

Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs

Gérard Valenduc
Patricia Vendramin

FONDATION
travail-université

Étude réalisée pour
Bruxelles Formation
avec le soutien du
Fonds social européen

Fondation Travail - Université

FTU

UNITÉ DE RECHERCHE TRAVAIL & TECHNOLOGIES

**Les tendances
structurantes dans
l'évolution des métiers
administratifs**

Gérard Valenduc

Patricia Vendramin

avec la collaboration de

Nicole De Keyser

Isabelle Rolland

ETUDE EXPLORATOIRE RÉALISÉE À LA DEMANDE DE

Bruxelles Formation

ETUDE EXPLORATOIRE RÉALISÉE PAR
LA FONDATION TRAVAIL – UNIVERSITÉ
DANS LE CADRE DU PROGRAMME “PROSPECTIVE”
MIS EN ŒUVRE PAR
Bruxelles Formation



Mars 2000

Imprimé par CIACO Printshop, Louvain-la-Neuve

Couverture : Marie-Hélène Grégoire

ISBN 2-93062-17-7

Dépôt légal D/2000/6624/25

Fondation Travail – Université ASBL
Unité de recherche Travail & Technologies

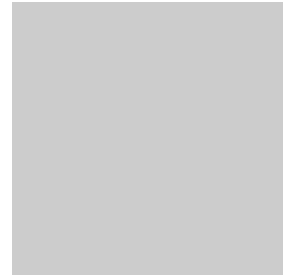
Rue de l’Arsenal, 5
B-5000 Namur

Tél. (0)81-725122, fax (0)81-725128
pvendramin@compuserve.com
gvalenduc@compuserve.com



Sommaire

Présentation	5
Chapitre I Les emplois administratifs à la croisée des chemins	7
Chapitre II Les transformations récentes des activités tertiaires	17
Chapitre III Les changements dans l'organisation du travail	27
Chapitre IV Qualifications et compétences	47
Chapitre V Quelques métiers administratifs à la loupe	61
Conclusions	79
Bibliographie	83
Table des matières	87



Présentation

La présente étude s'inscrit dans le cadre du projet PROSPECTIVE, co-financé par le Fonds Social Européen (Objectif 4). Comme indiqué dans le cahier des charges, elle poursuit un double objectif :

- Documenter Bruxelles Formation en fournissant un rapport de synthèse sur les tendances majeures dans l'évolution des métiers dans le secteur des services, en particulier les métiers administratifs dans les services marchands et non marchands.
- Contribuer à soutenir Bruxelles Formation dans sa démarche prospective, relative à l'élaboration de référentiels de compétences et de formation.

L'étude concerne plus particulièrement les "emplois de bureau" ou "métiers administratifs", tout en sachant qu'une des caractéristiques majeures des nouvelles formes d'organisation du travail liées aux technologies de l'information est précisément de brouiller les frontières entre métiers administratifs et métiers commerciaux, ou entre tâches de bureau et tâches de relation avec la clientèle.

Sur base des travaux réalisés ou en cours à la Fondation Travail-Université, notamment dans le cadre de programmes de recherche européens et d'autres études pour l'Objectif 4 du Fonds Social Européen, l'étude s'est attachée à mettre en évidence les principales tendances structurantes dans l'évolution des emplois de type administratif dans le secteur des services. Ces tendances concernent notamment :

- les changements structurels des activités de services, liés au développement et à la diffusion des technologies de l'information et de la communication ;
- les transformations du travail qui y sont liées et leurs impacts sur l'organisation du travail et la composition des tâches des employés ;
- l'évolution des qualifications professionnelles et des exigences en termes de connaissances, de compétences et de formation ;
- l'articulation des enjeux de la formation professionnelle et ceux du marché du travail, notamment l'employabilité.

Ce rapport est destiné avant tout à un public de formateurs et d'acteurs de la formation professionnelle, mais il intéressera sans doute aussi tous ceux et celles qui sont préoccupés par l'avenir du travail.

Les emplois administratifs à la croisée des chemins

A la demande de Bruxelles Formation, notre étude concerne plus particulièrement les emplois de bureau ou métiers administratifs, principalement dans le secteur tertiaire.

Mais aujourd'hui, une des caractéristiques majeures des nouvelles formes d'organisation du travail liées aux technologies de l'information et de la communication est précisément de brouiller les frontières entre métiers administratifs et métiers commerciaux, ou entre tâches de bureau et tâches de relation avec la clientèle. De plus, la similitude entre les emplois administratifs dans le secteur tertiaire ou dans le secteur industriel est très grande.

1.1. Le décloisonnement du travail administratif

Les emplois du tertiaire administratif sont caractérisés par quelques figures typiques : le secrétariat, la comptabilité, la téléphonie (standardistes), la distribution et l'expédition du courrier, le classement et l'archivage, la documentation, l'accueil, les tâches d'auxiliaire administratif. Ces figures deviennent de moins en moins typiques. Les fonctions et les emplois se décloisonnent, notamment parce qu'ils partagent tous le même "substrat technologique".

Les emplois administratifs se décloisonnent, notamment parce qu'ils partagent tous le même substrat technologique.

Les structures d'organisation des entreprises changent et les services administratifs se rapprochent des autres départements, notamment des services commerciaux. Les contacts directs entre les administratifs et leurs collègues exerçant d'autres métiers sont aujourd'hui plus fréquents. Ainsi, en apportant un renseignement ou en traitant une demande, l'employé administratif est amené à donner des explications adaptées à ses interlocuteurs concernant des procédures ou des dossiers dans lesquels il n'est pas le seul impliqué. Quelles que soient leur spécialité et leur responsabilité, les employés ont à intégrer la finalité, même indirecte, de leur travail. Cette exigence se manifeste aujourd'hui dès le premier niveau du travail administratif, alors qu'auparavant les "employés de bureau" travaillaient uniquement entre pairs et que leurs rapports avec les services extérieurs étaient médiatisés par un intermédiaire : le chef ou

sous-chef de bureau. Comme on le verra plus loin, cette tendance est encore plus affirmée pour les secrétaires et les comptables.

Par ailleurs, le travail administratif suit le mouvement plus général de l'ouverture des entreprises sur leur environnement, dont témoigne la croissance des tâches d'accueil. Sur le plan comportemental, les administratifs sont invités à prendre davantage de précautions et d'égards vis-à-vis de leurs interlocuteurs, comme semble l'indiquer la montée en puissance de la notion de "savoir-être" dans les programmes de formation continue. Cette ouverture s'apparente aussi à un mouvement d'extension de la dimension commerciale vers le travail administratif. Il en résulte une exportation de comportements commerciaux plus actifs, y compris dans des secteurs éloignés de la vente. Les fonctionnaires des pouvoirs publics sont eux aussi invités à considérer les usagers comme des clients.

Cet investissement relationnel, qui dans tous les cas doit être compatible avec une rigueur dans la transmission des messages (fiabilité et rapidité), s'impose non seulement dans les relations avec l'extérieur, mais aussi dans les relations internes avec les autres travailleurs. Le phénomène général de responsabilisation autorise aujourd'hui à dépasser la notion traditionnelle de travail administratif d'exécution.

Il y a de grandes similitudes entre le travail d'un employé administratif dans l'industrie ou dans le tertiaire.

Le décloisonnement concerne non seulement le secteur tertiaire lui-même, mais également la distinction entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire. Du point de vue du contenu des tâches, il y a en effet de grandes similitudes entre le travail d'un employé administratif dans l'industrie ou dans les services.

Naguère associée au secteur des services, la figure de l'employé est en effet de plus en plus répandue dans les entreprises industrielles. Les employés techniques, administratifs et commerciaux métiers occupent une part importante dans l'emploi industriel, comme le montre le tableau.

Tableau 1 : évolution de la part des employés dans l'emploi industriel à Bruxelles

	1994	1998
Employés (hommes)	22566	22121
Employées (femmes)	9566	9241
Total employés	32132	31362
Total ouvriers+employés	70109	65590
Part des employés dans l'emploi industriel total	45.8%	47.8%

Source : ONSS, 1994 et 1998

On compte 29.4% de femmes parmi les employés de l'industrie dans la Région bruxelloise. Alors que l'emploi industriel total (ouvriers +

LES EMPLOIS ADMINISTRATIFS, A LA CROISÉE DES CHEMINS

employés) a décré de 6.4% au cours de la période 1994-1998 à Bruxelles, le nombre d'employés n'a diminué que de 2.4%. Cette diminution est plus sensible chez les femmes (-3.4%) que chez les hommes (-2%).

Cette tendance observée à Bruxelles présente quelques différences par rapport à la Wallonie. Si on se réfère à des données consolidées pour la Wallonie et Bruxelles, l'emploi industriel total (ouvriers + employés) a décré de 16.2 % au cours de la période 1994-1998, mais le nombre d'employés n'a diminué que de 2 % ; le nombre de femmes employées a augmenté de 2.6 %, tandis que le nombre d'hommes diminuait de 4 %. [source : données ONSS, citées par Vendramin, 2000].

On notera cependant que la catégorie "employés" ne concerne pas seulement les métiers administratifs, mais aussi les métiers techniques et commerciaux. De plus, dans certains cas, comme le secteur de l'électricité ou les grandes entreprises chimiques, la quasi totalité du personnel bénéficie d'un statut d'employé, même s'il est directement affecté à la production. Selon les premiers résultats d'une enquête en cours à la FTU [Vendramin, 2000], les employés de l'industrie se répartissent de la manière suivante :

Cadres	8.3%
Contremaîtres	5.1%
Employés administratifs	38.7%
Employés techniques	33.4%
Employés commerciaux	6.7%
Autres	7.8%

1.2. La dispersion du travail administratif

Outre leur décloisonnement, les emplois administratifs se distinguent aussi par leur dispersion : ils sont disséminés dans toutes les branches d'activité, dans des entreprises de toutes tailles et de tous types (privées ou publiques, marchandes ou non marchandes). Mais cette dispersion est loin d'être homogène : les services publics et les services financiers concentrent à eux seuls deux tiers des emplois administratifs.

Ce tableau, construit à partir des résultats de l'enquête nationale sur les forces de travail (1998), utilise une définition des "employés administratifs" qui est celle de la classification internationale des professions (ISCO-CIIP88), également utilisée dans les statistiques européennes. Elle recouvre deux catégories d'employés : les employés de bureau et les employés en contact direct avec la clientèle. Les vendeurs et représentants de commerce, de même que les professions administratives intermédiaires, ne font pas partie de cette catégorie.

Tableau 2
Répartition des employés administratifs par branche d'activité
dans la Région de Bruxelles Capitale, 1998

<i>Branche d'activité</i>	<i>Nombre d'employés administratifs</i>	<i>Pourcentage d'employés administratifs dans la branche</i>	<i>Part de la branche dans le total des employés administratifs</i>
Industrie manufacturière	3746	49.3 %	6.5 %
Electricité, eau et gaz	869	55.1 %	1.5 %
Construction	1223	53.7 %	2.1 %
Commerce, garages, réparations	5967	72.2 %	10.3 %
Horeca	698	69.2 %	1.2 %
Transports et communications	5360	49.0 %	9.63%
Banques, assurances, immobilier, services aux entreprises	17016	68.6 %	29.5 %
Administration, santé, éducation, services collectifs	19281	73.9 %	33.4 %
Organismes extra-territoriaux	3491	69.0 %	6.1 %
Total des employés administratifs	57661	67.1 %	100.0 %

Source : INS, Enquête sur les forces de travail, 1998, calculs FTU

Les employés administratifs sont certes disséminés dans toutes les branches d'activités, mais à Bruxelles, les deux tiers d'entre eux travaillent dans la fonction publique ou dans le secteur financier.

Dans une étude sur l'évolution des métiers du tertiaire administratif [Liaroutzos et Mériot, 1996], le CEREQ avait rassemblé des données comparables pour la France (données ISEE de 1990), en estimant en plus la proportion de secrétaires parmi les employés administratifs. Cette étude caractérisait la dispersion des emplois administratifs de cette manière :

- Les services marchands représentent le plus gros employeur de personnel administratif (47%) en France. Il rassemble les banques, les assurances, les transports et les services publics à caractère commercial. On trouve dans ce groupe une forte proportion de secrétaires (18%).
- Les services non marchands (fonction publique, secteur associatif, services collectifs) rassemblent 26% des administratifs, mais les secrétaires ne représentent que 5%. Cette estimation est bien en deçà de la réalité parce que dans les administrations, de nombreuses personnes exercent le métier de secrétaire sans que l'intitulé de leur fonction ne le précise.
- C'est parmi les employés administratifs de l'industrie (15% du total), du commerce (9%) et du bâtiment et génie civil (3%), que les

secrétaires sont proportionnellement les plus représentées (entre 30 et 40%).

Sur base de ce constat de dispersion, le CEREQ estime que, contrairement à d'autres métiers, les emplois administratifs ne sont pas observables selon une logique de branche professionnelle. Ce constat mérite cependant d'être nuancé, quand on voit le poids que représentent certaines branches professionnelles, comme l'administration publique et le secteur financier.

Dans la suite de ce rapport, nous serons amenés à distinguer, parmi les qualifications et les compétences des employés administratifs, celles qui relèvent d'une logique propre à la branche d'activité et celles qui revêtent un caractère transversal, largement commun à toutes les branches. On verra qu'aujourd'hui les secondes prennent le pas sur les premières – ce qui, d'une certaine manière, confirme la thèse du CEREQ, mais sans négliger que la "logique de branche" puisse avoir un certain poids.

1.3. De la bureautique aux réseaux

Le travail administratif a déjà connu trois générations de technologies de l'information et de la communication. La première, aujourd'hui dépassée, consistait en une automatisation des procédures de calcul et de traitement des données, basée sur une architecture informatique centralisée et des systèmes de traitement par lots (batch processing). Ce type d'informatisation est devenu techniquement obsolète depuis longtemps, bien que les mesures de prévention du "bogue de l'an 2000" aient révélé que beaucoup de grandes organisations, publiques ou privées, utilisaient encore des procédures centralisées de traitement par lots. Mais le mode d'organisation du travail hiérarchisé et centralisé, lié à cette génération de technologies, a survécu bien plus longtemps que la technique elle-même, surtout dans certaines administrations.

La bureautique et la télématique cèdent la place à une nouvelle génération de technologies, basées sur la communication et les réseaux

Les deux générations suivantes, celle de la bureautique et de la télématique et celle des réseaux, coexistent dans la plupart des entreprises et des organisations, car la transition est loin d'être achevée (voir le tableau de la page suivante).

La différence principale entre les deux générations est la suivante : alors que la bureautique et la télématique visaient essentiellement à automatiser la gestion d'opérations (textes, données, calculs, graphismes) et à vaincre l'obstacle de la distance grâce aux télécommunications, la technologie des réseaux donne la priorité à la communication sous toutes ses formes et cherche à raccourcir le temps.

Tableau 3
Deux générations de technologies dans le travail administratif

<i>Technologies de la génération bureautique / télématique</i>	<i>Technologies de la génération réseaux</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateurs personnels, couplés ou non aux gros systèmes. • Réseaux bureautiques locaux et réseaux télématiques internes aux entreprises, passerelles vers des réseaux externes. • Logiciels de traitement de texte, tableurs, bases de données, évoluant vers l'intégration. • Séparation entre la gestion de l'information (systèmes bureautiques) et la gestion de la communication (téléphonie, messagerie, EDI, etc.) • Priorité à l'automatisation des opérations (texte, données, calculs, graphismes). • Gestion de la distance : dépassement des obstacles géographiques, décentralisation, délocalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateurs personnels et stations de travail, branchés sur des centres serveurs. • Réseaux télématiques ouverts (Internet et intranet), protocoles de communication standardisés (TCP/IP). • Suites bureautiques intégrées (Corel, MS-Office) comprenant des outils de communication et de travail en réseau. • Intégration de la gestion de l'information et de la gestion de la communication (téléphonie intégrée sur ordinateur, groupware, workflow, progiciels de gestion intégrée). • Priorité à la communication et à l'intégration des supports (multimédia). • Gestion du temps : accélération des rythmes de production et de travail, réduction de la porosité du temps, production "just-in-time", société "on-line".

Sur le plan des métiers administratifs, ces deux générations de technologies ont des impacts de nature différente. La génération bureautique a permis de généraliser l'usage des outils informatiques à la quasi totalité des employés de bureau, mais, dans une large mesure, à l'intérieur des professions existantes. La génération des réseaux favorise des profils professionnels tantôt plus polyvalents, tantôt plus spécialisés, mais rend de toute façon plus floue la définition des qualifications et des compétences liées aux professions existantes.

Parmi les développements technologiques envisageables à court terme, il faut encore mentionner une nouvelle vague d'innovations dans la saisie et le stockage des informations et des documents, qui comprend notamment :

- la lecture optique de barres codes et les logiciels de reconnaissance optique des caractères (OCR), qui constituent une étape supplémentaire dans la saisie des données textuelles ;

- les techniques de compression de données, qui réduisent considérablement la taille des fichiers et permettent notamment de traiter les informations sous forme d'images avec la plupart des systèmes informatiques de bureau ;
- l'amélioration de la performance des scanners, qui permettent de numériser tout type de support écrit (y compris des archives, des manuscrits, des photos, des documents historiques) ;
- l'amélioration des performances des supports de stockage et d'archivage des données, notamment les CR-ROM réinscriptibles ;
- les techniques de reconnaissance vocale et de synthèse de la parole, qui permettent d'automatiser certains téléservices.

La technologie permet de franchir un nouveau seuil dans l'automatisation de la saisie et de l'archivage.

Toutes ces innovations récentes permettent de franchir un nouveau seuil dans l'automatisation de la saisie et de l'archivage, qui se répercute directement sur les employés administratifs. Ce n'est plus seulement le texte brut qui est concerné par la saisie automatique et la numérisation, mais aussi des formes d'information beaucoup élaborées : des documents complexes, des plans, des livres, des images, etc.

La diffusion d'une nouvelle génération de technologies est toujours liée à des changements organisationnels importants. Il serait cependant erroné de croire que ce sont les technologies qui déterminent les choix organisationnels.

En effet, les technologies sont à la fois un incitant au changement organisationnel et un outil pour le mettre en œuvre. Elles interagissent de manière complexe avec d'autres facteurs de changement : les contraintes de compétitivité ou de concurrence, les modes de gestion des ressources humaines, la mondialisation des échanges, l'évolution des modes de consommation et des styles de vie, les changements institutionnels ou réglementaires, et bien d'autres encore [Vendramin & al., FLEXCOT 2000].

1.4. Un reflet des mutations du travail

Les emplois du tertiaire administratif constituent un bon reflet des grandes mutations du travail qui traversent aujourd'hui le secteur des services, et en particulier des trois tendances suivantes.

L'expansion du travail flexible

La plupart des tendances nouvelles en matière d'organisation et de flexibilité du travail trouvent un écho dans l'évolution des emplois administratifs, aussi bien dans le tertiaire que dans l'industrie. Le temps de travail des employés, naguère confiné dans les "horaires de bureau" (de 9h à 17h environ), connaît dans certaines branches une extension récente et significative. Comme on le verra plus loin, la variété des formes

de flexibilité du temps de travail, des lieux de travail et des contrats de travail s'est considérablement accrue pour les employés administratifs.

Expansion du travail flexible, double mouvement de spécialisation et de polyvalence, vieillissement au travail : trois défis pour les qualifications et les compétences.

Cependant, les formes les plus exacerbées de travail flexible y sont souvent "adoucies" par rapport à d'autres pans du secteur des services (commerce de détail, transports, horeca, nettoyage, etc.). Par exemple, la proportion de femmes travaillant à temps partiel est un indicateur qui reflète cet "adoucisement" de la flexibilité : dans la catégorie professionnelle des employés administratifs (nomenclature ISCO utilisée par l'INS), le temps partiel ne représente que 17.2% de l'emploi féminin dans la Région bruxelloise, alors qu'il est de 23.3% pour l'ensemble des professions et qu'il culmine à 35.9% pour les professions commerciales [INS, 1998].

L'enjeu de la professionnalisation

La question de la formation et de la qualification prend la forme d'un double enjeu, selon le degré de professionnalisation des emplois concernés. En effet, on trouve parmi ces emplois à la fois des "professions" identifiables, comme celles de secrétaire, comptable ou documentaliste, et une foule d'emplois qui ont été occupés au fil du temps par des travailleurs sans qualification précise et avec des compétences très diverses (et même parfois un niveau élevé de formation initiale), souvent formés sur le tas.

L'évolution des qualifications et des compétences doit être envisagée en fonction de cette dualité.

D'une part, les métiers administratifs qui ont une forte connotation "professionnelle" connaissent une transformation accélérée. Leur aire d'influence s'étend, leur contenu se diversifie, leur spécialisation change de nature, mais ne disparaît pas. Le secrétariat est un exemple typique de cette évolution.

D'autre part, les emplois administratifs polyvalents ou moins qualifiés sont souvent pris pour première cible dans les restructurations ou les changements organisationnels liés à la diffusion des technologies de l'information et de la communication. Ce sont d'eux qu'on attend les plus gros efforts de flexibilité, de mobilité fonctionnelle, d'adaptation aux restructurations. Quand ce n'est pas directement leur emploi, c'est au moins leur employabilité qui est mise en cause.

Le vieillissement au travail

La population des employés administratifs présente quelques particularités démographiques. Une proportion importante des employés ont été recrutés massivement dans une tranche d'âge assez jeune lors du boom des services, au cours des années 70. Ce sont les quadragénaires et quinquagénaires d'aujourd'hui. De plus, le profil des "nouveaux entrants", souvent plus spécialisés, est très différent de celui des "vieux installés", parmi lesquels les généralistes sont très nombreux – et ils ont d'ailleurs été recrutés comme tels à l'époque.

LES EMPLOIS ADMINISTRATIFS, A LA CROISÉE DES CHEMINS

Contrairement à d'autres emplois, les pré-retraites ont rarement été à l'ordre du jour pour les employés administratifs et il est peu probable qu'elles le deviennent. La population actuelle devra donc vraisemblablement "vieillir au travail", mais dans un contexte où le travail devient de plus en plus intensif, où les perspectives de carrière s'amenuisent et où les exigences d'adaptation aux changements technologiques et organisationnels se font de plus en plus pressantes.

Les employés administratifs masculins sont un peu plus vieux que la moyenne des travailleurs.

Les données de l'enquête de l'INS sur les forces de travail (1998) permettent d'établir les comparaisons suivantes entre, d'une part la catégorie professionnelle ISCO "employés administratifs" et d'autre part, l'ensemble de la population active occupée (données relatives à l'ensemble de la Belgique) :

La classe d'âge 45-54 ans représente 29.7% des hommes et 20.7% des femmes parmi les employés administratifs, alors qu'elle représente respectivement 24.1% et 20.7% parmi l'ensemble de la population active. Ce sont donc surtout les employés masculins qui sont plus nombreux que la moyenne dans cette tranche d'âge.

La classe d'âge 25-34 ans représente 25.8% des hommes et 33.2% des femmes parmi les employés administratifs, alors qu'elle représente respectivement 29.5% et 33.6 % dans l'ensemble de la population active. Il y a donc un "déficit" de jeunes chez les hommes.

En bref : les employés administratifs masculins sont un peu plus âgés que la moyenne des travailleurs ; dans cette catégorie d'âge, ils sont plus nombreux que les employées administratives. Par contre, les femmes sont majoritaires chez les jeunes employés administratifs.

Cependant, les écarts entre les employés administratifs et l'ensemble des travailleurs ne sont pas très importants. Le "vieillissement au travail" des employés administratifs n'est pas vraiment un problème spécifique, il est du même ordre de grandeur que le vieillissement de l'ensemble de la population active occupée.

FTU - IBFFP

Les transformations récentes des activités tertiaires

Qu'ils soient marchands ou non marchands, privés ou publics, les services changent. Ils accordent une place croissante à la communication et à la qualité de la relation avec les clients ou usagers. Mais en même temps, les services s'industrialisent. Ils visent une meilleure efficacité et une productivité plus élevée.

La relation de service connaît aujourd'hui une évolution rapide. Elle est marquée par deux grandes tendances. D'une part, l'amélioration de la qualité devient un objectif clé, y compris dans les services non marchands. Les relations avec la clientèle deviennent de plus en plus personnalisées, comme le suggère l'anglicisme "customisation". D'autre part, les technologies facilitent la codification, la standardisation et l'automatisation de nombreux services. Ces deux tendances apparemment contradictoires – personnalisation et standardisation – sont en fait complémentaires.

2.1. L'évolution de la relation de service

La personnalisation

Une première tendance clé dans l'évolution des services est la diversification de ceux-ci en fonction des attentes ou des besoins – réels ou supposés – d'une clientèle dont les aspirations et les modes de consommation sont de plus en plus variés. La personnalisation des services est un défi aussi bien pour les services privés que publics :

- Si les services marchands se sont d'abord développés sur le modèle de la production de masse, ils visent depuis plus d'une décennie à "segmenter leur clientèle", c'est-à-dire à offrir des prestations différenciées à une clientèle différenciée. Les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui d'affiner considérablement la différenciation, en dressant des profils de clientèle construits sur des recoupements et des inférences à partir

d'un grand nombre de bases de données. Le marketing ciblé, le courrier publicitaire personnalisé et le "scoring" dans les services financiers sont des exemples concrets de personnalisation des services, recourant à des technologies avancées.

- Les services publics, de leur côté, se sont construits sur un principe diamétralement opposé : l'égalité du service pour tous. Mais les problèmes de qualité et d'efficacité qu'ils connaissent les poussent à accorder davantage d'attention à l'utilisateur individuel et donc à découvrir les aspects positifs de la personnalisation. Ils peuvent utiliser le potentiel des nouvelles technologies pour une meilleure individualisation des dossiers de leurs usagers. L'obligation d'accessibilité à tous ne leur permet cependant pas de pousser la segmentation aussi loin que les services privés, car elle conduirait à l'exclusion.

La personnalisation des services est largement facilitée par les supports technologiques et par les nouvelles formes d'organisation du travail, centrées sur la relation avec la clientèle.

Le concept de moment de vérité

La qualité de la relation avec la clientèle a pris une telle importance dans la conception et la mise en œuvre de certains services qu'on en vient à considérer le moment où s'établit un contact avec le client comme un point nodal du processus de prestation du service, qui conditionne ce qui se passe en amont, en aval et autour de ce point nodal. Chaque contact avec un client est un événement singulier. Certains auteurs lui ont donné le nom de "moment de vérité" [Normann R., 1994].

Ce concept est proche de la "logique de l'événement", théorisée par Ph. Zarifian [Zarifian, 1995 et 1999]. Pour lui, le travail se recompose aujourd'hui autour de la capacité à faire face à des événements : "Le travail n'est que l'action experte d'un individu, face à une situation événementielle". Ces événements peuvent être de deux types : ou bien ce sont des aléas, par rapport auxquels le travailleur doit anticiper, réagir et évaluer ce qui s'est passé ; ou bien ce sont des situations inédites ou changeantes, qui mobilisent des capacités d'innovation ou d'adaptation. Le contact avec un client relève de cette logique de l'événement.

Dans la pratique, le concept de moment de vérité est surtout utilisé par les responsables du marketing et par les formateurs. Pour les premiers, il permet d'assimiler la prestation d'un service à un acte de vente, plus précisément au moment clé que constitue la négociation d'un contrat de vente. Pour les seconds, il permet de centrer la formation continuée du personnel sur la conduite de l'interaction avec le client et sur la maîtrise des moments décisifs dans cette relation.

Les complexes de produits et de services

Aujourd'hui les services ressemblent de plus en plus à des produits et les produits comportent de plus en plus de services associés, à tels point qu'ils viennent à se confondre.

Les produits matériels modernes sont de plus en plus indissociables d'une série de services qui sont vendus simultanément avec le produit : leasing, contrat de maintenance, contrat d'assistance, assurances, formation, etc. On parle alors de "complexes de produits et de services". Pour certains produits matériels, comme des photocopieurs, des ordinateurs ou des téléphones portables, la valeur du service associé au produit (logiciel, assistance, abonnements, etc.) peut même être supérieure au produit lui-même. La performance du service devient plus importante que celle du produit.

Pour les employés, les conséquences de cette évolution de la relation de service sont doubles. La frontière entre tâches commerciales et tâches administratives de vient plus floue. Et la relation avec la clientèle occupe une place de plus en plus centrale dans le travail.

2.2. La prédominance de la communication

La notion de communication prend une place de plus en plus importante, à la fois dans son substrat technologique et dans les exigences professionnelles. Cette prédominance de la communication se constate dans trois domaines :

- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication renforcent certains modèles d'organisation économique. Elles favorisent le modèle de l'entreprise réseau, qui se caractérise par une production flexible, une structure à géométrie variable, de nouveaux modes de gestion (just-in-time, qualité totale, travail en équipe), des alliances stratégiques ponctuelles avec des PME et des grands groupes. Elles favorisent également le recours à la sous-traitance, notamment pour toute une série de services à caractère périphérique, ce qui permet aux entreprises donneuses d'ordres de se recentrer sur leur métier de base (core business).
- De nombreux postes de travail intègrent des outils à communiquer de dernière génération : Internet, mobiles et portables, téléphonie assistée par ordinateur, parfois web-caméra. Les tâches de communication prennent une importance croissante dans le "mix" de tâches d'un cadre ou d'un employé.
- La capacité individuelle à communiquer, à travailler en groupe, à gérer des relations internes et externes, fait de plus en plus partie des exigences professionnelles qui sont soit attendues à l'embauche, soit supposées acquises par l'expérience. L'aptitude à communiquer s'inscrit notamment dans une logique de la compétence individuelle,

qui se développe aujourd'hui face à une approche plus collective de la qualification et de la compétence (chapitre IV, § 4.5).

La qualité des interactions et de la communication est devenue centrale pour expliquer la performance des organisations. Mais qu'est-ce que communiquer ? Selon Ph. Zarifian, c'est avant tout "construire une compréhension réciproque et des bases d'accord qui seront le gage du succès des actions menées en commun". Mais il précise : "Il serait illusoire de penser que tous les niveaux de communication vont fusionner et donc que les relations hiérarchiques vont disparaître. Les salariés ne l'attendent pas et ne le demandent pas. Il s'agit par contre de reconnaître le droit pour chacun d'accéder à la communication qui le concerne, dans l'exercice de son travail professionnel, parce qu'elle en conditionne la qualité et la signification. (...) La communication est une question organisationnelle centrale. Il serait absurde de la réduire à une simple aptitude individuelle à communiquer, ou d'en faire simplement l'occasion de développer la politique de communication de la direction de l'entreprise" [Zarifian, 1999, pp.43-44].

2.3. La médiation de la technologie dans la relation de service

De plus en plus souvent, dans la relation de prestation de services, la relation "face à face" est complétée ou remplacée par une communication téléphonique assistée par ordinateur, un service en ligne ou encore d'autres formes d'assistance informatique en ligne.

Cette *télé-médiation* est une des tendances fortes dans la transformation des activités tertiaires. Beaucoup d'entreprises développent des services en ligne, tantôt de manière interne, en mettant en place des plates-formes téléphoniques pour les relations avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs partenaires, tantôt en sous-traitance avec des entreprises spécialisées dans ce type de services à distance, comme les centres d'appel par exemple. Beaucoup d'emplois sont concernés, dans les fonctions d'accueil, de conseil, de vente et de gestion notamment.

Dans certains services, la médiation humaine est totalement remplacée par la technologie. On assiste à une montée en puissance du self-service. Le client fait lui-même les choix et prend ainsi en charge une partie de la relation de service.

Cet "enrôlement du client dans la relation de service" ne se retrouve pas seulement dans des situations totalement automatisées. La médiation de la technologie permet en effet au client d'être impliqué à divers degrés dans le processus de prestation du service. Il fournit des informations, il encode des données, il choisit des options. Ou encore : il participe à la sélection des services offerts, il imprime lui-même les informations recherchées.

Avec le développement annoncé du commerce électronique (e-commerce, e-business), la télé-médiation est appelée à prendre une importance croissante, aussi bien dans les relations entre les entreprises qu'entre celles-ci et les consommateurs individuels. Son expansion concerne potentiellement la plupart des employés de l'industrie et des services.

Plusieurs situations concrètes, où la médiation de la technologie joue un rôle clé, sont exposées de manière plus détaillée dans la suite de ce rapport :

- le travail administratif à distance : centres d'appel et entreprises de télé-secrétariat (§3.2) ;
- la polyvalence et/ou la spécialisation dans les services en ligne et les plates-formes téléphoniques (§3.3) ;
- la médiation de la technologie dans les tâches de front-office (§3.4) ;
- l'impact de la télé-médiation sur les tâches de saisie (§5.1) ;
- l'évolution des fonctions de guichet et d'accueil (§5.3).

2.4. La codification des connaissances

La codification des connaissances modifie les processus de travail, la nature des tâches et leur enchaînement.

La codification des connaissances, la standardisation des procédures, l'automatisation des tâches sont des tendances lourdes dans l'évolution des activités tertiaires, à la fois parce qu'elles suppriment l'intervention humaine dans certaines activités mais aussi parce qu'elles modifient les processus de travail, la nature des tâches et leur enchaînement. Ces tendances ne sont pas neuves, elles sont liées aux développements successifs des technologies de l'information et de la communication. Il est important de comprendre en quoi elles consistent exactement pour ensuite évaluer leur impact sur les métiers du tertiaire administratif et sur l'évolution des profils professionnels concernés.

Depuis un demi-siècle, les processus de production intègrent de plus en plus d'activités basées sur la connaissance. La connaissance – davantage encore que l'information – devient le principal facteur de production, à l'opposé de la société industrielle, où le rôle primordial était joué par le facteur capital matériel. On distingue deux types de connaissances : la connaissance codifiée et la connaissance tacite.

La *connaissance codifiée* est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques, bref celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un "produit" commercialisable, qui peut être facilement stocké dans des bases de données, reproduit en de nombreux exemplaires, transmis à travers des réseaux.

La codification des connaissances cela signifie concrètement qu'un employé doit moins maîtriser les produits de son entreprise, la législation relevant de son administration ou certaines tâches propres aux divers métiers. Cette connaissance approfondie est remplacée par un accès à des bases de données, des systèmes d'aide à la décision, des systèmes de calcul, etc. Cette codification des connaissances conduit également à des situations de self-service immatériel, dans lesquelles l'utilisateur ou le client réalise lui-même ses opérations. Un exemple repris dans l'étude TACTIQ, illustre cette situation. Un Secrétaire social ouvre son Intranet à ses clients et propose aux employeurs d'effectuer eux-mêmes certains calculs automatiquement. De même, un particulier peut, via le site web d'une banque, calculer lui-même les données relatives à un prêt hypothécaire. Il peut effectuer les diverses simulations qu'il souhaite.

Par contraste, la *connaissance tacite* est la connaissance qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut être traduite dans un langage informatique, ni fixée dans un format spécifique. Une personne qualifiée suit dans son travail, de manière inconsciente, des règles qui ne sont pas connues en tant que telles mais qui relèvent de sa qualification et de son expérience. On utilise alors pour décrire la qualification des expressions comme : la touche commerciale, le sens des affaires, l'aptitude pédagogique, le sens de l'organisation, l'aptitude relationnelle, le sens du contact humain, etc. La connaissance tacite s'inscrit dans la même logique que la compétence, au-delà des savoir-faire professionnels, elles concernent des aptitudes liées à l'intervention humaine, des aptitudes qui se construisent dans le travail, l'apprentissage et le temps hors travail.

Il convient d'introduire une nuance dans cette distinction entre connaissance tacite et codifiée. La distinction entre les deux n'est pas si évidente qu'il y paraît. Les deux types de connaissance sont souvent complémentaires et co-existent dans les situations de travail. La codification n'est jamais complète et des connaissances tacites restent, et resteront, toujours nécessaires. Par ailleurs, une codification accrue ne diminue pas l'importance de la connaissance tacite. Des compétences et des aptitudes restent indispensables pour s'approprier la connaissance codifiée, la repérer, la sélectionner, l'interpréter et la mettre en œuvre à bon escient. Un employé à un guichet de mutuelle ne doit pas maîtriser les subtilités de la législation sociale puisqu'il a accès à une base de données, il doit toutefois pouvoir traduire la situation du client, sélectionner et interpréter les informations pertinentes en fonction du cas à traiter.

2.5. La standardisation des services

La codification des connaissances, la standardisation et l'automatisation des tâches sont indissociables et produisent des effets convergents dans l'évolution des modes d'organisation, des emplois et des contenus d'activités. Les technologies de l'information et de la communication

renforcent la tendance à la standardisation de certaines activités de services et ouvrent ainsi la voie à l'industrialisation de celles-ci.

Dans le secteur des services, la tendance à l'industrialisation est plutôt récente et elle s'accroît avec le développement technologique.

L'industrialisation des services

Depuis longtemps, les activités de traitement de données ont fait l'objet d'une simplification progressive, d'une banalisation et d'une division des tâches, qui ne furent pas sans effet sur les profils de qualification des employés des services. Ainsi, les fonctions d'encodage ont quasiment disparu et les fonctions de secrétariat et de dactylographie sont sinon menacées, au moins en pleine reconversion. Actuellement, ces tendances s'étendent à d'autres tâches et d'autres branches des services. Qu'il s'agisse de produits financiers, de sécurité sociale ou de gestion administrative, une double transformation s'opère.

- La codification des données et des connaissances tend à standardiser la plupart des situations traitées par les employés. Au guichet d'une banque, d'une agence de voyages ou d'une mutuelle, les systèmes informatiques en ligne guident leurs utilisateurs à travers un grand nombre de procédures répertoriées et normalisées, auxquelles n'échappent que des cas particuliers ... qui feront alors l'objet d'un traitement sur mesure.
- D'autre part, les systèmes de distribution des tâches, comme les logiciels de workflow ou les progiciels de gestion intégrée comme SAP ou Oracle, enchaînent automatiquement les opérations les unes après les autres, quelle que soit la localisation des intervenants successifs dans le traitement d'un dossier ou l'accomplissement d'une tâche. L'achat d'un voyage déclenchera automatiquement l'émission d'un billet auprès d'une compagnie aérienne et d'un voucher chez un tour-opérateur. La sortie d'hôpital d'un patient mettra automatiquement en route la procédure de tiers payant auprès de sa mutuelle, l'émission des factures relatives aux tickets modérateurs et la mise à jour de son dossier médical. De tels exemples abondent déjà dans notre vie quotidienne de consommateurs de services.

Deux facteurs supplémentaires renforcent encore la tendance à l'industrialisation des services :

- Le premier est d'ordre technique ; il s'agit de l'amélioration des performances des systèmes de saisie directe des données, sans encodage préalable, comme la lecture des barres codes, la numérisation d'images et de textes (scanners), la reconnaissance optique des caractères (OCR) et la reconnaissance vocale.
- Le second facteur concerne le mode de consommation des services ; il s'agit de l'expansion du "self-service immatériel", qui va bien au-delà du self-service matériel des grands magasins et des pompes à essence.

Dans un secrétariat social travaillant avec 16000 employeurs (représentant 160000 salariés), les documents qui transitent entre les antennes régionales et les centres de calcul sont principalement des feuilles de pointage que les employeurs rentrent chaque mois afin que le secrétariat social puisse mettre en œuvre le calcul du salaire. Ces feuilles de pointage sont encodées au secrétariat social. Les employeurs peuvent transmettre leurs données de pointage par voie électronique, sur disquettes ou sur des formulaires papier. Le formulaire est encore dominant. L'objectif à court terme est d'automatiser l'encodage de ces feuilles de pointage. Les formulaires "papier" seront scannés et transiteront par le réseau interne avant d'être directement intégrés dans le programme de saisie de prestations des centres de calcul. Les tâches d'encodage seront ainsi supprimées. Cette rationalisation des tâches administratives est faite au profit d'un développement des fonctions de conseil à la clientèle.

L'Intranet est également ouvert aux employeurs. Ceux-ci peuvent effectuer certains calculs automatiquement et alléger ainsi le travail administratif lié à la préparation de l'information liée au calcul des salaires. Un projet de bornes interactives est également à l'étude pour permettre aux employeurs qui ne disposent pas d'un système adéquat, d'encoder leurs feuilles de pointage facilement et à proximité de leur entreprise. [Laurent & al., 1998].

Une nouvelle catégorie de logiciels très structurante au niveau organisationnel et pas seulement réservée aux grandes entreprises privées.

Le développement des progiciels de gestion intégrée

Toujours dans la même logique de standardisation et d'automatisation, il convient d'être attentif à la percée importante d'une nouvelle catégorie de logiciels "clé sur porte", appelés en France progiciels. Leur dénomination générique est "entreprise resource planning" (ERP) en anglais, "progiciels de gestion intégrée" (PGI) en français. Les plus connus sont le R/3 de la firme allemande SAP et les modules ERP de la firme américaine Oracle. Ces logiciels se diffusent très rapidement, tant dans les grandes entreprises, que les PME et les administrations.

Les fonctionnalités d'un progiciel ERP sont nombreuses et peuvent comporter des variantes. Leur base commune est la tenue d'une comptabilité analytique en temps réel, pour des entreprises ou des organisations qui comportent de nombreux départements et sites différents, utilisant éventuellement des procédures comptables non uniformisées. Les ERP proposent également une standardisation des procédures administratives de tous les départements d'une entreprise et la constitution d'un système unique de données de référence.

Les ERP de dernière génération s'attaquent non seulement à la gestion interne d'une entreprise, mais aussi à la gestion de ses relations externes. Ils assurent ainsi la gestion automatisée de la chaîne d'approvisionnement, y compris les liaisons avec les systèmes informatiques des fournisseurs et des sous-traitants. De même, ils automatisent la gestion de la chaîne de commercialisation, en intégrant

dans le système de l'entreprise les données provenant des distributeurs et des clients.

Les progiciels de gestion intégrée menacent directement les emplois administratifs et comptables.

Deux aspects suscitent la crainte vis-à-vis des ERP. D'une part, le potentiel de rationalisation et d'élimination des tâches administratives et comptables semble énorme, bien au-delà des performances des systèmes existants. D'autre part, l'envergure de ce type de logiciel est impressionnante : pas grand-chose ne lui échappe dans l'entreprise, mais n'est-ce pas une source de vulnérabilité ?

Mais les craintes des travailleurs ne concernent pas seulement l'emploi. Elles portent aussi sur la qualité du travail. Les ERP favorisent un regain des méthodes dérivées du taylorisme : standardisation des procédures, codification des opérations, parcellisation des tâches, séparation entre conception et exécution, accroissement du contrôle exercé sur le travail et du stress au travail, accélération des rythmes. Les impacts des ERP sur l'organisation du travail sont décrits de manière plus détaillée dans le chapitre suivant (§3.3).

Est-ce le principe même des ERP qui est en cause ? Pas forcément, car l'intégration de la gestion et l'efficacité de la communication sont des tendances structurantes dans la nouvelle organisation de l'économie. Par ailleurs, la fin des encodages multiples et la meilleure communication entre départements sont également des améliorations souvent réclamées de la part des administrations publiques.

2.6. L'expansion du "self-service immatériel"

La codification des connaissances, la standardisation des prestations et l'industrialisation des services permettent au client ou à l'utilisateur de produire lui-même son service, sans l'intermédiation d'un employé.

La codification des connaissances, la standardisation des prestations et l'industrialisation des services permettent de recourir à la médiation d'objets techniques en lieu et place des rapports de service classiques. Par exemple, la réservation en ligne d'un livre à la bibliothèque communale, la borne automatique pour effectuer des formalités simples de sécurité sociale, l'auto-apprentissage en ligne, la banque sur ordinateur à domicile, le shopping en ligne, mais aussi de nouvelles pratiques comme le self-scanning dans les grandes surfaces.

Cette menace n'est pas neuve et des glissements de fonctions peuvent être organisés pour maintenir l'emploi et la qualification. Ainsi, dans les services financiers, beaucoup d'entreprises ont été amenées à former leurs employés à des fonctions commerciales quand les activités de guichet se sont réduites suite à l'expansion des automates bancaires. Toutefois, le nombre de travailleurs concernés par les pertes d'emplois est resté supérieur au nombre de postes de nature plus commerciale à pourvoir.

Mais le self-service a ses limites. La relation de service et le self-service sont plus souvent complémentaires que concurrents. "Il y a dans le service une utilité spécifique qui est liée à la prise en charge par le

prestataire d'une partie de l'incertitude et de la complexité de l'existence. C'est la perception par le client de la réalité de cette prise en charge qui fait la qualité de la relation de service" [Perret, 1995].

Toutefois, la standardisation de services de plus en plus qualifiés reste une menace pour l'emploi. Ainsi, dans le domaine financier, le travail d'évaluation des risques par rapport à certains produits comme les emprunts ou les prêts hypothécaires fait maintenant l'objet de procédures automatisées, basées sur des critères et des standards définis au niveau de la direction. Le travail d'évaluation consiste ensuite à mettre en œuvre un programme d'aide à la décision "en ligne" et la marge de manœuvre des experts est réduite à peu de choses. Dans un autre domaine, les logiciels d'édition graphique sur PC ont pour effet de multiplier les produits diffusés sans recours au travail de personnes spécialisées (graphistes, dessinateurs, etc.). Il est vrai que les documents diffusés sont aussi, dans une certaine mesure, des produits standardisés. Le recours aux professionnels de l'édition graphique peut toujours apporter une valeur ajoutée au produit, à condition que la qualification de ces professionnels se distingue des possibilités de création offertes par les logiciels grand public.

Tous les services n'offrent pas le même potentiel au développement du self-service immatériel.

Mais les activités de service sont aussi très hétérogènes. Celles qui sont le plus menacées par le phénomène d'industrialisation sont les services standardisables, comme la banque, l'assurance, l'administration, les transports, les communications, etc. C'est dans ces activités que le self-service fait une percée importante. Les guichets automatiques de banque, la souscription d'assurances via un serveur vocal ou la réservation en ligne sont autant d'exemples où la médiation de l'objet technique remplace la relation de service entre individus. Les activités tertiaires dans lesquelles le facteur relationnel est important sont moins concernées, qu'il s'agisse de tertiaire relationnel faiblement qualifié (services aux personnes, gardiennage, commerce de détail, etc.) ou de tertiaire relationnel très qualifié (médecine, conseil aux entreprises, etc.).

Les changements dans l'organisation du travail

Les tendances structurantes expliquées dans le chapitre précédent se manifestent concrètement à travers une série de changements dans l'organisation du travail administratif. Les formes de travail flexible se généralisent. Le travail à distance se développe. On assiste à la fois à une expansion de la polyvalence et à un accroissement de la spécialisation. Un nouvel équilibre s'installe entre tâches administratives et tâches relationnelles. Le travail administratif devient plus intense et le temps de travail plus dense.

Deux visions opposées sont généralement développées à propos de l'évolution de l'organisation du travail liée à la diffusion des technologies de l'information et de la communication : une vision optimiste et une vision pessimiste.

La vision optimiste insiste sur les aspects positifs des nouveaux modes de travail : tâches plus valorisantes et plus variées, enrichissement du poste de travail, implication plus grande des travailleurs, autonomie plus importante, élévation des qualifications, meilleure possibilité de concilier engagements professionnels et sociaux..

La vision pessimiste prend systématiquement le contre-pied de toutes les caractéristiques relevées comme positives dans la vision optimiste : banalisation ou standardisation des tâches, augmentation des tâches routinières, autonomie limitée et même dépendance, risque de déqualification, extension du temps de travail qui entre en conflit avec les autres temps sociaux..

Dans les faits, ces deux visions opposées reflètent chacune une part de la réalité. Elles se rapportent à deux tendances qui sont apparemment contradictoires mais qui coexistent, parfois au sein d'une même entreprise, car elles concernent le plus souvent des profils professionnels différents. En effet, la première implique un personnel qualifié et la seconde, des niveaux de qualifications faibles ou moyens. La stratégie de

développement et la politique de gestion des ressources humaines de chaque entreprise seront déterminantes dans ce domaine.

3.1. Les nouvelles formes de travail flexible pour les employés administratifs

Le tableau de la page suivante présente une vue d'ensemble des formes de travail flexible qui concernent le travail administratif.

Ces formes de travail flexible sont regroupées en cinq catégories :

- la flexibilité basée sur le temps de travail ;
- la flexibilité des rapports contractuels ;
- l'externalisation (outsourcing) et le travail en détachement, notamment le travail intérimaire ;
- les localisations atypiques du travail ;
- la flexibilité fonctionnelle.

Parmi ces formes de travail flexible, la plus classique est celle qui se rapporte au temps de travail. En effet, le travail à temps partiel est très répandu dans les emplois administratifs et, comme pour tous les autres emplois, il concerne essentiellement les femmes. Dans les deux branches où les emplois administratifs sont les plus répandus – les services financiers et les services publics et collectifs – le travail à temps partiel concerne respectivement 27% et 34% des femmes en Région bruxelloise [INS, 1997, p. 96].

Par ailleurs, des formes “souples”, voire informelles, de temps de travail flexible sont très fréquentes dans les emplois administratifs : horaires à la carte, compensation des heures supplémentaires par des congés de récupération, ce qui revient de facto à introduire une marge de flexibilité horaire en fonction de la demande des employeurs.

Ces caractéristiques ne sont pas neuves. Ce qui change aujourd'hui, c'est que le potentiel des technologies de l'information et de la communication est systématiquement utilisé pour développer de nouvelles formes de travail flexible et améliorer l'efficacité des formes existantes.

Dans les modèles de flexibilité basés sur le temps de travail, les technologies permettent de prévoir avec précision le nombre de travailleurs nécessaires en fonction des horaires. Les technologies jouent également un rôle dans l'extension des heures d'ouverture de nombreux services comme les services en ligne, accessibles 24 heures sur 24. Elles introduisent le travail à pauses, le travail de week-end et le travail en soirée dans des secteurs où ces pratiques étaient naguère exceptionnelles (banques, assurances, voyages, assistance informatique, services privés ou publics accessibles par des numéros verts).

La nouvelle génération de technologies permet de développer de nouvelles formes de travail flexible et de rendre plus efficace la flexibilité existante.

**Tableau 4
Formes de travail flexible et travail administratif**

Formes de travail flexible	Commentaires
Flexibilité basée sur le temps de travail	
Travail à temps partiel Horaires flexibles (à la carte ou imposés) Temps de travail annualisé Travail en soirée Travail de nuit Travail le week-end Heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> – Le taux de temps partiel féminin est élevé dans les emplois administratifs. – Les horaires à la carte sont fréquents dans les bureaux; les heures supplémentaires sont le plus souvent compensées par des congés, ce qui revient à un horaire flexible. – Le travail de soirée, de nuit ou de week-end se développe dans des services nouvellement accessibles 24 h sur 24.
Flexibilité des rapports contractuels	
Contrats à durée déterminée Rémunération liée à la performance Contrats d'appel Contrats sans référence à un horaire de travail Job sharing	<ul style="list-style-type: none"> – Outre les contrats à durée déterminée, les autres formes de flexibilité contractuelle sont encore rares et ne se rencontrent que dans certaines entreprises (secteur financier notamment). – Des formes de rémunération liée à la performance existent pour des employés de l'industrie.
Externalisation et travail en détachement	
Travail intérimaire (agences de travail temporaire) Contrats avec des indépendants Transfert de contrats à des tiers	<ul style="list-style-type: none"> – Les métiers administratifs comptent parmi "best sellers" des agences d'intérim. – La sous-traitance à des indépendants ou le transfert à des tiers ne concernent que certains métiers (surtout comptabilité).
Localisation atypique du travail	
Entreprises de travail à distance Travail partiellement à domicile Travail dans des télécentres Télétravail mobile	<ul style="list-style-type: none"> – Les call centres et les entreprises de secrétariat et de comptabilité à distance connaissent un développement important. – Par contre, ce sont surtout les cadres et les employés technico-commerciaux qui sont concernés par le travail partiellement à domicile et le travail mobile, fort peu les employés administratifs.
Flexibilité fonctionnelle	
Déspécialisation horizontale (polyvalence fonctionnelle) Déspécialisation verticale (hiérarchies aplaties) Travail en groupe ou en pool.	<ul style="list-style-type: none"> – Ces questions sont traitées de manière plus détaillée dans le chapitre 4.

Source : adapté de Vendramin & al. (FLEXCOT, 2000)

Les technologies de l'information et de la communication facilitent également le recours aux contrats temporaires, car elles diminuent les besoins en connaissances spécifiques liées à l'entreprise et augmentent les besoins en qualifications génériques (connaissance de base en informatique et en contact avec la clientèle).

Des études de cas réalisées récemment [Vendramin & al., FLEXCOT 2000] indiquent une tendance à utiliser dans les services administratifs une *main-d'œuvre "juste en cas"* ou "juste à temps", comme cela se pratique dans les branches industrielles soumises à une production à flux tendu.

Dans les banques britanniques, il existe des "travailleurs auxiliaires" et des travailleurs sous "contrat d'appel". Cela inclut le contrat "zéro heure" qui signifie qu'un travailleur est engagé pour un nombre d'heures et un horaire non spécifié et qu'il travaille seulement quand on le sollicite, si on le sollicite, c'est-à-dire lorsqu'il y a d'éventuelles pointes de travail. En Belgique ou en Italie, cette pratique n'est pas répandue, mais il est fréquent que les banques et assurances externalisent vers des centres d'appel leurs besoins en main-d'œuvre "juste en cas".

Parmi les formes de travail en détachement, le *travail intérimaire* joue un rôle très important. Les fonctions administratives constituent une catégorie de plus en plus demandée dans le travail intérimaire : 30.8% des personnes en 1998 contre 22.3% en 1995. Trois sous-groupes dominent cette catégorie : les employés administratifs (10.7%), les secrétaires (7.2%) et les comptables et aide-comptables (5%) [Denolf L. & al., 1998]. Selon une étude du CEFORA concernant les fonctions critiques dans l'intérim, c'est-à-dire les fonctions pour lesquelles les agences d'intérim constatent une pénurie, les secrétaires et les comptables figurent en tête des fonctions d'employés, loin devant les informaticiens, les employés techniques et les employés commerciaux [CEFORA-UPEDI, 1999].

La technologie permet de rendre les employés administratifs de plus en plus interchangeables et favorise ainsi le travail à temps partiel et le travail temporaire.

Le terme *travail en détachement* est plus large que l'intérim. Il désigne toutes les situations où des travailleurs travaillent dans ou pour une entreprise dont ils ne sont pas salariés. Le détachement est fréquent chez les informaticiens et certaines catégories d'employés technico-commerciaux (notamment dans la maintenance et la réparation d'équipements électroniques et informatiques). Il est nettement moins fréquent pour les employés administratifs, à l'exception des comptables et de certains métiers quantitativement peu représentatifs (hôtesses d'accueil pour expositions et conférences, par exemple).

D'une manière générale, le recours au travail temporaire est largement facilité par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, car celles-ci permettent de rendre plus facilement

interchangeables les employés administratifs, en uniformisant le “substrat technologique” de leur travail. Le travail temporaire permet également de gérer la flexibilité dans les charges de travail, réduire les coûts du travail, couvrir les absences et, sur le plan économique, d’augmenter la valeur des “ratios financiers par employé”, en diminuant artificiellement le nombre d’employés.

L’enquête de la FTU auprès des employés des secteurs industriels en Wallonie et à Bruxelles identifie cependant très peu de formes de travail flexible parmi les employés administratifs de ces secteurs : 88.1% d’entre eux travaillent depuis plus de dix ans chez le même employeur, 63.9% ont un horaire fixe et 30.1% un horaire à la carte. Mais 47% d’entre eux craignent une diminution de l’emploi dans leur entreprise ; ils ne sont toutefois que 28% à penser que leur propre emploi pourrait être menacé [Vendramin, 2000]

3.2. Le travail administratif à distance

Deux formes de travail à distance sont significativement importantes pour les employés administratifs : les centres d’appel et les entreprises de télé-secrétariat. Par contre, le télétravail à domicile n’a qu’une importance négligeable et n’est vraisemblablement pas appelé à se développer.

Les centres d’appel

Le développement des centres d’appel concerne directement un des profils types parmi les employés administratifs, celui de réceptionniste / standardiste. Indirectement, il touche aussi une gamme beaucoup plus large de tâches administratives, liées aux services à la clientèle et à la gestion de dossiers.

De plus, le mode d’organisation du travail qui caractérise les centres d’appel concerne bien davantage d’employés que ceux des centres d’appel proprement dits. On trouve en effet deux grandes catégories de centres d’appel : internes et externes. Les centres d’appel internes sont des départements d’une entreprise ou des filiales spécialisées dans la gestion de la communication pour les entreprises d’un même groupe industriel ou financier. Les centres d’appel externes sont des entreprises autonomes, dont l’activité consiste à gérer la communication des entreprises clientes, qui leur sous-traitent cette tâche.

La Région bruxelloise a soutenu la création d’un “hôtel de centres d’appel” (BRUCALL), où des entreprises peuvent venir louer une infrastructure pour une durée limitée.

**La plate-forme
téléphonique est
un mode
d’organisation du
travail qui se
diffuse aujourd’hui
bien au-delà des
centres d’appel**

Selon l'enquête MIS, réalisée en 1999 à l'initiative de Belgacom et Interlabor, 85% des centres d'appel situés en Belgique sont des centres d'appel internes, 10% sont externes et 5% remplissent les deux fonctions. Parmi les centres d'appel internes, 88% ont moins de 20 opérateurs et les horaires normaux de bureau sont la règle, les horaires atypiques étant l'exception. Par contre, les centres d'appel externes ont une taille moyenne beaucoup plus importante (environ 100 à 120 opérateurs), ils sont le plus souvent accessibles 24 heures sur 24 et les horaires de travail atypiques y sont fréquents. Le travail intérimaire y représente environ 10% du personnel [MIS, 1999].

L'infrastructure d'un centre d'appel ou d'une plate-forme téléphonique est caractérisée par l'intégration de la téléphonie et de l'informatique : système programmable de distribution des appels entrants vers les opérateurs adéquats, bases de données intégrées et couplées aux numéros d'appel, postes de travail informatisés, où chaque opérateur peut à la fois manipuler les données des clients et suivre sur l'écran un script qui le guide pas à pas dans la conversation téléphonique. Au-delà de ce seuil d'équipement technologique, qui distingue un centre d'appel d'un simple standard téléphonique, de nombreuses possibilités d'automatisation sont encore possibles : serveurs vocaux, sites Internet munis de "boutons" qui permettent d'entrer en communication avec un opérateur à partir de la page web en cours de consultation, etc.

Certaines entreprises utilisent les potentialités des plates-formes téléphoniques pour réorganiser de fond en comble l'ensemble de leurs services à la clientèle.

Une grande compagnie d'assurances belgo-française a décidé en 1998 de réorganiser ses services à la clientèle sur la base d'un réseau hiérarchisé de plates-formes téléphoniques. Chaque appel entrant arrive sur une plate-forme d'accueil, qui l'aiguille vers le département concerné. Ce département est lui-même structuré en une succession de plates-formes, selon le degré de difficulté ou de spécialisation du cas à traiter. Chaque employé a accès aux bases de données nécessaires à sa tâche et peut traiter indifféremment n'importe quel dossier client, dans son niveau d'attributions [Moiroud, 1998].

Externalisation et personnalisation de la relation clientèle sont deux moteurs du développement des centres d'appel.

Le développement des centres d'appel répond à deux tendances lourdes dans l'évolution de l'économie :

- la personnalisation de la relation clientèle, traduction difficile du néologisme anglais "customisation" (voir chapitre II) ;
- le développement de l'externalisation (outsourcing) ; certaines entreprises recourent aux centres d'appel externes en dehors des heures de bureau de leur centre d'appel interne. De plus, en donnant à certains centres d'appel internes un statut de filiales, elles pratiquent

une forme d'externalisation, puisque le personnel change de commission paritaire et donc de conditions salariales.

La localisation des centres d'appel dépend de nombreux facteurs, dont les principaux sont le coût de la main-d'œuvre locale, les qualifications disponibles sur le marché du travail, le degré de flexibilité autorisé par la législation du travail, la qualité de l'infrastructure de télécommunications (coût, accessibilité, disponibilité, performance technique).

L'enquête MIS fournit des données sur la localisation des centres d'appel, internes et externes confondus. La zone téléphonique 02 (Bruxelles, une grande partie du Brabant flamand et une petite partie du Brabant wallon) concentre 50% des centres d'appel belges et 52% du personnel, suivie par la zone 03 (Anvers : 12% des centres d'appel et 16% du personnel) et la zone 09 (Gand : 5% des centres d'appel et du personnel). L'ensemble des zones téléphoniques situées en Région wallonne représente moins de 13% [MIS, 1999]

Dans une étude récente sur les perspectives d'emploi dans les centres d'appel, le CEFORA a construit lui-même sa propre estimation de l'emploi, à partir de l'enquête MIS déjà citée et des études de marché du consultant anglais Datamonitor. L'effectif des centres d'appel en Belgique serait de 13872 personnes en 1998 et les perspectives "raisonnablement optimistes" annoncent près de 22000 emplois en 2001, ce qui correspond à environ 2000 emplois nouveaux par an. Comme le taux de rotation du personnel est très élevé dans les centres d'appel externes, notamment à cause des horaires atypiques et des conditions de travail difficiles, le recrutement sera certainement encore plus important [CEFORA, 1999a].

Les entreprises de télé-secretariat

Des entreprises de travail à distance se développent sur le créneau de la fourniture de services de secrétariat, notamment à destination des PME. Le développement de l'out-sourcing, de même que les potentialités techniques des déviateurs d'appel et la standardisation des logiciels bureautiques, permettent réaliser de manière efficiente du travail de *secrétariat à distance*, facturé à l'entreprise cliente en fonction du volume de prestations demandées. Il ne s'agit pas tellement de tâches de dactylographie, mais plutôt de "packages" comprenant l'accueil téléphonique, la gestion des contacts et des agendas, le suivi de dossiers de l'entreprise cliente.

La rentabilité de ces téléservices est due aux paramètres suivants :

- Pour l'entreprise cliente, les avantages se situent sur le plan de la flexibilité du service et aussi de la qualité du service ; des PME peuvent recourir ponctuellement à des qualifications qu'elles n'auraient pas pu recruter elles-mêmes (suivi de fournisseurs et de clients sur les marchés étrangers, secrétariat polyglotte, par exemple).

Le secrétariat à distance est un créneau porteur pour les entreprises de téléservices.

Cette solution peut s'avérer compétitive par rapport au recours à l'intérim.

- Pour l'entreprise prestataire de services, la rentabilité provient à la fois d'économies d'échelle dans les investissements et d'économies de gamme dans la prestation des services (prestation combinée de services intégrés).
- Au niveau du développement local, ces téléservices contribuent à améliorer la qualité de l'infrastructure économique de base, susceptible d'attirer ou de retenir les entreprises, les investisseurs et les emplois.

Au niveau de la flexibilité pour les employés, le travail dans une entreprise de secrétariat à distance offre des conditions d'emploi moins précaires que dans l'intérim, mais crée des situations nouvelles sur le plan de la relation de dépendance. Ces entreprises engagent en effet la majorité de leurs employés dans des contrats de longue durée, alors que ceux-ci ne travaillent pour les entreprises clientes qu'à temps partiel et à durée déterminée. Mais ce sont les entreprises clientes qui déterminent le contenu concret du travail, qui évaluent la qualité du travail et qui exercent une influence sur les critères de recrutement. L'employé se trouve ainsi dans une relation triangulaire avec son employeur et son "donneur d'ordres".

Le Centre Venetis, à Vannes (Bretagne), est un groupement d'employeurs créé à l'initiative de la Chambre de commerce départementale. Il fournit des services de télé-secrétariat aux entreprises affiliées au groupement. En juin 1999, il employait plus de 100 salariés, partagés par une cinquantaine de PME. Tous les employés ont des contrats à durée indéterminée, à temps plein ou à temps partiel. Chaque employé travaille simultanément pour deux entreprises au maximum, de manière à garder la possibilité de personnaliser ses contacts. Venetis n'envisage pas de développer le télé-secrétariat à domicile ; par contre, il recourt à une forme de télétravail avec des experts comptables indépendants, travaillant à domicile comme sous-traitants du centre de télé-secrétariat.

L'employé des téléservices se trouve dans une relation professionnelle triangulaire avec son employeur et ses "donneurs d'ordres".

En Belgique, le développement de centres de téléservices est limité par le fait qu'il n'y a pas encore de cadre juridique pour des groupements d'employeurs, semblables au cas français décrit ci-dessus, ni de législation sociale qui organise le travail pour un groupement d'employeurs.

Il n'est pas toujours facile de tracer une démarcation nette entre les nouvelles formes de téléservices administratifs et des formes d'organisation plus anciennes, comme les secrétariats sociaux pour employeurs. Ceux-ci travaillent de plus en plus "on-line" avec leurs clients pour la gestion des salaires ou la gestion de la comptabilité, en utilisant un intranet ou des bases de données partagées. Le potentiel des

technologies de l'information et de la communication permet ainsi de transformer une forme classique de prestation de services "discontinue" en une forme de travail administratif à distance, réalisé de manière continue, en sous-traitance.

Le télétravail administratif à domicile

Aux origines du concept de télétravail, dans les années 80, le travail administratif, en particulier la dactylographie et le secrétariat, semblait une cible toute désignée pour le télétravail à domicile. L'expérience prouve qu'il n'en a rien été ; les raisons de la déconiture du télétravail basé à domicile ont déjà été analysées dans d'autres publications [Vendramin & Valenduc, 1997].

La forme de télétravail qui se développe le plus aujourd'hui est le télétravail "mixte" ou "informel", qui combine plusieurs lieux de travail distincts : dans l'entreprise, chez des clients ou des partenaires, à domicile, mais avec une référence centrale qui reste l'entreprise. Ce type de télétravail concerne cependant fort peu les employés administratifs. Il concerne surtout des cadres, des employés techniques et commerciaux, des formateurs, inspecteurs, contrôleurs et superviseurs dans toutes les branches d'activité.

La délocalisation du travail administratif

Le développement technologique rend de plus en plus facile la délocalisation vers l'étranger de certaines tâches administratives, comme l'encodage de données, la saisie de textes, la constitution de bases de données bibliographiques, etc. Cette délocalisation n'est pas neuve et on connaît depuis de nombreuses années le cas des compagnies aériennes qui font encoder leur billetterie dans des pays à bas salaires en Asie ou, plus récemment, en Europe de l'Est. La technologie a deux effets contradictoires sur la délocalisation du travail administratif : d'une part, les performances des réseaux abolissent les frontières géographiques et les distances, mais d'autre part, l'automatisation de la saisie de données (lecture optique, scanning, reconnaissance de caractères, etc.) permet de réduire ou de supprimer les tâches délocalisables.

3.3. Polyvalence, spécialisation et standardisation

La polyvalence fonctionnelle et l'intégration des tâches

Depuis la fin des années 80, l'intégration des tâches est devenue un principe de référence dans l'organisation du travail administratif. Ce principe signifie concrètement qu'un employé devait être capable de traiter un dossier "de A à Z", c'est-à-dire tout au long de son cycle de vie, en ayant éventuellement recours à l'intervention d'un spécialiste plus qualifié s'il rencontre un problème plus difficile à une étape de ce cycle de vie. L'intégration des tâches accroît la polyvalence fonctionnelle des employés administratifs : au lieu d'être affectés chacun à un segment du

processus de prestation d'un service, ils maîtrisent l'ensemble de ce processus. L'intégration des tâches des employés repose sur une série de changements technologiques et organisationnels : constitution de dossiers individuels unifiés pour tous les clients ou usagers, incorporation des dossiers dans des bases de données en accès partagé, travail en réseau. Ces changements sont typiques de la transition entre les technologies de la bureautique et les technologies de réseau (chapitre I).

L'intégration des tâches permet à un employé administratif de maîtriser l'ensemble du processus de gestion d'un dossier client.

Ainsi, un employé d'une compagnie d'assurance doit pouvoir proposer une police d'assurance, calculer un tarif, rédiger la police, gérer les sinistres simples et préparer les dossiers d'indemnisation, pour les dossiers dont la gestion lui est confiée.

A la CSC, les employés des services chômage des différentes fédérations régionales peuvent effectuer en ligne, depuis leur ordinateur de guichet, toutes les opérations relatives à la gestion du dossier d'un chômeur, depuis son inscription jusqu'au paiement de son indemnité. L'employé peut aussi renseigner le chômeur sur les autres services offerts par le syndicat (assistance juridique, formation, etc.). Ce n'est qu'en cas de problème "anormal", par exemple vis-à-vis de l'ONEm, que l'employé demandera l'intervention d'un cadre du service chômage ou du service juridique. Quoique travaillant dans une entreprise non marchande, sa polyvalence fonctionnelle est assez semblable à celle de l'employé du guichet d'une agence bancaire [Raimond & al., 1998].

Le principe d'intégration des tâches permet d'attribuer à des employés administratifs des portefeuilles de clientèle, de façon à ce qu'il puisse traiter, à l'intérieur d'une gamme de qualifications assez large, toutes les questions concernant cette clientèle. Le client est d'ailleurs informé que son dossier est traité par M. ou Mme X., qu'il est invité à contacter directement en cas de question ou de problème.

La polyvalence fonctionnelle permet un enrichissement des tâches, mais parfois au prix d'une plus forte pression sur le travail.

Les employeurs et les travailleurs tirent des avantages d'une telle forme d'organisation. Elle permet de motiver davantage les employés, de les rendre responsables d'une série de dossiers individuels et de personnaliser la relation avec la clientèle. Elle améliore la qualité du service. Les tâches des employés sont plus variées, moins répétitives et plus enrichissantes. Mais la pression des clients est plus forte et la responsabilisation peut s'avérer source de stress. L'effort de formation continue est important pour les employés et peut devenir coûteux pour l'employeur. Dès que l'on sort du régime normal de fonctionnement, soit en cas d'accroc (panne, absence imprévue d'un employé, indisponibilité d'un partenaire en réseau), soit simplement en cas de congé, l'organisation "de A à Z" est vulnérable ; elle nécessite une cascade d'arrangements et de dispositions ad hoc qui diminuent son efficacité.

Le contexte dans lequel se développe la polyvalence fonctionnelle est marqué par un rejet du taylorisme, par un engouement en faveur du

management participatif, par une politique de gestion du personnel basée sur la délégation et la motivation.

La polyvalence fonctionnelle peut être considérée comme une forme de flexibilité dans les métiers et les qualifications, facilitée par les technologies mais promue avant tout par des stratégies managériales visant à fournir un service intégré et de qualité.

La polyvalence verticale, une menace pour les employés administratifs ?

En plus de la polyvalence fonctionnelle, à caractère "horizontal", on voit se développer une polyvalence "verticale", qui consiste à intégrer dans un même profil professionnel des tâches relevant de niveaux de qualification très différents.

C'est le cas du cadre qui rédige lui-même ses documents sur son ordinateur personnel, réalise sa mise en pages, met son courrier sous enveloppe et va le déposer dans la boîte postale, tout cela pour gagner du temps et maîtriser lui-même tous les paramètres de son travail. La polyvalence verticale peut être soit "descendante" (le cadre qui fait son propre secrétariat), soit "ascendante" (l'employé qui doit assumer des fonctions supérieures, sans reconnaissance de sa qualification). L'étude FLEXCOT contient des exemples moins caricaturaux, mais de même nature, dans des secteurs tels que la banque, la presse et l'édition, le génie civil [Vendramin & al., 2000a, p. 76] :

- Dans la banque, les employés de guichet peuvent être amenés, avec le support de logiciels d'aide à la décision, à engager des décisions d'octroi de crédit ou de conseil en placement, qui étaient l'apanage de fonctions supérieures dans la hiérarchie ; celle-ci n'exerce plus qu'un contrôle a posteriori (polyvalence ascendante). Par contre, les employés de guichet et les cadres commerciaux d'agences éditent et impriment automatiquement la plus grande partie de leur courrier, en lieu et place des employés de back-office, qui ont d'ailleurs quasiment disparu (polyvalence descendante).
- Dans la presse, les journalistes rédigent leurs articles en les encodant directement dans le système informatique (éventuellement à distance) et en réalisant eux-mêmes une partie de la mise en pages, à partir de modèles préparés par les responsables du lay-out.
- Dans les bureaux d'études de génie civil, les ingénieurs disposent de module de conception graphique qui leur permettent de générer et de modifier des plans, à la place des dessinateurs industriels.

Le développement de la polyvalence verticale s'explique par plusieurs raisons, notamment par les réductions d'effectifs qui contraignent le personnel restant à prendre sur lui les tâches des postes de travail supprimés. Mais deux autres facteurs importants doivent être signalés, qui

sont particulièrement pertinents pour expliquer les transferts de tâches entre cadres et employés administratifs [Lasfargues Y., 1997] :

Avec la polyvalence verticale, les tâches classiques des employés administratifs sont souvent “pompées” vers les niveaux hiérarchiques supérieurs.

- Les performances actuelles des logiciels bureautiques permettent d’incorporer facilement, dans les tâches de conception et de rédaction réalisées par des cadres ou des employés qualifiés, les tâches effectuées naguère par des employés administratifs subalternes : dactylographie, mise en pages, impression, expédition. Avec les logiciels de dernière génération, les gains de temps sont plus importants pour les concepteurs que pour les exécutants.
- La pression du temps incite à diminuer le nombre d’intervenants dans un processus et à raccourcir tous les délais de transmission. Le fait qu’un cadre rédige sur ordinateur, mette en pages et envoie lui-même ses documents (notamment par courrier électronique) n’est pas nécessairement contre-performant sur le plan économique : le temps supplémentaire qu’il passe à effectuer ces quelques tâches administratives peut coûter moins cher à l’entreprise que les coûts de coordination et d’organisation d’une chaîne de tâches incluant un staff administratif.

La polyvalence descendante est un processus en cascade, qui s’effectue en général au détriment des employés administratifs les moins qualifiés, dont les tâches remontent par osmose vers les niveaux supérieurs. Quant à la polyvalence ascendante, elle concerne plus rarement les employés administratifs, mais plutôt les employés techniques et commerciaux. C’est en effet dans le domaine technique et dans le domaine commercial que les employés peuvent le plus facilement s’approprier de nouvelles compétences, issues de leur expérience.

Les situations organisationnelles dans lesquelles la polyvalence est mise en œuvre sont toutefois très diversifiées, si bien qu’il est dangereux de tirer des conclusions à l’emporte-pièce. L’exemple ci-dessous rappelle à une certaine prudence.

Une société informatique française a créé une assistance en ligne (hot line) pour tous ses employés commerciaux. Au départ, 18% des demandes adressées à ce service étaient traitées par des employées peu qualifiées et 82% par des spécialistes. Une base de données reprenant l’ensemble des problèmes traités a été constituée de manière progressive, puis complétée par un logiciel de travail en groupe. Après trois ans, les employées peu qualifiées gèrent 60% des demandes. Deux interprétations sont possibles. Une première, plus optimiste, identifie une situation de “polyvalence ascendante” et conclut à une augmentation progressive de la qualification des employées. Une autre interprétation, plus pessimiste, peut voir dans cette évolution une déqualification du poste de spécialiste à travers la constitution de bases de données qui formalisent leurs connaissances [Craipeau, 1997].

Un retour vers la spécialisation

Actuellement, une tendance opposée est observée ; elle coexiste avec la polyvalence, mais ne s'y substitue pas. De la même manière que les entreprises se recentrent sur leur "métier de base" (core business) et externalisent tout ce qui ne concerne pas cette activité principale, les départements au sein des entreprises se spécialisent fortement sur une seule tâche et les technologies de communication assurent la coordination de ces tâches avec les autres départements.

Une entreprise spécialisée dans la distribution et la maintenance d'appareils scientifiques et de laboratoires s'est restructurée dans ce sens. Avant l'implémentation de nouveaux logiciels de gestion et la constitution de bases de données, l'organisation était divisée en cellules et chacune était spécialisée dans un domaine de matériel scientifique de laboratoire spécifique. L'entreprise était organisée en cellules spécialisées sur des produits. Chaque cellule était chargée, pour ses produits, du contact fournisseur, du contact client, de la gestion administrative, de la maintenance, "de A à Z". Actuellement, chaque département est spécialisé sur une tâche : le marketing et la vente, la gestion administrative, la gestion financière, la maintenance. Ce nouveau type d'organisation entraîne une plus grande spécialisation du personnel, à l'exception des techniciens qui deviennent plus généralistes et moins spécialisés sur certains produits [Laurent & al., 1998].

Un cas de figure semblable a déjà été exposé à propos des plates-formes téléphoniques dans les compagnies d'assurances, qui permettent de réorganiser la répartition des tâches selon une hiérarchie des spécialisations dans la branche d'activités. Dans le cas de la firme citée en exemple (§ 3.2), il y a eu une décision très nette d'abandonner une forme d'organisation basée sur l'intégration des tâches, qui avait pourtant fait l'objet d'un investissement important en ressources matérielles et humaines au début des années 90. La "spécialisation hiérarchisée", soutenue par la téléphonie intégrée sur ordinateur, s'inscrit dans un changement de stratégie commerciale de la firme, qui a décidé de privilégier la vente directe de produits d'assurances au détriment de son réseau d'intermédiaires.

Les technologies de réseau permettent un renforcement de la spécialisation sans négliger la qualité de la relation clientèle.

D'autres exemples d'abandon de l'intégration des tâches au profit d'une nouvelle spécialisation confirment que c'est un changement de stratégie commerciale qui est la raison principale de ce revirement.

A la stratégie des entreprises qui consiste à se recentrer sur leur métier principal, correspond une stratégie de gestion des ressources humaines qui consiste à privilégier un "noyau dur" de qualifications professionnelles, qui caractérisent précisément ce métier principal. Ce sont donc ces spécialistes qui feront surtout l'objet des efforts de formation et des perspectives de valorisation. Par contre, les tâches génériques ou périphériques seront toujours menacées d'externalisation.

La réorganisation d'un groupe de secrétariat social et services aux employeurs s'est également faite dans le sens. Avant la réorganisation, celui-ci fonctionnait de la manière suivante : des centres régionaux offraient toute la panoplie de services à leur clientèle (calcul des salaires, conseil en législation sociale, conseil informatique). Les employés devaient pouvoir à la fois s'occuper des calculs de salaires et répondre aux questions des clients. La nouvelle organisation rassemble, dans cinq centres de back-office, des personnes qui ne feront plus que du calcul de salaires. Les centres régionaux se spécialisent quant à eux sur le conseil aux clients (front office). Les travailleurs sont répartis entre les deux types d'activités en fonction de leurs compétences et de leurs aptitudes et intérêts [Laurent & al., 1998]

La standardisation et le développement des ERP

Certains aspects du travail administratif sont également visés par une standardisation croissante des procédures, notamment avec le développement des progiciels de gestion intégrée (ERP, Enterprise Resource Planning), comme SAP et Oracle.

Les ERP offrent un outil très puissant pour la rationalisation du travail administratif. Leurs performances reposent sur quelques principes de base :

- L'unicité de l'information : chaque donnée nécessaire n'existe que sous une forme unique et elle est saisie le plus près possible de sa source. Par exemple, l'utilisation d'une pièce de rechange par un technicien de maintenance exige un et un seul encodage de l'information selon laquelle telle pièce a été remplacée à tel endroit et à tel moment par telle personne, au bénéfice de tel client et sur telle machine. Sans avoir besoin d'aucune autre saisie de données, l'ERP mettra alors à jour instantanément l'état du stock de pièces détachées, établira la facture de la réparation et produira l'écriture comptable correspondante, lancera un ordre de réapprovisionnement et, en fonction des autres données du planning, générera un ordre de fabrication chez un sous-traitant ; il tiendra à jour des statistiques sur la maintenance des machines et les interventions des techniciens ; il produira éventuellement un courrier au client, de manière à enclencher un contrôle de qualité, dont il assurera bien sûr le suivi.
- La rapidité et la réactivité : une fois qu'une donnée clé est encodée dans le système, elle est automatiquement répercutée dans toutes les bases de données qui lui sont associées. Ces bases de données sont mises à jour immédiatement. Dans l'exemple ci-dessus, les magasiniers et les comptables n'effectuent aucune tâche, mais disposent immédiatement d'une information mise à jour, qu'ils peuvent éventuellement exploiter.

La mise en œuvre d'un ERP suppose une importante rationalisation des tâches administratives et comptables, qui conduit souvent à l'élimination de postes de travail.

- La standardisation des procédures et des données : toutes les informations doivent être fournies au système sous une forme rigoureusement définie, qui ne peut donner lieu qu'à une interprétation univoque. Ceci implique que toutes les procédures traitées automatiquement par un ERP doivent avoir été analysées, standardisées et codifiées.
- Saisie à la base, traitement au sommet : si la saisie des données doit se faire le plus près possible de la source, l'exploitation des informations doit se faire au niveau des décideurs. Les ERP fournissent à ceux-ci une sorte de tableau de bord qui reprend tous les paramètres utiles pour évaluer les situations ou les domaines dont ils sont responsables. Plus le niveau de décision est stratégique, plus l'information sera complète et concise.
- Une sélectivité minutieuse dans les prérogatives des utilisateurs : les spécifications du système attribuent à chaque utilisateur un niveau de prérogatives, qui est le reflet de sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les employés administratifs n'ont accès qu'à l'encodage et à la vérification des données, ou à la consultation des dossiers. Les chefs de service de comptabilité, d'achats ou de gestion de stock ont accès à l'ensemble des informations de leur département, mais pas plus. Au fur et à mesure que le niveau de responsabilité s'élève, la qualité et la pertinence de l'information accessible augmentent. Seule la direction a une maîtrise stratégique de l'ensemble de l'information.

Selon une enquête de la FTU auprès des employés des secteurs industriels en Wallonie et à Bruxelles, 27% des employés administratifs utilisent un ERP [Vendramin, 2000].

Les ERP éliminent ainsi de nombreuses tâches administratives, comptables et de supervision. Ils transposent également aux tâches administratives le principe du "travail à la chaîne", bien connu dans les tâches de production.

Dans le service comptabilité d'un grand groupe chimique belge, le personnel est passé de 27 employés à 17 avec l'ancienne version de SAP et à 13 avec la nouvelle. Ce système a en effet permis de réduire 80% des écritures et ainsi de diminuer de moitié l'intervention humaine. Lorsqu'une facture arrive ou que la société fait de l'auto-facturation, le système informatique gère les opérations de vérification et d'ordonnancement dans la structure des paiements. Dans le service des ventes, le logiciel SAP a entraîné la suppression de toutes les écritures. Lorsqu'une commande est effectuée, le système contrôle la solvabilité du client, la disponibilité des marchandises, etc. Dans le service maintenance, le système SAP a également conduit à une réduction des équipes de travail [Laurent & al., 1998].

Les tâches menacées concernent non seulement les encodages multiples, mais aussi des tâches liées à la transmission et à la vérification d'informations, qui ont une place plus spécifique dans un système d'organisation du travail. L'incorporation de ces tâches dans un ERP centralisé et automatisé peut rompre l'équilibre des tâches dans la fonction d'un employé ou d'un cadre, voire conduire à la suppression de cette fonction. Selon les dirigeants de SAP eux-mêmes, leur progiciel conduit à la création d'un emploi nouveau pour six emplois rendus obsolètes.

3.4. Un nouvel équilibre entre tâches administratives et tâches relationnelles

L'évolution de la relation de service, décrite dans le chapitre précédent, et les changements organisationnels déjà décrits dans ce chapitre entraînent un nouvel équilibre entre les tâches administratives proprement dites et les tâches relationnelles. Ce nouvel équilibre se manifeste à la fois au niveau de l'organisation, dans les rapports entre le front-office et le back-office, et au niveau de la composition des tâches de certains employés administratifs.

Front-office et back-office, avant-scène et arrière-scène.

Le front-office joue un rôle clé dans les relations avec les clients ou les usagers.

Le terme "front-office" désigne le travail de bureau qui implique une relation directe avec la clientèle ou les usagers, face à face ou par l'intermédiaire du téléphone, tandis que le terme "back-office" désigne les tâches administratives d'arrière-plan. Ces deux types de tâches connaissent aujourd'hui des transformations accélérées [Raimond & al., 1998].

La plupart des activités de front-office sont caractérisées aujourd'hui par le travail en réseau, qui permet à l'employé d'avoir accès à un dossier en ligne concernant chaque client ou usager. Du point de vue de celui-ci, la manifestation la plus tangible de l'existence du travail en réseau est la possibilité de régler, lors d'un même contact, une série de démarches ou de requêtes concernant son dossier personnel dans l'institution.

Dans les administrations et les services non marchands, le front-office apparaîtra d'autant plus performant si une modification dans un dossier auprès d'une institution se répercute dans les dossiers connexes auprès d'autres institutions, sans que le client n'ait trop de démarches supplémentaires à effectuer. La performance du front-office pourra aussi se mesurer à la disponibilité de l'expertise : si un employé ne sait pas répondre directement à une question ou traiter une demande, peut-il trouver une "expertise en ligne" pour résoudre le problème ?

Aux Mutualités Chrétiennes, les expériences pilotes de “guichet de troisième génération” et de “gestion intégrée des communications” visent à lier la gestion administrative des dossiers individuels et la gestion de la relation avec les affiliés (courrier, contacts téléphoniques, échange de formulaires). L'employé de guichet accède à un dossier administratif en ligne qui a été enrichi de diverses informations utiles pour la relation avec le client : un historique des démarches déjà effectuées et du courrier déjà échangé, un échéancier, des conseils adaptés à une situation particulière. Le système peut également donner accès à des logiciels d'assistance au dialogue ou d'aide à la décision, qui fournissent à l'employé une sorte de guide d'entretien dans sa relation avec le client. [Raimond & al., 1998]

Les activités de back-office sont également davantage orientées vers les clients. Le back-office a notamment pour mission de consolider l'ensemble des données d'un dossier individuel et de rendre cette consolidation fiable, en éliminant les redondances et les risques d'erreur. Dans le cas des administrations publiques et de certains services sociaux, comme les CPAS ou les mutuelles, cette “consolidation individualisée” est un véritable défi. Les employés ou fonctionnaires doivent pouvoir accéder à des répertoires de référence, comme la Banque de données carrefour de la sécurité sociale ou le Registre national, et utiliser des sources de données réparties dans des institutions différentes. Ils doivent donc avoir une bonne connaissance des relations de partenariat ou d'interdépendance dans l'institution où ils travaillent. Pour le client, la performance du back-office se manifeste concrètement dans la simplification des procédures, la clarté des dossiers et la transparence du cheminement d'une démarche.

Une nouvelle composition des tâches

Le développement du travail en réseau rend plus floues les frontières entre le back-office et le front-office. Certains employés de guichet ou d'accueil réalisent eux-mêmes une partie des tâches administratives d'arrière-scène, tandis que certains employés des centres administratifs peuvent être directement contactés par les clients pour le suivi ou la modification de leur dossier.

D'une manière générale, les tâches “relationnelles” prennent de plus en plus de place par rapport aux tâches administratives. C'est pourquoi, dans un nombre croissant d'activités, on attendra de l'employé qu'il montre des aptitudes à communiquer, à la fois vers l'extérieur de l'entreprise, dans ses relations avec le “client roi”, les partenaires, les fournisseurs, les sous-traitants, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise avec ses collègues, subordonnés et supérieurs, dans le travail en groupe, les groupes de projet, les cercles en tout genre, le management participatif.

Les tâches relationnelles prennent de plus en plus de place par rapport aux tâches administratives.

3.5. L'intensification du travail

Une nouvelle conception de la charge de travail

Quatre grandes tendances caractérisent l'évolution de la charge de travail des employés administratifs :

- Leur travail devient de plus en plus abstrait ; il se fait plus souvent à partir d'une représentation symbolique de la réalité (sur écran, à travers un logiciel) qu'à partir de la réalité elle-même.
- Leur travail exige de plus en plus fréquemment des rapports directs avec des clients ou usagers, soit dans des relations face à face, soit dans des relations médiatisées par la technologie, notamment par le téléphone.
- Leur travail exige de plus en plus de réactivité. Les temps de réponse sont de plus en plus courts, notamment dans le travail en ligne ou le travail en réseau. Le principe de la production à "flux tendus", hérité de l'industrie, se propage aux services.
- Les systèmes d'information et de communication ont certes gagné en fiabilité, mais ils sont devenus de plus en plus vulnérables. Les pannes et dysfonctionnements ont des conséquences lourdes, sources de stress et de surcharge de travail – le plus souvent, tout le travail est bloqué quand le système "se plante".

Le travail ne devient pas plus pénible ni plus difficile, il devient plus dense et plus intense

Ces évolutions ont pour principale conséquence une augmentation de la charge mentale. Pour certaines personnes, elles sont qualifiantes, valorisantes et satisfaisantes sur le plan professionnel, malgré les inconvénients. Pour d'autres, elles sont mal vécues, source de stress et parfois même d'exclusion.

Le terme "intensification du travail" décrit cette nouvelle forme de charge de travail. Yves Lasfargue parle de "densification" du travail : d'une part, tout le temps passé au travail est du temps travaillé ; d'autre part, le temps professionnel et contraint devient plus étendu, mais aussi plus diffus [Lasfargue, 1998]. Deux facteurs sont déterminants dans cette intensification du travail. Il s'agit de la pression sur le temps et de la pression de la clientèle.

La pression du temps et de la clientèle

Le facteur temps agit sur toutes les composantes de la charge de travail, quel que soit le niveau de compétences, le degré d'autonomie ou les modalités de supervision du travailleur. Il joue à la fois sur les contraintes professionnelles et extra-professionnelles. La pression du temps se répercute en dernier ressort sur le travailleur, qui est à la fois le maillon le plus flexible de la chaîne et le seul qui soit doté d'une capacité de rétroaction et d'adaptation. La pression de la clientèle se manifeste en premier lieu sur les travailleurs qui sont en contact direct avec celle-ci, que ce soit face à face ou par téléphone. Selon une enquête de la

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin), trois employés sur quatre affirment que le rythme de travail est imposé par les clients plutôt que par les machines [EPOC, 1997].

Les centres d'appels constituent un exemple typique d'entreprise où toute l'organisation du temps est déterminée par l'exigence de satisfaire la clientèle : horaires d'accessibilité, réponse immédiate, minutage et surveillance des communications, guidage des conversations par des scripts affichés sur écran, mesure de l'efficacité des contacts, etc. La gestion rigoureuse du temps prime sur toutes les autres considérations de qualité du travail.

Dans les plates-formes téléphoniques, l'intégration de la téléphonie et de l'informatique fournit des instruments sophistiqués pour le contrôle des performances des employés. Elle permet de mesurer la durée de chaque communication et les temps morts, de manière à programmer et imposer un rythme de travail soutenu aux opérateurs. Des systèmes de reconnaissance vocale peuvent échantillonner les communications pour en évaluer le contenu, ou encore analyser le ton sur lequel se déroule la communication, aussi bien de la part de l'opérateur que de la part du client. On incorpore alors dans la programmation des "scripts", des algorithmes qui permettent de condenser les dialogues, de couper court à une conversation qui tourne mal ou de mettre en valeur une relation clientèle prometteuse. La presse technique spécialisée considère que la modélisation mathématique et linguistique du rythme et du contenu des conversations connaîtra à court terme des perfectionnements significatifs.

Les centres d'appel représentent une forme d'intensification du travail qui cumule de nombreuses caractéristiques des situations de stress : rythme de travail élevé, temps morts rares, exigence de réactivité, sollicitations externes permanentes, supervision continue, etc.

D'autres innovations technologiques sont également des outils d'intensification du travail :

- Les progiciels de gestion intégrée ont pour objet de prescrire de manière très directive le contenu et l'enchaînement des tâches à effectuer, en éliminant toute "porosité" dans la circulation de l'information et dans le temps passé par les opérateurs à organiser cette circulation de l'information. Chaque information entrée dans le système est en principe accessible instantanément par tous les départements de l'entreprise qui y ont accès. Ces systèmes consacrent un renouveau du travail à la chaîne dans les tâches administratives et comptables. Ils favorisent un regain des méthodes dérivées du taylorisme.

- D'autres systèmes de planification des tâches (workflow) permettent de calculer la quantité de personnel nécessaire à chaque moment pour assurer l'ensemble des tâches. Il en résulte une planification très stricte des horaires de travail et du recours au temps partiel. L'intensification du travail peut, par ailleurs, conduire à un plus grand recours au temps partiel afin d'éviter l'épuisement des employés. Certains gestionnaires de centres d'appels considèrent qu'une rotation toutes les quatre heures est optimale pour garantir la productivité du travailleur.

L'enquête de la FTU auprès des employés des secteurs industriels en Wallonie et à Bruxelles donne une image plus nuancée de l'intensification du travail. Parmi les employés administratifs, 35.1% estiment que leur charge de travail est trop élevée par rapport au temps imparti ; 45.9% des employés administratifs ont des contacts directs avec la clientèle, mais ces contacts sont appréciés de manière positive : 68.3% les considèrent comme assez peu ou pas stressants, 78.2% les considèrent comme agréables et 58.6% comme valorisants [Vendramin, 2000].

Qualifications et compétences

Les notions traditionnelles de qualification du travail et de qualification du travailleur sont aujourd'hui remises en question. Le thème de la compétence vient à l'avant-plan, qu'il s'agisse de compétences professionnelles ou de compétences sociales. Mais que révèle et que la notion de compétence ? Comment va évoluer l'aptitude à l'emploi ?

Pour répondre à ces questions, nous partirons d'un constat : la composante "non matérielle" de la qualification s'accroît, au détriment de sa classique composante opératoire. Cette tendance favorise une approche plus individuelle que collective, où émerge la notion de compétence.

4.1. La place croissante de la composante "non matérielle" de la qualification

La notion de qualification s'est détachée petit à petit des tâches opératoires, elle est devenue plus abstraite.

La qualification professionnelle était naguère liée à la capacité de réaliser des opérations, qu'il s'agisse de travail manuel ou de travail intellectuel. Les termes employés pour décrire les qualifications se réfèrent souvent de manière explicite à des tâches opératoires : on parlera d'un électricien, d'un comptable, d'un ajusteur, d'une dactylo, etc. On parle alors de métiers plus que de postes de travail. Une nouvelle tendance a émergé il y a une quinzaine d'années, quand l'informatique a commencé à marquer de son empreinte l'environnement de travail de la majorité des employés et ouvriers. La notion de qualification s'est détachée petit à petit des tâches opératoires, elle est devenue plus abstraite. Elle est liée à la manipulation d'informations abstraites (des codes, des signaux, des procédures), à la capacité de comprendre et de gérer des situations complexes et à l'aptitude à communiquer. On abandonne peu à peu la notion de métier au profit de celle de poste de travail, qui petit à petit cède sa place à la notion de fonction. Plus que d'un glissement sémantique, il s'agit de profonds changements dans la manière de définir et d'évaluer les aptitudes et les connaissances nécessaires pour occuper un emploi.

Cette dernière tendance s'accélère aujourd'hui, car le progrès technique a permis d'automatiser la plupart des tâches matérielles, purement opératoires : fabriquer, assembler, contrôler, encoder, calculer, vérifier. Mais les technologies de l'information et de la communication s'étendent maintenant à des activités non matérielles, qui sont au cœur de l'intervention humaine dans le processus de production : réagir, interpréter, évaluer, communiquer, planifier, décider, créer.

Dans la société de l'information, l'exercice d'un métier repose de plus en plus sur la composante "non matérielle" de la qualification professionnelle : l'abstraction, la réactivité face aux événements, la capacité d'effectuer des diagnostics et de gérer les incertitudes, l'aptitude à communiquer par l'intermédiaire de la technologie. Les métiers administratifs n'échappent pas à cette tendance. La compétence professionnelle est plus qu'avant centrée sur les processus (gérer des circuits d'information) et moins sur des tâches opératoires (dactylographier, classer).

La gestion et l'archivage des documents illustrent cette transformation des qualifications. Les fonctions de secrétariat et de documentation comportent de moins en moins de tâches opératoires (dactylographie et classement) et de plus en plus de tâches abstraites. Le travailleur ne possède plus une information sous une forme matérielle exclusive : le "papier". Il accède à l'information à travers un système informatique.

Le rôle d'assistance et de relation, qui est typique du secrétariat, s'est aussi renforcé, au détriment des activités plus mécaniques de dactylographie. Et si la connaissance des logiciels informatiques est de plus en plus complexe, cette connaissance n'a de sens que par rapport aux fonctions professionnelles que ces logiciels permettent d'exercer. Tenir un agenda électronique, c'est avant tout maîtriser tous les problèmes organisationnels et relationnels liés à la confection et à la coordination des agendas d'un service, par exemple.

4.2. L'émergence du thème de la compétence

L'émergence du thème de la compétence est lié à la croissance de la composante immatérielle des qualifications. C'est vers le milieu des années 80 que le thème de la compétence est apparu dans les entreprises avec une certaine insistance [Zarifian, 1999]. Il s'agit d'abord d'un "modèle de gestion des ressources humaines" qui passe d'une évaluation et d'une gestion de la main-d'œuvre basée sur des capacités "corporelles", des capacités à réaliser des tâches opératoires (dextérité, vitesse d'exécution, etc.) à une évaluation basée sur "l'appel à son intelligence". Dans le travail administratif, la capacité d'organisation, l'autonomie, les qualités relationnelles sont devenues plus importantes que la vitesse d'encodage ou la rapidité de la frappe. Ce changement rend compte d'une volonté de dépasser une approche rigide des situations de travail qui

considérerait chaque groupe professionnel comme un univers social homogène.

Dans le travail administratif, la capacité d'organisation, l'autonomie, les qualités relationnelles sont devenues plus importantes que la vitesse d'encodage ou la rapidité de la frappe.

Dans un univers économique en mutation, une approche rigide des situations de travail laisse peu de place à la flexibilité, à la capacité d'adaptation et à l'exploitation des ressources en intelligence et en initiative. Ce changement dans la gestion des ressources humaines se traduit concrètement par de nouvelles pratiques de recrutement (comme l'utilisation des contrats à durée déterminée comme périodes probatoires); de nouvelles exigences en matière de mobilité interne; une insistance nouvelle sur la responsabilisation des salariés; et une remise en question des systèmes de classification et de rémunération.

Dans la même foulée, un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines apparaissent, notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les entretiens individuels. Si les techniques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences marquent un tournant dans la gestion des ressources humaines, elles restent toujours dans une logique de qualification de l'emploi. Le contenu en compétences se trouve toujours défini par rapport à un contenu d'emploi. Des tentatives d'élargissement ont été proposées en essayant d'identifier des compétences transversales, à travers notamment deux méthodes : l'identification de proximités dans les contenus d'activités d'emplois différents, et l'identification de qualités individuelles transversales (savoir-être, compétences sociales). Quant aux entretiens individuels, ils restent des outils de gestion prévisionnelle entachés d'ambiguïtés.

4.3. De la qualification de l'emploi à la qualification de l'individu

A l'heure actuelle, la logique de qualification de l'emploi semble faire place à une logique plus axée sur la compétence. La compétence prend le pas sur la qualification. Les profils de fonctions sont de plus en plus formulés en terme de compétences. Au-delà de la qualification et du savoir-faire professionnel, ce sont des compétences individuelles qui sont recherchées : initiative, autonomie, adaptabilité, gestion des imprévus, travail en équipe, etc. On passe d'une logique de qualification de l'emploi à une logique de qualification de l'individu. La distinction entre qualification et compétence mérite cependant quelques précisions [Lichtenberger Y., 1997].

La qualification est habituellement définie par le poste de travail. Traditionnellement, on qualifie d'abord le poste de travail et on qualifie indirectement l'individu à partir de sa capacité à occuper ce poste. Les qualifications dépendent essentiellement de l'organisation du travail et des formes de contrat d'emploi. Un travailleur sera considéré comme qualifié s'il occupe un poste de travail qualifié, indépendamment de son

niveau de formation ou de ses compétences personnelles. La qualification est le processus par lequel un employeur reconnaît et rémunère les compétences du travailleur qu'il a embauché. Elle fait partie de ce qu'on appelle la "relation contractuelle" ou le "rapport salarial". Mais elle ne se limite pas à cette dimension. La qualification du travail dépend à la fois de la technologie, des relations collectives de travail, de l'organisation des tâches et de la gestion des ressources humaines. Un travail est d'autant plus qualifié qu'il mobilise des compétences élevées ou étendues de la part du travailleur.

Une qualification n'est pas une compétence. La compétence n'est pas définie par le poste de travail. Elle ne peut s'appliquer qu'à des personnes humaines. Les compétences sont liées à l'éducation, à la formation et à l'expérience des travailleurs, ainsi qu'à leurs aptitudes personnelles. Mais la formation, l'expérience et les aptitudes ont aussi une dimension collective, parce qu'elles se construisent dans le travail en équipe, dans la coopération et la communication avec d'autres. Les compétences comprennent toujours un mélange de connaissances formelles, que l'on peut décrire de manière plus ou moins objective, et de savoirs implicites, de connaissance tacite, qui sont le fruit d'une interaction complexe entre les connaissances, l'expérience et les aptitudes de chacun.

Au-delà de la qualification et du savoir-faire professionnel, ce sont des compétences individuelles qui sont recherchées : initiative, autonomie, adaptabilité, gestion des imprévus, travail en équipe, etc. On passe d'une logique de qualification de l'emploi à une logique de qualification de l'individu.

Dans un sens, l'accent mis sur la compétence n'est pas vraiment nouveau, car les entreprises ont toujours eu à gérer des compétences individuelles et il y en a toujours eu de "nouvelles" à prendre en compte. Ce qui change réellement aujourd'hui à ce niveau, c'est que la notion de qualification repose davantage sur les individus que sur les emplois. La référence n'est plus tellement le poste de travail mais la compétence acquise. Cela ne signifie pas que la référence aux emplois disparaît complètement; elle a simplement perdu sa place centrale dans la manière d'appréhender la qualification.

Mais cet accent sur la compétence, au-delà des débats relatifs à l'individualisation, n'est-ce pas aussi la reconnaissance d'une valeur négligée : l'implication personnelle des salariés dans leur travail, "la part de l'homme dans le travail" ? Il s'agit "de faire de l'initiative et de la créativité des salariés une source de performance, y compris dans les activités d'exécution (...) cette nouvelle exigence d'avoir à organiser soi-même son travail, et pour cela s'en approprier les finalités, vient en contradiction avec des modes d'organisation antérieurs où il était surtout demandé de se conformer à des consignes dont on se souciait peu d'expliquer les sens et les latitudes possibles". (...) Mais "il ne faut pas s'y tromper : avant d'être une solution, la compétence est l'indice de problèmes. Cette notion qui appartient maintenant au langage commun de tous les acteurs, même si chacun lui donne une inflexion particulière, traduit le retour d'une triple interrogation adressée autant aux responsables d'entreprises qu'aux partenaires sociaux et au système éducatif. Interrogation tout d'abord sur la nature des acquis mobilisés au travail que la notion de qualification n'arrive plus à cerner de façon pertinente. Interrogation ensuite sur la façon dont de tels acquis se

constituent, qui ne s'obtiennent plus aussi aisément par la formation et par l'habitude comme c'était le cas des savoirs et des savoir-faire repérés antérieurement. Interrogation sur la reconnaissance de ces acquis lorsqu'ils sont mis en œuvre qui s'effectue mal selon les formes collectives en vigueur de rémunération et de gestion des carrières [Lichtenberger Y., 1999].

4.4. Technologies, qualifications, compétences

Si la compétence semble prendre le pas sur la qualification, c'est parce que certains fondements de la notion de qualification se trouvent ébranlés.

Si la compétence semble prendre le pas sur la qualification, c'est parce que certains fondements de la notion de qualification se trouvent ébranlés par le développement des technologies de l'information et de la communication et par les nouveaux modèles organisationnels.

Avec l'expansion du travail à distance et du travail mobile, la notion même de poste de travail est remise en cause. Et quand le poste de travail existe encore, par exemple sous la forme d'un ordinateur de bureau, ce ne sont plus tellement ses caractéristiques matérielles qui définissent le travail, mais surtout ses caractéristiques "immatérielles" : logiciels, réseaux, etc.

Les technologies de l'information et de la communication favorisent le développement de formes d'organisation flexible. Les organisations flexibles reposent souvent (pas toujours) sur la polyvalence plutôt que sur la parcellisation des tâches. Elles se caractérisent aussi par des hiérarchies "aplaties". Le rôle du travailleur est défini en référence à une fonction à remplir dans une organisation, et non plus en référence à des tâches à exécuter dans une séquence d'opérations. Ces changements organisationnels et technologiques sont importants car ils posent des problèmes de redéfinition de la qualification des postes de travail.

Par exemple, un poste de standardiste n'a pas la même qualification que celle d'un télé-opérateur travaillant dans une plate-forme téléphonique. De même, avec l'informatisation du travail de bureau, le secrétariat est devenu une fonction de support, d'organisation, de gestion d'agenda, etc. Mais actuellement, beaucoup d'activités de support sont prises en charge par les technologies de communication. Le secrétariat est alors censé prendre en charge plus d'activités de relation avec la clientèle. Qu'advient-il dès lors de la fonction commerciale si le secrétariat s'occupe du contact clientèle ? De la même manière, les formes de marketing direct, le télémarketing, les services en ligne ne concernent pas forcément des profils commerciaux même si les activités font partie du profil traditionnel des commerciaux.

Face à des postes de travail en mutation ou dont la qualification est en mouvance ou mal définie, les employeurs font appel à des compétences

qui garantissent, dans une certaine mesure, une capacité d'adaptation à des postes de travail en mutation.

L'aptitude à utiliser des outils technologiques et des logiciels est indispensable mais elle est souvent considérée comme une qualification secondaire, voire comme appartenant à l'alphabétisation informatique de base. Le diplôme reste toujours central mais les exigences en compétences s'accroissent (la capacité d'organisation, la gestion du temps, l'appréhension des imprévus, des événements, la capacité relationnelle).

4.5. Compétences professionnelles et compétences sociales

Des concepts comme le savoir-être, les compétences sociales ou les aptitudes sociales deviennent courants dans les pratiques de recrutement, comme dans les documents politiques. Ils confirment la place de l'individu en tant que tel dans la définition de la qualification.

Dans une discussion sur l'aptitude à l'emploi, le Livre blanc sur l'éducation et la formation définit la connaissance au sens large comme une accumulation de trois types de savoirs [CE, 1996] :

- Les *savoirs fondamentaux* qui forment le socle des connaissances. Ils sont proposés par le système éducatif et de formation classique.
- Les *connaissances techniques*, propres à des métiers bien identifiés, qui peuvent être acquises, pour partie par le système éducatif et la formation initiale et pour partie, dans l'entreprise. Ces connaissances techniques sont fortement modifiées par les technologies de l'information, et de ce fait leur relation au métier est aujourd'hui moins nette. Parmi ces connaissances, certaines, les compétences clés, sont au cœur de plusieurs métiers et font donc office de passerelle qui permettent d'évoluer dans le monde du travail.
- Les *aptitudes sociales* qui concernent les capacités relationnelles, le comportement au travail : aptitude à coopérer, au travail en équipe, à la créativité, à la recherche de la qualité. La maîtrise de telles aptitudes ne peut être acquises pleinement qu'en milieu de travail.

Cette troisième catégorie est en quelque sorte une nouvelle venue qui a pris de plus en plus de place dans la définition de la qualification professionnelle. Les aptitudes sociales n'étaient pas absentes du mode du travail mais elles étaient réservées aux postes de cadres et de direction, et étaient plus souvent appelées "savoir-être". A l'heure actuelle, ces aptitudes sociales, ces savoir-être sont attendus de la plupart des travailleurs, de tous les niveaux de qualification.

Mais il est important, particulièrement pour la formation professionnelle, de mettre en évidence les deux approches possibles de l'aptitude sociale, ou encore de la compétence sociale [Zarifian, 1999] :

Deux approches de la compétence sociale : une centrée sur la personnalité des individus, l'autre sur les comportements dans les situations de travail.

- Une première approche qui met l'accent sur *les traits de personnalité* et les aptitudes de l'individu, en faisant l'hypothèse qu'ils sont innés et stables dans le temps. C'est la personnalité profonde et durable de l'individu que l'on cherchera à évaluer (un courageux, un apte à l'autorité, etc.). Dans cette approche, on cherche à évaluer comment individu "est".
- L'autre approche met l'accent sur *le comportement et les attitudes*, c'est-à-dire la manière dont un individu se conduit face à un environnement donné (il a de l'autonomie, de l'initiative, etc.). Dans cette approche, on cherche à évaluer comment individu "se comporte". Le comportement est acquis et il peut évoluer. La notion d'attitude soutient celle de comportement. L'attitude désigne ce qui soutient et stabilise le comportement. C'est la manière dont un individu se conduit face à la réalité en général. Cette attitude s'exprime individuellement mais elle est sociale, elle est d'une part produite par un certain milieu socioculturel et elle désigne une manière de se positionner dans des rapports sociaux.

C'est la deuxième approche qui est la plus intéressante car, plutôt que constater un état, elle met en évidence le caractère construit des aptitudes sociales et elle laisse un champ d'action à la formation dans et hors travail. Par rapport à cette compétence sociale, Zarifian analyse les types de comportement attendus dans les pratiques de recrutement et leur degré d'ouverture aux actions de formation. Trois types de comportement sont généralement attendus des travailleurs :

- l'autonomie;
- la prise de responsabilité;
- la communication.

"L'autonomie et la prise de responsabilité font partie de la définition de base de la compétence : on peut dire qu'il s'agit d'attitudes sociales totalement intégrées dans les compétences professionnelles et qui expriment les choix nouveaux d'organisation du travail. Ces attitudes ne peuvent réellement s'apprendre et se développer qu'en assumant les situations professionnelles qui les sollicitent, bien que le système éducatif puissent favoriser, par des méthodes pédagogiques qui mettent l'accent sur l'initiative des élèves, le développement de telles attitudes.

L'autonomie et la responsabilité se construisent essentiellement à la fois dans les apprentissages que procurent les engagements dans la vie sociale et personnels, et dans les changements internes des modes de fonctionnement des entreprises. C'est un problème de devenir : on devient autonome, on devient responsable. Le rôle de l'entreprise, de

l'encadrement, des pédagogues, des collègues est d'accompagner ce devenir, d'en créer les conditions les plus favorables. On ne forme pas à être autonome, on n'est pas autonome, on le devient.

La communication est un problème plus complexe, car elle met en jeu des effets de réciprocité. On n'apprend pas à communiquer. On apprend à s'insérer activement dans des rapports de communication. La communication est moins de l'ordre du savoir que de celui des modes de socialisation. Ce que l'on découvre à travers cette compétence communicationnelle, c'est l'importance décisive des modes de socialisation, donc de la manière dont les individus se développent (professionnellement) dans des réseaux de sociabilité, pour la compétence professionnelle" [Zarifian, 1999].

Le développement des aptitudes sociales, requises dans la plupart des niveaux de qualification, ne relève donc pas exclusivement du domaine privé, il relève également de la formation initiale et continue, hors entreprise et en entreprise.

Le cas de l'évolution du travail de secrétariat dans une société d'édition en Belgique illustre bien ce propos. Avec la généralisation déjà ancienne des ordinateurs personnels dans l'entreprise, la dactylographie est prise en charge par chaque employé et non plus par les secrétaires qui ne rédigent pratiquement plus que les courriers importants pour l'extérieur.

Les tâches d'organisation ont par contre fortement augmenté ; en effet, les secrétaires sont devenues des relais pour toute une série de choses. Elles prennent les rendez-vous et gèrent partiellement les agendas des responsables, elles organisent les déplacements, elles font circuler les informations au sein des départements en utilisant principalement le courrier électronique, enfin, elles mettent à jour le fichier clientèle et traitent les bons de commande.

La connaissance de l'orthographe, du style, des outils de traitement de texte et des règles de la correspondance commerciale est toujours indispensable à toutes les secrétaires de la société mais elles doivent en plus maîtriser un logiciel de courrier électronique, certains principes d'archivage et être capables d'organiser leur temps ainsi que celui de leurs collègues [Laurent & al., 1998].

Cet exemple montre que les critères de recrutement d'une bonne secrétaire sont devenus : la débrouillardise, l'adaptabilité, le bilinguisme, la maîtrise des outils informatiques et de communication courants (traitement de texte, tableur, courrier électronique) et le sens de l'organisation. Certains critères de savoir-être ont pris le pas sur des critères de savoir-faire. Il vaut mieux être ouvert aux nouvelles technologies en général que de maîtriser parfaitement un ou des logiciels spécifiques appris par obligation professionnelle, ceci afin de garantir une plus grande adaptabilité.

Dans l'avenir, les formations destinées aux métiers du secrétariat devront accorder une attention spécifique aux tâches d'organisation et de gestion ainsi qu'à la communication en générale. Il s'agit de compétences qui permettent aux secrétaires d'assurer des fonctions très variées assimilables à des tâches de support. Cet élargissement de la fonction requiert du travailleur une certaine capacité à prendre des initiatives pour coordonner l'action d'équipes de travailleurs. Dans l'entreprise citée ci-dessus, la gestion des contacts avec les fournisseurs et l'organisation des visites des représentants sont deux types de tâches désormais assumées par les secrétaires.

On ne peut pas parler d'émergence de nouveaux profils dans les fonctions de gestion/administration, mais la maîtrise des outils informatiques et de communication de base (traitement de texte, tableur, gestionnaire de base de données, courrier électronique, Internet) ainsi que des capacités d'organisation deviennent des atouts incontestables dans le recrutement de ce type de personnel.

4.6. Aptitudes à l'emploi (employabilité) et compétences

L'aptitude à l'emploi ou l'employabilité est une notion qui s'inscrit dans la même logique que la logique de compétence et de qualification de l'individu plutôt que de l'emploi. L'employabilité est un concept plutôt fourre-tout, qui gagne de plus en plus d'adhérents et qui est de plus en plus souvent utilisé dans des documents politiques. Il s'agit d'une idée nouvelle, venue des Etats-Unis, pendant une période de chômage croissant, et que l'on retrouve souvent aux côtés d'autres concepts comme la société de la connaissance ou la société apprenante. Il est important de bien maîtriser l'enjeu d'un tel concept car il concerne potentiellement de nombreux acteurs, dont les opérateurs de formation.

L'ambiguïté de l'employabilité

La notion d'aptitude à l'emploi renvoie à l'individu la responsabilité de son emploi.

Ce qui interpelle le plus dans cette notion d'aptitude à l'emploi, c'est le renvoi à l'individu de la responsabilité de son emploi. D'un côté, la vitrine de l'employabilité consiste à promouvoir une attitude constante de veille pour adapter les compétences au fil de l'existence et pour pouvoir évoluer et se repositionner pendant toute une carrière professionnelle. Mais côté employeur, il s'agit aussi de se dégager d'une obligation de garantie d'emploi en renvoyant à l'employé la responsabilité de son employabilité ou de sa non employabilité. Pour rester employable, chaque travailleur doit devenir plus flexible et accepter d'accroître et de mettre à jour ses qualifications afin de répondre aux nouvelles exigences de l'organisation du travail. Dans une telle logique, le rôle social de l'employeur n'est plus de garantir l'emploi mais bien de garantir l'employabilité, c'est-à-dire de permettre à quelqu'un d'acquérir et de développer des compétences qui le rendent employable toute sa vie active, plutôt que de lui assurer un emploi.

Si l'aptitude à l'emploi ou l'employabilité, et son corollaire l'apprentissage tout au long de la vie, sont amenés à devenir autre chose que des slogans, de nombreuses instances devront prendre des initiatives concrètes dans ce domaine : l'Etat, les employeurs, les organismes privés et publics de formation, les organisations syndicales et bien sûr, les individus eux-mêmes. Le défi majeur est de concevoir un partage équitable des responsabilités en matière d'organisation et de financement de la formation attendue. Il convient aussi d'adopter une démarche qui valorise les qualifications, quelles qu'en soient les modalités d'acquisition. Cet enjeu met en évidence la problématique de l'accréditation des compétences ou de la certification des compétences acquises.

L'enjeu de la certification

Pour développer son aptitude à l'emploi et mieux maîtriser son parcours professionnel, il faut donc diversifier les passerelles entre filières, multiplier les expériences professionnelles, encourager la mobilité, accumuler les compétences. L'objectif est de faire en sorte que chacun soit encouragé à développer ses compétences. Il ne s'agit plus ici de qualification au sens large, mais de compétences sur des savoirs fondamentaux ou professionnels particuliers : la connaissance d'une langue, un certain niveau en mathématique, en comptabilité, l'appropriation d'un système de traitement de texte, etc. Mais cette évolution est difficile car le diplôme reste la principale voie d'accès à l'emploi et les compétences acquises sont peu valorisées et rarement reconnues dans les systèmes de classification.

L'apprentissage tout au long de la vie suppose en retour que des formules soient mises en œuvre pour certifier les qualifications et les compétences acquises.

L'apprentissage tout au long de la vie suppose donc en retour que des formules soient mises en œuvre pour certifier les qualifications et les compétences acquises. Les débats autour des "passeports de qualification" ou plus généralement autour de la "portabilité" des qualifications, rendent compte de ce besoin de certification, ou d'accréditation, des compétences acquises. Cette approche doit être basée sur la reconnaissance des compétences partielles, à partir d'un système d'accréditation fiable. Cela peut concerner à la fois un certain nombre de savoirs fondamentaux dont la décomposition en niveaux est aisée (les langues, les mathématiques, des éléments de gestion, d'informatique, de droit, d'économie, etc.), mais aussi des savoirs techniques (comptabilité, techniques financières, techniques de l'exportation, etc.), autant que des savoirs professionnels plus transversaux (le sens de l'organisation, certaines capacités de décision, etc.)

L'individu doit pouvoir faire valider ses compétences fondamentales, techniques ou professionnelles comme on le fait par exemple pour le permis de conduire ou des connaissances linguistiques. Dans son Livre blanc sur l'éducation et la formation, la Commission européenne a encouragé l'idée d'une *carte personnelle de compétences* où seraient portées les connaissances ainsi validées [CE, 1996].

Le but est de permettre par exemple, à une personne dépourvue de diplôme de se présenter devant un employeur pour un poste de

secrétariat, en justifiant d'une combinaison de compétences accréditées en expression écrite, en langue, en traitement de texte et en tableur.

Deux démarches différentes et complémentaires sont possibles dans cette logique d'accréditation des compétences, l'auto-évaluation et l'accréditation proprement dite :

- La logique individuelle d'auto-évaluation permet à une personne de se situer par rapport à un référentiel, éventuellement par l'intermédiaire d'automates d'évaluation et de validation. La personne fait un bilan de ses savoirs et ses compétences dans un domaine donné. Les résultats obtenus peuvent conduire à une démarche de formation complémentaire.
- La logique sociale d'accréditation vise la reconnaissance par un organisme en ayant l'autorité, d'un niveau normé de compétences. Dans cette optique l'accréditation complète les systèmes de diplôme existants. L'utilité sociale de ce type d'accréditation est dépendante de la légitimité du système d'accréditation et de sa reconnaissance par les parties prenantes. L'accréditation ne se préoccupe pas de la manière dont a été acquise la compétence.

Mais si le principe de l'accréditation de compétences est clair, de même que sa pertinence par rapport à l'état du marché du travail et à l'évolution des exigences professionnelles, la réalisation proprement dite d'un tel système présente des difficultés au plan technique :

- elle doit répondre aux attentes des nombreuses parties prenantes (systèmes éducatifs nationaux, systèmes de formation professionnelle, entreprises, partenaires sociaux, entreprises de formation, pouvoirs publics);
- elle requiert l'implication de ces parties prenantes;
- elle suppose aussi une définition claire des contenus de l'accréditation des compétences (quels types de compétences, quelles possibilités de test, etc.).

4.7. Compétences et vieillissement

La population des employés administratifs comporte une tranche d'âge intermédiaire très importante, entrée en service au début des années 80 et confrontée depuis lors à une exigence constante d'adaptation à de nouveaux outils et méthodes de travail.

Dans des enquêtes réalisées dans les années 90, il apparaissait que le taux d'utilisation de l'informatique décroissait sérieusement à partir de la tranche d'âge 45-49 ans et plusieurs études ont été menées pour comprendre s'il existait des facteurs spécifiques de réticence ou

d'inadaptation, liés à l'âge des employés [Guillemard, 1994]. Parmi ces facteurs, on cite souvent les craintes pour l'emploi, l'inquiétude à l'idée de provoquer des pannes ou d'endommager les systèmes, l'appréhension face aux situations d'apprentissage, la mise en concurrence avec des employés plus jeunes, le manque de temps pour se familiariser avec le changement technologique, ou encore la difficulté de comprendre le jargon des manuels d'utilisation. En fait, certaines difficultés liées à la fois à la formation, au changement d'organisation et à la technologie elle-même se renforcent mutuellement.

Cau-Bareille et Volkoff proposent d'aborder les enjeux du vieillissement dans un environnement de travail informatisé en termes de "combinaisons entre des processus de déclin et des stratégies de compensation, ces dernières se construisant grâce à l'expérience" [Cau-Bareille et Volkoff, 1998]. Les processus de déclin peuvent affecter par exemple les sollicitations importantes de la mémoire immédiate, un ralentissement dans la capacité de sélection des informations, encore qu'il soit difficile de distinguer ce qui relève réellement d'une baisse de performance physiologique ou bien d'une stratégie spontanée de prudence et de vérification, typique des employés plus âgés. Quant aux stratégies de compensation, il s'agit le plus souvent du sens de l'anticipation, qui permet à des employés de prévenir la propagation des erreurs, d'éviter des situations d'urgence ultérieures ou de s'y préparer au mieux. Ces stratégies de compensation sont toujours basées sur l'expérience et sur la recherche d'une certaine cohérence dans le travail, au-delà des prescriptions des logiciels ; elles sont plus fréquentes chez les employés d'âge moyen ou élevé.

Mais de toute façon, les différences entre les âges sont de faible ampleur et elles s'accompagnent d'une très grande diversité individuelle. Les mêmes auteurs mentionnent par exemple que, dans tous les types de tests, une partie importante des plus âgés obtient des résultats comparables à la moyenne des plus jeunes.

Les différences entre les âges sont de faible ampleur et s'accompagnent d'une très grande diversité individuelle.

Les enjeux du vieillissement ne peuvent donc pas se réduire à la seule dimension des compétences individuelles. Les facteurs ergonomiques et organisationnels ont un meilleur pouvoir explicatif. La conduite du changement, à la fois sur le plan organisationnel et technologique, est un facteur crucial. Si l'innovation est conduite en faisant fortement appel à l'expérience et en évitant les sur-sollicitations des capacités physiologiques de base (mémoire immédiate, rapidité, résistance à la fatigue mentale), alors le changement pourra être favorable aux plus âgés. Dans le cas opposé, ceux-ci seront fortement défavorisés.

La formation est une autre variable importante, dans la mesure où elle peut permettre une synergie entre l'apprentissage et l'expérience. Face à un nouveau logiciel et à une nouvelle organisation du travail, un employé plus expérimenté cherchera d'abord à transposer et à valider les méthodes qu'il s'est construites, avant d'explorer de nouvelles possibilités. Un employé plus jeune n'hésitera pas à se dire "du passé

faisons table rase” et à se construire d’emblée une nouvelle représentation de sa tâche. La question n’est donc plus tellement celle du vieillissement, mais bien de la différenciation des modes d’apprentissage en fonction de la formation initiale et de l’expérience.

Dans les situations concrètes de travail, c’est la pression du temps qui est finalement le facteur le plus critique pour les employés d’âge moyen ou élevé. La pression du temps compromet les stratégies de vérification et d’anticipation, qui représentent un trait spécifique dans les attitudes de travail des employés vieillissants ; la vérification et l’anticipation sont à la base de la constitution de la “mémoire d’ensemble” d’un processus de travail , qui permet de pallier d’éventuelles déficiences de la mémoire immédiate. De plus, la pression du temps rend plus difficile le transfert dans une situation nouvelles des compétences acquises antérieurement.

Ceci nous ramène à la question des rythmes de travail, exposée à la fin du chapitre III. Beaucoup d’analystes considèrent aujourd’hui qu’il ne sera pas possible d’envisager de prolonger la vie active en reculant l’âge de la retraite, tout en favorisant des modes d’organisation de l’économie qui conduisent à une augmentation continue des rythmes de travail.

Quelques métiers administratifs à la loupe

Alors que les chapitres précédents ont décrit des tendances fortes, qui concernent potentiellement tous les employés administratifs, ce dernier chapitre examinera quelques métiers particuliers, qui sont des figures emblématiques de l'emploi administratif : le secrétariat, la comptabilité, la documentation, le guichet.

Même si le secrétariat, la comptabilité et la documentation font partie des professions les plus stables dans l'emploi administratif, ces tâches ne sont plus l'apanage exclusif des "employés de métier". C'est pourquoi notre analyse se référera d'abord à des fonctions, en cherchant à identifier l'évolution des métiers et les transformations des trajectoires professionnelles relatives à chacune de ces fonctions. A côté des métiers classiques se développent des fonctions nouvelles, qui commencent à acquérir aujourd'hui un statut de profession à part entière. C'est le cas des employés d'accueil et de guichet – sachant qu'aujourd'hui, avec les technologies avancées de communication, l'accueil et le guichet peuvent s'effectuer par la médiation du téléphone ou d'Internet.

5.1. Les fonctions de secrétariat et de comptabilité

Les différents métiers

Le secrétariat et la comptabilité semblent être deux spécialités de base stables au niveau des emplois administratifs. Elles font l'objet de filières de formation spécifiques et d'une certification basée sur des diplômes. En Belgique, on y trouve trois niveaux de certification : des diplômes de l'enseignement professionnel (section "travaux de bureau"), de l'enseignement technique (secrétariat ou comptabilité), de l'enseignement supérieur (graduats en secrétariat ou en comptabilité), y inclus les diplômes délivrés par l'enseignement de promotion sociale. Mais au-delà des diplômes, les compétences des secrétaires et des comptables ont

changé et les organisations dans lesquelles ces emplois sont insérés ont évolué à la fois dans le sens d'une flexibilité fonctionnelle plus poussée et d'une complexité croissante.

Les métiers de secrétariat et de comptabilité sont mal identifiés dans le secteur public.

Il faut encore préciser que l'identification des métiers de secrétariat et de comptabilité est typique du secteur privé (marchand et non marchand). Elle est très floue dans le secteur public, bien qu'il soit évident que ces fonctions existent en grand nombre dans les administrations. La classification par niveau 4-3-2(AB)-1, qui correspond en fait à des niveaux de diplôme dans la formation initiale, ne permet pas de distinguer les métiers des fonctionnaires. Les secrétaires et les comptables diplômés de l'enseignement secondaire occupent en principe le niveau 2B ("rédacteurs"), ceux de l'enseignement supérieur court le niveau 2A et le grade de "secrétaire d'administration", qui a peu de choses à voir avec le secrétariat, occupe le niveau 1. Il existe aussi des emplois administratifs peu qualifiés dans les niveaux 3 (commis, dactylos) et 4 (classeurs, coursiers). Cette situation n'est pas typique de la Belgique, elle est semblable en France.

Selon les travaux du CEREQ [Liaroutzos & Mériot, 1996 ; Fournie & Liaroutzos, 1997], recoupés avec une enquête toute récente de la DARES [citée par Frémaux F., 2000] et avec les catégories professionnelles utilisées en Belgique dans les enquêtes des sociétés d'intérim, on peut distinguer plusieurs catégories de fonctions :

- Fonctions d'employés administratifs de base
- Fonctions de secrétariat
 - Secrétariat
 - Secrétariat de direction
- Fonctions de comptabilité
 - Assistant de comptabilité
 - Comptable
- Fonctions de secrétaire comptable

Les employés administratifs de base

Cette fonction correspond à une intervention administrative qui relève d'opérations de préparation ou d'actualisation de dossiers. On parlera de travail administratif élémentaire pour situer le niveau de ces activités de centralisation, de saisie et de contrôle de données, qu'elles soient chiffrées, textuelles ou mixtes. Cette fonction, pour laquelle les spécialités de secrétariat ou de comptabilité ne sont pas encore affirmées, évoque les situations professionnelles de ceux qu'on appelait "employés de bureau". Les dactylos, les standardistes et les réceptionnistes font aussi partie de cette catégorie. Ces emplois sont les plus sensibles à l'informatisation.

Toutefois, cette représentation doit être renouvelée car ce travail demande d'être de plus en plus ouvert sur l'extérieur et de plus en plus proche du produit ou du service fourni par l'entreprise ou l'institution. Cette tendance se traduit par des exigences en matières d'expression et de

savoir-faire relationnel, qui deviennent caractéristiques du niveau de qualification nécessaire pour exercer ce métier.

Les secrétaires

Ce métier, où domine une fonction transversale de logistique de communication, témoigne, par son essor, d'une force d'adaptation à des environnements professionnels variés et soumis à des changements incessants.

Le profil du métier – Le travail des secrétaires s'articule autour de deux dimensions : l'organisation du temps ou des activités et la réceptivité à la fois aux imprévus et aux interlocuteurs les plus divers. Cela d'autant que leur intervention recouvre des tâches a priori hétérogènes (accueil, courrier, constitution de dossiers, suivi d'agendas, suivi budgétaire, gestion d'un réseau de relations), mais qui ensemble constituent une entité. Cette cohérence représente le niveau minimal en deçà duquel on ne parlera pas de secrétariat, mais d'accueil ou de dactylographie.

« La secrétaire participe simultanément de plusieurs univers, celui des dirigeants, celui des salariés de base de l'organisation à laquelle elle appartient, celui des partenaires extérieurs de cette organisation. Elle est à même de déceler ce qu'il peut y avoir d'inapplicable dans les projets et les normes qu'élaborent les dirigeants, elle peut taire des secrets ou faire circuler des informations stratégiques. Elle s'inscrit dans des relations de confiance (ou de défiance) constamment renégociées, qui sont à bien des égards du même ordre que celles qui existent au sein d'une famille, d'un monde domestique : elle est "attachée" à son patron, à son service, à sa firme. La faible formalisation des tâches qui lui incombent signifie que son supérieur peut se décharger sur elle de petites corvées de toute sorte qu'il ne veut pas effectuer lui-même – éconduire un solliciteur, photocopier un document, se procurer de la papeterie, etc. » [Chenu A., 1994, p.50]

Au-delà des aspects relationnels, la composante technique reste importante dans le métier de secrétaire.

Il serait cependant erroné de ne définir le métier de secrétaire que par des caractéristiques relationnelles ou comportementales. La composante technique reste assez forte. Elle ne se limite pas à des tâches simples (dactylographie, téléphonie, photocopie, courrier, archivage), elle recouvre de plus en plus souvent des qualifications élevées ou spécialisées :

- La maîtrise de diverses procédures de traitement de l'information : utilisation de logiciels bureautiques intégrés (traitement de texte, tableurs, gestion de fichiers, e-mail), publication assistée par ordinateur, maîtrise de plusieurs langues de travail, capacités rédactionnelles, gestion de documentation, etc.
- La maîtrise d'un domaine de spécialisation au sein d'une entreprise : gestion de personnel, relations publiques, import-export, organisation d'événements ou de voyages, etc.

- La maîtrise d'une spécialisation sectorielle, liée à la branche d'activité : banque, assurance, immobilier, fiscalité, secrétariat médical, droit (clercs de notaire), audiovisuel (scriptes et assistantes de production).

Secrétaires et secrétaires de direction – En France, la proportion de secrétaires de direction par rapport aux secrétaires, qui a toujours été très faible, n'a cessé de diminuer au cours des dix dernières années, pour atteindre à peine 11% en 1999 [Liaroutzos, 2000]. Cette diminution est concomitante à une élévation moyenne de la qualification des secrétaires, qui les distingue plus nettement des employés administratifs de base. Elle est également liée à la diffusion d'outils informatiques plus performants chez les cadres (notamment les mobiles, les portables et Internet), qui diminuent leurs besoins en secrétariat de direction.

Aujourd'hui les secrétaires de direction sont de plus souvent attachées à un ou plusieurs directeurs ou experts, dont elles organisent et optimisent les journées. Elles préparent les dossiers de manière à ce qu'ils disposent de l'information pertinente dans les délais adéquats. Cela implique un niveau élevé de responsabilité et requiert une capacité d'analyser dans l'urgence des situations complexes. De plus, elles doivent souvent être polyglottes.

Mais ces capacités sont aussi requises des secrétaires, quoiqu'à un degré moindre. Finalement, c'est davantage le rôle par rapport à la hiérarchie que le profil technique des tâches qui caractérise les secrétaires de direction. Leur collaboration avec des directeurs et des cadres supérieurs impose des exigences de confidentialité, d'efficacité, de disponibilité et de fiabilité, qui les distinguent des secrétaires qui travaillent avec d'autres cadres ou qui sont rattachées à des équipes ou des projets.

Les prévisions pessimistes sur la diminution de l'emploi étaient erronées, car les technologies ont conduit à une recomposition des tâches.

L'effet des technologies de l'information – Lors de l'expansion de la bureautique dans les années 80, de nombreux analystes avaient prédit une sévère diminution de l'emploi dans les secrétariats, à cause du potentiel considérable de rationalisation et d'accroissement de la productivité qui semblait caractériser les outils bureautiques. Cette diminution d'emploi n'a pas eu lieu. En France, l'effectif des secrétaires a même augmenté de 17% entre 1983 et 1998, encore qu'une érosion soit perceptible au cours des deux dernières années [DARES, cité par Le Monde, 21/03/2000]. Trois facteurs expliquent que les prévisions pessimistes ne se soient pas réalisées :

- L'automatisation des tâches administratives s'est effectuée au détriment des employés les moins qualifiés (dactylos, opérateurs de saisie, commis). Dans la palette des tâches des secrétaires, la diminution des tâches de saisie a été compensée par une augmentation des tâches relationnelles (contacts avec la clientèle, organisation d'événements, planification des agendas) et par un accroissement de leur rôle d'agent de communication informelle.

- Les outils bureautiques ont certes permis une rationalisation des tâches existantes, mais ils ont aussi favorisé de nouveaux usages : multiplication des notes de travail et des mémos, tenue de tableaux de bord pour le suivi des dépenses et des budgets, édition de bulletins d'information, développement de la publication assistée par ordinateur, par exemple. Ces nouveaux usages ont diversifié et enrichi les tâches des secrétaires. Elles ont aussi accru les exigences en matière de qualification en informatique.
- Les réorganisations visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques dans les entreprises se sont notamment traduites par un transfert vers le secrétariat d'activités de coordination ou de planification exercées précédemment par des agents de maîtrise ou des cadres inférieurs ; les technologies de réseau facilitent ce transfert d'activités.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont donc conduit à une recomposition des tâches de secrétariat, en même temps qu'à un recentrages des missions des cadres, principaux partenaires des secrétaires, qui doivent aujourd'hui optimiser leur présence sur le terrain plutôt qu'au bureau.

Vieillesse et renouvellement des effectifs – D'après les données françaises, plus d'un tiers des secrétaires atteindront l'âge de la retraite dans les quinze prochaines années, tandis que le nombre de secrétaires les plus jeunes diminue. Celles-ci ont cependant un niveau de formation plus élevé : 37% des secrétaires de moins de 35 ans ont un diplôme de l'enseignement supérieur, contre 18% pour l'ensemble [Liaroutzos, 2000]. Les secrétaires constituent aujourd'hui un groupe professionnel en moyenne plus âgé que la population active dans son ensemble, alors qu'elles constituaient naguère un groupe jeune. Rappelons aussi que la profession est essentiellement féminine (97%).

Les perspectives d'évolution du secrétariat – Le secrétariat évolue indiscutablement vers des activités de coordination, de gestion, de médiation et d'accompagnement. Selon les termes de Liaroutzos (CEREQ), on passe "de la secrétaire exécutante à l'assistante entrepreneur". La fonction de secrétariat est de plus en plus tournée vers l'extérieur, sa dimension relationnelle acquiert davantage d'importance. Mais les secrétaires sont aussi orientées vers une plus grande spécialisation fonctionnelle, soit dans des matières spécifiques à leur secteur d'activité (banque, assurance, immobilier, santé, tourisme, etc.), soit dans des départements de leur entreprise (ressources humaines, services juridiques, services commerciaux).

Une composante de la qualification est peu mentionnée dans les études françaises : il s'agit de la connaissance de langues étrangères. En Belgique, et en particulier à Bruxelles, cette composante de la qualification semble beaucoup plus importante, non seulement à cause des particularités linguistiques nationales, mais aussi et surtout à cause du caractère très

ouvert de l'économie belge et de la présence importante de sociétés multinationales et d'organisations internationales à Bruxelles.

Coordination, gestion, médiation et accompagnement sont les axes d'évolution du secrétariat.

L'évolution du secrétariat se déroule cependant sur un fond d'incertitudes quant à la reconnaissance de la qualification et de la profession. Le CEREQ [Liaroutzos, 2000] estime que les secrétaires sont pénalisées par le système de négociation des classifications dans les branches professionnelles, parce qu'elles constituent une catégorie toujours minoritaire par rapport aux autres employés ; la rémunération des secrétaires est d'ailleurs plus faible que la rémunération moyenne des employés administratifs dans la même branche. Faut-il y voir aussi un effet de discrimination à l'égard des femmes ?

Le CEREQ insiste également sur le besoin de développer des modes de valorisation de l'expérience et des compétences, notamment pour les secrétaires travaillant dans des PME, qui ont peu de possibilités de carrière. Le problème de la "portabilité" des compétences, déjà évoqué dans le chapitre IV, est particulièrement pertinent pour les secrétaires.

Les comptables

Le métier d'assistant de comptabilité ou de comptable (selon la position hiérarchique) se définit par la maîtrise d'un chaînage d'opérations de comptabilité et de gestion. Ceux qui l'exercent sont chargés de la tenue comptable courante, que ce soit pour un client – et dans ce cas il s'agit de l'ensemble des opérations jusqu'à la préparation du bilan – ou dans une entreprise, où leur intervention sera plus partielle et donc plus spécialisée (paye, facturation, achats par exemple). Toutes les opérations sur lesquelles interviennent les comptables sont aujourd'hui enregistrées et traitées sur ordinateur. Les imputations manuelles sont de plus en plus rares. L'outil informatique rend simultanées les étapes comptables qui étaient auparavant distinctes, comme les écritures, les calculs, les contrôles, les consolidations.

Quelle que soit la structure d'organisation (cabinet comptable ou entreprise), les comptables doivent maîtriser des opérations comme la facturation, l'enregistrement ou la clôture des comptes, tenir des comptes bancaires, gérer plusieurs budgets. Les comptables renseignent aussi des clients ou des collègues, voire les conseillent sur la base de dispositions législatives ou réglementaires. Cette fonction s'assimile de plus en plus à une prestation de service qui requiert de bonnes dispositions à la communication.

La profession comptable est directement visée par les progiciels de gestion intégrée.

Le développement des progiciels de gestion intégrée (ERP, voir chapitres II et IV) concerne très directement le travail des comptables. La comptabilité est en général un des premiers départements dans lequel les ERP sont implantés ; le module comptable de SAP R/3 est d'ailleurs le produit phare de la firme SAP. La mise en œuvre d'un ERP conduit à la suppression d'un grand nombre de tâches d'encodage de données, en vertu du principe de saisie unique des données à la source. Les écritures comptables liées aux achats et aux approvisionnements disparaissent. Les

factures sont émises automatiquement par le système. La consolidation des données comptables est également effectuée de manière automatisée, avec la possibilité d'obtenir des résultats consolidés à différents niveaux d'une entreprise (par département, par ligne de produits, par implantation, par pays, etc.).

Les tâches comptables les plus menacées par les ERP sont celles qui sont liées à la saisie des données et à la constitution des dossiers. Quant aux comptables qui sont chargés d'exploiter les résultats générés par un ERP, ils voient leur travail changer de manière radicale. D'un côté, l'information à laquelle ils ont accès est plus riche, plus diversifiée et mise à jour en temps réel, même si leurs prérogatives sont strictement encadrées. Mais d'un autre côté, ils doivent gérer tous les aléas liés à la vulnérabilité des ERP : problèmes de rectification des erreurs, d'interprétation des résultats, de mise à jour des spécifications du système. Les comptables qualifiés jouent d'ailleurs un rôle clé dans les relations avec les consultants qui sont chargés de la mise en place des ERP, de la codification des procédures de travail et de la spécification des paramètres du progiciel.

Secrétaire - comptable, un emploi qualifié mais rare

Les enquêtes menées en France par le CEREQ n'ont pas permis de rencontrer beaucoup de personnes ayant ce double profil, bien que celui-ci soit très recherché dans les PME. Cela relativise une idée répandue selon laquelle le métier de secrétaire - comptable se développerait. Mais il faut noter cependant que beaucoup de secrétaires assument certaines tâches d'assistantes de comptabilité et qu'elles sont d'ailleurs souvent formées pour le faire, notamment dans les études supérieures de secrétariat. Il est fréquent que des secrétaires assurent le suivi de budgets, préparent des relevés de dépenses, constituent des dossiers à caractère financier. Mais, toujours selon le CEREQ, il est rare qu'elles assument en même temps la tenue complète d'une comptabilité.

Outre la rareté des doubles compétences, la perméabilité entre secrétariat et comptabilité rencontre d'autres limites, de type organisationnel. Les logiques d'organisation du travail des secrétaires et des comptables sont en effet très différentes : les échéances strictes et fixes dans le domaine comptable nécessitent une relative régularité, qui peut s'avérer incompatible avec le rôle d'appui des secrétaires, habituées à des interruptions permanentes qui nécessitent une disponibilité élevée.

Que deviennent les tâches de saisie ?

On n'observe pas une disparition totale de la saisie, mais plutôt une forte diminution et surtout une diffusion des tâches de saisie sur l'ensemble des catégories professionnelles. Quel que soit le métier du tertiaire administratif, l'entrée de données sur clavier fait partie des activités de chacun.

Les tâches de saisie n'ont pas toutes disparu ; elles ont été absorbées dans d'autres fonctions.

L'automatisation – Avec le développement de la lecture optique et de la saisie unique à la source (notamment les ERP), les pools de saisie (pool de dactylographie, pool d'encodage) sont en voie d'extinction dans les rares branches d'activité où ils avaient survécu au développement de la bureautique. Concernant la dactylographie, les personnes essentiellement occupées à une saisie quantitative des textes assurent souvent aujourd'hui en parallèle une autre fonction, d'accueil ou de renseignement par exemple.

Quand les tâches de saisie ne sont pas automatisées, c'est qu'elles nécessitent une intervention humaine plus qualifiée ou un contact avec un client ou un partenaire extérieur. Quand un employé administratif enregistre des données relatives aux délais ou aux coûts d'une prestation (réservation, commande, facturation, encaissement), ce traitement peut nécessiter une phase de dialogue avec un tiers pour un recueil exhaustif d'informations ou pour une vérification. Ce constat vaut pour le secrétariat, où l'étape de la dactylographie n'est pas réductible à l'encodage et à la mise en pages, car elle peut inclure un travail de rédaction (personnalisation d'un courrier, élaboration d'un compte rendu, formatage d'un texte long).

La dispersion – Les formes récentes d'organisation du travail évoluent vers une répartition de la saisie qui dépasse largement les métiers du tertiaire administratif. Dans une entreprise, techniciens, cadres, ingénieurs, opérateurs de production, vendeurs et réparateurs intègrent des tâches de saisie dans les compétences qui relèvent de leur métier de base : rédaction et mise en page directe sur ordinateur, transmission quotidienne de résultats de commerciaux ou de production à un bureau central, mise à jour de fichiers, envoi et réception du courrier électronique, etc.

Enfin, les consommateurs finals assurent eux-mêmes une quantité croissante de tâches de saisie : remplissage de formulaires destinés à la lecture optique, banque vestibule, banque à domicile, self-scanning dans les grandes surfaces, services en ligne sur Internet sont autant de configurations où la saisie des données est assurée par le client lui-même.

L'impact sur l'emploi – La diminution quantitative des besoins de saisie influence le nombre d'emplois tertiaires administratifs. Cette tendance va se confirmer dans les années à venir, compte tenu des gains de productivité liés aux nouvelles innovations et au rythme d'équipement des entreprises.

Le déclin des tâches de saisie peut être compensé par l'expansion d'autres fonctions.

Cependant, il n'est pas impensable que ce facteur technologique ait aussi des effets partiellement compensatoires, compte tenu de l'expression de nouveaux besoins. Jusqu'à présent en effet, les évolutions techniques conduisent à une élévation du niveau d'exigence de qualité dans la présentation des résultats. On observe même un phénomène de décentralisation d'activités de publication au sein de petites unités : les entreprises sont maintenant en mesure de réaliser des dossiers clients

personnalisés et relativement sophistiqués, d'éditer des brochures publicitaires, des rapports qui, outre l'importance de leur contenu, représentent par leur forme de véritables vecteurs de communication. Ainsi, après une époque d'externalisation des ateliers d'impression et de reprographie, on peut parler d'un retour partiel de ces activités qui incombent maintenant aux employés administratifs et aux secrétaires, quand ce n'est pas directement aux cadres. Ce mouvement d'"in-sourcing" pourrait être favorable à l'emploi administratif, ou du moins atténuer les conséquences de l'automatisation de la saisie. Toutefois, ces nouveaux emplois potentiels nécessitent des qualifications bien plus élevées que les emplois de saisie supprimés.

Les trajectoires professionnelles possibles

Selon le CEREQ, le métier d'employé administratif de base, de nature généraliste, est à considérer comme la première étape d'une professionnalisation dans le tertiaire administratif. Le passage entre le métier d'employé administratif et celui de secrétaire peut être assimilé à une évolution qui relève surtout d'un apprentissage sur le tas : expérience professionnelle, compagnonnage entre collègues, formation complémentaire. Le passage entre le métier d'employé administratif et celui d'assistant de comptabilité ou de comptable correspond par contre à un mode d'acquisition de connaissances spécialisées, selon une logique de formation très formalisée par la profession comptable.

Cette analyse fait ressortir le maintien des deux métiers traditionnels de secrétariat et de comptabilité. Toutefois, l'intersection entre les deux métiers devient de plus en plus significative. Elle porte sur les démarches relationnelles, le suivi budgétaire, la facturation, l'ouverture et la gestion de dossiers.

Les trajectoires professionnelles des secrétaires et des comptables sont très diversifiées.

Les trajectoires professionnelles sont aussi à envisager au-delà des métiers de secrétaire et de comptable :

- Pour le secrétariat, on identifie des itinéraires individuels vers le secrétariat de direction, le secrétariat spécialisé (médical, juridique), l'assistance commerciale, les métiers de l'entreprise (assurance, immobilier), les métiers de la communication, de la publication, de la documentation, ou encore, les métiers de la gestion des ressources humaines (formation notamment).
- Au niveau de la comptabilité, les possibilités d'évolution sont nettement moins variées, car elle se déclinent essentiellement sur les échelons des différents métiers comptables ou de la gestion administrative et financière d'entreprise. Cette progression sera déterminée soit par la complexité croissante des dossiers confiés, l'intervention s'approchant alors de plus en plus du conseil, soit par une spécialisation sur certains domaines (droit comptable, fiscal ou social, par exemple).

- La gestion administrative et financière du personnel correspond à une progression possible commune aux deux métiers.

A propos des perspectives de carrière, il faut cependant rappeler ici un élément d'analyse qui a déjà été évoqué à plusieurs reprises : le vieillissement de la population des secrétaires et des comptables. Ce facteur démographique peut avoir deux conséquences importantes :

- Il restreint les possibilités de carrière, car un grand nombre d'employés vieillissent simultanément alors que les échelons hiérarchiques se raréfient.
- Il creuse un fossé entre les qualifications des secrétaires et des comptables récemment recrutés et les qualifications acquises par les employés plus âgés au fil de leurs parcours professionnels.

5.2. Les fonctions de documentation

Les différents métiers

Les documentalistes représentent une fonction beaucoup moins répandue que le secrétariat et la comptabilité, à tel point qu'on hésite à les classer parmi les employés administratifs – sinon par défaut, puisqu'ils ne font manifestement pas partie des employés techniques ou commerciaux. Mais dans la perspective du développement de la "société de l'information" ou de la "société de la connaissance", on ne peut pas négliger les métiers de la documentation et de la gestion de l'information.

Un peu à l'écart des autres métiers administratifs, les documentalistes jouent un rôle clé dans la "société de la connaissance".

Bien que les appellations données aux fonctions de documentation soient très diverses selon les entreprises ou les administrations, elles regroupent trois grandes catégories : gestionnaire de ressources documentaires, administrateur de bases de données, bibliothécaire ; de nombreux documentalistes cumulent d'ailleurs deux de ces fonctions, ou ont une fonction secondaire en complément. L'Association pour l'Emploi des Cadres a dressé un inventaire plus détaillé des métiers de la documentation [APEC, 1998] :

- Responsable de centre de documentation
- Documentaliste
 - généraliste
 - spécialisé ou technique
 - de presse
 - iconographe
- Bibliothécaire
- Gestionnaire de bases de données, webmaster
- Chargé d'études documentaires
 - chargé de recherche documentaire
 - consultant en organisation documentaire
 - veilleur (veille technologique, veille concurrentielle, etc.)

Le profil professionnel des documentalistes

Faute d'avoir trouvé une étude détaillée sur la fonction de documentation en Belgique, nous nous référons ici à une enquête réalisée récemment en France à l'initiative de l'association professionnelle des documentalistes (ADBS) [Roederer, 1999], ainsi qu'à l'étude de l'APEC déjà citée.

Niveau de qualification – Le niveau de qualification des documentalistes est élevé. Selon l'enquête de l'ADBS, 50% des documentalistes ont un niveau de formation universitaire (bac+4 et plus), 33% un diplôme d'enseignement supérieur court et 17% un diplôme de l'enseignement secondaire. Cette dernière proportion était encore de 24% six ans plus tôt, ce qui indique une élévation générale du niveau de qualification. C'est ce niveau de formation élevé qui explique que la majorité des documentalistes soient répertoriés parmi les cadres (56% selon l'enquête de l'ADBS), alors que seulement 14% d'entre eux déclarent encadrer plus de trois personnes.

Place dans l'activité économique – En France, ce sont les entreprises privées qui emploient aujourd'hui le plus de documentalistes (31%), devant l'administration publique (29%) et les associations ou fondations (13%). Les documentalistes d'entreprises sont de plus en plus nombreux et constituent le moteur de la croissance de la profession. Petit détail supplémentaire : 66% des documentalistes travaillent dans une organisation dotée d'un site Internet.

La grande majorité des documentalistes (80%) exercent leur activité dans une unité documentaire, identifiée en tant que telle dans leur entreprise ou administration ; les autres sont rattachés à des services fonctionnels ou opérationnels ayant d'autres activités principales que la documentation : marketing, analyse de la concurrence, informatique, laboratoire. Mais ils sont aussi 80% à exercer à la fois une fonction principale et une fonction secondaire, par exemple : documentaliste technique et "veilleur" ; documentaliste et bibliothécaire ; documentaliste et gestionnaire de bases de données ou administrateur de site Internet. Il s'agit d'une situation assez particulière de polyvalence à l'intérieur d'un même groupe de métiers.

La profession de documentaliste est féminine, relativement jeune et d'un niveau de qualification élevé.

Caractéristiques socioprofessionnelles : Selon l'enquête de l'ADBS, la profession est essentiellement féminine (90%) et relativement jeune : 46% des documentalistes ont moins de 35 ans, alors que cette tranche d'âge ne représente que 40% des salariés français. La formation continuée est importante : 55% des répondants avaient suivi au moins un stage de formation au cours de l'année précédente.

La proportion de contrats à durée déterminée est passée de 16% en 1993 à 22% en 1999. Le temps partiel a lui aussi augmenté : 22% aujourd'hui contre 17% six ans plus tôt. La mobilité professionnelle est importante : seuls 33% n'ont connu qu'une seule entreprise, 16% en ont connu plus de trois. L'enquête montre que c'est parmi les documentalistes les plus mobiles et parmi ceux qui ont des contrats à durée déterminée qu'on

trouve le plus grand indice de confiance dans les perspectives d'avenir du métier ; ceci indiquerait que la mobilité et la précarité n'ont pas une connotation forcément négative, elles peuvent être associées à des trajectoires professionnelles dynamiques.

Les technologies de l'information

Les documentalistes sont des utilisateurs intensifs des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Selon l'enquête de l'ADBS, 88% des unités documentaires sont informatisées, dont les deux tiers avec des logiciels documentaires spécifiques ; 14% ont aussi des systèmes de gestion électronique des documents (scanning, lecture optique, indexation et archivage électroniques, etc.) ; 84% des documentalistes sont des utilisateurs quotidiens d'Internet.

Les documentalistes ne sont pas seulement des utilisateurs des technologies les plus avancées, ils participent aussi à leur développement. Ils sont souvent associés à la conception des sites Internet, parfois à leur développement technique et presque toujours à leur mise à jour. La modernisation technologique est un facteur de satisfaction professionnelle très important.

Les documentalistes participent au développement des usages de l'informatique et des réseaux.

Les technologies et les réseaux changent aussi la manière de travailler. Les sources "papier" (annuaires, répertoires, abonnements), le recours à des personnes ressources et même, mais dans une moindre mesure, les cd-rom, perdent de l'importance au profit des sources électroniques en ligne : bases de données internes aux grandes organisations, recherche d'information sur Internet, abonnements à des bases de données internationales. La communication en ligne est également de plus en plus utilisée avec les clients, mais les documentalistes semblent considérer les relations directes avec ceux-ci comme un facteur important de satisfaction professionnelle, qui leur permet d'évaluer l'utilité de leur travail.

La rationalisation et la standardisation du travail, permise par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, touche aussi le travail de documentation, mais semble épargner les documentalistes eux-mêmes. Ce sont en effet les fonctions auxiliaires de classement, archivage et reprographie qui sont touchées par les nouvelles possibilités d'automatisation. Elles concernent des employés administratifs de base, qui ne font pas partie des métiers documentaires proprement dits.

Les perspectives

Les métiers de la documentation sont de ceux qui peuvent tirer parti du développement de la société de l'information. Ils paraissent gagnants sur toute la ligne : niveau de qualification, formation continuée, satisfaction professionnelle, perspectives d'emploi.

Quelques nuances méritent cependant d'être apportées à ce tableau. Elles sont formulées sous la forme de questions, car nous manquons de données empiriques pour établir des constats nuancés.

- Les tâches de documentation ne risquent-elles pas de perdre une part de leur spécificité et d'être diffusées petit à petit dans d'autres tâches, comme le secrétariat ? A l'appui de cette hypothèse, on citera le rôle croissant des secrétaires qualifiées dans la préparation des dossiers des cadres, ce qui inclut un travail de documentation préalable. D'ailleurs, les documentalistes sont plus rares dans les PME, où l'on recherche davantage des employés administratifs polyvalents et qualifiés que des documentalistes spécialisés. Mais à l'encontre de cette hypothèse, on relèvera que le niveau de qualification croissant des documentalistes les oriente vers des tâches très différentes du secrétariat : il ne s'agit pas de rassembler ou de synthétiser la documentation existante, mais de rechercher des sources nouvelles, de mettre à jour des dossiers et d'ouvrir des perspectives. De plus, contrairement aux secrétaires, la majorité des documentalistes ne travaillent pas sous la dépendance directe des cadres, mais au sein d'unités documentaires fonctionnelles, qui offrent des services à l'ensemble d'une entreprise ou d'une organisation.
- Les professionnels de la documentation vont-ils encore appartenir longtemps à la catégorie des employés administratifs, ou sont-ils d'ores et déjà en train de migrer vers les "professions intermédiaires" et les cadres ? Les données françaises semblent confirmer cette hypothèse. Le renforcement des filières professionnelles d'enseignement supérieur spécifiques aux documentalistes va dans le sens d'un changement du statut de la profession. Mais dans la pratique, la carrière de documentaliste ne semble pas donner accès à une carrière de cadre. Si les documentalistes s'éloignent des emplois administratifs, c'est plutôt pour se rapprocher des "professionnels" : informaticiens, juristes, analystes financiers et autres.

Quoiqu'il en soit, les documentalistes font manifestement partie de la catégorie émergente des "travailleurs de la connaissance" (*knowledge workers*).

5.3. Les fonctions de guichet et d'accueil

Contrairement aux secrétaires, comptables et documentalistes, les employés affectés aux fonctions de guichet et d'accueil ne relèvent pas d'une profession clairement identifiable. Ils deviennent néanmoins de plus en plus nombreux dans les activités de services. Cette expansion se situe dans la droite ligne de plusieurs tendances fortes, exposées dans les chapitres précédents :

Le développement des fonctions de guichet et d'accueil est une tendance forte dans l'expansion des services.

- Les transformations récentes des activités tertiaires (chapitre II) : l'évolution de la relation de service, la médiation de la technologie dans la relation de service.
- Les changements dans l'organisation du travail (chapitre III) : l'intégration des tâches et la polyvalence fonctionnelle, le nouvel équilibre entre tâches administratives et tâches relationnelles, entre front-office et back-office.
- Les qualifications et compétences (chapitre IV) : la complémentarité des compétences professionnelles et des compétences sociales.

Les métiers concernés

Les fonctions de guichet et d'accueil concernent deux grandes catégories d'employés, assez disjointes :

- Certains employés sont affectés à la relation directe avec la clientèle en vue de la prestation d'un service défini par la branche dans laquelle ils travaillent : le guichet d'une banque, d'une compagnie d'assurance, d'une agence de voyage, d'une agence immobilière, d'une mutuelle ou d'une administration communale ; ou encore l'accueil téléphonique d'une compagnie aérienne, du service après-vente d'une firme d'électroménager ou du service de renseignement d'une administration publique.
- D'autres employés appartiennent à des entreprises qui ont pour activité d'organiser des événements de contact avec la clientèle, dans quelque branche d'activité que ce soit : foires, salons, séminaires, conférences, manifestations diverses. Il s'agit notamment des métiers d'hôtesse et des autres métiers liés à l'organisation d'événements, qui ne font pas partie à proprement parler des emplois administratifs.

Cette deuxième catégorie d'emplois n'est pas envisagée ici, pour des raisons évidentes de cohérence de l'ensemble du document.

Deux configurations particulières du travail d'accueil et de guichet sont traitées ici : le "guichet à trois" et le "télé-acteur".

Le "guichet à trois"

Cette expression fait référence à une situation de prestation de services où interviennent trois interlocuteurs : l'employé, le client et l'ordinateur de guichet. Les trois interlocuteurs sont indispensables à la qualité de la prestation du service.

Cette situation n'est pas nouvelle en soi : les guichets des agences bancaires fonctionnent de cette manière depuis belle lurette. Ce qui change aujourd'hui, c'est la répartition des tâches entre les trois interlocuteurs.

La codification des connaissances transforme la relation de service au guichet.

- L'ordinateur de guichet ne contient pas seulement des informations ou la possibilité de les obtenir instantanément en ligne. Il s'est enrichi de nombreuses procédures codifiées, de routines de calcul ou de scripts textuels, qui constituent une assistance permanente pour l'employé. Les connaissances codifiables, qui faisaient partie du métier de base de l'employé, ont été largement incorporées dans le système informatique.
- Le client, de son côté, fait l'objet de toutes les sollicitations. Il est au centre de toute évaluation de la qualité du service. Mais c'est de plus en plus souvent sur lui qu'est transférée la responsabilité de la qualité des informations et des données qui permettent de confectionner son dossier. Il est davantage impliqué dans le processus de prestation du service. Un petit indice ne trompe pas: il est de plus en plus fréquent que les écrans des ordinateurs de guichet soient orientables de telle manière que le client puisse lui aussi lire, au besoin, les informations qui y sont affichées.
- Quant à l'employé, il est convié à se recentrer sur la relation avec le client. Déchargé d'une série de procédures qui ont été codifiées, il peut se consacrer aux aspects qualitatifs de la relation de service. Les tâches relationnelles prennent le pas sur les tâches administratives. Mais il devra aussi mettre en œuvre des connaissances tacites, acquises par l'expérience individuelle et collective.

Dans le cas de l'employé de banque qui vend des prêts hypothécaires, le système informatique de la banque contient un très grand nombre de données financières et juridiques, de procédures et de simulations. Pendant la conversation avec son client, l'employé accède en ligne à ce système et est guidé par un logiciel d'assistance à la relation commerciale, qui lui permet de proposer le produit bancaire qui convient le mieux au cas particulier de son client. Ceci est la partie "connaissance codifiée". La marge d'initiative de l'employé se situe dans sa manière d'utiliser le système pour conduire la relation commerciale. On passe ici de la connaissance codifiée à la connaissance tacite. L'employé comparera le cas qu'il a en face de lui avec d'autres situations qu'il connaît bien, il montrera qu'il a une certaine intuition du comportement du secteur immobilier, du secteur de la construction, etc. Il donnera quelques trucs et ficelles et veillera à instaurer une relation de confiance avec son client.

Le concept de "moment de vérité" dans la prestation d'un service (voir chapitre II) illustre bien cette pression qui est mise sur la dimension relationnelle.

Mais quelles sont les perspectives pour les employés de guichet ? Le mouvement de codification et d'automatisation de la relation avec les clients ne constitue-t-il pas une menace pour leur emploi. Deux

arguments, déjà développés de manière plus théorique dans le chapitre II, conduisent à nuancer fortement tout excès de pessimisme.

La relation de service n'est pas intégralement codifiable et sa dimension relationnelle n'est pas réductible à une technologie de communication.

- Il y a dans la relation de service une part d'imprévu et d'incertitude. La demande du client est précisément de rencontrer quelqu'un qui prendra sur lui cette part d'incertitude et tentera de clarifier une situation complexe. Même dans le domaine administratif, la relation de service n'est pas réductible à sa dimension codifiable.
- La tendance au développement du "self-service informationnel" est certes forte ; déjà aujourd'hui, un client peut trouver dans des services en lignes sur Internet l'équivalent de nombreux services qui ne pouvaient être rendus qu'à un guichet ou par téléphone. Mais on peut objecter qu'il y a davantage de complémentarité que de substitution entre ces divers modes de prestation du service. Dans le cas des services publics et de la plupart des services non marchands, il existe une obligation de maintenir la diversité des modes d'accès. Et même les services marchands n'ont pas tous intérêt à segmenter leur clientèle au point d'en exclure certains segments.

Du télé-opérateur au télé-acteur

L'expression "télé-acteur" a été empruntée à une étude de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance [Moiroud, 1998]. Elle désigne un ensemble d'emplois aux intitulés très divers, plus ou moins proches des métiers traditionnels de la branche. Le terme même de télé-acteur n'est jamais utilisé dans les situations concrètes de travail. Il s'agit d'une appellation générique, qui se réfère au fait que ces emplois ont comme dénominateur commun essentiel l'usage d'outils télématiques, tels que le couplage entre téléphonie et informatique.

« Le télé-acteur reçoit ou émet des appels téléphoniques. (...) En position d'émission ou de réception, le télé-acteur accomplit une mission spécifique en recourant à l'outil de base qu'est l'ordinateur et selon des modes opératoires qui sont, d'une part, inscrits dans le logiciel qui le conduit dans sa mission en suivant un script et, d'autre part, l'argumentaire approprié à cette même mission, c'est-à-dire des outils les uns et les autres normalisés pour dialoguer (par téléphone) avec des interlocuteurs qui ne sont pas, eux, normalisés. Dans cette organisation très prescrite du travail, à partir de la maîtrise du maniement des outils matériels (ordinateur et téléphone) et intellectuels (logiciel et argumentaire) et de la connaissance des produits et services, la compétence essentielle du télé-acteur réside dans le fait de savoir s'ajuster de manière adéquate à la situation de son interlocuteur et de pouvoir mener sa mission à son terme. » [Moiroud, 1998, p.9].

QUELQUES MÉTIERS ADMINISTRATIFS A LA LOUPE

Dans le cas des compagnies d'assurances, six types d'emplois de télé-acteurs ont été recensés :

- Les emplois d'accueil : traiter les appels entrants, soit en renseignant directement le client (le plus possible), soit le dirigeant vers la personne compétente.
- Les emplois de télémarketing : organiser les rendez-vous du réseau commercial à partir d'une communication personnelle ponctuelle et ciblée.
- Les emplois de chargé de clientèle : assurer par téléphone la souscription, la production ou la modification d'un contrat.
- Les emplois de gestionnaire de portefeuille : intervenir auprès des clients présentant un certain risque de sortie de portefeuille, ou considérés comme "sous-assurés".
- Les emplois de gestionnaire de sinistres : prendre en charge la gestion d'un sinistre et traiter son indemnisation.
- Les emplois de management : traiter les cas difficiles ou complexes, mettre à jour les informations fournies aux autres télé-acteurs, organiser et superviser le travail, gérer les événements non prévus.

Cette description peut aisément être transposée à d'autres branches que l'assurance : la banque, l'immobilier, l'assistance en ligne, les agences de voyage – et pourquoi pas des services non marchands, comme des mutuelles ou des administrations ?

Si on compare cette description des télé-acteurs avec celle des opérateurs dans les centres d'appel [CEFORA, 1999], plusieurs différences importantes viennent à l'esprit :

Les télé-acteurs se caractérisent par l'exercice d'une profession liée à une branche d'activité.

- Alors que le profil des opérateurs de centre d'appel est essentiellement centré sur la communication avec la clientèle, le profil de télé-acteur comprend systématiquement une double dimension : l'exercice d'un métier propre à la branche d'activité et la pratique de la communication à distance.
- L'exigence de formation continue concerne davantage les aspects spécifiques à la branche que les modalités de communication.
- La carrière professionnelle est également déterminée en fonction des métiers et des perspectives qui existent dans la branche d'activité. Mais elle présente néanmoins des aspects communs avec les opérateurs de centre d'appel : l'emploi de télé-acteur présente des contraintes psychologiques et physiologiques fortes (stress, réactivité, astreintes posturales) qui ne permettent pas d'envisager d'en faire une fonction stable à long terme. Les responsables de la gestion des

ressources humaines devront donc trouver des trajectoires de mobilité interne qui permettent de migrer vers d'autres fonctions ou d'alterner des fonctions de télé-acteurs avec d'autres fonctions administratives ou commerciales.

Cette dernière remarque pose la question de savoir si "télé-acteur" est bien un métier, ou plutôt une nouvelle façon d'exercer différents métiers.

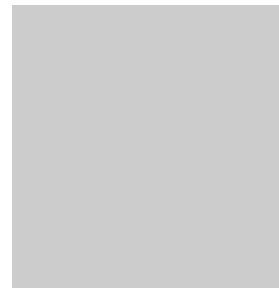
« Plus qu'un métier, le télé-acteur c'est la conjonction d'un savoir-être associé à de la technologie pour délivrer un service, qui, dans son contenu et sa forme, est attendu par le client. Sont attendus des impacts très forts sur l'environnement des secteurs, des services, des femmes et des hommes qui ne sont pas encore touchés par cette dimension comportementale et technologique. Le management en est complètement différent : plus quotidien, plus piloté, plus axé sur la qualité » [Moiroud, 1998, p.19].

En ligne ou non, le guichet est-il un métier ?

Pour répondre à cette question, on peut partir du constat qu'un métier nécessite des compétences particulières, c'est-à-dire distinctives par rapport à d'autres métiers, et que ces compétences ne s'improvisent pas, car elles sont liées à la formation et à l'expérience. Le métier permet de construire une identité professionnelle.

On peut se demander si des emplois "flous", qui font l'objet d'appellations approximatives ou d'une terminologie maison, peuvent réellement aider l'employé à se construire une identité professionnelle ou sociale. De tels emplois peuvent au contraire dissoudre les employés de manière anonyme dans un collectif à vocation purement économique, et brouiller la référence au marché du travail.

La situation des employés de guichet est de ce point de vue paradoxale : d'une part, c'est l'emploi et la fonction qui jouent un rôle déterminant dans leur rémunération et dans leur place au sein des organisations ; d'autre part, seul un métier peut leur conférer une identité sociale dans la division du travail et la stratification des statuts.



Conclusions : l'avenir du travail administratif

En guise de conclusion, nous résumons les principales tendances structurantes qui ont été mises en évidence tout au long du rapport et nous proposons quelques pistes de réflexion pour la formation professionnelle.

Les emplois du tertiaire administratif se trouvent aujourd'hui confrontés à une série de changements en profondeur, qui traversent l'ensemble des activités de services et, plus largement, les relations entre industries et services dans la nouvelle organisation de l'économie. Mais les emplois administratifs sont relativement protégés des manifestations les plus aiguës de ces changements, notamment parce qu'ils peuvent montrer un potentiel d'adaptation aux nouvelles formes d'organisation du travail et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les tendances structurantes

L'évolution des services

La relation de service connaît aujourd'hui une évolution rapide. Elle est marquée par deux grandes tendances. D'une part, l'amélioration de la qualité devient un objectif clé, y compris dans les services non marchands. Les relations avec la clientèle deviennent de plus en plus personnalisées, comme le suggère l'anglicisme "customisation". La communication joue un rôle de plus en plus important, à la fois au sein des entreprises et dans les relations de celles-ci avec leur environnement économique. D'autre part, les technologies facilitent la codification, la standardisation et l'automatisation de nombreux services. Ces deux tendances apparemment contradictoires – personnalisation et standardisation – sont en fait complémentaires. L'expansion de la "télé-médiation" dans la prestation des services permet notamment de combiner personnalisation et standardisation.

L'évolution de l'organisation du travail

Dans les emplois administratifs, diverses formes de travail flexible sont appelées à se développer, principalement en direction d'une plus grande flexibilité des temps et des lieux de travail. Les emplois administratifs sont directement concernés par deux formes de travail à distance : les plates-formes téléphoniques et centres d'appel d'une part, les entreprises de télé-secrétariat d'autre part.

Dans les nouvelles formes d'organisation du travail qui sont mises en place à la faveur du changement technologique, on observe à la fois une expansion de la polyvalence et un accroissement de la spécialisation. Un nouvel équilibre s'installe entre tâches administratives et tâches relationnelles. Le travail administratif devient plus intense et le temps de travail plus dense.

L'évolution des compétences

Les notions traditionnelles de qualification du travail et de qualification du travailleur sont aujourd'hui remises en question. La composante "non matérielle" de la qualification prend une place croissante. Le thème de la compétence vient à l'avant-plan, qu'il s'agisse de compétences professionnelles ou de compétences sociales. Il existe deux approches de la compétence sociale : l'une est centrée sur la personnalité des individus, l'autre, se réfère à des comportements dans les situations de travail.

Le développement et l'acquisition de compétences renvoient à la perspective de la formation tout au long de la vie, qui est censée garantir l'aptitude à l'emploi (employabilité). Mais cette perspective risque de renvoyer à l'individu la responsabilité de son emploi et exige que des formules soient trouvées pour certifier les qualifications et compétences acquises.

L'évolution des métiers

Le secrétariat, la comptabilité et la documentation sont des exemples de professions stables dans l'emploi administratif. Mais ces tâches ne sont plus l'apanage exclusif des "employés de métier". C'est pourquoi notre analyse s'est référée à des fonctions de secrétariat, comptabilité ou documentation, en cherchant à identifier l'évolution des métiers et les transformations des trajectoires professionnelles relatives à chacune de ces fonctions.

A côté des métiers administratifs classiques se développent des fonctions nouvelles, qui relevaient naguère d'un profil d'employé généraliste mais qui commencent à acquérir aujourd'hui un statut de profession à part entière. C'est le cas des employés d'accueil et de guichet – sachant qu'aujourd'hui, avec les technologies avancées de communication, la fonction de guichet peut s'effectuer par la médiation de l'ordinateur, du téléphone ou d'Internet. Mais il reste un doute sur le fait que ces nouvelles fonctions, fortement tributaires des formes d'organisation du travail, puissent constituer une identité professionnelle stable pour les employés.

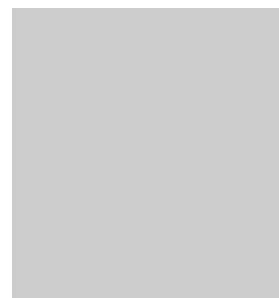
Des pistes de réflexion pour la formation professionnelle

Au terme de ce rapport, quelques pistes de réflexion peuvent être proposées à l'attention des responsables de la formation professionnelle, dans des institutions publiques ou au sein d'entreprises.

- Le rapport permet de repérer deux modèles de construction des qualifications et des compétences : un *modèle fonctionnel*, dénommé ainsi parce qu'il privilégie les fonctions et les références à l'organisation par rapport à la notion de métier (cas du secrétariat, de l'accueil au guichet, de la polyvalence intégrée), et un *modèle professionnel*, qui garde une référence dominante à un métier identifiable (cas des documentalistes, des comptables et de certains employés spécialisés dans des branches d'activités bien précises). Dans les emplois administratifs, le modèle fonctionnel semble néanmoins prédominant. Comment la formation professionnelle, traditionnellement centrée sur les métiers, va-t-elle prendre en compte cette double dimension fonctionnelle et professionnelle ?
- Le développement du thème de l'employabilité et de la formation tout au long de la vie nécessite des formes nouvelles d'encadrement et de reconnaissance par les organismes de formation professionnelle. Il s'agit notamment de mettre en œuvre des formules de *certification* des qualifications et des compétences acquises. Mais compte tenu d'une plus grande flexibilité du marché du travail, il convient aussi d'assurer la "*portabilité*" des savoirs et des savoir-faire ainsi construits. Actuellement, il semble que certaines entreprises privées, comme les sociétés d'intérim, aient été les premières à tenter des expériences dans ce domaine, avec des projets de "passeports de compétences". Comment les organismes publics peuvent-ils reprendre l'initiative, tout en profitant des acquis des expériences existantes ?
- En matière de technologies de l'information et de la communication, une formation professionnelle centrée sur des outils (matériels ou logiciels) rencontre vite ses limites. Car il s'agit de technologies génériques et leurs usages dans les situations de travail réelles sont largement déterminés par les formes d'organisation mises en place dans les entreprises. Il est cependant impossible pour des organismes de formation de maîtriser, voire même de connaître, la grande variété de ces situations de travail, sauf à laisser les directions des ressources humaines occuper elles-mêmes tout le champ de la *formation aux technologies*. Ici encore, une approche par fonctions ouvre des perspectives aux organismes de formation. Cette recommandation se trouvait déjà dans les conclusions du rapport TACTIQ, elle sort renforcée de la présente étude.

- Par rapport aux changements technologiques, les organismes de formation pourraient renforcer leur capacité de *veille technologique* (ou mieux : “veille technico-organisationnelle”), de manière à pouvoir anticiper certains développements qui s’imposent à un rythme accéléré une fois qu’ils ont dépassé un seuil de rentabilité et d’acceptabilité. C’est le cas des logiciels ERP et du commerce électronique, pour ce qui concerne les employés administratifs.

Enfin, pour ramener ces recommandations à de justes proportions, il convient de rappeler quelques limites inhérentes au caractère exploratoire de cette étude. En s’intéressant aux emplois administratifs et en tentant de les situer par rapport aux grandes tendances dans l’évolution des services et l’organisation du travail, l’étude n’a pas abordé les questions liées au marché du travail : chômage, exclusion, insertion ou réinsertion professionnelle, accès au marché du travail, etc. Les pistes de réflexion que nous proposons ne sont cependant pas tout à fait étrangères à la problématique du marché du travail, même si elles sont formulées d’un autre angle de vue.



Bibliographie

- APEC, 1998
Les métiers de la documentation, Association pour l'Emploi des Cadres, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- Cau-Bareille D., Volkoff S., 1998
Vieillesse et informatisation dans le tertiaire, dans *Travail et emploi*, n° 76, DARES, Paris.
- CEFORA, 1999
Perspectives d'emploi dans les centres d'appel et profils professionnels, Bruxelles, mai 1999.
- Chenu A., 1994
Les employés, La Découverte / Repères, Paris.
- Commission européenne, 1996
Enseigner et apprendre: vers la société cognitive, Livre blanc sur l'éducation et la formation, DG XXII, 1996.
- Craipeau S., Faguet-Picq, 1998
Le groupware: vers la transformation des collectifs de travail, dans *Terminal*, n° 74, Editions L'Harmattan, Paris, automne 1997.
- Demailly S., 1998
La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels, dans *Travail et emploi*, n° 76, DARES, Paris.
- EPOC, 1997
Le stress au travail, Euro-revue, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- Fournie C., Liaroutzos O., 1997
Le secrétariat, une profession qui sait s'adapter, dans *CEREQ Bref*, n°129, mars 1997.
- Frémaux Ph., 2000
Les vrais métiers de demain, dans *Alternatives Economiques*, n° 179, mars 2000.
- Gadrey J., 1996
L'économie des services, La Découverte / Repères, Paris, 1996

- Gillespie A., Richardson R., Valenduc G., Vendramin P., 1999
Technology induced atypical work-forms, report for the Office of technology assessment of the European Parliament (STOA), Brussels, April 1999 (PE 167794).
- Guillemard A-M., 1994
Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre, dans Travail et emploi, DARES, Paris.
- INS, 1994 et 1998
Enquête sur les forces de travail, Ministère des affaires économiques.
- Institut de la Méditerranée, 1998
L'accréditation des compétences dans la société cognitive, Actes de la conférence organisée à Marseille les 2 et 3 février 1998, Editions de l'Aube.
- Lasfargue Y., 1998
L'ergostressie : une tentative d'innovation pour favoriser la mesure et le partage du travail des cadres, dans *Education Permanente*, n° 134/1, 1998
- Laurent M., Raimond H., Valenduc G., Vendramin P., 1998
Technologies avancées de communication, transformations industrielles et qualifications (TACTIQ), rapport pour le Fonds Social Européen et la Région wallonne, Namur, septembre 1998.
- Liaroutzos O., 2000
De la secrétaire à l'assistante : un processus qui requiert un accompagnement, dans *CEREQ Bref*, n°160, janvier 2000.
- Liaroutzos O., Mériot S.A., 1996
Evolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation, CEREQ et Editions Foucher, 1996.
- Lichtenberger Y., 1997
L'emploi des jeunes, dans *Le travail, quel avenir ?*, Gallimard, 1997.
- Lichtenberger Y., 1999
Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, dans *Formation/emploi*, numéro spécial: activités de travail et dynamique des compétences, CEREQ et Documentation Française, n° 67, juillet-septembre 1999.
- Lobet-Maris C., De Baenst A., Noirhomme M., 1998
Des métiers pour le multimédia, Région wallonne (DGTRE), 1998.
- Lundvall B.A., Borrás S. (Eds.), 1997
The globalising learning economy : implications for innovation policy, European Commission, DG XII, Brussels (EUR 18307)
- MIS Project, 1999
Survey of the call centre market in Belgium, Belgacom, Interlabor, Teleport, Brucall, Ascom, May 1999.
- Moiroud R., 1998
Etude de métier : le télé-acteur dans l'assurance, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, Paris, février 1998.
- Normann R., 1994
Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services, Interéditions, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

- Perret B., 1995,
L'industrialisation des services, in Blanc G. & al, *Le travail au XXIème siècle*, Eurotechnopolis, Dunod, Paris.
- Piettre F., Berthelot J., 1997
Facteurs d'évolution et mutation des métiers dans la mutualité, Rapport TEMSIS, Edition Uniformation, Paris, décembre 1997.
- Raimond H., Valenduc G., Vendramin P., 1998
Le travail en réseau dans les services non marchands et les administrations décentralisées, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), Bruxelles, janvier 1998.
- Roederer B., 1999
L'évolution de la fonction information – documentation, dans *Documentaliste / Sciences de l'information*, vol. 36 n°4/5, 1999.
- Stroobant M., 1993
Savoir-faire et compétences au travail, une sociologie de la fabrication des aptitudes, Editions de l'ULB, 1993.
- Valenduc G., Vendramin P., 1997
Le travail à distance dans la société de l'information, Editions EVO, Bruxelles, décembre 1997.
- Vendramin P., Valenduc G., 1998
Technologies et organisation flexible: des défis pour l'avenir du travail, Collection EMERIT, Namur, décembre 1998.
- Vendramin P., Valenduc G., 1999a
L'avenir du travail dans la société de l'information – enjeux individuels et collectifs, co-édition FTU-FEC (Formation Education Culture), Bruxelles, septembre 1999.
- Vendramin P., Valenduc G., 1999b
Société de l'information, nouvelles formes de travail flexible et nouveaux enjeux de négociation, dans *Technologies de l'Information et Sociétés*, vol. 1999/1, Dunod, Paris.
- Vendramin P., Valenduc G., 1999c
Technologies avancées de communication: nouveaux usages et nouvelles compétences, dans les Actes de la Conférence *Usages et services des télécommunications*, France Telecom & ADERA, Bordeaux, juin 1999.
- Vendramin P., Valenduc G., Rolland I., Richardson R., Gillespie A., Belt V., Carré D., Maugéri S., Combès Y., Ponzellini A., Pedersini R., Neri S., 2000
FLEXCOT: flexible work practices and communication technology: final report for the European Commission, TSER, DG XII, Brussels, February 2000.
- Vendramin P., 2000
Les employés de l'industrie, Résultats d'une enquête pour la CNE, FTU Namur, à paraître en avril 2000.
- Zarifian Ph., 1995
Le travail et l'événement, L'Harmattan, Paris.

Zarifian Ph., 1996

Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, Presses Universitaires de France, Paris.

Zarifian Ph., 1999

Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Editions Liaisons.

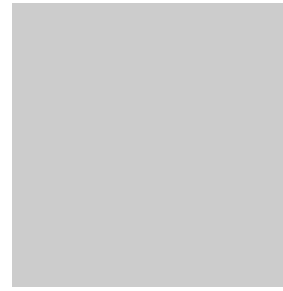


Table des matières

PRÉSENTATION	5
CHAPITRE I	
LES EMPLOIS ADMINISTRATIFS À LA CROISÉE DES CHEMINS.....	7
1.1. LE DÉCLOISONNEMENT DU TRAVAIL ADMINISTRATIF.....	7
1.2. LA DISPERSION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF	9
1.3. DE LA BUREAUTIQUE AUX RÉSEAUX	11
1.4. UN REFLET DES MUTATIONS DU TRAVAIL.....	13
<i>L'expansion du travail flexible.....</i>	<i>13</i>
<i>L'enjeu de la professionnalisation</i>	<i>14</i>
<i>Le vieillissement au travail</i>	<i>14</i>
CHAPITRE II	
LES TRANSFORMATIONS RÉCENTES DES ACTIVITÉS TERTIAIRES.....	17
2.1. L'ÉVOLUTION DE LA RELATION DE SERVICE.....	17
<i>La personnalisation.....</i>	<i>17</i>
<i>Le concept de moment de vérité</i>	<i>18</i>
<i>Les complexes de produits et de services</i>	<i>19</i>
2.2. LA PRÉDOMINANCE DE LA COMMUNICATION	19
2.3. LA MÉDIATION DE LA TECHNOLOGIE DANS LA RELATION DE SERVICE.....	20
2.4. LA CODIFICATION DES CONNAISSANCES.....	21
2.5. LA STANDARDISATION DES SERVICES.....	22
<i>L'industrialisation des services.....</i>	<i>23</i>
<i>Le développement des progiciels de gestion intégrée</i>	<i>24</i>
2.6. L'EXPANSION DU "SELF-SERVICE IMMATÉRIEL"	25
CHAPITRE III	
LES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL	27
3.1. LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL FLEXIBLE POUR LES EMPLOYÉS ADMINISTRATIFS	28
3.2. LE TRAVAIL ADMINISTRATIF À DISTANCE	31
<i>Les centres d'appel</i>	<i>31</i>
<i>Les entreprises de télé-secrétariat</i>	<i>33</i>
<i>Le télétravail administratif à domicile</i>	<i>35</i>
<i>La délocalisation du travail administratif.....</i>	<i>35</i>
3.3. POLYVALENCE, SPÉCIALISATION ET STANDARDISATION	35
<i>La polyvalence fonctionnelle et l'intégration des tâches</i>	<i>35</i>
<i>La polyvalence verticale, une menace pour les employés administratifs ?</i>	<i>37</i>
<i>Un retour vers la spécialisation.....</i>	<i>39</i>
<i>La standardisation et le développement des ERP</i>	<i>40</i>

3.4.	UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE TÂCHES ADMINISTRATIVES ET TÂCHES RELATIONNELLES	42
	<i>Front-office et back-office, avant-scène et arrière-scène</i>	42
	<i>Une nouvelle composition des tâches</i>	43
3.5.	L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL	44
	<i>Une nouvelle conception de la charge de travail</i>	44
	<i>La pression du temps et de la clientèle</i>	44
CHAPITRE IV		
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES		
47		
4.1.	LA PLACE CROISSANTE DE LA COMPOSANTE "NON MATÉRIELLE" DE LA QUALIFICATION	47
4.2.	L'ÉMERGENCE DU THÈME DE LA COMPÉTENCE	48
4.3.	DE LA QUALIFICATION DE L'EMPLOI À LA QUALIFICATION DE L'INDIVIDU	49
4.4.	TECHNOLOGIES, QUALIFICATIONS, COMPÉTENCES	51
4.5.	COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET COMPÉTENCES SOCIALES	52
4.6.	APTITUDES À L'EMPLOI (EMPLOYABILITÉ) ET COMPÉTENCES	55
	<i>L'ambiguïté de l'employabilité</i>	55
	<i>L'enjeu de la certification</i>	56
4.7.	COMPÉTENCES ET VIEILLISSEMENT	57
CHAPITRE V		
QUELQUES MÉTIERS ADMINISTRATIFS À LA LOUPE		
61		
5.1.	LES FONCTIONS DE SECRÉTARIAT ET DE COMPTABILITÉ	61
	<i>Les différents métiers</i>	61
	<i>Les employés administratifs de base</i>	62
	<i>Les secrétaires</i>	63
	<i>Les comptables</i>	66
	<i>Secrétaire - comptable, un emploi qualifié mais rare</i>	67
	<i>Que deviennent les tâches de saisie ?</i>	67
	<i>Les trajectoires professionnelles possibles</i>	69
5.2.	LES FONCTIONS DE DOCUMENTATION	70
	<i>Les différents métiers</i>	70
	<i>Le profil professionnel des documentalistes</i>	71
	<i>Les technologies de l'information</i>	72
	<i>Les perspectives</i>	72
5.3.	LES FONCTIONS DE GUICHET ET D'ACCUEIL	73
	<i>Les métiers concernés</i>	74
	<i>Le "guichet à trois"</i>	74
	<i>Du télé-opérateur au télé-acteur</i>	76
	<i>En ligne ou non, le guichet est-il un métier ?</i>	78
CONCLUSIONS : L'AVENIR DU TRAVAIL ADMINISTRATIF		
79		
	LES TENDANCES STRUCTURANTES	79
	<i>L'évolution des services</i>	79
	<i>L'évolution de l'organisation du travail</i>	80
	<i>L'évolution des compétences</i>	80
	<i>L'évolution des métiers</i>	80
	DES PISTES DE RÉFLEXION POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE	81
BIBLIOGRAPHIE		
83		
TABLE DES MATIÈRES		
87		

