Dans cette modalité, la digitalisation est décrétée par l'équipe dirigeante, notamment par crainte « d'ubérisation ». L'injonction managériale sera généralement perçue comme pertinente par les salariés du « front office » car ils sont globalement conscients des enjeux socioéconomiques.

« Se centrer sur nos clients, c'est crucial. Le message du COMEX est clair... Nous ne sommes pas seuls sur le marché ! »

Aline, S/A, 35 ans

A contrario, les nouvelles orientations émises par les cadres dirigeants sont plus souvent reçues avec circonspection par les secrétaires-assistant(e)s opérant en « back office ».

Faute d'être significativement accompagnés, ceux-ci mettront en avant leurs solides pratiques professionnelles. Ce qui est souvent identifié comme une « résistance aux changements » débouche alors sur une organisation « duale » dans laquelle la communication tant interne qu'externe s'avère problématique.

4 - Les « guichets » écoutent au mieux les « bénéficiaires »

En écho à des attentes spécifiques d'interlocuteurs, des micro-dispositifs digitaux sont importés, « bricolés » et testés. Il s'agit de contourner les rigidités identifiées de logiciels perçus comme peu efficaces voire obsolètes. Des échecs peuvent survenir, notamment du fait de l'expertise limitée des innovateurs.

« Face à des demandes spécifiques, on a bricolé sans trop le dire, des mini programmes. Des collègues de la DSI nous ont aidés car au début, c'était pas évident... Mais bon, on a à présent un outil qui va bien. »

⁶⁴ Alter N., La lassitude de l'acteur de l'innovation, in *Sociologie du travail*- N°4/93, 1993

Malgré quelques dysfonctionnements, le développement et la diffusion de ces pratiques digitales se poursuivra surtout si la satisfaction des bénéficiaires s'avère visible. Ce processus se manifestera et se consolidera quand des interlocuteurs externes formulent des évaluations positives portées à la connaissance du public via les réseaux sociaux.

La diversité des finalités et des modes de mise en œuvre de la transformation digitale n'est pas sans effets sur l'identification des modalités d'accompagnement des équipes et plus spécifiquement des secrétaire-assistant(e)s. En effet, ces personnels n'ont fait qu'exceptionnellement l'objet d'actions de formation professionnelle ciblée. L'écueil majeur réside sans doute dans la duplication de ce qui a été réalisé lors de l'introduction des outils bureautique puis, au fil des années, dans des séances de « mise à jour des pratiques ». S'il ne s'agit nullement de disqualifier des sessions centrées sur les outils, c'est surtout sur une appropriation des transformations des logiques de travail que l'accent doit être mis. Dès lors, des actions « hybrides » réunissant cadres et secrétaires-assistant(e)s seront déterminantes.

« Si nous ne co-construisons pas les nouvelles règles du jeu dans nos équipes, nous nous privons de la dynamique nécessaire au succès. C'est à cela que je dois veiller. »

Jean, DG adjoint, 45 ans

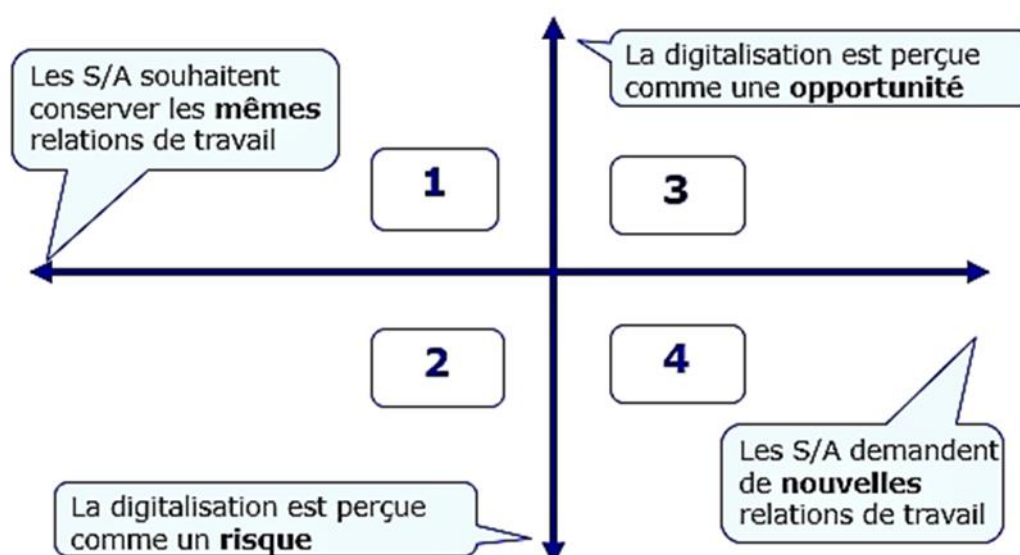
Les opportunités de promotion et diversification des cursus professionnels des secrétaires-assistant(e)s sont par ailleurs nettement différenciées selon la logique de transformation digitale de leur univers de travail. A l'opposé de la néo-taylorisation, la « modernisation silencieuse » et les univers « les guichets écoutent les bénéficiaires » offrent *a priori* des perspectives positives.

9 – Vers des recompositions des identités professionnelles

En réalisant une analyse des entretiens individuels conduits (n = 24) et des ateliers prospectifs (n = 11), il apparaît que deux dimensions en tension permettent de mettre en lumière quatre identités professionnelles en émergence.

Le premier axe oppose celles et ceux qui considèrent la digitalisation comme une opportunité à celles et ceux qui la voient comme un risque.

Le second axe distingue celles et ceux qui aspirent à voir se mettre en place de nouvelles relations au travail à celles et ceux qui optent pour un *statu quo*.



Comme pour les univers de travail, les quatre identités types présentées ci-après peuvent s'hybrider. Compte tenu de ses caractéristiques personnelles ou/et de son cursus professionnel, un(e)secrétaire-assistant(e) pourra, à un instant T, être identifié(e) comme relevant d'une identité dominante combinée, minoritairement, à une autre.

1 - Les modernisatrices conservatrices

Ces personnes adoptent sans délais les dispositifs digitaux, voire sont à l'origine de leur importation et de leur promotion dans leur univers de travail proche :

«Pour l'informatique, les logiciels, mon chef m'a donné carte blanche ! »

Coralie, S/A, 45 ans

Cependant, pour ces personnes ces outils ne doivent pas remettre en cause des relations de travail durablement établies :

« Avec Skype, j'assiste mon boss encore mieux qu'avant. »

Marion, S/A, 35 ans

Aussi, des mobilités fonctionnelles ou des promotions qui modifieraient celles-ci sont-elles différées ou même refusées :

« La RH m'a proposé un poste d'office manager pour une équipe de sept cadres, j'ai refusé... Je reste avec Mr. W... »

Marion, S/A, 35 ans

2 - Les néo-tayloriennes résignées

Ces salariés affichent une double attitude de réserve face aux évolutions technologiques et organisationnelles de leur univers professionnel. Souvent entrés dans le monde du travail avec des qualifications modestes, ils vont de fait accepter des tâches répétitives et peu valorisantes :

« On est à présent ultra spécialisées, c'est la routine qui gagne. Dommage ! »

Zora, S/A, 35 ans

En outre, ces personnels constatent que la digitalisation les prive des contacts humains qu'ils affectionnaient :

« La digitalisation nous a fait basculer dans le quanti.... et puis on voit plus nos interlocuteurs. »

Alexandra, S/A, 45 ans

Dès lors, c'est le collectif de pairs qui devient le lieu de valorisation voire de résistance aux transformations en cours.

« Je n'ai plus beaucoup d'initiatives... Reste les copines, on tient le coup ensemble. »

Zora, S/A, 35 ans

3 - Les mutantes

Redoutant une réduction de l'aire de leurs activités du fait de l'automatisation d'une partie de celles-ci, ces personnes vont entreprendre une mue professionnelle :

« Je cherche ma voie mais rester assistante, non c'est sans avenir ici. L'automatisation nous pousse dehors. »

Sabine, S/A, 40 ans

Cette mutation se construit notamment autour d'un savoir-faire acquis en assistant un cadre mais elle est aussi portée par une puissante motivation personnelle. Celle-ci pourra aussi être consolidée avec parfois l'aide de l'entreprise qui offre une formation qualifiante dans le cadre d'un programme de reconversion :

« Dans six mois, au terme de ma formation, je serai juriste junior chez K. »

Clara, S/A, 35 ans

4 - Les nouvelles « guichetières »

La maîtrise progressive des outils digitaux favorise des prises de responsabilité. A l'opportunité du traitement de situations singulières non prises en compte par les dispositifs implantés dans l'univers de travail, des capacités professionnelles sont progressivement acquises. La résolution de ces cas, met à nu la faible compétence digitale de l'encadrement de proximité et exacerbe ainsi leur critique :

« Je ne veux plus être commandé par de petits chefs qui ne connaissent pas la réalité de mon travail. »

Jérôme, S/A, 35 ans

Le management traditionnel fondé sur la fixation d'objectifs et le contrôle de l'activité est perçu comme obsolète. La reconnaissance de la professionnalité de ces personnels échappe dès lors à ces cadres et va être recherchée auprès de collègues mais aussi de bénéficiaires « externes » :

« Le sens de mes activités ? C'est en rendant service à mes interlocuteurs que je l'ai retrouvé. »

Ingrid, S/A, 40 ans

L'analyse fine des évolutions et des transformations plus radicales des identités professionnelles implique la prise en compte d'un grand nombre de facteurs.

Si une formation initiale conséquente et une expérience positive lors du premier emploi orientent favorablement les cursus professionnels lors de processus de transformation digitale, ceux-ci ne sauraient être identifiés comme surdéterminants. *A contrario*, il apparaît que la présence d'un cadre de proximité ou d'un micro collectif qui apportent soutien et reconnaissance favorisent significativement de telles évolutions⁶⁵. Ajoutons enfin que dans les univers où les procédures sont très formalisées, les signes positifs adressés par des interlocuteurs en réponse à des sollicitations singulières, sinon « hors normes », stimulent les secrétaires-assistant(e)s dans leur conversion professionnelle.

⁶⁵ Paul M., L'accompagnement dans le champ professionnel, in *Revue Savoirs* 2009/2, p. 11-63

10 – Pour ne pas conclure

En écho aux évolutions socioéconomiques des univers de travail, mais aussi aux ruptures possibles au sein de ceux-ci, formulons, avec modestie, quelques points de de vigilance. Ceux-ci s'adressent majoritairement aux secrétaires-assistant(e)s mais aussi à leurs multiples interlocuteurs : cadres et ingénieurs donneurs d'ordres, experts fonctionnels, responsables de formation,...

- *Dualisation irréversible des emplois ou valorisation d'activités d'intermédiations humaines ?*

A un horizon de trois à cinq ans, deux scénarios s'esquissent.

Le premier se caractérise par une dichotomie radicale au sein des emplois de secrétaire-assistant(e). Ce scénario se caractérise par un souci constant, voire croissant, de rentabilité. Les maîtres mots du pilotage de ces univers de travail privés et publics sont : réduction des coûts salariaux, automatisation systématique des tâches répétitives, externalisation des activités identifiées comme peu porteuses de valeur ajoutée.... Une fraction significative des emplois de secrétaire-assistant(e)s entre dès lors dans une taylorisation des activités alors que cadres et ingénieurs se voient dotés des outils devant leur permettre de gérer, en autonomie, les dimensions administratives de leurs missions. En contrepoint, une minorité de secrétaires-assistant(e)s conforte leurs emplois grâce à leur capacité à traiter en première instance les données numériques à leur disposition, à les mettre en valeur et ainsi à préparer les décisions de leurs équipes. Ce scénario débouche donc sur une dualisation marquée des emplois.

Le second scénario, tout en intégrant la double polarisation du premier, introduit un profil d'emploi intermédiaire. Celui-ci trouve sa justification dans la capacité de secrétaires-assistant(e)s à répondre à des besoins d'écoute d'interlocuteurs qui souhaitent pour des raisons variées être aidés, orientés, conseillés... Ces derniers sont ainsi prêts à rémunérer une prestation dispensée non par des dispositifs technologiques mais par une personne identifiée comme particulièrement compétente. Ces intermédiations humaines peuvent aussi être promues par des politiques d'entreprises ou de services publics qui souhaitent se distinguer de leurs concurrents qui ont privilégié la standardisation de leurs prestations.

- *Se prémunir de mirages technologiques*

Les critiques formulées à l'encontre d'organisations de travail cloisonnées et pilotées de manière verticale selon le principe « Command and control » [Deslandes, 2016⁶⁶] ont fait éclore en contre point des projets managériaux mettant en exergue l'agilité, la créativité,

⁶⁶ Deslandes G., *Critique de la condition managériale*, Paris, PUF, 2016 – L'auteur présente son ouvrage : <https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-2eme-partie/pour-un-management-ethique>

l'autonomie,.... [Autissier D., 2015⁶⁷. Ceux-ci s'adossent aussi sur les ressources exponentielles de dispositifs technologiques mis à la disposition de tous.

L'analyse des premières mises en œuvre de tels projets révèle que les promesses technologiques ne débouchent pas nécessairement sur une authentique revalorisation des activités des acteurs. Celle-ci se trouve bridée par des normes quant à leur usage au quotidien et leur multiplication génère une bureaucratisation rampante. [Bretesché, 2019⁶⁸ *In fine*, les tâches d'extraction des données, de mise en cohérence, de gestion des interfaces,... accaparent les acteurs et produisent, contrairement aux résultats attendus, déqualification et perte de sens.

- *Savoirs et savoir-faire mais surtout postures : veille, créativité, écoute,*

Depuis le milieu des années 80' marqué par l'introduction massive de la bureautique, les secrétaires-assistant(e)s sont engagés dans des processus permanents de mise à niveau dans l'usage des outils de communication et de traitement automatisé des données. Cette exigence ne décroîtra pas. Au-delà des dispositifs de formation en « présentiel », des formes diversifiées d'apprentissage se développeront : webinaires, MOOC interactifs, SPOC⁶⁹, groupes d'échanges de pratiques,...

En outre, pour s'insérer de manière pertinente dans les processus de transformation digitale, il apparaît que les secrétaires-assistant(e)s auront à consolider trois postures professionnelles.

D'abord, celle de veille car l'analyse des données qui sont déjà la matière première de notre siècle implique un regard critique. C'est donc en termes de « Pourquoi cela...? » que les faits seront à ausculter. Le « Comment faire ? » adviendra après notamment lors de temps entre collègues favorisant une intelligence collective.

Ensuite, c'est la créativité qui sera l'un des critères majeurs de la pertinence des emplois de secrétaires-assistant(e)s. Les activités standardisées seront toujours plus massivement dévolues à des systèmes experts guidés par l'IA qu'il convient plus justement de désigner non pas par : « intelligence artificielle » mais comme nous le propose Joël de Rosnay⁷⁰, par : « intelligence augmentée ».

Enfin, l'écoute de l'interlocuteur et l'attention à sa singularité feront toute la différence tant dans les entreprises que dans les services publics. Les réponses stéréotypées, qu'elles soient émises par des individus ou par des robots⁷¹, seront de moins en moins admises par des interlocuteurs attentifs à la prise en compte de leur singularité.

⁶⁷ Autissier D., Johnson K., & Moutot J-M., De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, in « *Question(s) de management* » 2015/2 (n° 10), (pp.37-44)

⁶⁸ Bretesché S., Transformation numérique : chronique d'une bureaucratisation annoncée - L'exemple d'un organisme d'habitat social, in « *Communication et organisation* » 2019 N°56, pp. 19-31

⁶⁹ SPOC : Small Private Online Course. Les SPOC sont une forme restreinte de MOOC avec un programme proposé à une petite communauté d'apprenants. Le cours est par ailleurs payant à la différence des MOOC quasi intégralement gratuits.

⁷⁰ Rosnay de J., *La Révolte du pronéariat, des mass media aux media des masses*, Paris, Éditions Fayard, collection Transversale, 2006

⁷¹ Le terme de robot a été inventé par le romancier tchécoslovaque Karel Capek (1890 - 1938) dans sa pièce de théâtre de science-fiction « R. U. R ». Rossumovi univerzální roboti, (1920) à partir du mot tchèque *robot*, qui signifie « travail » ou « servage ».

- *Faire face aux risques du débordement professionnel*

Les potentialités des dispositifs digitaux outils conjugués aux souhaits d'articuler au mieux : vie professionnelle, sociale et personnelle favorisent le télétravail. Celui-ci brouille d'abord les repères spatiaux : domicile et bureau se superposent. L'identification au sein du logement personnel d'une zone dédiée au télétravail bien que souhaitable ne protège que bien faiblement le télétravailleur de sollicitations professionnelles survenant de manière aléatoire. Les rythmes collectifs qui ont durablement scandé l'activité des secrétaires-assistant(e)s : horaires des prises de poste, des pauses, de la fin de la journée et de la semaine,... modulés par le travail à temps partiel, s'effacent de plus en plus. Journées et semaines sont rythmées par les exigences de la remise à des dates imposées de tâches. Le respect des délais génère une autosatisfaction qui n'est pas nécessairement récompensée par les donneurs d'ordre. En écho à cette « aliénation heureuse » [Séhili, 2020] ⁷² le rôle régulateur de collectifs de pairs relayés par les organisations représentatives des salariés paraît crucial.

- *Pour une éthique professionnelle garante de nos libertés*

La croissance exponentielle des données qu'elles soient produites par l'univers de travail ou qu'elles soient mises à la disposition de celui-ci par ses interlocuteurs demeure plus que jamais un enjeu majeur. Même si sa maîtrise relève d'exigences opérationnelles et surtout financières, la gestion des données numérisées soulève des questionnements d'une autre nature. Nous la qualifions, en première analyse, d'éthique.

La porosité des frontières entre les temps et les lieux de travail peut favoriser des intrusions : celle d'un accès des employeurs à la vie privée des salariés et plus particulièrement de ceux opérant en télétravail. Dès lors, quels seront les protocoles qui seront imposés aux assistant(e)s et notamment à celles et ceux œuvrant dans les champs de la gestion des personnes et des relations sociales ? Plus largement, il convient donc d'être vigilant quant aux usages de données personnelles collectées, à l'insu de leurs propriétaires, notamment par les micro-ordinateurs, téléphones portables, assistants vocaux, montres connectées....

La multiplication des données produites par les objets connectés et notre présence quasi permanente sur des réseaux de tous ordres seront dans les toutes prochaines années banalisées. En écho aux dispositions hors normes prises lors de crises majeures d'une part, et aux attentes de sécurité émises par les populations d'autre part, l'histoire récente nous alerte sur certains usages des données numériques. Pensons aux dispositifs mis en place par des gouvernements contemporains. Quid de la reconnaissance faciale pour restreindre le périmètre de déplacement des personnes ? Quid de la géolocalisation en temps réel des personnes porteuses d'une maladie⁷³ ? Quid de plateformes permettant à tout citoyen de s'assurer de la conformité sociopolitique de ses interlocuteurs, notamment dans la perspective d'un contrat de location, de prêt d'argent,⁷⁴...

⁷² Séhili D., *Pour une sociologie intersectionnelle du travail*, Paris, Editions Syllepse, 2020

⁷³ Corée, Singapour...<https://www.la-croix.com/Monde/En-Asie-technologies-intrusives-nom-lutte-contre-virus-2020-03-20-1301085126>

⁷⁴ Nous faisons ici référence au « système de crédit social » (SCS), en chinois : 社会信用体系, *shehui xinyong tixi*) – Pour une présentation de celui-ci : <https://www.franceculture.fr/emissions/les-nouvelles-de-leco/les-nouvelles-de-leco-du-mercredi-09-janvier-2019>

Ces questionnements s'adressent certes à tout citoyen. Notons néanmoins qu'ils prennent une dimension très opérationnelle pour les secrétaires-assistant(e)s. Rappelons que ces emplois sont traversés par une injonction paradoxale redoutable. N'est-il pas exigé de ceux qui les occupent de tout à la fois « taire les secrets » et de « favoriser la circulation de l'information » ? La mise en débat de normes déontologiques garantes de nos libertés fondamentales au sein des univers de travail s'avère donc une exigence majeure.

ibliographie :

Bouchez J-P., *L'entreprise à l'ère du digital*, Paris, De Boeck, 2016

Casilli A., *En attendant les robots. Enquête sur les travailleurs du clic*. Paris, Le Seuil, 2019

Datchary C., (co-dir.) *Quand travailler, c'est s'organiser*, Paris, Presses des Mines, 2017

Delahaye H., & Granier F., *Etre secrétaire-assistant(e)*, Lyon, Editions Lieux-Dits, 2011

Dudezert A., *La transformation digitale de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2018

Dujarier M-A., *Le management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015

Gardey D., *La dactylographe et l'expéditionnaire – Histoire des employés de bureau 1890 – 1930*, Paris, Editions Belin, 2002

Granier F., *Du clavier au cloud – Quels avenir pour les secrétaires-assistant(e)s ?* Dijon, Editions Raison et passions, 2018

Jeannot G., *Les métiers flous - Travail et Action publique*, Toulouse, Editions Octarès, 2011

Méda D., & Vendramin P., *Réinventer le travail*, Paris, PUF, 2013

Rosnay de J., *La Révolte du pronétariat, des mass media aux media des masses*, Paris, Editions Fayard, collection Transversale, 2006

Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po., 1977 (Première édition) ; Nouvelle édition préfacée par Alter N., Paris, Presses de Sciences Po., 2019

Supiot A., *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015

Ughetto P., *Organiser l'autonomie au travail/travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile*, Limoges, Editions FYP, 2018

Vézinat N., *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, Editions Armand Colin, 2016

Remerciements :

Ce travail n'aurait pu être réalisé et mené à terme sans l'engagement et la confiance des très nombreuses personnes sollicitées : secrétaires-assistant(e)s, cadres, enseignants et formateurs, collègues sociologues,....

Faute de pouvoir en livrer ici une liste exhaustive, nous souhaitons néanmoins citer ici celles et ceux qui nous ont plus particulièrement apporté des contributions significatives. Qu'ils trouvent donc ici l'expression de ma vive reconnaissance.

Elisabeth Albert, Marnia Allek, Johanna Barro, Juliette Bellurier, Marie Benedetto-Meyer,
Céline Berger, Martine Boazis, Anca Boboc, Bertrand Brouard, Patrick Campagnac,
Stéphanie Capo-Tranchand, Louiza Darani, Anne-Laure Decayeux, Nathalie Degorre, Hélène Delahaye,
Maryse Ebalard, Yesica Espulga, Myriam Ferhat, Laurence Fournier, Isabelle Geligné,
Norbert Girard, Elisa Gomes, Aude Grond, Sabrina Guglielmoni, Noëlle Herbillon,
Nedjima Idir des Accords, Sandrine Jahan, Monique Jany, Frédéric Joly, Isabelle Keipert,
Carine Kouskoff, Carine Larcombe, Karine Latorre, Sabine Marti, Anne Michaud, Sylvia Monti,
Ameerah Nabeebaecus, Sophie Nouvel, Michel Paillet, Sandra Penner, Sylvia Rondet de Lion,
Claudine Rizza, Nathalie Sabina, Laure Scanu, Sabine Strauss, Marine Stenger, Corinne Thierus,
Béatrice Thomas, Jason Trépanier,
