

# Grandes tendances de l'évolution des activités tertiaires en France

Nicole Mandon et Janine Rannou

Volume 3, numéro 2, octobre 1985

Informatisation et bureautique

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1001985ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1001985ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (imprimé)

1923-5771 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mandon, N. & Rannou, J. (1985). Grandes tendances de l'évolution des activités tertiaires en France. *Cahiers de recherche sociologique*, 3(2), 57–79.  
<https://doi.org/10.7202/1001985ar>

# Grandes tendances de l'évolution des activités tertiaires en France

Nicole MANDON  
Janine RANNOU

Nous essaierons dans cet article d'analyser les grandes tendances d'évolution des activités tertiaires que nous avons pu dégager à l'issue d'une recherche menée dans une vingtaine de grandes entreprises et administrations françaises.

Nous illustrerons les résultats obtenus sur un groupe professionnel: les personnels de secrétariat, mais nos analyses ont porté sur l'ensemble des emplois du tertiaire de bureau non cadres, c'est-à-dire:

- les emplois de l'administration et de la gestion des entreprises: secrétaires, comptables, employés administratifs...
- les emplois de la production de service: emplois des banques, des assurances, emplois administratifs liés à l'exploitation des transports...
- les emplois administratifs de la fonction publique.

L'ensemble de ces emplois regroupent, selon le dernier recensement de la population (1982) 3,5 millions de personnes, soit 16,2% du total de la population active.

Ces emplois, féminisés à 70%, ont connu dans les années 60 et au début des années 70 un taux de croissance rapide de l'ordre de 4%, ce taux est passé à partir de 1975 à 1,4%, et ils seraient actuellement en stagnation.

Ils appartiennent pour la moitié d'entre-eux aux secteurs tertiaires, pour un peu plus d'un quart à la fonction publique ou aux collectivités locales, pour l'autre quart aux services tertiaires de l'industrie.

Ils ont été concernés dans les années 60-70 par l'introduction de la grosse informatique, particulièrement dans les entreprises importantes.

Cette introduction qui s'est faite, en période de croissance économique, essentiellement pour répondre à la massification des informations à traiter et à faire circuler a souvent été l'occasion de "rationalisation" des activités tertiaires et s'est accompagnée de la mise en place de modes d'organisation du travail largement inspirés des principes tayloriens basés sur des méthodes de standardisation et de parcelisation du travail.

L'apparition et le développement de la crise économique ont appelé d'autres modes de production, d'autres modes de gestion et, par là-même, d'autres modes d'organisation.

La définition de nouveaux systèmes d'information va se situer dans ce contexte et profiter à la fois des progrès des technologies de traitement de l'information et des "leçons" des expériences du passé quant aux conditions organisationnelles et sociales d'implantation.

Résultats d'une combinaison de contraintes et d'objectifs multiples et diversifiés par rapport à la période antérieure, ils vont par leur figuration même déterminer des changements importants dans le fonctionnement des entreprises, dans le positionnement des services, des individus et des groupes d'individus les uns par rapport aux autres, comme nous tenterons de l'illustrer sur la population des personnels de secrétariat.

## **1. L'organisation et la mise en place des systèmes d'information répondent à un ensemble de contraintes**

### *1.1 L'informatique des années 60 ou l'automatisation des procédures administratives en période de croissance*

La grosse informatique a pénétré dans les entreprises et les administrations essentiellement dans les années 60.

Son implantation s'est trouvée limitée de par le coût des investissements nécessaires, de par la lourdeur des systèmes informatiques, aux entreprises importantes.

Les objectifs affichés étaient doubles:

- répondre à la charge croissante des informations à traiter et à faire circuler en maintenant les délais de réponse et sans accroître les personnels dans les mêmes proportions;
- rechercher une amélioration des gains de productivité immédiatement mesurable parce que liée à des tâches simples et répétitives.

Les applications définies ont touché essentiellement au traitement de masse de données codifiables; elles se sont définies par substitution de la procédure informatisée à la procédure manuelle; elles ont été définies de façon linéaire et monofonctionnelle (une application comptabilité, une application paye, une application facturation...) et ont parfaitement épousé des structures (directions, services ou départements) elles aussi spécialisées par fonction et surtout de plus en plus cloisonnées les unes des autres.

Cette organisation a permis aux entreprises de faire face à la croissance des informations en les classant par rapport à leur nature et à leur finalité. L'informatisation, dans sa première phase, a rigidifié ce mode de structuration tendant ainsi à renforcer les cloisonnements en ne connaissant et ne reconnaissant que les circuits verticaux ascendants ou descendants de circulation de l'informatique calqués sur les ligues hiérarchiques.

### *1.2 L'informatique des années 80: un outil simple répondant à des objectifs qui se sont diversifiés et multipliés en période de crise*

Depuis 4, 5 ans, on assiste à une large diffusion des outils informatiques favorisée par la réduction des coûts de matériels, par la diversification des produits mis sur le marché par les constructeurs (micros, minis, machines de traitement de texte...), et par les progrès réalisés dans les logiciels.

Progrès technologiques à l'appui, il ne s'agit plus de répondre seulement à la massification des informations; en période de crise, la diffusion des outils informatiques répond à des objectifs qui se sont multipliés et diversifiés parmi lesquels nous citerons:

- le développement du phénomène de substitution capital/travail par la poursuite de la prise en charge par les traitements informatiques d'activités antérieurement prises en charge par des employés. Cette prise en charge ne touche plus seulement aux tâches simples et répétitives et donc standardisables mais à un certain nombre de cas particuliers ou de tâches complexes qui avaient échappé aux premières

vagues d'informatisation. L'extension du champ couvert par l'informatique est tant quantitatif (toucher de plus en plus toutes les fonctions et services de l'entreprise) que qualitatif (pour chaque fonction, dans chaque service des informations de nature différente sont intégrées dans les systèmes automatisés).

- l'utilisation de l'outil informatique comme un support de diversification des produits et services proposés par l'entreprise à sa clientèle. Ceci concerne principalement les secteurs tertiaires tels que les banques et les assurances. "Les entreprises ont actuellement la possibilité, comme nous l'a dit un responsable, de faire du produit individualisé au prix du produit industriel". Elles multiplient ainsi le nombre de services qu'elles proposent à leur clientèle dans leur secteur d'activité (multiplication des services bancaires offerts, multiplication des centrales d'assurance...). Par ailleurs un certain nombre d'entre-elles offrent à leur clientèle, PME ou PMI en particulier, des services informatiques (terme informatique de la comptabilité ou de la paye par exemple).
- l'utilisation de l'outil informatique comme support privilégié de développement de procédures de prévision et de contrôle des activités de l'entreprise. "Nous vivons à l'âge des machines, mais nous vivons aussi, et, c'est à peine moins important à l'âge des comptes". P. SAMUELSON, prix Nobel d'économie.

Tout ceci se traduit par la mise en place de nouveaux systèmes d'informations qui, à travers des configurations très diverses liées tant à leur histoire technique et organisationnelle qu'à l'expression actuelle de leurs besoins présentent des caractéristiques communes:

### 1.2.1 Une logique de cohérence très intégratrice

La multiplication des outils présentés sur le marché par les constructeurs, la juxtaposition d'applications de plus en plus nombreuses s'est traduite dans les entreprises par une situation où coexistent des matériels non compatibles, ainsi que des procédures automatisées lourdes et redondantes.

L'introduction de matériels autonomes peu coûteux, échappant aux procédures d'achats centralisées a permis une implantation, qualifiée par certains de ces interlocuteurs "d'anarchique", de matériels informatiques et bureautiques, en dehors des systèmes informatiques centralisés.

Les entreprises et administrations observées entament une réflexion sur leur système d'information qui les conduit à réaliser une double mise à plat:

- une mise à plat de l'existant informatique ou bureautique
- une mise à plat des besoins.

Cette réflexion doit aboutir à la définition d'un ou plusieurs schéma(s) directeur(s) qui visent à intégrer dans une démarche commune l'ensemble des matériels et des applications. Ceci suppose la recherche d'une cohérence d'ensemble basée sur la comptabilité tant au niveau des matériels que des logiciels.

Que cette configuration s'appuie sur un gros ordinateur centralisé ou une multiplication de minis et de micro-ordinateurs..., sur une juxtaposition de fichiers propres à chacune des applications ou sur la mise en place d'une ou plusieurs bases de données (forme ultime de l'intégration), elle suppose des modifications importantes dans les modalités de réalisation des activités tertiaires: les applications ne sont plus présentées comme isolées les unes des autres. Les circuits d'information ne sont plus linéaires et monofonctionnels mais se présentent sous forme de réseaux relativement complexes qui mettent chaque point d'entrée et de sortie de l'information en contact avec des applications et des fichiers multiples.

### 1.2.2 Une répartition des outils informatiques dans les services

L'une des caractéristiques homogènes à travers les entreprises et administrations observées des configurations choisies est l'utilisation du télétraitement en conversationnel, qui se traduit par la répartition de matériels informatiques dans les services utilisateurs qui permettent de saisir des informations ou d'interroger des fichiers. Ces matériels informatiques peuvent être soit des terminaux informatiques reliés à un ordinateur central, soit des minis ou micros-ordinateurs, ou encore des machines de traitement de textes.

Ce mouvement quasi généralisé de pénétration de l'outil dans les services a plusieurs incidences immédiates fondamentales sur les activités tertiaires:

- il rompt la distance créée par la grosse informatique, entre le domaine de l'informatique et des informaticiens, et le domaine des utilisateurs;
- il rend inadéquates des formes d'organisation du travail qui tendaient à dissocier à chaque phase de transformation de l'information, l'opé-

ration de transformation elle-même et sa vérification et à spécialiser les individus sur l'une ou sur l'autre.

- il remet en cause à court ou moyen terme l'une des formes les plus tayloriennes du travail administratif, le pool de saisie de données.

Nous avons quant à ceux-ci rencontré trois types de situation:

- 1) Le pool de saisie subsiste mais voit ses effectifs considérablement réduits. Sont conservées au niveau du pool des activités de saisie lourde (facturation pour des services publics comme le téléphone ou l'électricité par exemple). Ce maintien du pool de saisie nous a été présenté comme momentané par certains responsables, dans l'attente de nouveaux progrès technologiques (lecteur optique des chèques par exemple) qui permettent d'échapper aux activités de saisie lourde.
- 2) Les postes de saisie initialement rattachés au pool sont maintenus mais se trouvent répartis dans les services. Ils conservent le même intitulé, les activités demeurent des activités de saisie et cependant les postes se transforment. Ils s'inscrivent maintenant directement dans la procédure du service auquel ils sont rattachés. Les opératrices (puisque ce sont le plus souvent des femmes) apprennent à connaître ces procédures d'autant qu'elles entrent en partie des informations en clair et non plus sous forme de code anonyme ou encore qu'elles sont responsables de la codification des informations en clair qu'elles reçoivent.

Dans les services observés, il semble que petit à petit les opératrices prennent en charge certaines activités de traitement de l'information: citons comme exemple cette opératrice qui, dans une société d'assurance, saisit les nouveaux contrats et ensuite les valide, tâches habituellement confiées à un rédacteur d'assurance et qui vit sont travail très différemment de son vécu d'opératrice de pool.

- 3) Les tâches de saisie ne sont plus attribuées à un personnel spécialisé mais sont intégrées aux tâches de traitement de l'information et prises en charge par les employés ou techniciens administratifs dans le cadre de leurs activités de traitement.

Les entreprises qui optent pour ce type d'organisation (ce sont les plus nombreuses parmi celles que nous avons observées) mettent en oeuvre des actions de formation/reconversion pour le personnel de saisie, pour les orienter soit vers des tâches administratives soit des activités commerciales. Il est difficile de dire actuellement que cette forme d'organisation est celle qui doit se répandre. Le maintien des postes spécialisés est en effet, présenté par les responsables comme une phase intermédiaire, "le personnel de saisie est là,

la reconversion est parfois difficile, nous ne recrutons plus d'opératrice de saisie, mais nous continuons à utiliser à ces postes celles qui y travaillent'' nous ont dit certains responsables.

### 1.2.3 Une configuration qui épouse et supporte de nouvelles formes d'organisation des services

La quasi-totalité des entreprises que nous avons observées entamait, à des niveaux divers (soit l'ensemble de l'entreprise, soit une des directions considérée comme stratégique) des mouvements convergents de réorganisation et de recomposition de leur structure tendant à regrouper au sein d'une même unité l'ensemble des activités, appartenant à des fonctions d'entreprises différentes, liées à une même logique technique, commerciale et financière.

Cette réorganisation se fait par une démarche progressive qui vise à définir l'unité technico-financière et commerciale la plus opérationnelle, la ligne de produit pour certains, le type de clientèle pour d'autres, la zone géographique pour d'autres encore.

Ces mouvements correspondent à des objectifs multiples. Pour notre part nous n'en citerons que trois qui nous semblent utiles à la compréhension des phénomènes d'évolution du travail:

- l'affinement des méthodes de gestion, l'unité de base étant aussi (et peut-être avant tout) une unité de coût;
- l'identification des zones à problèmes, des produits non rentables et la définition d'organisations flexibles qui donnent de la souplesse au système de production et au système de gestion;
- la volonté d'implication et de responsabilisation accrues des individus et des équipes par rapport à des objectifs tangibles et directement exprimables en termes de rentabilité, délais, qualité... Entrent ainsi dans les ateliers des préoccupations de coûts et d'optimisation des moyens à côté des préoccupations techniques.

Entrent dans les services des contraintes de production et de délai à côté des préoccupations administratives.

Ces mouvements sont rendus possible et supportés par la mise en place des systèmes d'information qui permettent à la fois une "vie" propre aux différentes unités de base ainsi créées et des données cohérentes et donc globalisables au niveau de l'entreprise.



Parallèlement se maintiennent, au niveau du Siège, des Directions Fonctionnelles et se renforcent des unités de prévision et de contrôle telles que le contrôle de gestion et le Marketing.

On observe ainsi un double mouvement dans le fonctionnement des entreprises qui se traduit dans le système d'information aussi bien que dans les unités de base, de déconcentration (répartition des outils, réponse aux besoins locaux, responsabilisation des équipes et unités...) et de centralisation (intégration des systèmes, maintien de directions fonctionnelles au niveau des sièges).

Ce double mouvement, expression de la recherche d'efficacité et de rentabilité accrues, favorise un repositionnement des services les uns par rapport aux autres de nouvelles formes de sollicitations des individus et des équipes à l'occasion des transformations qu'il induit, et donc une redéfinition des activités individuelles.

## **2. Un repositionnement des services, des équipes et des activités individuelles**

### *2.1 Des services qui se décloisonnent*

Les mouvements de déconcentration des organigrammes que nous avons observés et qui visent à mettre en relation toutes les activités liées entre elles par une unité technique, commerciale et financière, font éclater les frontières de plus en plus étanches formées entre les différentes fonctions.

Ils fixent des préoccupations communes à des services qui jusque-là fonctionnaient essentiellement selon une logique procédurière mono-fonctionnelle, préoccupations de production (délais-qualité), préoccupations de gestion (efficacité-réduction des coûts). Ces mouvements sont permis et accentués par les systèmes d'information qui, par la mise en place de réseaux d'informations complexes favorisent non plus une circulation ascendante ou descendante de l'information mais aussi et surtout des circuits latéraux. Chaque service est un point de saisie pour toutes les informations qu'il crée et un point d'interrogation pour les informations créées aux autres points de saisie de l'entreprise et dont il peut avoir besoin pour le déroulement de sa propre activité. Dans la configuration même de ces réseaux complexes, le positionnement des fonctions et services n'est pas homogène.

Certains d'entre eux sont fortement créateurs d'informations et seront donc des points de saisie essentiels pour le fonctionnement du système tout entier: ce sont les services commerciaux (réception des commandes) les services de gestion de la production (gammes), les ateliers de production eux-mêmes (pointage des heures ouvriers, des heures machines par rapport à un produit) les services de facturation.

D'autres apparaissent essentiellement comme drainant des informations créées ailleurs telles que la comptabilité.

Ce positionnement différent des uns et des autres, qui définit un rôle particulier dans la mise en dynamique du système, nécessite une compréhension à tous les points de saisie et d'interrogation, de leur place par rapport au système global.

## *2.2 Les acteurs dans le processus de transformation*

L'implantation de nouveaux systèmes d'information est donc, comme nous l'avons vu l'un des principaux moteurs des transformations fonctionnelles et organisationnelles internes aux entreprises et aux administrations. Elle est également l'occasion de redéfinir le rôle des différents acteurs dans le processus d'informatisation et de mettre en place de nouvelles démarches d'implication sociale qui, malgré leurs limites et les freins actuels, redéfinissent la relation de chaque individu et groupe d'individus à son travail.

La recherche de souplesse et d'efficacité accrue entraîne en effet une remise en cause de la procédure antérieure qui faisait des services informatiques les seuls maîtres d'oeuvre, isolés dans des unités autonomes, avançant essentiellement en tenant compte des contraintes techniques.

La définition des nouveaux systèmes d'informations est aussi l'occasion de redéfinir les procédures et les circuits, elle est donc l'occasion d'une réflexion sur ces procédures et ces circuits.

La phase d'analyse des besoins devient ainsi une phase tout à fait essentielle.

Cette phase n'est plus laissée à la seule initiative des informaticiens; elle est menée plus généralement par des groupes de réflexion ou des groupes de travail qui présentent des compositions très hétérogènes selon

les entreprises mais qui mettent en relation pour un moment donné, et par rapport à un objectif précis, des personnes d'origines et de statuts différents.

Ces groupes de réflexion sont chargés d'aller jusqu'à la définition du cahier des charges et assurent la préparation et le suivi de l'implantation du nouveau système et des nouvelles applications. Il s'agit donc de structures informelles et éphémères mais qui participent bien du processus de décroïsonnement dont nous avons parlé précédemment. Ils sont, en effet, composés d'informaticiens, souvent d'organiseurs/formateurs et de représentants des services ou directions intéressés par le système ou une partie du système.

Ces représentants des services utilisateurs se limitent encore souvent à des responsables de ces services; mais il existe, actuellement, dans certaines entreprises, des expériences d'implication des futurs utilisateurs (employés, agents de maîtrise, cadres...) directs du système dans la définition de celui-ci. Il s'agit dans ce cas d'une forme nouvelle de sollicitation des individus par rapport à leur capacité d'innovation.

Ouverture des informaticiens au dialogue avec les utilisateurs, sollicitation de ceux-ci par rapport au processus d'informatisation marquent ainsi la phase actuelle d'implantation des systèmes d'information.

Pour le suivi et la maintenance des systèmes d'information, les entreprises adoptent des modes d'organisation divers.

Ces systèmes définis comme souples et évolutifs ne sont pas "bouclés" une fois pour toutes. Leur utilisation optimale suppose des capacités à exploiter l'ensemble de leurs performances et à les faire évoluer.

Pour tenir cette fonction, nous avons rencontré plusieurs solutions organisationnelles. Aucune d'entre elles n'apparaît actuellement comme stabilisée. Nous avons cependant pu observer, de manière assez récurrente, l'émergence de postes ou de services d'interface entre le système d'information et les utilisateurs favorisant la dynamisation du fonctionnement de l'entreprise.

Ces postes et services ont des noms divers: "correspondants", "coordinateurs". Les titulaires sont d'origines différentes: des informaticiens, des organisateurs, des formateurs, mais aussi des utilisateurs. Il s'agit dans tous les cas de personnes qui se sont appropriées les nouveaux outils et sont capables par leurs connaissances des procédures administratives de les mettre à la disposition des autres utilisateurs.

Qu'il s'agisse des nouvelles démarches définies lors de l'implantation des nouveaux systèmes ou des conditions de leur mise en œuvre, on peut donc observer une diffusion du mouvement d'appropriation du nouvel outil et de sollicitation à l'innovation, une diffusion qui se trouve encore dans la plupart des entreprises focalisée sur un nombre limité de personnes. Par rapport à celles-ci nous pouvons observer qu'il n'y a pas recouvrement automatique entre les postes hiérarchiques et ces nouveaux postes qui cristallisent une partie des mouvements de transformation.

### *2.3 Une redéfinition des activités individuelles*

Les activités individuelles se situent donc dans un contexte technologique et organisationnel en profonde mutation.

Pour le plus grand nombre, dans les entreprises observées ils ont vu pénétrer l'outil informatique dans la réalisation de leurs activités, outil qui a médiatisé leurs relations à l'information, et en partie médiatisé leurs relations aux autres.

L'intervention directe sur cet outil signifie, à lui seul, des modifications importantes dans la réalisation des activités.

Il y a tout d'abord, bien sûr, l'aspect manipulation; mais si l'on observe les durées d'apprentissage, on se rend compte qu'il ne s'agit pas de l'aspect le plus important des modifications apportées.

Apparaît, en effet, comme plus fondamental, l'apprentissage d'une logique propre d'appréhension et de mise en forme de l'information nécessitée par les contraintes du traitement électronique de l'information (TEI).

L'information est à traiter en tenant compte d'un triple jeu de contraintes:

- les contraintes procédurières propres à la fonction principale sur laquelle intervient l'individu (application des règles et procédures de facturation, d'établissement de la paye...);
- les contraintes liées au TEI et supportées par un logiciel qui impose une certaine logique de présentation et d'enchaînement de l'information;
- les contraintes liées à tout ce qui se trouve en amont de l'opération effectuée.

En effet, et c'est là sans doute un des changements fondamentaux, une information traitée, saisie est diffusée sur des circuits multiples pour être utilisée dans différentes applications.

Le traitement et la saisie initiaux devront tenir compte de ces traitements ultérieurs. C'est dire que si chacun garde une part propre de traitement à effectuer, il ne peut prendre en charge cette part qu'en tenant compte de ce qui se passe autour de son activité.

La mise en place des systèmes d'information intégrés a ainsi favorisé l'interdépendance des activités individuelles. Cette interdépendance se trouve encore renforcée lorsque sont associées à ce système d'information des structures, telles que les lignes de produits, qui tendent à co-impliquer les individus par rapport à la réalisation d'objectifs techniques et financiers.

Cette volonté d'impliquer les différents niveaux de l'entreprise, direction, service, équipe, individu, aux objectifs de rentabilité semble d'ailleurs générale. Se diffusent dans l'entreprises des préoccupations d'organisation et de gestion.

Face à des procédures souples et évolutives on demande à chacun de savoir trouver la solution la plus efficace par rapport aux critères de coûts, de délai et de qualité. C'est dire que la sollicitation nouvelle des capacités à innover dont nous venons de parler concernant les processus d'informatisation, nous la retrouvons, de façon moins explicitée sans doute, au niveau du quotidien. Mais il s'agit bien d'innover pour gérer. L'individu et son travail, l'individu à son travail sont de plus en plus considérés comme des facteurs/acteurs économiques essentiels dans le fonctionnement des entreprises.

Les activités individuelles qui se définissent toujours par la part de transformation directe de l'information qu'ils ont à prendre en charge sont à situer par rapport à trois axes qui redéfinissent les conditions de réalisation de cette prise en charge:

- l'axe relationnel:  
interdépendance.
- l'axe technologique:  
manipulation et logique des outils, capacité à s'adapter à des technologies en évolution rapide.
- l'axe organisation/gestion:  
prise en charge à tous les niveaux dans le travail quotidien, dans la gestion du temps, dans le cadre de démarches exploratoires, de critères de coûts et d'efficacité.

L'ensemble de ces dimensions souvent reconnues sous le vocable de "complexification" du travail tertiaire se traduit à travers une triple exigence:

- une ouverture et une compréhension de son environnement;
- une maîtrise approfondie des domaines et techniques spécifiques (secrétariat; comptabilité...);
- une capacité à analyser une situation donnée et à rechercher la solution administrative la plus efficace.

On est loin du travail prescrit et totalement parcellaire. Et cependant la question se pose de savoir s'il ne s'agit pas d'une période expérimentale pour les entreprises où elles recherchent de nouveaux modes d'organisation qu'elles tendront ensuite à "rationaliser", à maîtriser avant de les généraliser.

### **3. Technologie et travail, l'évolution des emplois du secrétariat**

#### *3.1 Des emplois peu définis, une période de pionniers*

Pour rendre compte de l'évolution du contenu des emplois, nous prendrons l'exemple du secrétariat. Au delà de l'étude qui vient d'être présentée, nous avons, pour cette population, un cumul d'observations échelonnées depuis 1976 qui ont en quelque sorte suivi le processus d'innovation et sa diffusion, et appréhendé "sur le vif" pourrait-on dire les transformations d'un métier.

Avant de présenter les résultats de nos observations il nous faut souligner une caractéristique française de ces emplois qui explique peut-être en partie (mais en partie seulement) certains résultats.

Les emplois de secrétariat sont en général mal connus. Les définitions portées dans les conventions collectives reposent sur quelques critères (frappe, sténo, rapidité etc...) partiels par rapport aux fonctions exercées. Pour une même appellation il existe des situations fort diversifiées et inversement des situations identiques ou proches sont "reconnues" sous des appellations différentes; ceci est vrai d'une entreprise à l'autre mais également au sein d'une même entreprise. Par ailleurs, ces emplois transversaux par rapport aux différents secteurs d'activité, figurent relativement peu dans les actions et préoccupations des syndicats de travailleurs organisés et fédérés par branches d'activités.

La période d'observation correspond à une période de pionnier, ni les employeurs, ni les utilisateurs, ni les constructeurs, ne savaient a priori jusqu'où l'on pouvait aller avec les machines. Le flou de la définition des emplois de secrétariat a peut-être facilité une certaine permisivité. Des personnes motivées et évolutives ont pu saisir l'opportunité que leur offrait le nouveau matériel pour modifier pas à pas, à travers les tâches quotidiennes, leur rôle et leur fonction; et globalement, cette période a révélé le dynamisme du groupe professionnel comme facteur de transformation du travail.

Rappelons aussi quelques caractéristiques de ces emplois qui permettent de mieux comprendre leur sensibilité aux nouvelles technologies appliquées aux activités de bureau.

Globalement et traditionnellement les emplois de secrétariat et les emplois de bureau connexes du secrétariat assurent le substrat matériel des différentes communications internes et externes de l'entreprise. Mais si l'emploi essentiellement chargé de dactylographie ou "producteur" de dactylographie est "qualifié" par les types de travaux réalisés, et par la charge du travail qu'il peut assumer et gérer (qualité, délai), l'emploi de secrétaire n'est que partiellement défini par les travaux dactylographiques, ceux-ci représentent une part plus ou moins large d'un ensemble d'activités finalisées par la production ou les procédures propres du service auquel il appartient. Outre les travaux de collecte, mise en forme, classement, ventilation, la secrétaire intervient aussi dans la préparation et l'organisation matérielle des activités d'un service (planning, réservation des salles, déplacements etc...); à travers ses tâches de secrétariat elle peut s'impliquer et prendre des initiatives dans les activités propres du service (procédures et relations commerciales, procédures de gestion du personnel, suivi d'échéanciers etc...), d'autant qu'elle suit l'activité du service en tenant divers états.

### *3.2 Les conditions d'implantation depuis 1976*

Nous avons constaté lors de notre première étude comment l'utilisation de la machine et l'apprentissage d'un "nouveau geste dactylographique" présentaient une signification différente pour l'un et l'autre emploi. Si dans les deux cas, les personnes étaient déjà amenées à gérer une charge de travail plus importante - il était couramment admis qu'une personne équipée de ces machines assurait deux voire trois fois plus de travail qu'une personne équipée de façon traditionnelle - l'employé essentiellement chargé de dactylographie avait, avec la MTT (machine de traitement de textes), à maîtriser un **outil performant de production**; pour la secrétaire, et dans les meilleurs cas d'exploitation, la machine appa-

raissait déjà comme un **outil de gestion** pour l'ensemble de ses activités.

Depuis nos premières observations les équipements ont continué d'évoluer ainsi que les conditions d'implantation.

À la fin des années 1970:

- les MTT étaient autonomes, sans écran, leur configuration était celle d'une machine électrique traditionnelle à laquelle était adjoint un module de stockage et de traitement.
- les applications correspondaient à ce qu'on peut appeler maintenant le traitement de texte de base, soit la reproduction de textes répétitifs courts, textes types ou à personnaliser, la reproduction des textes longs avec modifications, le travail de mise en page pouvait être plus ou moins complexe et dans certains cas se rapprocher d'un travail de composition.
- les MTT étaient diffusés dans l'entreprise de façon sporadique, souvent à l'initiative d'un responsable local, elles changeaient relativement peu l'organisation du travail dans son ensemble.
- quelques postes étaient touchés et les personnes concernées étaient "choisies".
- nous avons déjà noté une modification sensible du "geste dactylographique" (anticipation du travail, analyser, donner des ordres, prise en compte d'une mémoire).
- le cheminement de certains documents et les relations avec les auteurs commençaient à se modifier (surtout pour le courrier répétitif correspondant à des situations bien répertoriées).

Au début des années 1980:

- les MTT sont désormais de conception modulaire, clavier, écran, système d'impression, bloc de traitement, par ailleurs les machines électriques sont progressivement remplacées par les machines électroniques qui possèdent une petite mémoire d'assistance mais peu ou pas de possibilité de stockage.
- les applications ont évolué, le poids relatif des textes courts répétitifs diminue au profit des textes longs avec modification mais surtout des applications nouvelles apparaissent, le traitement de fichier éventuellement avec calcul, la transmission électronique de données, encore peu développée lors de nos observations mais appelée à se développer rapidement, des projets de connexions avec l'ordinateur avec quelques essais réalisés.



- l'extension du parc s'accélère dans les entreprises et s'inscrit dans un schéma d'ensemble cohérent.
- un grand nombre de personnes se trouvent concernées. Les rôles des différents emplois sont profondément modifiés, et nous notons l'émergence d'emplois nouveaux.
- des seuils d'apprentissage apparaissent (nous ne pouvons aborder ce thème dans cet article).

Rappelons enfin que tout ceci se passe dans un contexte économique qui contraint à une gestion resserrée, avec un développement du besoin d'informations.

### *3.3 Incidences confirmées et facteurs révélés lors des premières années 80*

Les incidences que nous avons notées au niveau des activités individuelles lors de nos premières études se sont renforcées:

- une charge de travail accrue, le contexte général de crise économique qui incite à rechercher des gains de productivité, les embauches sont limitées.
- l'apprentissage d'un nouveau geste dactylographique et plus largement de nouveaux modes opératoires requiert des démarches intellectuelles relativement nouvelles.
- l'incidence diffère selon le type d'emploi concerné, nous pourrions dire aussi que les différenciations entre emplois se maintiennent, parfois s'accroissent, et reposent plus sur les prestations assurées et les rôles que sur le savoir manipuler.

En outre deux facteurs se sont révélés extrêmement importants:

#### *3.3.1 L'automatisation en progressant développe des plages d'activité nouvelles qui constituent de véritables enjeux d'identification pour les emplois concernés*

Le traitement de fichier est typique à cet égard. Les MTT peuvent désormais effectuer sur des listes de données enregistrées des tris sélectifs et éditer ceux-ci sous une forme préparant la lecture analytique qui sera faite. Parfois s'ajoute la fonction calcul qui permettra de quantifier, de fournir quelques statistiques.

Les fichiers "bureautique" sont en général des fichiers très adaptés au besoin local, nécessitant de fréquentes mises à jour et souvent non

pérennes. Ils n'étaient pas pris en charge par l'informatique, ils correspondent à des fichiers manuels partiellement exploités. Il s'agit d'une nouvelle plage automatisée.

Le traitement de fichier représente à l'heure actuelle un enjeu d'appropriation et d'identification pour plusieurs groupes professionnels: pool, secrétaires, agents administratifs et, ajouterons-nous, ces groupes se frottent aux limites du rôle de l'informaticien lors de la conception et de l'initialisation d'un fichier.

### 3.3.2 Le dynamisme des groupes professionnels

À la fin des années 70 un accord semblait général pour reconnaître une marge de choix organisationnels lors de l'implantation et la mise en oeuvre des techniques, mais dans le même temps bien des discours évoquaient (et évoquent encore) "l'obstacle humain", "l'inertie des hommes", empêchant techniques et organisations judicieuses de tourner rond. Et au fur et à mesure que l'expérience des nouvelles technologies a pu se faire, les groupes professionnels ont révélé leur propre dynamisme et c'est en s'appropriant de ces techniques qu'ils ont pu en révéler les performances.

C'est à travers le travail quotidien que la maîtrise des techniques s'acquiert et que, pas à pas, les rôles se modifient. Voyons rapidement en quoi les différents groupes professionnels du secrétariat ont évolué.

## 3.4 *Les différents emplois du secrétariat et leur évolution, l'émergence d'emplois nouveaux*

### 3.4.1 La secrétaire

Pour la secrétaire le noyau de base de l'activité demeure quant à ses objectifs mais les modalités de réalisation sont profondément modifiées: courrier, dactylographie, enregistrement chrono, stockage et classement, échéanciers se font désormais à l'aide des machines à mémoire: ajoutons que d'une façon générale l'échelle espace-temps des procédures administratives s'est transformée (rapidité des traitements, élimination de l'espace pour les interconnexions ou transmissions électroniques).

Mais le changement le plus significatif est actuellement le suivant; à travers l'exploitation de sa machine et en particulier à l'appui du trai-

tement de fichier, la secrétaire s'implique davantage dans l'aspect spécialisé de sa fonction, c'est-à-dire dans l'activité particulière du service auquel elle appartient:

- soit parce qu'elle participe davantage à la production ou aux procédures du service; par exemple dans des services commerciaux des secrétaires ont mis en mémoire toutes les informations nécessaires aux relations commerciales: fichier d'adresses, fichier de renseignements sur les fournisseurs, etc... Ces informations sont d'accès rapide et surtout elles sont désormais toujours à jour. Leur machine est également utilisée pour la gestion des activités: échéanciers, suivi, relance à date voulue etc...
- soit par le développement du suivi des activités par élaboration de tableaux de bords, d'états statistiques etc... La secrétaire avait, en effet, dans ses attributions la collecte et la mise en forme des données qui permettaient de suivre l'activité du service; ce qui est nouveau et sensible à son niveau, c'est l'appréhension plus analytique et plus suivie des données, une mise en forme plus élaborée; ceci aboutit dans certains cas à transformer la secrétaire en "technicienne qui permet au chef de faire son suivi de gestion". Selon l'une d'elle qui souligne en même temps l'impact de la manière dont le responsable conçoit son rôle de gestionnaire et prend conscience de ses besoins en information: "ma fonction s'est élargie parce que je l'ai voulue et que mon chef a pris conscience d'un besoin d'information non décalée, à date".

Remarquons ici l'impact du choix organisationnel; en effet, dans d'autres cas cette activité de suivi auparavant assurée par les secrétaires a été transférée sur le contrôle de gestion, service qui se développe en recrutant d'ailleurs parmi les secrétaires dont l'effectif est fortement diminué, mais dans ce dernier cas il y a coupure nette entre les activités. Les secrétaires sont cantonnées au noyau de base des activités traditionnelles mais avec une charge de travail accrue donc à gérer de façon plus méthodique; les relations commerciales qu'elles assurent sont renouvelées par la rapidité d'accès aux différentes données du dossier du client, son poste étant connecté à un système d'information permet par interrogation de savoir à tout moment où en est l'état de réalisation ou d'expédition de la commande d'un client.

### 3.4.2 Les pools dactylographiques

Les pools dactylographiques ont souvent été les premiers services équipés, les MTT ayant été au départ considérées comme des machines de production dactylographique.

Nous n'avons pas rencontré au cours de notre dernière investigation de sections spécialisées soumises à rendement, organisées en lieu de production répétitive, il faut pourtant se garder de conclure à la disparition de ce type de situation, des responsables rencontrés considèrent que des efforts sont encore nécessaires pour convaincre du fait que le traitement de texte est autre chose que de la dactylographie répétitive.

Les pools que nous avons enquêtés récemment ont pris appui sur l'avance relative qu'ils avaient dans la connaissance de ces machines pour faire évoluer le type de demandes qui leur était adressées; ils ont pu développer en fait un rôle assez inattendu. Ils réalisent en général moins de "petits travaux répétitifs" plus de travaux lourds avec modifications, mais surtout sont apparus des travaux nouveaux comme le traitement de fichier, l'édition d'annuaires téléphoniques avec de fréquentes mises à jour, quelques communications.

On notera que la création et l'initialisation d'un fichier supposent une analyse très fine de la demande, qui ne peut se faire qu'au cours d'un dialogue suivi avec les demandeurs, de manière à définir le "besoin" et ce dernier est à rapporter aux possibilités et aux contraintes de la machine. On voit ici tout ce que représente cette application pour le pool qui se propose, désormais, comme prestataire de service, mettant sa technicité nouvelle à la disposition de divers demandeurs pour toute une série de traitements qui ne relèvent pas de l'informatique.

Dans certains cas le pool bénéficiant de son avance et de son savoir faire, s'est organisé comme centre de formation pour les secrétaires récemment équipées; il consacre à cet effet quelques-uns de ses postes et quelques opératrices se sont préparées à cette fonction.

D'une façon générale les opératrices du pool ont manifesté le souhait d'une identification à la fois distincte du secrétariat et de la dactylographie traditionnelle, leur encadrement direct et quelques responsables vont dans ce sens. Divers arguments sont invoqués, mais surtout l'attrance vers une compétence de "technicienne" dans un domaine où les équipements évoluent vite, où l'ingéniosité et l'esprit curieux sont sollicités, relève d'une motivation autre que celle qui conduit vers les emplois de secrétaires.

### 3.4.3 Les nouveaux emplois

Des emplois apparaissent que l'on peut qualifier de nouveaux dans la mesure où ils cristallisent sur une personne des fonctions nouvelles telles que:

- diffuser rapidement les derniers apprentissages et optimiser l'utilisation des équipements bureautiques;
- gérer le système lui-même (multipostes), éviter ou limiter tout blocage ou arrêt des postes de travail dû au manque de savoir faire ou aux pannes;
- harmoniser les procédures de travail;
- développer de nouvelles applications.

Les appellations sont diverses pour désigner ces nouveaux emplois: monitrices superviseur, animatrices, coordinatrices, et correspondent en gros à une fonction dominante parmi celles que nous venons d'énumérer. Cependant tous ces emplois cumulent ces différentes fonctions et si celles-ci sont plus ou moins développées leur cumul est nécessaire, en effet:

- la formation donnée ne se réduit pas à l'enseignement des règles manipulatoires mais comprend une activité importante de suivi et d'assistance dans le travail quotidien des nouvelles formées et ceci sur plusieurs mois. Ce fait est apparu de plus en plus nettement au cours des dernières années et, outre l'aspect massif des effectifs à former, c'est probablement une raison majeure qui incite au développement de ressources internes;
- le savoir en matière de manipulation et d'exploitation de ces machines est relativement récent, même pour les plus anciennes, et surtout non définitif; il se développe au fur et à mesure des nouvelles performances techniques et des nouveaux besoins exprimés par les auteurs et demandeurs, et, pour maintenir leur avance qui justifie leur rôle, les personnes occupant ces emplois consacrent une partie de leur temps à mettre au point et initialiser de nouvelles applications, voire tester les nouveaux matériels et logiciels;
- l'analyse de l'activité de ces emplois met également en évidence leur position centrale dans la mise en place de nouveaux modes de collaboration entre d'une part les personnes du même groupe professionnel (autres secrétaires ou opératrices familiarisées avec ce matériel), et, d'autre part, des personnes de groupes professionnels différents (groupes co-impliqués: administratifs, informaticiens, hiérarchiques).

Ainsi dans ces actions de formation-assistance, il ne s'agit pas de transmettre un savoir bien codifié et stabilisé, mais d'avancer soi-même au fur et à mesure que les possibilités techniques et les demandes évoluent, et de transmettre et démultiplier aussitôt ce dernier apprentissage. Il s'agit de parvenir à un laps de temps minimum entre la première per-

sonne formée et le transfert de cet apprentissage; aussi les personnes chargées de ce transfert sont-elles naturellement conduites à professer elles-mêmes et ce, par la pratique au moment de l'expérimentation et de l'initialisation; leur rôle consiste aussi à "butiner" les nouvelles trouvailles auprès des opératrices et à les colporter.

## Conclusion

De la période analysée qui vient d'être rapidement présentée, nous retiendrons les idées suivantes: c'est, pour une grande part à travers le quotidien, pas à pas, que se dessine l'évolution du travail, que se redéfinissent les emplois.

C'est par la pratique, que s'effectue l'apprentissage véritable de ces machines. Contrairement aux équipements électro-mécaniques elles n'offrent pas une solution unique pour un problème donné, on peut toujours trouver une meilleure solution, un plus court chemin. Ainsi les machines évoluent, les logiciels évoluent, de nombreuses applications sont encore à découvrir et lorsqu'une application est en place la manière de faire peut encore être améliorée.

Actuellement des secrétaires et opératrices vont très loin dans la maîtrise de leur machine, elles "écrivent" des programmes bureautiques (enchaînement logique d'opérations ne nécessitant pas la connaissance d'un langage de programmation) pour créer des fichiers, pour adapter des logiciels existants aux besoins particuliers du service ou du demandeur; d'autres personnes estiment que cela ne relève pas de leur travail et font appel à l'informaticien.

Les emplois de monitrices, animatrices, coordinatrices, en même temps qu'ils assurent un potentiel évolutif peuvent être considérés comme un moyen de contrôler les lieux, les zones sociales où une expérimentation technique et organisationnelle peut se faire.

Les jeux ne sont pas faits. Dans la période de pionnier qui vient d'être présentée, comme dans la période d'enclenchements organisationnels qui s'ébauche, la dynamique des groupes professionnels constitue un facteur important. Un comportement de maintien dans une fonction antérieure ne peut être qu'illusoire, car cette fonction ne peut demeurer inchangée. Il nous semble qu'une sensibilisation au rôle d'acteur de changement inhérent à toute personne en situation professionnelle serait judicieuse dans tout enseignement professionnel même au niveau élémentaire.

Dans sa gestion des qualifications, l'entreprise doit faire face à un environnement technologique et économique qui la contraint à se doter d'un potentiel d'innovation, donc d'une main-d'oeuvre évolutive capable de faire bouger ses rôles et ses tâches; en même temps, elle recherche une structure au moindre coût, d'où l'importance des fonctions assurées qui sont probablement appelées à se pérenniser même si la forme de l'emploi peut évoluer.

On peut en effet se demander si ne vont pas apparaître de nouvelles strates qui distingueraient par exemple des emplois cantonnés dans des travaux strictement définis et non évolutifs et des emplois où les personnes auraient la possibilité (motivation, formation, contexte technique et organisationnel) de faire évoluer leur travail, de rechercher les solutions les mieux adaptées. Ceci dépendra aussi, en partie, du dynamisme des différents groupes professionnels à se saisir des périodes de mouvements et de transformations pour participer à la définition de leur place et de leur rôle. Cette constatation renforce encore la nécessité d'une conception dynamique du métier enseigné non seulement en termes de techniques mais aussi en termes de rôles à jouer dans un système de travail en évolution.

**Nicole MANDON et  
Janine RANNOU**

Centre d'études et de recherches  
sur les qualifications\*  
Paris

---

\* Ce Centre relève du Ministère de l'Éducation Nationale et du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

---

### **Bibliographie**

#### **Série d'études CEREQ ou des auteures sur le même thème**

- (1) MANDON, N., *Incidences de l'introduction des machines à écrire dotées d'une mémoire sur les emplois de secrétariat chargés de dactylographie*. CEREQ, document no. 31, Paris, 1977, 207 p.  
— *la note d'information du CEREQ* no. 45, 15 décembre 1977: "Effets des technologies nouvelles sur les qualifications: les machines à écrire dotées d'une mémoire".
- (2) MANDON, N., *L'informatisation des activités de bureau*. Les incidences de l'introduction des machines à écrire dotées d'une mémoire ou machines de traitement de textes sur l'organisation et les emplois de secrétariat. Thèse de doctorat de 3e cycle, Août 1980.

- (3) *Cahier 14 du Répertoire Français des Emplois* — Les emplois-types de l'information et de la communication — tome 3 — "information et communication de l'entreprise", La documentation française, décembre 1982.
- (4) *Technologie et travail — l'informatisation des activités de bureau* — Tome I: "Les conditions organisationnelles et sociales de mise en place des systèmes d'information", J. RANNOU, CEREQ, Collection des études.
- (5) *Technologie et travail — l'informatisation des activités de bureau* — Tome II: "L'évolution des situations de travail individuelles et le devenir des groupes professionnels: le cas du secrétariat", J. RANNOU, CEREQ, Collection des études, Avril 1985.
- (6) MANDON N., RANNOU J.: "L'informatique intégrée: les changements dans le travail des employés dans une entreprise de grosse mécanique" in: *Formation Emploi* no. 5, Janvier-mars 1984, La documentation française.
- (7) *Technologie et travail, l'évolution des emplois de secrétariat, nouvelles exigences et conditions de formation*, N. Mandon, CEREQ, 1984.
- (8) Étude conjointe CEREQ-GIPEX, *L'impact des nouvelles formes d'informatisation et d'automatisation sur le travail tertiaire et les formations correspondantes*, N. MANDON, J. RANNOU, Rapport de la mission française au Québec, septembre 1983.