



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

ASSISTANT ADMINISTRATIF POLYVALENT(H/F)
À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Août 2017

Le Forem, Service de veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

ASSISTANT ADMINISTRATIF POLYVALENT, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences. Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels qui évoluent considérablement ;
- métiers avec un potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations. Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. *Abilitic2Perform* est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'ex-

perts lors d'ateliers successifs. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique¹, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.²

Les métiers du secrétariat et de l'assistantat représentent plus de 100.000 emplois en Belgique pour lesquels on peut relever plusieurs questions et défis dans un proche avenir.

On peut noter que France Stratégie et le DARES établissent pour le secteur de la gestion et de l'administration des entreprises françaises, une corrélation entre la diminution des emplois de secrétaire et les développements technologiques.³ On peut également observer que le FFMAS aborde régulièrement la question de l'avenir de ces métiers à travers des thématiques comme les défis du métier vis à vis des nouvelles organisations et des modalités de travail, la manière d'aborder son parcours professionnel ou encore la digitalisation des tâches.

¹ Cf. Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Dunod, 2007.

² <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>, consulté le 26/06/17.

³ J-F. Colin, Les métiers en 2022, France Stratégie, DARES, Avril 2015, p. 263, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_27042015_final.pdf, consulté le 19/06/17.

TABLE DES MATIÈRES

ASSISTANT ADMINISTRATIF POLYVALENT, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
• Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier d'assistant administratif ?	5
• Quelles sont les actions à mener pour soutenir les évolutions attendues et/ou nécessaires ?	8
• Les impacts des évolutions attendues : quels sont les besoins en compétences ?	9
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	11
1. Le périmètre du processus du métier d'Assistant administratif	12
2. Les facteurs les plus importants	14
3. La sélection des facteurs les plus influents	15
4. Les évolutions probables et souhaitables	17
5. Le profil d'évolution	17
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences	25
Annexe : Impact des hypothèses d'évolution sur les tâches.....	28

Parmi un choix de plus de 200 dénominations recensées dans les entreprises⁴ - dont chacune regroupe arbitrairement en fonction de l'organisation et de la culture d'entreprise un ensemble de tâches variées - il a été choisi de retenir celle d'« assistant administratif polyvalent ». Cette dénomination ne fait pas consensus parmi les experts mais, elle a l'avantage d'insister sur le fait que le cœur du métier est actuellement et historiquement rattaché à des tâches administratives bien que se développant aujourd'hui largement en dehors de cette sphère. Le terme polyvalent permet d'insister sur la variété de tâches et de rôles qui peuvent être demandés à l'assistant administratif, en particulier dans les TPE et les PME.

De plus, reprendre les termes les plus classiques d'« assistant de direction » ou de « secrétaire » ne permettait pas de mettre en avant des évolutions telles que le double déportement⁵ des tâches et la disparition des binômes « patron-secrétaire » au profit d'un positionnement auprès d'une équipe de manière durable ou pour le temps d'un projet.⁶ Pour faciliter la lecture, nous parlerons d'assistant administratif dans la suite de ce rapport.

En termes de volume sur le marché du travail, selon l'enquête sur les forces de travail de la Direction générale Statistiques et Informations économiques du SPF Économie⁷, on peut estimer en 2015 à plus ou moins 25.000 le nombre de *secrétaires d'administration et spécialisés* et à 15.000 le nombre de *secrétaires généralistes* résidant en Wallonie. Pour l'ensemble de la Belgique on peut estimer ce nombre à 100.000 et à 30.000 respectivement dans ces deux catégories.

Si on compare les chiffres recueillis par cette enquête pour la période de 2012 à 2015, on constate pour la Belgique, une tendance à la baisse du nombre de *secrétaires généralistes* mais une tendance à la hausse du nombre de *secrétaires spécialisés*. On remarque également que la somme du nombre de personnes occupant une fonction dans une de ces deux catégories a diminué de près de 15.000 unités. Cependant, les chiffres wallons pour ces catégories sont très stables : c'est en Flandre et à Bruxelles que cette tendance est observée.

Avant de présenter les résultats de la présente analyse, nous voulons attirer l'attention du lecteur sur des considérations générales développées par les participants durant les ateliers prospectifs.

Tout d'abord, l'ensemble des participants considèrent qu'un certain nombre de tâches risquent très vite d'être complètement ou du moins très fortement automatisées.⁸ Ces évolutions sont perçues par les participants comme autant d'opportunités pour se concentrer sur des tâches émergentes pour lesquelles un besoin accru de professionnalisation se fait sentir.⁹

Ensuite, il y a une différence dans les profils recherchés entre les TPE, les PME, et les grosses entreprises. Les premières recherchent des profils plus polyvalents qui peuvent jouer un rôle de liaison entre les employés, voire dans les petites structures de jouer le rôle de suppléant du patron durant ses absences. Les secondes semblent rechercher des profils plus spécialisés qui travailleront dans un périmètre de tâches plus étroit.

Enfin, les participants mettent en avant ce rôle de liaison formel et informel, à la fois dans les rapports internes entre les employés mais aussi dans le contact client. Dans un environnement de plus en plus numérisé et où les contacts sont dématérialisés, les participants aux ateliers sont convaincus qu'il sera nécessaire de conserver et d'établir des rapports professionnels humains de qualité. Il s'agira d'une plus-value davantage reconnue par et pour l'entreprise.¹⁰ Il n'est

⁴ FFMAS, Quels défis à relever pour les secrétaires-assistant(e)s ? Congrès de Paris des 2 et 3 décembre 2016.

⁵ De plus en plus de cadres prennent en charge des activités auparavant assurées par des secrétaires-assistant(e)s et inversement.

⁶ Ces tendances ont été rapportées lors du congrès de Paris de ces 18 et 19 mars 2016 par F. Granier, chercheur - associé CNRS/CNAM – Responsable de l'Observatoire prospectif de la FFMAS.

⁷ Les chiffres sont issus de l'enquête sur les Forces de Travail et ne sont pas des chiffres "absolus" mais bien des approximations basées sur l'extrapolation d'un échantillon aléatoire de la population belge.

⁸ P. ex. la gestion des agendas par les applications actuelles sont déjà très performantes. Il est possible dans les dix années à venir de voir des dispositifs capables de traduire correctement et en temps réel les communications orales.

⁹ P. ex. comment communiquer sur les réseaux sociaux pour développer une image positive de l'entreprise ?

¹⁰ Une participante a résumé cela en parlant « d'humaniser la numérisation ».

pas étonnant dès lors de voir mis en avant tout au long de la présente démarche la maîtrise de compétences non-techniques et particulièrement des compétences sociales¹¹.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir.

La seconde présente dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment la liste (non exhaustive) de compétences pointées par les participants comme connaissant une évolution et étant considérée comme importante dans le cadre d'une formation.

¹¹ D'après l'avis du Conseil de l'Éducation et de la Formation qui se base sur les travaux de Gerhard P. Bunk (dans Transmission de la compétence dans la formation professionnelle en Allemagne, CEDEFOP Formation professionnelle 1/94, Revue Européenne), les compétences non-techniques se déclinent en 3 dimensions : les compétences méthodologiques (ex : trouver des solutions de manière autonome), les compétences sociales (ex : faire preuve d'un comportement social et de sensibilité interpersonnelle) et les compétences contributionnelles (contribuer de manière constructive à l'aménagement de son environnement professionnel). Cf. http://www.cef.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecu-redl&u=0&g=0&hash=00251ea0664c03da1f5d81af74fee916156dc555&file=fileadmin/sites/cef/upload/cef_super_editor/cef_editor/Avis/CEF_Avis_099.pdf, consulté le 31/08/2017.

Précisons que les experts durant les ateliers n'ont pas employé le terme de « compétences non-techniques » mais plutôt celui de « soft skills ».

Partie 1 – Synthèse des résultats

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier d'assistant administratif ?

Dans un environnement professionnel fortement impacté par la numérisation et l'automatisation, la mise en avant d'**un besoin accru de compétences non techniques** est apparu comme un facteur essentiel pour rester employable à l'avenir.

Il s'agit de développer, en visant l'excellence, des ressources que les évolutions technologiques ne devraient pas menacer dans les prochaines années. Sont citées à titre d'exemple par les participants : l'intelligence émotionnelle, la créativité, la pensée critique, l'empathie, la gestion du changement nécessitant une adaptabilité.

Le développement de ces habilités est pris en considération dans certaines hautes écoles délivrant un Bachelier d'Assistant de Direction. On y travaille notamment la confiance en soi, la proactivité et l'assertivité en vue de gérer au mieux le stress et de développer chez les futurs travailleurs, la communication la plus adaptée aux circonstances. Les compétences non

techniques ne sont plus perçues comme innées mais comme des aptitudes auxquelles chacun peut être conscientisé et que chacun peut acquérir avec plus ou moins de succès.

Cependant, il existe encore des résistances quant à leur apprentissage. Elles sont souvent sous-estimées, notamment par le public ; aussi il convient d'abord de le sensibiliser avant de le former.

Ce besoin accru s'explique notamment par la **dématérialisation du lieu de travail et le développement de plateformes de travail en ligne** qui impliquent le développement de nouvelles relations entre les collaborateurs ainsi qu'avec les clients.¹² L'assistant administratif devra maîtriser les outils liés à la gestion de cette dématérialisation mais aussi renforcer la qualité des échanges professionnels à distance.

En raison du lien que la fonction peut développer entre les collaborateurs ou avec le client, notamment en assurant une présence permanente au bureau, le métier n'est pas perçu comme celui qui pourrait bénéficier le plus de la dématérialisation du lieu de travail. Par contre, il pourrait favoriser le développement du secrétariat et de l'assistantat indépendants car les outils permettant la mobilité sont de plus en plus développés et accessibles.

La rationalisation des compétences qui pousse soit à un besoin d'assistants de plus en plus polyvalents (surtout PME) ou spécialisés (essentiellement les grandes entreprises) est un facteur retenu. Selon les participants, les PME et TPE recherchent une grande polyvalence de la part de leur assistant administratif¹³ avec un intérêt marqué pour les compétences commerciales tant au niveau de l'accueil du client que pour des tâches de soutien dans des processus commerciaux.

Certaines tâches pourraient sortir du périmètre métier au profit d'autres métiers ou être entièrement automatisées. De nouvelles tâches devraient s'ajouter pour combler cette perte. Parmi celles-ci, selon une partie des experts, on devrait voir un développement de l'exploitation des outils numériques pour effectuer de l'e-GRH¹⁴ et en particulier de l'e-recrutement. Pour d'autres, l'e-GRH et surtout l'e-recrutement ne concernera pas ce type de profil. Dans tous les cas, l'exploitation professionnelle des réseaux sociaux est une compétence recherchée et qui est à développer : il s'agit d'alimenter le site de l'entreprise avec une vo-

¹² P. ex. la gestion par le client de ses commandes ou l'accès à toute une série d'informations qui n'étaient jusqu'alors pas communicables ou communiquées, redéfinit la manière de communiquer avec celui-ci.

¹³ P. ex. un participant signalait qu'il n'est pas rare de voir l'assistant administratif jouer un rôle de gestion sur base des consignes du dirigeant lors de ses absences.

¹⁴ P. ex. il s'agit notamment de gérer les ressources humaines en s'appuyant sur les réseaux sociaux, de croiser les données avec un objectif de recrutement ou de gestion d'éléments relatifs à la réputation de la société.

lonté de susciter l'interaction avec le client, de maintenir ou d'améliorer l'image de l'entreprise ou encore de réaliser une newsletter.¹⁵

Le facteur relatif au **besoin de formation continue et à la nécessité d'apprendre à apprendre** a permis de mettre en avant le fait qu'il faut désormais outiller les travailleurs à apprendre à s'initier aux produits technologiques qui évoluent de plus en plus vite au lieu de les former à un unique programme qui devient obsolète en quelques années.

Deux tendances sont observées. Au niveau des PME et des TPE, il y a une nécessité à ce sujet mais aussi de réels freins à envoyer en formation un employé qui bien souvent est le premier contact des clients avec l'entreprise. De l'autre côté, on peut voir des sociétés de grande taille proposer à leur personnel des formations systématiques et régulières au risque de ne plus être toujours pertinente par rapport aux réels besoins de l'employé.

Comme une majorité de métiers, l'assistant administratif devrait voir le niveau des compétences liées au numérique considérablement augmenter. À défaut de

les maîtriser, il faudra rapidement se former pour rester employable.¹⁶

L'exploitation du « Big data » et le développement du « Cloud » va clairement influencer le métier. À titre d'exemple on peut évoquer le fait que le dossier d'un client sera alimenté par un flux constant de données externes à l'entreprise qu'il faut saisir et être capable d'exploiter. Cela demande à la fois une maîtrise d'outils d'analyse ainsi qu'une compréhension de ce nouvel environnement de travail. Selon les moyens et les possibilités des entreprises, ces tâches seront confiées à des spécialistes ou probablement à des assistants administratifs qui devraient alors être capable, à l'aide de ces outils, de trier les informations pour en garder les plus pertinentes.

L'automatisation et la virtualisation par rapport à certaines tâches sont en cours. C'est un phénomène qui va se généraliser. Cependant, la majorité des participants n'envisagent pas dans un avenir proche qu'un robot puisse remplacer un assistant administratif au-delà de ce qui se fait déjà en matière de fonction d'accueil.¹⁷

Par contre, le développement d'assistants personnels numériques et « intelligents » qui comprennent les instructions verbales données par les utilisateurs et répondent à leurs requêtes remet en cause certaines tâches au cœur du métier d'assistant administratif. À titre d'exemple, dans le secteur médical, les médecins utilisent des dictaphones qui reproduisent immédiatement et automatiquement par écrit des protocoles de soins qui n'ont plus qu'à être relus pour la forme par la secrétaire médicale. Les participants ont également évoqué les progrès significatifs réalisés en matière de traduction instantanée, domaine dans lequel le développement des intelligences artificielles joue un rôle clé.¹⁸

Au niveau de l'ajout de nouvelles tâches, on constate qu'il devient habituel que des assistants administratifs participent à la mise en place et au bon déroulement de visioconférences¹⁹ de l'entreprise.

¹⁵ Il s'agit clairement de compétences directement liées au métier de Community manager. Cependant, selon les participants, beaucoup d'entreprises ne comptent pas engager un Community manager pour des raisons de coût et de retour sur investissement actuellement difficilement objectif.

¹⁶ Cf. le projet européen Dig Comp qui, à travers 21 compétences réparties en cinq catégories, devrait permettre à l'entreprise et aux individus de mesurer leur indice de maturité par rapport au monde numérique, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-framework-developing-and-understanding-digital-competence-europe?search> et <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>, consulté le 9/06/16.

¹⁷ Bien que la technologie soit disponible depuis près de deux ans, la diffusion de robot d'accueil est encore très limitée en Belgique. Cf. <http://www.lameuse.be/1597123/article/2016-06-13/liege-pepper-le-robot-a-debarque-a-l-hopital-de-la-citadelle-video>, consulté le 9/06/17.

¹⁸ La société Google arrivait en 2016, lors de certains tests, à atteindre le niveau d'un traducteur bilingue humain dans des traductions entre le français, l'anglais, le mandarin et l'espagnol. Cf. Y. Wu *et al*, Google's Neural Machine Translation System : Bridging the Gap between Human and Machine Translation, septembre 2016, <https://arxiv.org/abs/1609.08144>, consulté le 9/06/17.

¹⁹ Il s'agit de réunions où l'on peut, entre plusieurs personnes situées dans des lieux différents, se voir, dialoguer et se partager des documents.

Il est également imaginé que la diffusion des « Chatbots »²⁰ dans les TPE et les PME implique qu'ils seront alimentés par un assistant administratif pour répondre aux besoins tout en adoptant le comportement attendu.²¹ L'apprentissage de la manipulation de ces outils baisse considérablement au point que tout un chacun devrait facilement et rapidement, en maîtriser le fonctionnement.

Suivant le contexte professionnel, **les nouveaux outils de communication dans la sphère privée** impactent les responsables administratifs qui peuvent se retrouver dans une situation où ils sont joignables en continu. En France, où 37 % des actifs utilisent les outils numériques professionnels en dehors du temps de travail et où 62 % des actifs réclament une régulation des outils numériques professionnels, une disposition dite « droit à la déconnexion » est apparue en 2016 dans le code du travail. Il s'agit pour les entreprises de plus de 50 salariés « de mettre en place des instruments de régulation de l'outil numérique. Ces mesures viseront à assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ».²² Les participants considèrent qu'une règle similaire devrait apparaître en Belgique.

Par ailleurs, les participants constatent que dans la jeune génération connectée naturellement en permanence, il existe une volonté de ne pas voir une communication permanente avec le milieu professionnel.

L'utilisation croissante des outils numériques de communication en rapport avec l'image de l'entreprise dans les TPE et PME serait plutôt traitée par un assistant administratif tandis que dans les grosses structures, il s'agirait d'un domaine réservé à un spécialiste dédié exclusivement à cette activité. L'image de l'entreprise à travers les canaux sociaux, et le site internet ayant pris une importance considérable ces dernières années, la professionnalisation de la gestion de cette image apparaît comme une nécessité prioritaire pour éviter les maladroites conduisant involontairement à diffuser une mauvaise image de l'entreprise. Le respect du droit d'auteur et des copyrights est une matière sur laquelle des efforts sont également à fournir.

Les participants observent que **l'assistant administratif réalise de plus en plus de tâches demandant une réflexion préalable**. Le profil orienté exclusivement vers l'« exécution » est de moins en moins demandé sans pour autant disparaître prochainement. C'est une tendance qui n'est pas neuve mais qui se poursuit avec une demande croissante de proactivité et d'autonomie, mais aussi une capacité à raisonner et à argumenter, supérieure à ce qui était demandé jusqu'ici. Par exemple, il semble que l'on recherche de plus en plus d'employés administratifs pouvant traiter un projet de bout en bout alors que précédemment ce besoin se faisait moins sentir.

Les participants signalent que les employeurs continuent de rechercher des profils orientés exclusivement vers l'« exécution ». Il s'agit d'avoir du personnel qui ne recherche pas particulièrement à se positionner ailleurs qu'à la place occupée dans l'entreprise.

L'organisation du travail centrée sur la gestion de projet n'est pas une nouveauté mais elle se diffuse dans l'ensemble des sociétés. Dans ce contexte, l'assistant administratif ne travaille plus pour un patron mais dans un groupe de personnes autour d'un projet. Il participe à ces projets en qualité d'exécutant mais avec une dose de responsabilités, d'initiative et dans un rôle de transmission, voire de relais pour suppléer une personne absente. Par ailleurs, il apparaît que les projets événementiels de l'entreprise ou relatifs à la construction de l'esprit d'équipe sont des projets dont la plupart des responsabilités sont confiées aux assistants administratifs.

Enfin, bien que n'ayant pas été retenue parmi les dix facteurs clés, l'arrivée sur le marché d'une nouvelle génération de travailleurs qualifiée de **"génération Z"** a été fortement mise en avant comme un facteur influent par les participants travaillant dans les agences de placement. Il semblerait qu'une partie de cette génération a des aspirations qui ne rencontrent plus les attentes professionnelles des entreprises du secteur sur le plan des temps et de l'engagement dans le travail. Cependant, il est également signalé que les pro-

²⁰ Un chatbot est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées effectuées en grande partie en langage naturel. Le chatbot utilise à l'origine des bibliothèques de questions et réponses, mais les progrès de l'intelligence artificielle lui permettent de plus en plus « d'analyser » et « comprendre » les messages et d'être doté de capacités d'apprentissage liées au machine learning. Cf. <https://www.definitions-marketing.com/definition/chatbot/>, consulté le 31/08/17.

²¹ Le chatbot ne peut répondre qu'à des questions relativement simples. Un humain doit prendre le relais pour les questions plus complexes.

²² Cf. <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/projet-de-loi-travail/quelles-sont-les-principales-mesures-de-la-loi-travail/article/droit-a-la-deconnexion>, consulté le 09/06/17.

files, plus connectés et plus créatifs vis-à-vis des possibilités offertes par la numérisation sont recherchés par les entreprises et sont plus nombreux au sein de cette génération.

Quelles sont les actions à mener pour soutenir les évolutions attendues et/ou nécessaires ?

Si le **besoin accru de compétences non-techniques** semble une évidence, il faut déterminer lesquelles sont attendues prioritairement en fonction des attentes des différents secteurs d'activités économiques. Une enquête menée auprès des entreprises à ce sujet apporterait un éclairage permettant de cibler les actions de formation en la matière.²³

Il faut également poursuivre auprès des étudiants mais aussi du corps enseignant, les efforts réalisés pour montrer l'intérêt et l'importance de ces compétences, tant pour l'épanouissement de l'individu que la plus-value que cela peut apporter à l'entreprise. Une des difficultés détectées sur laquelle une réflexion doit être menée porte sur la manière dont on peut évaluer les étudiants à ce sujet sans porter de jugement de valeur.

Au niveau du besoin d'assistants de plus en plus polyvalents ou spécialisés. Les participants considèrent qu'il faudrait pousser le niveau de la formation de

base en y intégrant les aspects relatifs aux compétences numériques²⁴ comme par exemple l'exploitation des réseaux sociaux.

Par ailleurs, il y a encore un nombre important d'enseignants qui n'ont pas conscience de l'étendue ou de la pertinence des offres de services des centres de formation auxquelles ils peuvent accéder. Il faut donc continuer à travailler cette question.

Le besoin de formation continue et la nécessité d'apprendre à apprendre implique qu'il faudrait encourager la reconnaissance de la nécessité de suivre des formations continues pour se maintenir à niveau, pour rester performant et employable. Ces dernières devraient être organisées sur base d'une formule souple afin de favoriser la participation ponctuelle en fonction des matières abordées.

Une autre piste évoquée est d'établir des moments d'échange des savoirs et des savoir-faire entre collègues d'une même entreprise, du coaching ou de développer des pratiques déjà existantes mais peu utilisées qui permettent aux enseignants de faire des stages en entreprises afin d'être confrontés aux réalités du terrain.

L'automatisation et la virtualisation de certaines tâches est un processus qui doit être accompagné. Tout d'abord, il s'agit de sensibiliser le personnel sur l'impact des évolutions numériques dans le secteur, et

les conséquences attendues si on ne change pas aujourd'hui les processus et les modèles d'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Ensuite, dans la mesure du possible, il faudrait inviter davantage d'experts à apporter les compléments nécessaires dans le cadre de cours sur les matières relatives aux technologies numériques et notamment leurs impacts sur l'organisation du travail et les tâches de l'assistant administratif.

À ce sujet, **le développement du cloud et du Big data** devrait être une priorité avec comme thématique, la manière de travailler avec un flux continu d'informations extérieur à l'entreprise et qui lui sont nécessaires pour rester compétitif sur la qualité de ses services ou de ses produits.²⁵

Enfin, **la dématérialisation du lieu de travail et le développement de plateformes de travail en ligne** implique de travailler sur « la culture de la collaboration », notamment en développant des ateliers pratiques de travail collaboratif à distance. Il s'agit d'une tâche à laquelle il faut dès à présent s'atteler.

Le glissement de l'assistant administratif vers des tâches réflexives tout en maintenant le besoin de profil « orienté exécution » a permis de mettre en avant le besoin, de clarifier dans le chef des employeurs, les descriptions d'offres d'emploi afin d'affiner l'adéquation entre les aspirations des candidats et les attentes de l'employeur.

²³ Il s'agit d'une action qui dépasse très largement le métier analysé.

²⁴ Il s'agit de sensibiliser aux compétences à maîtriser et attendues en 2020, de la part des travailleurs au sein de l'union européenne. Cf. infra note 16.

²⁵ Il s'agit d'une situation inédite vu qu'en dehors de rares cas, la grande majorité des travailleurs ont travaillé sur des données figées dans le temps.

Dans les formations, il est proposé de travailler davantage avec les étudiants les aspects relatifs aux entretiens d'embauche et en particulier l'argumentation orale.

L'effacement de la frontière entre la vie privée et professionnelle suite au développement des outils numériques de communication implique selon les participants de renforcer la législation. Il s'agirait de favoriser une clarification quant à l'objet des avantages en nature afin que l'employé les accepte ou les refuse en connaissance de cause. La législation devrait également poser un cadre relatif à l'utilisation des objets donnés par l'employeur comme avantage en nature.²⁶

L'utilisation croissante des outils numériques de communication en rapport avec l'image de l'entreprise devrait être accompagnée de référentiels et de procédures facilement et rapidement applicables, permettant d'éviter les erreurs et maladrotes de communication interne et externe.

Enfin, au-delà de la poursuite des efforts entrepris pour travailler par projet dans les formations, **l'organisation du travail centrée sur la gestion de projet** a mis en avant le besoin de sonder les entreprises pour connaître de manière exhaustive les projets qui sont confiés aux assistants administratifs.

Les impacts des évolutions attendues : quels sont les besoins en compétences ?

Parmi les compétences non-techniques à développer, la proactivité, l'assertivité et l'empathie sont ressorties comme trois savoir-être dans lesquels il faut que l'assistant administratif excelle pour répondre aux attentes de clients dont le niveau d'exigence augmente sensiblement.

Au niveau des outils informatiques employés, il devient aujourd'hui important de développer des capacités à s'adapter à un nouvel outil plutôt que de chercher à en maîtriser parfaitement un outil exclusif.

Les suites bureautiques, depuis peu en ligne, évoluent fréquemment et apportent un nouveau lot de fonctionnalités bien souvent méconnues mais pourtant indispensables dans les prochaines années. Utiliser et alimenter des outils de nouvelle génération tels que « Sway » et « Power BI » ou des nouveaux outils tels que « Delve »²⁷ apparaît une nécessité. De plus, ces outils ont la caractéristique d'évoluer considérablement et rapidement, nécessitant pour les maîtriser, de se tenir informé des évolutions implémentées et attendues.

L'ensemble des assistants administratifs doit également être familiarisé avec un environnement de travail centré sur les logiciels de gestion intégrés (ERP).²⁸

Les participants signalent que dans un environnement fortement orienté vers la collaboration et le partage, l'assistant administratif devra se montrer très vigilant en veillant à maintenir la confidentialité des documents sensibles par l'entreprise.

À l'ère du numérique, la précision dans l'encodage reste une compétence clé pour laquelle le niveau demande d'être élevé. Il ne s'agit pas d'une nouvelle compétence mais il apparaît qu'aujourd'hui qu'une maladresse, un oubli peut entraîner des conséquences négatives. L'environnement numérique augmente la fréquence de ce genre de situations délicates.

Enfin, l'écart de compétences entre les membres du personnel qui maîtriseront les compétences numériques et les autres crée une différence à court terme qu'il convient de gérer. Il s'agira donc en interne de faire le discernement et de ne pas forcément utiliser l'outil le plus récent et performant dans l'absolu mais celui qui fait consensus auprès du public vers lequel il faut communiquer.

²⁶ Un participant signalait qu'il existe un cadre fiscal sur les avantages en nature tels que la mise à disposition d'un ordinateur portable, mais qu'il n'y avait aucun cadre à respecter en matière d'utilisation.

²⁷ « Sway » permet de créer et partager des rapports interactifs, des présentations, etc. « Power BI » permet, à partir de sources multiples, d'organiser et visualiser des informations pour l'analyse et la prise de décision. « Delve » permet de rechercher, trier et organiser l'information issue d'une masse de données.

²⁸ Il s'agit d'un logiciel permettant de suivre, de gérer les informations et opérations de l'entreprise à partir d'un programme unique.

Il est également attendu une capacité de l'assistant à intervenir sur les réseaux sociaux pour répondre à des demandes ou de gérer les messages hostiles de manière constructive dans le respect des politiques de communication de l'entreprise.

L'élaboration de dossiers clients évolue en raison de la très forte croissance du volume d'informations disponibles. Faire preuve d'esprit critique pour sélectionner les sources sur lesquelles s'appuyer, et les communiquer correctement aux analystes avec le support de programmes informatiques dédiés est donc une compétence attendue dans les prochaines années.

Le développement du cloud et du Big data demande une capacité à synthétiser et à présenter l'information dans un contexte d'obésité de l'information. Il faut être capable de gérer le flux d'informations. Derrière ces outils, il y a une formation humaine à développer (réflexion et gestion des nouveaux outils).

La gestion du site internet de l'entreprise implique également le développement de l'aspect traitement des informations qualitatives et quantitatives. L'assistant administratif pourrait extraire les données attendues et les mettre en forme. Pour ce faire l'assistant administratif pourra compter sur des outils d'analyse de plus en plus faciles à maîtriser

Pour l'organisation des réunions, dans un contexte de développement de réunions en ligne par un système de visioconférence, il est mis en avant la plus-value que peut apporter un assistant administratif, qui peut jouer un rôle de support d'animation et support technique de première ligne.

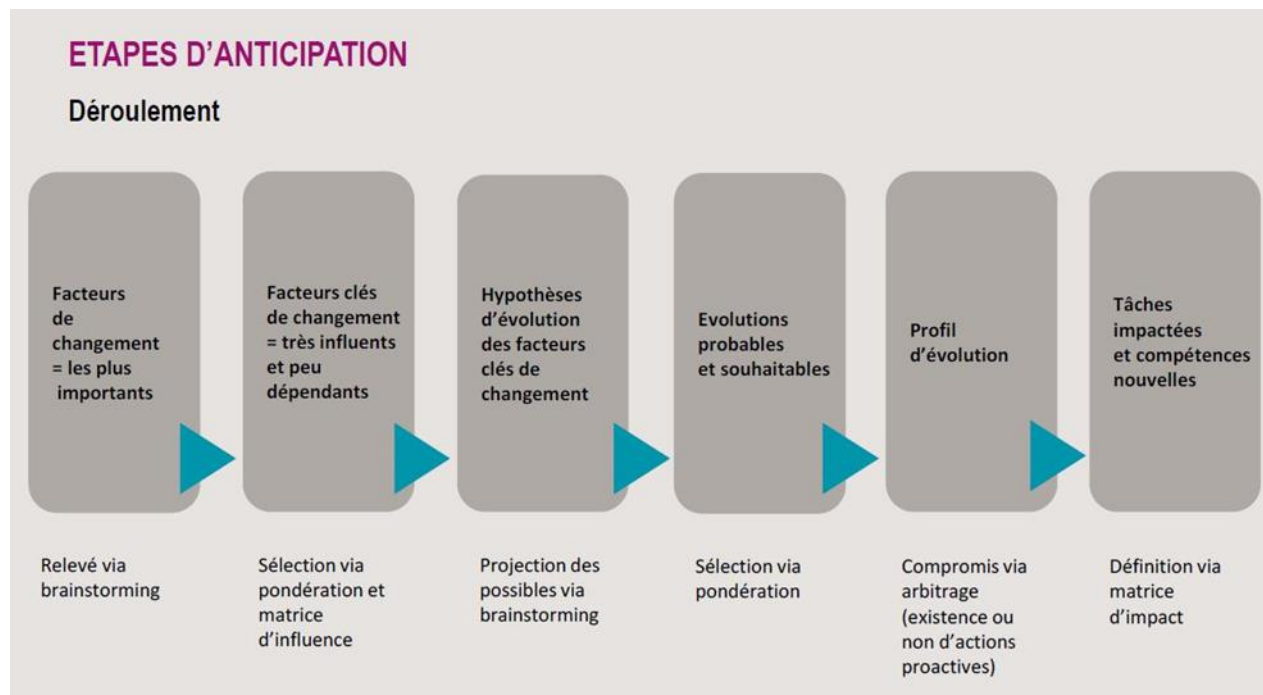
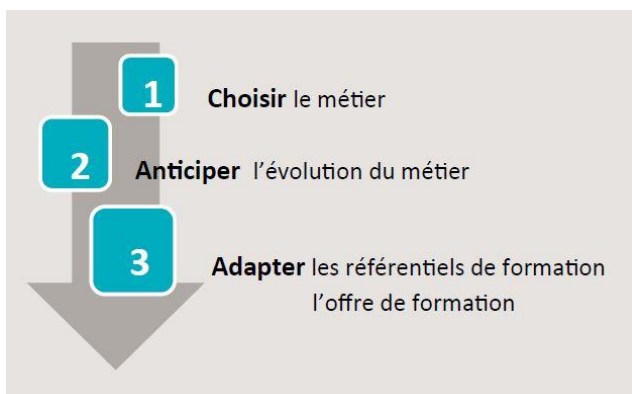
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic* appliquée au métier d'assistant administratif.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexion créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes, par le back officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur



le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur l'anticipation.

Les quatre ateliers se sont déroulés du 21 février au 28 mars 2017. Ils ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, centres de compétence, opérateurs de formation, représentants du secteur, et Le Forem (cf. le colophon en fin de rapport).

Le métier d'assistant administratif a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs de l'industrie et de la numérisation en général.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier d'assistant administratif.
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants.
3. Sélection des facteurs les plus influents.
4. Hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement.
5. Evolutions probables et souhaitables.
6. Profil d'évolution.
7. Impacts sur les activités et les besoins en compétences.

1. LE PÉRIMÈTRE DU PROCESSUS DU MÉTIER D'ASSISTANT ADMINISTRATIF

La première étape des ateliers prospectifs consiste à délimiter un périmètre du métier analysé reprenant par activité, l'ensemble des tâches exercées dans le cadre de celui-ci.

Nous avons eu recours à une étude commanditée par le CEFORA sur le contenu des professions administratives.²⁹ Sur base des réponses de 156 collaborateurs administratifs dans 16 entreprises représentatives du tissu économique belge, cette étude a permis d'identifier 42 tâches réparties en sept catégories de collaborateur administratif.³⁰

Le périmètre proposé aux participants se base sur les tâches liées à la fonction d'« Assistant de Direction » reprises dans cette étude. En effet, il s'agit d'un profil très transversal qui permet de mener une analyse prospective d'un grand nombre de tâches qui peuvent concerner les autres catégories. Le tableau ci-dessous reprend le tableau final de la liste des tâches, parfois très légèrement amendées, et approuvées par les participants. Celles-ci sont présentées sans classement ou ordre de priorité. Les tâches en gras indiquent les tâches demandées chez près d'au moins 45 % des assistants administratifs. Les tâches avec une astérisque sont celles qui sont effectuées par moins d'un assistant administratif sur dix.

²⁹ E. Colman, J. Desseyne, M. Albertijn, Le contenu des professions administratives, juillet 2015, Tempera. Étude commandée par le CEFORA.

³⁰ Les sept catégories sont : Comptable, collaborateur RH, assistant de direction, collaborateur commercial, collaborateur d'accueil, collaborateur CRM, gestionnaire de dossiers.

Saisir des documents et les mettre en page, envoyer et classer les documents.	Répondre aux appels téléphoniques, accueillir les clients et informer ou orienter les clients.
Recevoir les documents à traiter, les vérifier et demander des instructions quant au délai, à la quantité.	Suivre les clients ou fournisseurs. Proposer des solutions aux problèmes (livraison, garantie, ...).
Vérifier les informations lors de la saisie et corriger les erreurs.	Planifier et organiser les déplacements des responsables ou membres de l'équipe.
Effectuer des copies.	Effectuer parfois des missions administratives similaires pour d'autres services.
Mettre à jour les données qui suivent une activité (aperçu de la situation, tableaux de résultats, ...).	Constituer et actualiser des dossiers administratifs, contrôler les renvois ou mises en demeure.
Indexer, classer et archiver des documents.	Préparer et suivre les dossiers (juridique, personnel, comptabilité, ...).
Préparer, trier et envoyer le courrier sortant.	Mettre à jour des outils online vis-à-vis des externes (FB, Twitter) qui suivent les activités de l'entreprise (image de l'entreprise).
Numériser et traiter les documents et données.	Mettre à jour des outils online destinés aux collaborateurs de l'entreprise (intranet).
Distribuer le courrier entrant conformément aux directives.	*Rédiger des documents commerciaux et suivre les paiements, mettre en demeure les factures non acquittées.
Chercher, envoyer ou gérer de la documentation.	*Suivre le paiement des commandes ou transmettre au service approprié (comptabilité, service juridique, ...).
Élaborer des fichiers clients ou prospects.	*Établir des estimations de coûts : communiquer les données techniques et commerciales aux clients, vendeurs, ... (planning, prix, paiement, ...).
Apporter son aide lors de réunions et événements (hors aspect administratif).	*Négocier avec le client à propos des conditions d'un contrat de vente.
Apporter un soutien administratif lors des réunions et événements.	*Suivre le site internet de l'entreprise (informations commerciales, ...).
Planifier et organiser des réunions pour un groupe de projet et rédiger des comptes rendus.	*Constituer, introduire et suivre des dossiers d'adjudication.
Suivre le matériel de bureau, constater les pénuries et passer des commandes.	*Rassembler les données concernant les activités du personnel et préparer le calcul des salaires.
Veiller à un soutien de l'aménagement de bureau.	*Suivre et mettre à jour les dossiers individuels des travailleurs. Introduire la déclaration légale.
Accueillir et orienter les clients, fournisseurs, visiteurs. Noter les messages et prendre les rendez-vous.	*Suivre le magasin, constater les pénuries, passer des commandes.

Tableau 1 : Le périmètre des tâches du métier analysé.

2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs marquant l'évolution du métier d'assistant administratif s'effectue, selon la méthode Abilitic2Perform, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la sélection des facteurs de changement les plus importants. Ces deux étapes ont été réalisées lors du premier atelier.

L'objectif de la première étape est d'établir, via brainstorming, une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2020-2022), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier d'assistant administratif ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs à l'ensemble du groupe qui a réagi et commenté ces propositions. Au total, les experts ont ainsi recensé 26 facteurs de changement qui relevaient de différentes dimensions : politique, économique, socioculturelle, technologique, légale.

La seconde étape, c'est-à-dire l'identification des facteurs de changement les plus importants, s'est faite sur la base d'un vote pour lequel chaque expert disposait d'une bourse de points à répartir sur les facteurs de changement (avec un maximum de cinq points par facteur) qui selon eux affecteraient le plus l'évolution des métiers en lien avec le métier d'assistant administratif d'ici trois à cinq ans. Les trois critères suivants ont été pris en compte pour la sélection des facteurs de changement les plus importants :

1. La mobilisation (le nombre de votes).
2. L'importance relative (la moyenne des notes attribuées).
3. L'étendue (la différence entre note maximale et note minimale).

Le vote d'importance permet de désigner les 20 facteurs les plus importants pour l'évolution des métiers :

A1	Le besoin accru de compétences non-techniques.
A2	La rationalisation des compétences : l'assistant de plus en plus polyvalent (surtout PME) ou spécialisé (grande entreprise).
A3	La formation continue et le besoin d'apprendre à apprendre.
A4	La dématérialisation du lieu de travail et le développement de plateformes web de travail.
A5	L'arrivée des robots dans le milieu professionnel.
A6	Le double déportement (le « patron » fait des tâches de l'assistant et inversement).
A7	Le développement du Big data et du Cloud.
A8	Des tâches qui glissent de l'exécution à la réflexion.
A9	La visibilité et l'image d'une entreprise / la formation à l'E-réputation.
A10	La réalité virtuelle et augmentée.
A11	Web 4.0 : la fin de l'assistant administratif au profit de l'assistant personnel virtuel ?

A12	L'utilisation croissante des outils numériques de communication (image de l'entreprise et séparation vie publique/vie privée).
A13	L'organisation du travail centrée sur la gestion de projet.
A14	La génération Z (le conflit avec les attentes des employés).
A15	La maîtrise des langues dans un contexte d'exportation et d'internationalisation.
A16	L'externalisation à l'étranger d'une série de tâches.
A17	Mise à jour constante au niveau législatif par rapport aux droits à l'image, utilisation correcte des réseaux sociaux.
A18	La disparition des collaborations en binômes au profit des collaborations au sein d'une équipe.
A19	L'éclatement et/ou la diminution du temps de travail.
A20	Le développement du "feel good management".

Tableau 2 : Les 20 facteurs de changement importants retenus après le vote d'importance.

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Lors du second atelier, les experts ont identifié l'influence que ces 20 facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Entre les ateliers, ils ont rempli une matrice en y notant l'influence des 20 facteurs en ligne sur les mêmes 20 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence / dépendance relatives des vingt facteurs.

La sélection des dix facteurs à garder pour la suite des travaux a été réalisée dans un premier temps sur la base des deux critères suivants (voir graphique 1) :

1. Les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (cadrant supérieur gauche).
2. Les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne (cadrant supérieur droit).

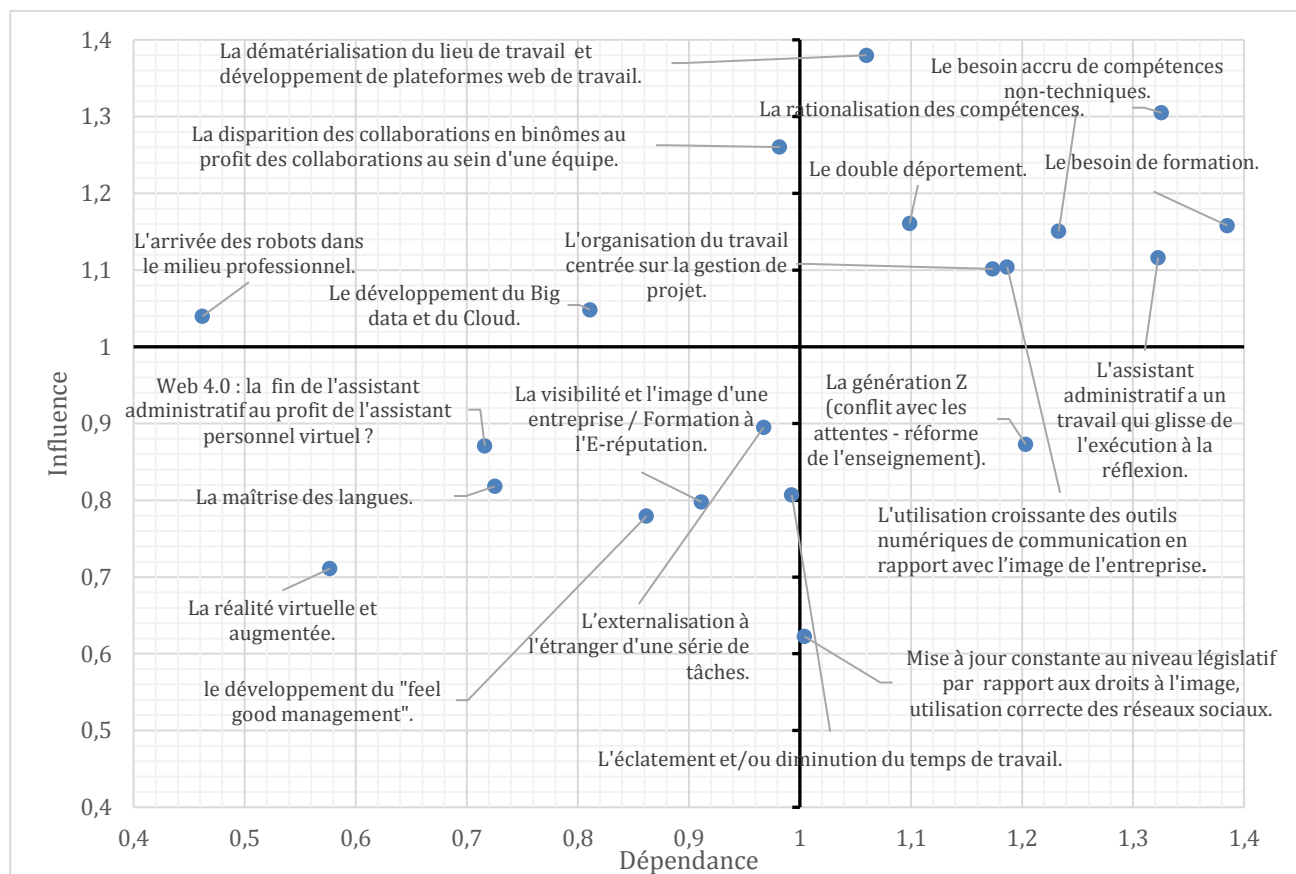
Ce choix a ensuite été légèrement revu en séance :

- Le facteur, « L'arrivée de robots dans le milieu professionnel » a été précisé pour évaluer l'image de robot physique. Les participants penchent en effet plus pour le développement de « robot virtuel » comme le « Chatbot ».
- « Le double déportement » et « la disparition des collaborations en binômes au profit des collaborations au sein d'une équipe » n'ont pas été sélectionnés car considérés comme

étant finalement inclus dans le facteur "L'organisation du travail centrée sur la gestion de projet".

- Le facteur « L'utilisation croissante des outils numériques de communication » a été scindé : un facteur relatif à l'image de l'entreprise et un facteur relatif à l'évolution de la

frontière entre la vie privée et la vie publique. Les dix facteurs retenus sont repris dans le tableau 3.



Graphique 1 : Résultat de la compilation des matrices des votes d'influence des experts.

F1.	Le besoin accru de compétences non techniques.
F2.	La rationalisation des compétences : l'assistant devient de plus en plus polyvalent (surtout PME) ou spécialisé (grande entreprise).
F3.	Le besoin de formation continue et la nécessité d'apprendre à apprendre.
F4.	La dématérialisation du lieu de travail et le développement de plateformes de travail en ligne.
F5.	L'automatisation et la virtualisation par rapport à certaines tâches.
F6.	Le développement du Big data et du Cloud.
F7.	L'assistant administratif réalise de plus en plus de tâches demandant une réflexion préalable (glissement de tâches exécutives vers des tâches réflexives).
F8.	L'utilisation croissante des outils numériques de communication. Séparation vie publique et vie privée.
F9.	L'utilisation croissante des outils numériques de communication en rapport avec l'image de l'entreprise.
F.10	L'organisation du travail centrée sur la gestion de projet.

Tableau 3 : Les dix facteurs dominants retenus.

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Une fois les facteurs déterminés, il s'agit d'envisager l'évolution possible. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors du deuxième atelier, de décrire les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de changement. D'abord dans un temps de réflexion individuelle, puis dans un second temps, en duo en élaborant par écrit et pour chaque facteur, des synthèses de la situation

actuelle et dans un futur proche et ensuite, des scénarios d'évolution.

Ces scénarios ont ensuite été soumis au vote des experts qui étaient invités à exprimer, d'une part, une estimation du caractère probable du scénario, d'autre part, une appréciation des caractères souhaitables.

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le tableau des pages suivantes a servi d'entrée au troisième atelier, dont le premier objectif est, pour chaque facteur, de retenir le scénario à considérer pour la suite du travail. Le scénario le plus probable a été confronté ensuite au scénario le plus souhaitable. Lorsque le scénario le plus probable est différent du scénario le plus souhaitable, un arbitrage est réalisé entre les deux scénarios. Si le groupe d'experts estime qu'il est possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre le scénario le plus souhaitable, c'est celui-ci qui est retenu. Dans le cas inverse, on retient le scénario le plus probable.

La formulation de certains des scénarios retenus a été légèrement précisée ou enrichie à l'occasion de cette discussion.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme les plus probables sont sur fond bleu et en italique. Certaines hypothèses obtiennent un score similaire pour un même facteur. C'est pourquoi il peut y avoir un fond bleu pour plusieurs hypothèses d'un même facteur.

Les hypothèses d'évolution identifiées comme les plus souhaitables sont sur fond jaune et soulignées.

Lorsque l'hypothèse d'évolution la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose, en italique et soulignée.

Les **hypothèses d'évolution retenues**, parce que probables et souhaitables, ou après arbitrage, sont **en gras**.

Facteurs de changement	A	B	C	D
F1. Le besoin accru de compétences non-techniques.		Une série de facteurs (virtualisation, automatisation, ...) poussent les entreprises à accentuer leur recherche de collaborateurs maîtrisant et mettant en avant les compétences non-techniques. Une des résistances rencontrées dans l'apprentissage est qu'elles sont sous-estimées ou considérées exclusivement comme des qualités innées. Il faut donc d'abord convaincre le public apprenant avant d'aborder les savoir-être proprement dits. Le savoir-être est donc marginalisé par rapport au « savoir-faire ».	<u><i>Une série de facteurs (virtualisation, automatisation, ...) poussent les entreprises à accentuer leur recherche de collaborateurs maîtrisant et mettant en avant les compétences non-techniques. Au niveau de la formation et des apprenants, les résistances vis-à-vis de ces dernières sont marginales. La maîtrise des « savoir-être » est jugée aussi importante que les « savoir-faire ».</i></u>	Une série de facteurs (virtualisation, automatisation, ...) poussent les entreprises à accentuer leur recherche de collaborateurs maîtrisant et mettant en avant les compétences non-techniques. Au niveau de la formation et des apprenants, les résistances vis-à-vis des compétences non-techniques sont très marginales. La maîtrise des « savoir-être » prend le pas sur les « savoir-faire ».
F2. La rationalisation des compétences : le besoin d'assistants de plus en plus polyvalents (surtout PME) ou spécialisés.	Les PME et les grandes entreprises demandent respectivement plutôt des profils polyvalents ou des profils spécialisés. Les spécialisations demandées pour la réalisation de tâches qui ont fortement évolué font sortir ces dernières du périmètre métier de l'assistant administratif au profit d'autres métiers. Il y a donc une perte nette de tâches pour l'assistant administratif. Au niveau de la formation, la formation continue est recommandée/indispensable pour rester à niveau. Il y a une profonde évolution projetée ou réalisée dans la structure de l'offre de formations.	Les PME et les grandes entreprises, demandent respectivement plutôt des profils polyvalents ou des profils spécialisés. Pour ce dernier cas, il s'agit essentiellement d'une spécialisation dans le commercial. Ce phénomène déjà remarqué antérieurement, se poursuit (tendance stable). Cette situation demande des mises à jour des cursus de formation mais sans changement majeur.	<i>Les PME et les grandes entreprises, demandent respectivement plutôt des profils polyvalents ou des profils spécialisés. Les besoins des entreprises poussent à accentuer une séparation dans les formations de base avec d'un côté l'assistant généraliste et de l'autre l'assistant spécialisé dans un domaine. Dans les deux cas, la formation continue est recommandée/indispensable pour rester à niveau. Il y a une profonde évolution projetée ou réalisée dans la structure de l'offre de formations.</i>	<u>Les PME et les grandes entreprises demandent respectivement plutôt des profils polyvalents ou des profils spécialisés.</u>

Bleu italique : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – Rose italique souligné : probable et souhaitable – Gras : Hypothèse retenue

F3. Le besoin de formation continue et la nécessité d'apprendre à apprendre.	Malgré les évolutions du métier, un nombre important d'entreprises résistent à investir dans la formation continue du personnel. Peu d'opportunités de formation sont proposées à l'assistant administratif. De plus, une large part de ceux-ci considèrent que leurs qualités d'adaptation et d'apprentissage seront suffisantes pour s'adapter sans passer par une formation.	<i>Les évolutions du métier poussent les entreprises à prendre en compte l'importance de proposer à leur assistant administratif de suivre une formation continue dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Cependant il s'agit d'un enjeu modéré pour l'entreprise. Par conséquent, l'assistant doit développer et mettre à jour ses compétences sur base de ses besoins et de ses difficultés pour la réalisation de ses tâches (auto diagnostique).</i>	<u>Les évolutions du métier poussent les entreprises à prendre en compte l'importance de proposer à leur assistant administratif de suivre une formation continue dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'entreprise. Par conséquent, l'assistant de direction doit suivre une formation continue relativement cadrée dans son programme et dans le temps qui doit y être consacré.</u>	
F4. La dématérialisation du lieu de travail et le développement de plateformes de travail en ligne.		Le développement de plateformes de travail en ligne est une réalité ou en cours de développement dans plusieurs secteurs d'activités. Cependant, vu les tâches et la position de l'assistant administratif dans la société, il effectue très rarement son travail en dehors des locaux de la société. L'assistant devra maîtriser de nouveaux outils liés à cette dématérialisation et renforcer ses qualités relationnelles pour combler la dématérialisation des rapports humains.	<u>Le développement de plateformes de travail en ligne est une réalité ou en cours de développement dans plusieurs secteurs d'activités. L'assistant administratif bénéficie également de la possibilité de réaliser son travail en dehors des locaux de l'entreprise. L'assistant administratif devra maîtriser de nouveaux outils liés à cette dématérialisation et renforcer ses qualités relationnelles pour combler la dématérialisation des rapports humains. Le temps gagné sur les trajets domicile-lieu de travail, lui permet de soigner le travail de certaines tâches.</u>	Le développement de plateformes de travail en ligne est une réalité ou en cours de développement dans plusieurs secteurs d'activités. L'assistant administratif bénéficie également de la possibilité de réaliser son travail en dehors des locaux de l'entreprise. L'assistant devra maîtriser de nouveaux outils liés à cette dématérialisation (visioconférence) et renforcer ses qualités relationnelles pour combler la dématérialisation des rapports humains. Le temps gagné sur les trajets domicile-lieu de travail, permet de soigner le travail sur certaines tâches et de se concentrer sur de nouvelles tâches.

Bleu italique : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras : Hypothèse retenue**

<p>F5. L'automatisation et la virtualisation par rapport à certaines tâches.</p>	<p>Malgré un développement de compétences techniques ou non-techniques, l'automatisation et la virtualisation grignotent les tâches de l'assistant administratif sans que celui-ci se voit confier de nouvelles tâches.</p>	<p><i>L'automatisation et/ou la virtualisation de certaines tâches de l'assistant administratif est en cours et est un phénomène qui va s'amplifier. Pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, l'assistant administratif doit maîtriser des compétences non-techniques et des compétences techniques liées aux nouveaux outils.</i></p>	<p><u>L'automatisation et/ou la virtualisation de certaines tâches de l'assistant administratif est en cours et est un phénomène qui va s'amplifier. Pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, l'assistant administratif doit maîtriser des compétences non-techniques et des compétences techniques liées aux nouveaux outils. Il doit également assumer de nouvelles tâches sur le temps libéré des "anciennes" tâches.</u></p>	<p>L'automatisation et/ou la virtualisation de certaines tâches de l'assistant administratif est en cours et est un phénomène qui va s'amplifier. Pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, l'assistant doit assumer de nouvelles tâches tout en participant à l'automatisation de certaines de ses "anciennes" tâches. Cela se fait en plus de maîtriser des compétences non-techniques et des compétences techniques liées aux nouveaux outils.</p>
<p>F6. Le développement du Big data et le développement du Cloud.</p>	<p>Les outils liés au Big data et au Cloud continuent de se développer mais concernent essentiellement le département marketing de la société. Ils impactent peu le travail de l'assistant administratif qui n'est pas spécialisé dans le domaine commercial. Cela ne concerne que les grandes entreprises.</p>	<p>Les outils liés au Big data et au Cloud continuent de se développer mais concernent essentiellement le département marketing de la société. Ils impactent peu le travail de l'assistant administratif qui n'est pas spécialisé dans le domaine commercial. Cela concerne les grandes entreprises et un nombre important de PME, à des degrés divers, selon les moyens et les possibilités de chacun.</p>	<p>Les outils liés au Big data et au Cloud se développent et sont utilisés dans et en dehors du champ marketing. L'assistant administratif doit par rapport à ces technologies, développer des compétences telles que trier les informations pour en garder les plus pertinentes dans le cadre notamment de constitution de dossiers. Cela ne concerne que les grandes entreprises.</p>	<p><u>Les outils liés au Big data et au Cloud se développent et sont exploités dans le cadre de nouveaux champs d'application. L'assistant administratif doit par rapport à ces technologies, développer des compétences telles que trier les informations pour en garder les plus pertinentes dans le cadre notamment de constitution de dossiers. Cela concerne les grandes entreprises et un nombre important de PME, à des degrés divers, selon les moyens et les possibilités de chacun.</u></p>
<p>F7. L'assistant administratif réalise de plus en plus de tâches demandant une réflexion préalable.</p>	<p><u>Suivant les contextes et en fonction des besoins, les profils d'assistants administratifs exécutifs sont recherchés, tout comme les profils d'assistants devant réaliser des tâches demandant un travail réflexif préalable.</u></p>	<p>Les besoins des entreprises évoluant, les profils d'assistants devant réaliser des tâches demandant un travail réflexif préalable se généralisent au détriment des profils purement exécutifs.</p>	<p><i>Les besoins des entreprises évoluant, les profils d'assistants devant réaliser des tâches demandant un travail réflexif deviennent largement majoritaires. Le profil exécutif est en cours d'extinction.</i></p>	

Bleu italique : plus probable – *Jaune souligné : plus souhaitable* – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras : Hypothèse retenue**

F8. L'utilisation croissante des outils de communication numériques. Séparation vie publique et vie privée.	L'assistant administratif se retrouve « en connexion constante » avec son travail dans un souci de rentabilité immédiate. La législation relative à la déconnexion est embryonnaire.	<i>L'exploitation des outils de communication rend la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée perméable. Suite à une législation très légère sur le sujet, les situations sont réglées au cas par cas suivant les entreprises et suivant les contextes de travail.</i>	<u>L'exploitation des outils de communication verra l'apparition d'une législation spécifique et de réglementations cadrant les règles liées à la connectivité. Cela permet de marquer une limite claire entre la vie privée et la vie professionnelle.</u>	
F9. L'utilisation croissante des outils de communication numériques en rapport avec l'image de l'entreprise.	L'assistant administratif perd le rôle qu'il peut jouer dans l'image de l'entreprise. Celle-ci est en effet confiée à des professionnels spécialisés et dont la tâche exclusive est de gérer l'image de l'entreprise.	<i>L'assistant administratif demeure un acteur clé de l'image de l'entreprise. Son rôle à ce sujet tend à gagner en importance dans un contexte concurrentiel et de développement des TIC.</i>	<u>L'assistant est au centre de la communication de l'entreprise. De plus en plus complexe et rapide, celle-ci nécessite l'instauration d'une politique interne spécifique à ce sujet ainsi qu'une vigilance accrue.</u>	Des modifications législatives, par exemple sur la protection des données personnelles, obligent à révolutionner les manières de gérer l'image de l'entreprise.
F.10 L'organisation du travail centrée sur la gestion de projet.	La tendance à organiser le travail en projet s'accompagne du fait qu'un assistant administratif ne travaille plus pour un patron mais dans un groupe de personnes autour d'un projet. Il participe à ces projets exclusivement en qualité d'exécutant et de soutien.	<i>La tendance à organiser le travail en projet s'accompagne du fait qu'un assistant administratif ne travaille plus pour un patron mais dans un groupe de personnes autour d'un projet. Il participe à ces projets en qualité d'exécutant mais avec une dose de responsabilités et d'initiative à l'instar de l'ensemble des collaborateurs du projet.</i>	<u>La tendance à organiser le travail en projet s'accompagne du fait qu'un assistant administratif ne travaille plus pour un patron mais dans un groupe de personnes autour d'un projet. Il participe à ces projets en qualité d'exécutant mais avec une dose de responsabilités et d'initiative à l'instar de l'ensemble des collaborateurs du projet. Il peut également dans une certaine limite, suivant la taille du projet, occuper le rôle de responsable de projet en backup si nécessaire, et suivant le contexte et la taille de l'entreprise.</u>	

Bleu italique : plus probable – **Jaune souligné : plus souhaitable** – **Rose italique souligné : probable et souhaitable** – **Gras : Hypothèse retenue**

Tableau 4 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement clé.

Les dix hypothèses d'évolution retenues constituent le scénario d'évolution à l'horizon 2020-2022. Sur la base de ce scénario, les experts ont été invités à proposer des pistes d'actions/recommandations à mener afin de faciliter leur émergence (si l'hypothèse d'évolution la plus souhaitable a été retenue) et/ou de se préparer au changement (si l'hypothèse d'évolution la plus pro-

bable a été retenue). Le recensement des pistes d'actions/recommandations s'est fait en session plénière, en passant en revue les facteurs de changement et les hypothèses retenues associées. La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacun des scénarios choisis. Le 10^{ème} facteur

n'a pas permis de dégager des recommandations d'actions à mener pour parvenir à la réalisation de l'hypothèse d'évolution retenue.

Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue	Actions
F1. Le besoin accru de compétences non-techniques.	<p><u>Probable et souhaitable</u> :</p> <p>Une série de facteurs (virtualisation, automatisation, ...) poussent les entreprises à accentuer leur recherche de collaborateurs maîtrisant et mettant en avant les compétences non-techniques. Au niveau de la formation et des apprenants, les résistances vis-à-vis de ces derniers sont marginales. La maîtrise des « savoir-être » est jugée aussi importante que les « savoir-faire ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser une enquête auprès des entreprises relative aux compétences non-techniques les plus attendues en entreprise afin d'apporter un éclairage permettant de cibler les actions de formation à mener en la matière. - Poursuivre les efforts entrepris pour insérer dans les formations des modules spécifiques aux compétences non-techniques. - Mener une réflexion sur la manière d'évaluer la maîtrise des compétences non-techniques lors des formations sans tomber dans des jugements de valeurs.
F2. La rationalisation des compétences : le besoin d'assistants de plus en plus polyvalents (surtout PME) ou spécialisés (grande entreprise).	<p><u>Souhaitable</u> :</p> <p>Les PME et les grandes entreprises demandent respectivement plutôt des profils polyvalents ou des profils spécialisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pousser le niveau de la formation de base en y intégrant les aspects relatifs aux compétences numériques et à l'exploitation des réseaux sociaux. - Conscientiser le monde enseignant quant à l'ensemble des services qui leur sont proposés dans les centres de formation et leur proposer un cadre institutionnel permettant de recourir à ces services.

Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue	Actions
F3. Le besoin de formation continue et la nécessité d'apprendre à apprendre.	<u>Souhaitable</u> : Les évolutions du métier poussent les entreprises à prendre en compte l'importance de proposer à leurs assistants administratifs de suivre une formation continue dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'entreprise. Par conséquent, l'assistant de direction doit suivre une formation continue relativement cadrée dans son programme et dans le temps qui doit y être consacré.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître à un niveau institutionnel la nécessité de suivre des formations continues afin de se maintenir à niveau pour être performant et employable. - Organiser les formations continues sur base de formules souples. - Organiser des moments d'échanges de savoirs et de savoir-faire entre collègues au sein d'une même entreprise. - Favoriser le développement pour les enseignants de stages en entreprise.
F4. La dématérialisation du lieu de travail et le développement de plateformes de travail en ligne.	<u>Probable et souhaitable</u> : Le développement de plateformes de travail en ligne est une réalité ou est en cours de développement dans plusieurs secteurs d'activités. L'assistant administratif bénéficie également de la possibilité de réaliser son travail en dehors des locaux de l'entreprise. L'assistant administratif devra maîtriser de nouveaux outils liés à cette dématérialisation et renforcer ses qualités relationnelles pour combler la dématérialisation des rapports humains. Le temps gagné sur les trajets domicile-lieu de travail, lui permet de soigner le travail de certaines tâches.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser le personnel sur l'impact des évolutions numériques dans le secteur et les conséquences en cas de non adaptation à ces nouvelles technologies. - Inviter davantage d'experts à apporter les compléments nécessaires dans le cadre de cours sur les matières relatives aux technologies numériques, et notamment sur leurs impacts quant à l'organisation du travail et les tâches de l'assistant administratif. - Former à la manière de travailler avec un flux continu d'informations extérieures à l'entreprise, qui lui sont utiles voire essentielles pour améliorer la qualité de ses services ou produits. - Travailler sur « la culture de la collaboration », notamment en développant des ateliers pratiques sur le travail collaboratif à distance. - Mener des analyses prospectives sur les compétences induites par des technologies en gestation (par ex. : le bureau virtuel, les hologrammes). - Adapter la norme de Classement Benor³¹ aux réalités de l'environnement numérique.
F5. L'automatisation et la virtualisation par rapport à certaines tâches.	<u>Souhaitable</u> : L'automatisation et/ou la virtualisation de certaines tâches de l'assistant administratif est en cours et est un phénomène qui va s'amplifier. Pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, l'assistant administratif doit maîtriser des compétences non-techniques et des compétences techniques liées aux nouveaux outils. Il doit également assumer de nouvelles tâches sur le temps libéré des "anciennes" tâches.	
F6. Le développement du Big data et du Cloud.	<u>Souhaitable et probable</u> : Les outils liés au Big data et au Cloud se développent et sont exploités dans le cadre de nouveaux champs d'application. L'assistant administratif doit par rapport à ces technologies, développer des compétences telles que trier les informations pour en garder les plus pertinentes, dans le cadre notamment de constitution de dossiers. Cela	

³¹ BENOR est la norme officielle belge de classement alphabétique. Cf. https://prezi.com/45s_guunkrji/norme-benor/, consulté le 30/08/17.

Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue	Actions
	concerne les grandes entreprises et un nombre important de PME, à des degrés divers, selon les moyens et les possibilités de chacun.	
F7. L'assistant administratif réalise de plus en plus de tâches demandant une réflexion préalable (glissement de tâches exécutives vers des tâches réflexives).	Les besoins des entreprises évoluant, les profils d'assistants qui réalisent des tâches demandant un travail réflexif préalable se généralisent au détriment des profils purement exécutifs.	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les descriptifs des offres d'emploi afin de mieux percevoir le travail demandé. - Travailler avec les étudiants les aspects relatifs aux entretiens d'embauche et en particulier l'argumentation orale.
F8. L'utilisation croissante des outils de communication/numériques. Séparation vie publique et vie privée.	<u>Souhaitable :</u> L'exploitation des outils de communication verra l'apparition d'une législation spécifique et de réglementations cadrant fortement les règles liées à la connectivité. Cela permet de marquer une limite claire dans la perméabilité entre la vie privée et la vie professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser une clarification quant à l'objet des avantages en nature afin que l'employé les accepte ou les refuse en connaissance de cause. - Poser un cadre d'utilisation des objets donnés par l'employeur comme avantage en nature.³²
F9. L'utilisation croissante des outils de communication/numériques en rapport avec l'image de l'entreprise.	<u>Souhaitable :</u> L'assistant est au centre de la communication de l'entreprise. De plus en plus complexe et rapide, celle-ci nécessite l'instauration d'une politique interne spécifique à ce sujet ainsi qu'une vigilance accrue.	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des processus permettant d'éviter les erreurs et maladroresses de communication.
F.10 L'organisation du travail centrée sur la gestion de projet.	<u>Souhaitable :</u> La tendance à organiser le travail en projet s'accompagne du fait qu'un assistant administratif ne travaille plus pour un patron mais dans un groupe de personnes autour d'un projet. Il participe à ces projets en qualité d'exécutant mais avec une dose de responsabilités et d'initiative à l'instar de l'ensemble des collaborateurs du projet. Il peut également dans une certaine limite, suivant la taille du projet, occuper le rôle de responsable de projet en backup, si nécessaire et suivant le contexte et la taille de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Sonder les entreprises pour connaître de manière exhaustive les projets qui sont confiés aux assistants administratifs.

Tableau 5 : Plan d'actions par hypothèse d'évolution retenue.

³² Un participant signalait qu'il existe un cadre fiscal sur les avantages en nature tels que la mise à disposition d'un ordinateur portable mais qu'il n'y avait aucun cadre à respecter en matière d'utilisation.

6. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Les deux dernières étapes du travail ont porté sur l'impact du scénario d'évolution sur les tâches à réaliser dans le cadre du métier d'assistant administratif et sur les besoins en compétences.

À ce stade de la démarche, le scénario d'évolution est confronté au périmètre du processus, tel qu'il a été précisé lors du premier atelier.

La question qui a été posée aux experts est la suivante : « À l'horizon 2021, les hypothèses d'évolution vont affecter le métier d'assistant administratif.

Dans le contexte de chacune des hypothèses d'évolution, quelle importance revêtira chacune des activités ci-après ? » (Échelle d'intensité : 0 = importance nulle, 1 = importance très faible, 2 = importance faible, 3 = importance forte, 4 = importance très forte).

Cet exercice a permis d'identifier les tâches qui vont être le plus directement concernées par les évolutions. L'ensemble des tâches a ensuite été abordé avec les experts en groupe après un temps de réflexion individuelle. Ceci a permis de dresser une

liste de compétences à maintenir ou à développer d'ici 2022.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des compétences évoquées par tâche dans le cadre de cette démarche.

Enfin, le dernier tableau³³ reprend l'impact des hypothèses d'évolution sur le périmètre du métier d'assistant administratif tel que défini lors du premier atelier.

³³ Cf. pp. 28-31.

Besoins en compétences pour les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution		
Hypothèses d'évolution	Tâches (afin de ...)	Compétences (il faut être capable de...)
Les hypothèses d'évolution de l'ensemble des facteurs impactent fortement ou très fortement la tâche.	Mettre à jour des outils online vis-à-vis des externes (FB, Twitter) qui suivent les activités de l'entreprise (image de l'entreprise).	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des capacités à s'adapter à un nouvel outil plutôt que de chercher à maîtriser parfaitement un outil exclusif. - Utiliser et alimenter des outils de nouvelle génération tels que « Sway » et « Power BI »³⁴ ou « Delve ». - Travailler dans un environnement de travail centré sur les logiciels de gestion intégrés (ERP). - Veiller à maintenir la confidentialité des documents sensibles de l'entreprise dans un environnement de travail numérique. - Tant qu'il y aura de forts écarts entre les travailleurs relativement aux compétences numériques, discerner et utiliser les outils de communication les plus consensuels parmi le public cible.
	Mettre à jour des outils online destinés aux collaborateurs de l'entreprise (intranet).	
Les hypothèses d'évolution des facteurs 1 à 3, 7 et 9 impactent fortement ou très fortement la tâche.	Suivre le site internet de l'entreprise (informations commerciales, ...).	<ul style="list-style-type: none"> - Extraire les informations qualitatives et quantitatives captées grâce au site internet et les mettre en forme à partir d'outils appropriés.
Les hypothèses d'évolution des facteurs 1 à 3, 5 et 7 impactent fortement ou très fortement la tâche.	Suivre les clients ou fournisseurs. Proposer des solutions aux problèmes (livraison, garantie, ...).	<ul style="list-style-type: none"> - Atteindre l'excellence dans la maîtrise des compétences non-techniques dont les principales sont l'assertivité, la proactivité et l'empathie³⁵.
Les hypothèses d'évolution des facteurs 2 et 4 à 7 impactent fortement ou très fortement la tâche.	Mettre à jour les données qui suivent une activité (aperçu de la situation, tableaux de résultats...).	<ul style="list-style-type: none"> - Développer l'esprit critique face aux informations ainsi que les capacités d'analyse et de synthèse.
Les hypothèses d'évolution des facteurs 2 et 4 à 7 impactent fortement ou très fortement la tâche.	Chercher, envoyer ou gérer de la documentation.	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des normes de classement adaptées au format.

³⁴ "Sway" permet de créer et partager des rapports interactifs, des présentations : <https://sway.com> tandis que "Power BI" permet, à partir de sources multiples, d'organiser et visualiser des informations pour l'analyse et la prise de décision, consulté le 15/06/17.

³⁵ Le Forem, *Compétences pour le futur : synthèse transversale des rapports d'analyse de besoins en formation par domaine d'activités stratégiques en Wallonie*, 2017, <https://www.le-forem.be/chiffres-et-analyses/prospectives.html>, consulté le 31/05/17.

Les hypothèses d'évolution des facteurs 1, 2, 4, 6 et 10 impactent fortement la tâche.	Planifier et organiser des réunions pour un groupe de projet et rédiger des comptes rendus.	- Assurer le support d'animation et support technique de 1 ^{ère} ligne lors des visioconférences.
Les hypothèses d'évolution des facteurs 1 à 4 et 10 impactent fortement ou très fortement la tâche.	Apporter son aide lors de réunions et événements (hors aspect administratif).	

Tableau 6 : Les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution et les besoins en compétences.

Annexe : Impact des hypothèses d'évolution sur les tâches

	Tâches	Saisir des documents et les mettre en page, envoyer et classer les documents.	Recevoir les documents à traiter, les vérifier et demander des instructions quant au délai, à la quantité.	Vérifier les informations lors de la saisie et corriger les erreurs.	Effectuer des copies.	Mettre à jour les données qui suivent une activité (aperçu de la situation, tableaux de résultats...).	Indexer, classer et archiver des documents.	Préparer, trier et envoyer le courrier sortant.	Numériser et traiter les documents et données.	Distribuer le courrier entrant conformément aux directives.	Chercher, envoyer ou gérer de la documentation.	Élaborer des fichiers clients ou prospects.	Apporter son aide lors de réunions et événements (hors aspect administratif).
Hypothèses d'évolution	F.1	○	◐	◑	○	◑	○	○	○	○	◑	◑	●
	F.2	◑	◑	◑	◑	●	◑	◑	●	◑	●	◑	◑
	F.3	◑	◑	◑	○	◑	◑	○	◑	○	◑	◑	◑
	F.4	◑	●	◑	◑	◑	●	◑	●	◑	●	◑	◑
	F.5	●	◑	◑	◑	●	●	◑	●	◑	◑	◑	◑
	F.6	◑	◑	◑	○	◑	◑	◑	●	○	●	◑	○
	F.7	◑	◑	◑	◑	◑	◑	◑	◑	◑	●	◑	◑
	F.8	○	○	○	○	◑	○	○	○	○	◑	◑	◑
	F.9	◑	○	○	○	◑	○	○	○	○	◑	○	◑
	F.10	◑	◑	◑	○	◑	○	○	◑	◑	◑	◑	◑

Légende : ○ = impact nul / ◐ = impact très faible / ◑ = impact faible / ● = impact fort / ● = impact très fort

	Tâches	Apporter un soutien administratif lors des réunions et événements.	Planifier et organiser des réunions pour un groupe de projet et rédiger des comptes rendus.	Suivre le matériel de bureau, constater les pénuries et passer commande.	Veiller à un soutien de l'aménagement de bureau.	Accueillir et orienter les clients, fournisseurs, visiteurs. Noter les messages et prendre les rendez-vous (physique).	Répondre aux appels téléphoniques, accueillir les clients et informer ou orienter les clients (téléphone).	Suivre les clients ou fournisseurs. Proposer des solutions aux problèmes (livraison, garantie...).	Planifier et organiser les déplacements des responsables ou membres de l'équipe.	Effectuer parfois des missions administratives similaires pour d'autres services.
Hypothèses d'évolution	F.1	●	●	○	●	●	●	●	●	●
	F.2	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	F.3	●	●	○	●	●	●	●	●	●
	F.4	●	●	○	○	●	●	●	●	●
	F.5	●	●	●	○	●	●	●	●	●
	F.6	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	F.7	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	F.8	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	F.9	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	F.10	●	●	○	○	○	○	○	○	○

Légende : ○ = impact nul / ○ = impact très faible / ● = impact faible / ● = impact fort / ● = impact très fort

	Tâches	Constituer et actualiser des dossiers administratifs, contrôler les renvois ou mises en demeure.	Préparer et suivre les dossiers (juridique, personnel, comptabilité...).	Mettre à jour des outils on-line vis-à-vis des externes (FB, Twitter) qui suivent les activités de l'entreprise (image de l'entreprise).	Mettre à jour des outils on-line destinés aux collaborateurs de l'entreprise (intranet).	Rédiger des documents commerciaux et suivre les paiements, mettre en demeure les factures non acquittées...	Suivre le paiement des commandes ou transmettre au service approprié (comptabilité, service juridique...).	Établir des estimations de coûts : communiquer les données techniques et commerciales aux clients, vendeurs, ... (planning, prix, paiement, ...).	Négocier avec le client à propos des conditions d'un contrat de vente.	Suivre le site internet de l'entreprise (informations commerciales...).
Hypothèses d'évolution	F.1	◐	◐	●	◑	◐	◐	◑	●	◑
	F.2	◑	◑	●	●	◑	◑	●	◑	◑
	F.3	◐	◑	●	●	◑	◑	◑	●	●
	F.4	◐	◐	◑	◑	○	◐	◐	◐	◑
	F.5	◑	◑	◑	◑	◑	◑	◑	◐	◑
	F.6	◑	◑	◑	◑	◐	◐	◐	○	◑
	F.7	◑	◑	●	●	◑	◑	◑	◑	◑
	F.8	○	○	◑	◑	○	○	○	○	◑
	F.9	○	○	●	●	◐	○	◐	●	●
	F.10	◐	◐	◑	●	○	○	◐	◑	◑
Légende : ○ = impact nul / ◐ = impact très faible / ◑ = impact faible / ◒ = impact fort / ● = impact très fort										

	Tâches	Constituer, introduire et suivre des dossiers d'adjudication.	Rassembler les données concernant les activités du personnel et préparer le calcul des salaires.	Suivre et mettre à jour les dossiers individuels des travailleurs. Introduire la déclaration légale.	Suivre le magasin, constater les pénuries, passer des commandes.
Hypothèses d'évolution	F.1	◐	○	◐	○
	F.2	●	◐	◐	◐
	F.3	◐	◐	◐	◐
	F.4	◐	◐	◐	◐
	F.5	◐	◐	◐	◐
	F.6	◐	◐	◐	◐
	F.7	◐	◐	◐	◐
	F.8	○	○	◐	○
	F.9	○	○	○	○
	F.10	○	○	○	○
Légende : ○ = impact nul / ◐ = impact très faible / ◑ = impact faible / ◒ = impact fort / ● = impact très fort					

NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Christelle DANCSA, Maître Assistante, HELHA

Estelle DEJASSE, Assistante de Direction, ALISAD

Cécile DESSART, Directrice, HELMO VERVIERS

Lucas DI PANFILO, Directeur, TALENTEO Asbl

Anne DUMONT, Maître Assistante en mathématique et informatique appliquées, HELHA

Marianne HENNAUT, Formatrice Secrétariat-bureautique, FOREM

Andrée HOUGARDY, ALISAD

Aurélie LIBERT, Assistante de Direction, ALISAD

Patrik MARINKOVIC, Collaborateur études et organisation, CEFORA

Solange MEUNIER, Senior Business Manager, Office Team

Florence MOUZON, HR Consultant, Secretary Plus

Frédéric MICHIELS, Formateur Secrétariat-bureautique, FOREM

Lisa NADLI, HR Consultant, Secretary Plus

Agnès NEMEGHAIRE, Responsable d'équipe - secteur marchand, FOREM

Lucien ORTEGAT, Chargé de mission, TECHNIFUTUR

Emilie SAUVAGE, Responsable de projet, CEFORA

Laetitia SMAGAS, Maître Assistante en sciences économiques, HELHA

Michel VERSTREPEN, Responsable ligne de produit, FOREM

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem, Service de veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

Jean-Claude CHALON, Directeur

David PIEROUX, Coordination du projet, Animation (atelier 1 à 3) et rédaction

Aurélie LELUPE, Animation (atelier 4)

Cynthia CACCIATORE, Back officer et support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem



Métiers d'avenir, Assistant administratif polyvalent.

Août 2017