



Finies la dactylo et les photocopies, la secrétaire du XXI^e siècle gère des dossiers ou des flux d'informations tout en prenant des initiatives. De quoi permettre à son manager de se concentrer sereinement sur son cœur de métier. En principe...

Les assistantes, indispensables et sous-employées

DE SECRÉTAIRE À COLLABORATRICE



Anées 1970, années 1980, début des années 1990, le tableau reste assez semblable. Seuls le clavier d'ordinateur et son écran ont peu à peu remplacé la vieille machine à écrire aux cliquetis si familiers. Mais dans le bureau de la secrétaire, on retrouve toujours le sacro-saint bloc-note, la pile de courriers à traiter, les dossiers à ordonner. L'aide au directeur reste du parfait travail d'exécutant : prise de notes, frappe de document, classement et organisation des fichiers papier, gestion des appels téléphoniques. Puis vint Internet. La magie de la Toile bouleverse la société et révolutionne le duo si bien rodé du dirigeant et de sa secrétaire. Peu à peu, le manager saisit lui-même ses textes, gère son propre courrier et ses mails, classe ses fichiers dans des bases de données informatisées... Quid de la secrétaire ? Elle est devenue collaboratrice.

Elle est capable aujourd'hui de gérer seule certains dossiers, d'orienter ses interlocuteurs téléphoniques en fonction de leur demande, d'organiser et

de filtrer les flux d'informations et de communication au sein d'un service... et davantage selon les dispositions de son ou ses supérieurs.

Sous-employées

Assistante de la direction générale des services de la ville de Puteaux, Christelle Saint-Amand Cephace décroche pour tous les appels destinés au directeur. « Parfois, je réponds moi-même à certaines questions. Par exemple, j'ai eu, il n'y a pas très longtemps, une demande d'un service sur l'avancée d'un dossier technique. Le directeur était occupé. Je savais que le dossier avait été transmis aux services techniques, j'ai donc contacté leur direction pour savoir où cela en était et répondre directement à la demande. » L'assistante putéolienne a une parfaite connaissance de son institution. Elle prépare des modèles de document, suit certains dossiers, gère les priorités. « En ce moment, c'est réunion, réunion, réunion tous les jours ! témoigne-t-elle. Donc je fais tout

pour qu'il ait le moins de choses à faire le soir. » L'agent travaille depuis dix-sept ans à Puteaux, après un BEP de secrétariat. Les formations lui ont permis d'évoluer dans un métier qui, depuis la rentrée 2008, dispose d'un nouveau diplôme : le BTS assistant de manager, né de la fusion du BTS assistant de direction et du BTS assistant secrétaire trilingue. « *Aujourd'hui, le niveau de formation initiale a fortement augmenté* », constate Christine Harache, responsable de l'offre formation assistante/secrétaire du groupe [Cegos] « *Les assistantes doivent pouvoir prendre en charge tout le substrat administratif et organisationnel du service. Elles sont aussi le relais de la communication du manager, font de la recherche d'information, de l'aide à la décision avec des responsabilités et une certaine autonomie.* » Leur but : permettre au manager de se concentrer sur son cœur de métier. Christelle de Saint-Amand Cephale résume : « *Lui, c'est la tête pensante, et il doit pouvoir se décharger de tout le reste.* »

Mais si la plupart des dirigeants estiment que leur assistante est un rouage-clé de leur service ou de leur institution, elle n'en reste pas moins une « *contribution cachée* », affirme Christine Harache. « *Le métier n'est pas assez valorisé par rapport au service rendu à l'institution.* » Beaucoup de secrétaires sont sous-employées. Annie, une ancienne secrétaire passée de l'autre côté du binôme par la force des cours du soir, résume : « *Ça dépend d'un côté de la secrétaire, si elle a réussi à évoluer avec le métier et à sortir du simple rôle d'exécutante, et de l'autre côté, du manager. Soit il considère son assistante comme une nouille, soit il la considère comme une collaboratrice.* »

Recrutement

L'une des premières clés pour optimiser le binôme assistante/manager est le recrutement. Le cadre doit déjà déterminer ses propres besoins et les compétences nécessaires. Et le choix doit être partagé. « *Quand mon directeur partira, je ne resterai pas en attendant son remplaçant, assène Christelle Saint-Amand Cephale. Le binôme doit se choisir, car on est ensemble toute la journée, on doit s'entendre!* » Pour la Putéolienne, l'entretien d'embauche doit être clair. « *Il m'a demandé mes*

traits de caractère et il m'a donné les siens. D'emblée, il m'a dit : " Quand j'ai quelque chose à dire, je le dis, mais je ne suis pas rancunier." Ça m'a tout de suite plu. »

Selon une étude réalisée par l'Observatoire Cegos pour le salon Assist'Expo de l'année dernière, la communication est d'ailleurs le premier axe d'amélioration du binôme pour les assistantes. Plus de la moitié des secrétaires interrogées pour l'enquête estiment ainsi que leur collaboration n'est pas totalement satisfaisante. Pour que leur association soit plus efficace, 64 % attendent de leur manager qu'il les informe sur les enjeux, les dossiers en cours et les partenaires. La deuxième condition d'une collaboration réussie, pour 62 % d'entre elles, est que leur dirigeant prenne pleinement conscience de leur valeur ajoutée. Et pas seulement au moment d'offrir des chocolats lors de la fête des secrétaires. « *De temps en temps, il parle de moi comme d'une collaboratrice, explique Christelle Saint-Amand Cephale. Ça fait plaisir et ça rassure. La reconnaissance, c'est important pour une secrétaire, car c'est un métier peu valorisé. On entend certaines personnes dire parfois : "Tu n'es que secrétaire!"* »

Bataille

Cette bataille sur le front extérieur, quasiment toutes les assistantes l'ont vécue. Christelle Saint-Amand se rappelle : « *Certains ont fait des difficultés pour laisser un message, mais ils ont vite compris que sans objet, le directeur général des services ne rappelle pas!* » Aujourd'hui, l'assistante est même très souvent en copie des mails de son manager, ce qui permet de s'assurer de la vigilance de ce dernier.

Ancienne assistante de direction, Nadine de Barros a également dû faire face aux complexes de supériorité de certains interlocuteurs qui les empêchaient de parler à une secrétaire. Beaucoup de caractère et un peu d'obstination ont eu raison de leurs états d'âme. Aujourd'hui chef de service dirigeant une trentaine d'agents au conseil général des Hauts-de-Seine, elle continue de militer pour la valorisation de son ancien métier : « *Les managers devraient davantage se reposer sur leur secrétaire. Elles savent tout,*

peuvent gérer lorsque le directeur n'est pas là, et sont capables de garder un secret professionnel. Ils seraient beaucoup moins stressés et mieux organisés ! »

Le tout est d'arriver à accorder une telle confiance. Nadine de Barros comme Christelle Saint-Amand Cephale ont dû prouver leurs compétences et leur discrétion. *« Pour mon dernier poste d'assistante, pendant les trois premiers mois, je n'ai pas dormi ! résume Nadine de Barros. Je me suis formée, j'ai montré ce que je savais faire, puis j'ai géré, de la demande de rendez-vous à la préparation des dossiers de la journée, des rapports, des délibérations et du reste... »*

Rencontres métiers

L'ancienne secrétaire est restée membre active de l'association European Management Assistants (Euma). C'est donc avec un plaisir non dissimulé qu'elle a appris le projet de Rencontres métiers dédiées aux assistantes de son institution. Le but : créer un réseau entre les 66 secrétaires du pôle aménagement du territoire (PAT), lancer un échange sur les bonnes pratiques, les harmoniser, et dresser un état des lieux sur le métier d'assistante au PAT. Une reconnaissance et une possibilité de formation réclamées par les assistantes pour évoluer.

« Quand je suis arrivé au conseil général, j'ai eu l'impression qu'il y avait un besoin, car le métier d'assistante change énormément », précise Pierre-Alain Roche, le directeur général adjoint du pôle. « Tout le fonctionnement des institutions vit une véritable mutation avec l'informatisation, la dématérialisation des documents, la nouvelle circulation des informations, etc. Et les assistantes sont en première ligne ! » La première Journée Assistantes a eu lieu le 28 janvier. A l'ordre du jour : le courrier et sa

gestion par numérisation, et la méthodologie d'archivage.

De quoi ravir Nadine de Barros : *« On ne propose pas assez de formations aux assistantes, assure-t-elle. On ne les considère pas à leur juste valeur. Mais pour que le binôme qu'elles forment avec les managers soit optimum, il faut qu'elles soient au top ! »* Armée d'un simple BEP, Christelle Saint-Amand Cephale ne rougit pas face à des collègues alignant un bac + 3 voire plus. *« Je suis toutes les formations sur la bureautique, assure l'agent putéolienne. Là, je vais en faire une sur les marchés publics. C'est le directeur général des services qui me l'a suggérée. Il estime que j'en suis capable, il me pousse vers le haut et ça élargit mes compétences ! »*

Au conseil général des Hauts-de-Seine, l'initiative du pôle aménagement du territoire a étrangement croisé celle de la direction des ressources humaines des moyens (DRHM). Invité à un colloque de Euma par sa collègue Nadine de Barros, Olivier Montadat a décidé de réaliser un atelier avec des assistantes dans Les Mardis du management, ces rencontres professionnelles destinées aux managers. Le chargé de mission manageriel du conseil général des Hauts-de-Seine voudrait réfléchir sur le binôme assistante/manager... *« C'est un sujet qui n'avait pas encore été directement travaillé au conseil général. Or on demande de l'efficacité au manager. Et l'assistante est un acteur-clé de cette efficacité. De sa propre efficacité peut dépendre d'ailleurs celle du manager. »* Les premières rencontres managers/assistantes devraient être lancées après un premier bilan de la Journée des assistantes.

C. B.

• 98 % des assistants étant des assistantes, nous avons choisi d'employer ici le féminin.

questions à



Josette Dubost

Consultante formatrice coach et experte métier
au sein de la Fédération française des métiers de
l'assistantat et du secrétariat

**Les managers ont souvent du mal à parler de leur assistante.
Pourquoi ?**

La fonction de secrétaire est totalement méconnue dans la territoriale, et dans la fonction publique en général. Pour les managers, c'est une secrétaire, donc elle tape sur l'ordinateur, elle répond au téléphone, elle fait le café. Le problème, c'est que les choses ont évolué, et très peu ont pris conscience qu'ils ont une véritable assistante à leurs côtés, qui peut leur apporter une valeur ajoutée, leur simplifier la vie et être source de propositions. Ils ne veulent pas en parler parce qu'ils ne savent pas en parler, tout simplement. Les managers prennent conscience un jour qu'ils devraient recevoir des formations pour optimiser leur binôme.

Pourquoi sous-emploient-ils leurs secrétaires ?

Ils ne savent absolument pas quelles sont les compétences techniques de leurs assistantes. Un exemple très concret : « Ah bon Josette ? Vous croyez que mon assistante saurait gérer les statistiques ? — Ah oui monsieur, c'était dans son cursus, elle a une parfaite connaissance des lois de la statistique. — Mais je ne savais pas ! » C'est un exemple parmi 3 529 ! C'est tout le temps comme ça. Or les compétences des assistantes ont considérablement évolué tant du côté technique que comportemental. Par exemple, dans la territoriale, la secrétaire-assistante doit être au courant des textes de loi, de la réglementation. Elle a aussi une plus grande autonomie, une meilleure affirmation de soi, une prise de risques mesurée, une meilleure communication, etc. Et il n'y a pas, pour la majorité des managers, une reconnaissance de ces compétences. Bien évidemment, je ne dis pas que c'est une généralité, il y aura toujours, dans toutes les territorialités, une exception qui va confirmer la règle, et j'en connais. Mais la grande majorité ne sait pas utiliser avec productivité la personne qui est à leur côté.

Quels sont selon vous les freins à l'utilisation optimale de ces compétences ?

Les managers veulent une assistante extrêmement pro-active, force de proposition et dynamique. Ça, c'est le discours qu'ils tiennent. Dans la pratique, ils veulent que cette personne soit effacée selon l'image d'antan. Mais on ne peut pas avoir une chose et son contraire. Il faut faire des choix. Et ça veut dire aussi que les règles du jeu ne sont pas déterminées. Pour travailler en binôme, il faut déterminer les règles du jeu. Il faut avoir une connaissance l'un de l'autre, mettre en place des modes de fonctionnement et s'y tenir. Mais on retrouve quasiment la même chose dans le privé. Le deuxième frein, que l'on rencontre aussi dans le privé mais moins, c'est le phénomène de stéréotype. Ils sont restés avec cette image vieillotte et poussiéreuse de la secrétaire d'il y a vingt ou trente ans, qui n'a absolument plus rien à voir avec l'assistante d'aujourd'hui. Il faudrait dépasser ça et, avant toute chose, se poser les bonnes questions ensemble, se mettre d'accord sur un mode de fonctionnement et envisager une communication constructive.

Entretien réalisé par Cécile Bontron