

Traditions et innovations de formation dans le secteur financier au Québec

par Colette Bernier

Le secteur financier au Québec se dirige vers un marché du travail ouvert, où la formation scolaire joue un rôle important. Banques, assurances, sociétés de fiducie sont en mutation. Les marchés du travail traditionnels, internes aux entreprises, plus ou moins segmentés, se transforment ainsi que la structure des emplois, le contenu des tâches et... les formations.

Au Québec, comme ailleurs, plusieurs recherches font état, depuis quelques années, d'innovations en matière de formation de la main-d'œuvre¹. L'idée sous-jacente à ces recherches est, nous semble-t-il, que parallèlement à l'introduction de technologies et de certaines réorganisations du travail, des formes nouvelles de formations qui correspondraient à un modèle post-taylorien d'organisation du travail se mettraient en place dans les entreprises.

On est loin de la thèse de Braverman qui prévalait encore au début des années 80 et qui voulait que l'évolution aille dans le sens d'une déqualification générale du travail. Le coup d'envoi a été donné par deux chercheurs allemands, Kern et Schumann, qui avaient auparavant défendu cette thèse et qui, reve-

nant enquêter quinze ans plus tard dans les mêmes entreprises, la remettaient en question. « *Au lieu d'une dégradation des qualifications, le souci d'une utilisation plus globale de la compétence ouvrière devenait évident. Il n'y avait pas eu dépérissement mais développement de la formation, avec renouvellement de son contenu* » écrivaient-ils (Kern et Schumann, 1984).

Depuis, et bien que l'étude de Kern et Schumann soit loin de conclure de façon unilatérale, les recherches en sciences sociales semblent prendre pour acquis la thèse d'une requalification générale du travail. Or, il nous semble que cette vision des choses souffre à peu près des mêmes défauts que la thèse de la déqualification du travail qu'elle a tenté de supplanter. Le problème majeur réside, selon nous, dans l'idée d'un mouvement généralisé et uniforme d'évolution du travail et de la qualification. Sans prétendre apporter des conclusions définitives, nous voudrions ici questionner la signification que prennent les différentes innovations de formation qui voient le jour dans certaines entreprises du Québec. Toutes sont loin d'aller de pair avec une requalification du travail.

Le secteur financier offre un intérêt certain pour une telle étude : en plus d'avoir été l'un des secteurs du

Cet article se fonde sur une recherche menée à l'IRAT (Institut de recherche appliquée sur le travail) en 1990 avec une sociologue, Anne Fillion, et un andragogue, Pierre L'Heureux. Un sociologue français, Claude Dubar (LASTREE, Lille) et une andragogue de l'Université de Montréal, Madeleine Blois, ont agi à titre de consultants pour cette recherche. Le ministère du Travail du Canada a subventionné ce projet de recherche.

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

1 On peut se référer, entre autres, à l'étude sur les innovations de formation menée en France par divers centres de recherche dont le Laboratoire de sociologie du travail, de l'éducation et de l'emploi (LASTREE) de Lille (Dubar et alii, 1989).

tertiaire fortement touchés par la dernière vague d'informatisation, la concurrence entre entreprises y a été vive ces dernières années à la suite d'un processus de décloisonnement des institutions financières². Cela a entraîné des réaménagements au sein de la structure des qualifications (une importance croissante des emplois qualifiés) ainsi qu'un mouvement de recomposition des tâches (polyvalence, importance accrue de la fonction commerciale).

Ces deux facettes du changement touchant l'une la structure des emplois, l'autre leur contenu ont amené le développement d'innovations spécifiques de formation dans le secteur. La recomposition des tâches s'est essentiellement appuyée sur des innovations des formations internes aux entreprises alors que la reconversion des qualifications (importance accrue des emplois qualifiés) a donné lieu à des formations de type scolaire et à l'établissement de nouveaux liens école/entreprise. Nous traiterons de ces deux axes d'innovations touchant la formation en entreprise et la formation scolaire. Nous nous demanderons dans quelle mesure ces innovations de formation vont dans le sens d'une requalification du travail.

Cette analyse, issue d'une étude plus large³ sur la formation dans le secteur financier au Québec (Bernier, Filion, L'Heureux, 1990), portera principalement sur les emplois administratifs de niveau « soutien »⁴ dans les banques et les compagnies d'assurances qui représentent les deux plus importants employeurs du secteur⁵. Étant donné leur intérêt comme point de comparaison, quelques données concernant d'autres groupes du secteur financier –

2 Durant les années 80, la concurrence internationale pousse les entreprises à diversifier leurs produits. Les gouvernements s'engagent alors à assouplir les règlements pour permettre une diversification sur la base de regroupements d'entreprises par fusion ou achat de filiales. En effet, suite au krach de 1929, les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral du Canada avaient tenté de cloisonner les activités du secteur financier et de poser des restrictions à la propriété des entreprises financières pour assurer une plus grande protection du public (Morel, 1988).

3 L'étude originale a porté sur quatre groupes du secteur financier (banques, assurances, sociétés de fiducie et sociétés de valeurs mobilières). Nous avons effectué six études de cas combinant des études de postes de travail et des études de la formation sur la base d'entretiens, d'études de documents, d'observations de postes de travail et d'observations d'activités de formation en entreprise, en institut sectoriel et dans des établissements d'enseignement public.

4 Le terme « soutien » est utilisé couramment dans les grandes conventions collectives du secteur public et parapublic au Québec. Il désigne les emplois peu qualifiés de ces secteurs pour lesquels une formation secondaire est en général suffisante. Nous les qualifierons de « personnel d'exécution ». Les emplois intermédiaires de techniciens demandent en général une formation « collégiale » (préuniversitaire). Les emplois très qualifiés, désignés par le terme « professionnels » dans les grandes conventions collectives, requièrent en général une formation universitaire.

5 En 1981, les banques et les assurances comptaient déjà pour plus de la moitié des emplois du secteur financier au Canada (Canada, 1981).

les sociétés de fiducie⁶ et les sociétés de valeurs mobilières – seront également évoquées.

MARCHÉS INTERNES DE TRAVAIL ET TRADITIONS DE FORMATION

Dans cette étude, les termes « traditions » et « innovations » de formation ont été définis de manière empirique. Nous partons de l'idée que, dans le modèle taylorien, la formation en entreprise est réputée être quasi inexistante pour les emplois peu qualifiés. Ceci concorde avec diverses études qui donnent de la formation traditionnelle en entreprise une vision plutôt négative. Ainsi, une enquête menée au Québec au début des années 80 sur la formation en entreprise montre que le personnel d'exécution est généralement exclu de toute formation organisée, qu'il ne reçoit le plus souvent qu'une formation sur le tas, visant une adaptation rapide au poste de travail. Au contraire, le personnel de niveau cadre et professionnel a plus souvent accès à une formation organisée, de type scolaire, d'une durée plus longue et visant la carrière des individus (Québec, 1982).

Nous avons défini les termes de tradition et d'innovation de formation en partant de ces oppositions d'abord entre des catégories d'employés (exécution/professionnels et cadres), auxquelles correspondent des formes de formation (sur le tas/organisée), des lieux (entreprise/école), des durées (de quelques jours à quelques mois, voire des années), des contenus (savoirs théoriques/pratiques, comportements) et des objectifs de formation (adaptation au poste, requalification et promotions) tout aussi différenciés. Mais, pour utile qu'elle soit, cette nomenclature peut difficilement nous aider à comprendre le passage entre une situation où prédominent des formes traditionnelles de formation à une situation où émergent des formes nouvelles.

L'étude de l'évolution de la qualification et de la formation dans un secteur nécessite de recourir à un concept rendant compte d'une certaine dynamique d'évolution. La notion de « *logique de qualification et de formation* » développée par le LEST (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982) se réfère, de façon large, aux différents moments constitutifs des qualifications : leur production dans les systèmes de formation, leur usage dans les systèmes de travail et leur reconnaissance dans les systèmes de relations professionnelles. Développée autour de l'idée d'une

⁶ Les sociétés de fiducie sont des institutions d'épargne et de placement qui ont eu comme mission originale l'administration des successions et la garde des valeurs. Avec le décloisonnement des institutions financières, plusieurs sociétés de fiducie offrent maintenant divers services bancaires (épargne, crédit...).

certaine cohérence de divers éléments de ces systèmes entre eux, cette notion permet, par ailleurs, l'analyse du changement comme passage d'une cohérence à une autre.

Au niveau concret des lieux de travail, l'analyse des marchés du travail internes développée par certains économistes américains ⁷ nous a paru la plus apte à rendre compte de la dynamique des systèmes de formation. En effet, nous pensons qu'on ne peut comprendre cette dynamique dans la simple relation formation-travail, ce qui nous ramènerait à une analyse de type déterministe où les mutations du travail expliqueraient les innovations de formation. L'intérêt des thèses sur les marchés internes du travail est justement d'offrir un cadre où la formation est analysée comme une stratégie d'entreprise liée à divers autres éléments de gestion de main-d'œuvre, tels le recrutement, les classifications et les promotions.

En partant de ce cadre d'analyse, nous pensons pouvoir démontrer que l'évolution des qualifications est loin d'être homogène et ceci, même dans deux composantes du secteur financier – les banques et les assurances – où les éléments d'évolution sont pourtant similaires. De fait, on retrouve traditionnellement trois modèles de formation dans le secteur financier qui correspondent à la plus ou moins grande ouverture des marchés internes du travail et à leur plus ou moins grande segmentation.

LES BANQUES ET LES ASSURANCES : DES MARCHÉS DU TRAVAIL FERMÉS

A une extrémité, on trouve les compagnies d'assurances qui, malgré l'existence d'une division du travail poussée, ont su organiser la mobilité de leur personnel de bas en haut de l'échelle des qualifications. Traditionnellement, ce sous-secteur recrutait un personnel peu scolarisé auquel il offrait des possibilités de promotion grâce à un processus d'apprentissage graduel au cours d'un cheminement à différents postes de travail. Cette formation se faisait essentiellement sur le tas mais pouvait être complétée par des cours du soir donnés par l'Institut d'assurances du Canada.

Créé au début du siècle par les compagnies d'assurances qui le financent et le gèrent, cet institut vise la promotion des employés de différents niveaux. L'Institut est donc central au processus de qualifica-

tion et de formation des employés. L'utilisation de l'Institut d'assurances peut cependant varier d'une entreprise à l'autre, certaines faisant la promotion de ses programmes et exigeant même de leurs employés d'avoir réussi quelques cours pour obtenir certaines promotions, d'autres pas. Cependant, il apparaît qu'en général, vu l'importance prise par l'Institut dans la formation des employés d'assurance, peu de compagnies ont développé des services internes de formation. Les formations données en entreprise concernent principalement l'apprentissage de systèmes spécifiques à chaque compagnie ou encore la connaissance de produits et services qui font l'objet d'une concurrence entre entreprises.

Les compagnies d'assurances présentent donc un modèle de marché du travail fermé, centré sur l'apprentissage au poste de travail. Dans ce modèle, les formations formelles ⁸ internes à chaque compagnie sont négligeables. L'institut sectoriel de formation prend donc une place centrale pour compléter l'apprentissage au poste de travail.

Les banques présentent aussi, traditionnellement, des marchés du travail fermés, organisant elles-mêmes la formation et la promotion de leur personnel. Cependant, les postes de loin les plus nombreux y sont des postes peu qualifiés de caissiers et caissières en succursales, recrutés avec un faible niveau de scolarité. Les postes plus qualifiés (agents spécialisés à l'épargne ou au crédit), accessibles en principe sur la base de l'expérience et d'une formation en entreprise, sont relativement moins nombreux. Les possibilités de promotion sont ainsi moins grandes que dans les compagnies d'assurances qui comptent un grand nombre d'emplois plus qualifiés. Comparativement aux compagnies d'assurances, les banques présentent donc un marché du travail plus segmenté, ne permettant des promotions qu'en nombre limité.

Cette structure des marchés internes se traduit par une tout autre délimitation des responsabilités en matière de formation entre les entreprises bancaires et l'Institut des banquiers canadiens. Ainsi, l'importance conférée par les banques à la qualification de leurs cadres et directeurs de succursales se reflète dans l'organisation et la mission de leur institut de formation. L'Institut des banquiers canadiens, fondé en 1967 et administré par les directions des banques et des représentants d'universités, s'intéresse plus spécifiquement, à travers des cours de niveau universitaire donnés en lien avec les grandes univer-

⁷ Nous entendons ici une analyse de l'ensemble des règles (recrutement, formation, promotions...) qui gouvernent l'allocation de la force de travail, comme celle que mènent certains économistes américains (Piore et Doeringer, 1980). Dans cette perspective, la formation n'est pas analysée en soi mais en relation avec les autres éléments des politiques de gestion de la main-d'œuvre.

⁸ Nous entendons par formation « formelle » en entreprise, les formations données en dehors du poste de travail, par opposition à l'apprentissage au poste de travail donné pendant les heures de travail de façon plus ou moins formelle.

sités canadiennes, à la carrière des futurs directeurs de succursales bancaires⁹. Cependant, la grande masse des salariés devra se contenter de formations internes données par les banques elles-mêmes. En effet, contrairement aux compagnies d'assurances, toutes les grandes banques canadiennes possèdent un service de formation interne très organisé qui dispense des cours sur les systèmes de travail, les produits et services ainsi que sur certaines grandes fonctions de travail.

Ainsi ces deux sous-secteurs ont des systèmes de formation relativement distincts bien qu'ayant traditionnellement des marchés de travail fermés. Ils accordent un poids et un rôle différents aux diverses formes de formation (formation sur le tas, formation formelle en entreprise et formation en institut sectoriel). Cette différence tient à la plus ou moins grande segmentation de leurs marchés du travail respectifs.

LES SOCIÉTÉS DE FIDUCIE ET DE VALEURS MOBILIÈRES : DES MARCHÉS DU TRAVAIL OUVERTS

Par contraste, d'autres entreprises du secteur financier, plus ouvertes au recrutement externe, accordent une importance négligeable à la formation interne. C'est ce qu'on peut voir dans l'analyse des entreprises de fiducie et de valeurs mobilières.

En effet, si banques et compagnies d'assurances se différencient entre elles sur la base de la plus ou moins grande segmentation de leurs marchés internes du travail, les deux autres groupes s'en distinguent par l'ouverture de leur marché du travail.

Les sociétés de fiducie et les sociétés de valeurs mobilières comptent d'abord beaucoup moins d'emplois que les deux premiers groupes¹⁰. Elles présentent ensuite des marchés du travail ouverts au recrutement externe, ce qui s'explique du fait que les postes qualifiés y sont relativement plus nombreux et que le personnel y est plus scolarisé que dans les banques et les assurances¹¹.

⁹ Selon le directeur de l'Institut des banquiers canadiens (IBC), 92 % des anciens étudiants de l'IBC obtiennent des postes de cadres.

¹⁰ Ces deux groupes ne sont pas comptabilisés séparément dans les statistiques nationales, de sorte qu'on ne peut les comparer fidèlement aux deux premiers groupes (banques et assurances). Nous savons par exemple qu'au Québec, en 1987, les treize plus importantes sociétés de fiducie totalisaient un peu moins de 5 % des emplois du secteur financier au Québec, alors que la main-d'œuvre des sociétés de valeurs mobilières n'en représentait que 4 % en 1986 (Desjardins, 1989).

¹¹ On compte environ 30 % d'employés masculins ayant un diplôme universitaire dans ces groupes, contre 16 % dans les banques et les assurances (Canada, 1981).

A côté des employés professionnels recrutés à l'extérieur, en général avec un diplôme universitaire, existe une grande masse d'emplois de bureau peu qualifiés, occupés en majorité par des femmes (ce qui est vrai aussi des banques et des compagnies d'assurances). Cependant, il existe ici une bipolarisation prononcée du marché du travail entre le groupe des employés de bureau et le groupe des professionnels. Ainsi, les passages d'un groupe d'emplois à l'autre sont à peu près nuls. La formation en entreprise est quasi inexistante pour les emplois de bureau. Deux instituts de formation sont associés à ces groupes mais la majorité des cours, donnés par correspondance, concerne les certificats de compétence nécessaires au groupe des professionnels pour exercer le métier.

On ne peut donc pas considérer le marché du travail du secteur financier comme un marché monolithique, pas plus qu'on ne peut parler d'un seul modèle traditionnel de formation dans ce secteur. A la plus ou moins grande ouverture des marchés du travail et à leur plus ou moins grande segmentation correspondent des modèles différents de formation.

Ainsi, dans les sous-secteurs aux marchés du travail fermés qui assurent eux-mêmes leur relève, comme les banques et les assurances, la formation est plus importante que dans les sous-groupes ouverts au recrutement externe, comme les compagnies de fiducie et de valeurs mobilières. Par ailleurs, la différence entre les banques et les compagnies d'assurances, quant à la plus ou moins grande segmentation de leur marché du travail, explique qu'on accorde de l'importance tantôt à la formation interne, tantôt à la formation en institut sectoriel. Reste donc à voir si les mutations récentes de l'emploi et du travail amèneront des changements majeurs aux marchés internes du travail et aux modèles de formation des entreprises du secteur.

MUTATIONS DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL ET INNOVATIONS DE FORMATION

Plusieurs auteurs (Rajan, 1984 – Bertrand et Noyelle, 1985) ainsi que nos propres travaux (Bernier et Teiger, 1990) ont montré comment, dans les années 80, divers facteurs comme la déréglementation et l'ouverture des marchés ont entraîné une compétitivité accrue dans le secteur financier. Cela s'est traduit par une restructuration du secteur (faillites, fusions...) et de nombreuses réorganisations autour de l'innovation de produits et services (Tremblay, 1989) et de l'importance accrue de la fonction commerciale des entreprises (Cossalter, 1984).

La logique de la qualification a évolué de deux façons principales :

— les entreprises financières ont augmenté le nombre d'emplois qualifiés (techniciens et professionnels) ayant pour fonction de vendre des services spécialisés à des clientèles cibles ;

— elles ont procédé à une recomposition des emplois de divers niveaux autour d'une plus grande polyvalence et de la primauté de la fonction commerciale (vente et service à la clientèle).

Devant ces changements, les politiques de recrutement des entreprises se sont notablement modifiées : recrutement externe de jeunes diplômés universitaires pour les emplois qualifiés récemment créés et hausse des exigences de scolarité même dans les emplois peu qualifiés. Par ailleurs, comme on le verra, les entreprises ont accordé une importance accrue à la formation de leur main-d'œuvre tout en renouvelant les contenus de ces formations.

Mais, bien qu'on puisse parler d'une tendance générale à une ouverture des marchés internes de travail, diverses orientations émergent selon les sous-secteurs sur la base de différences traditionnelles dans les marchés internes de travail mais aussi de stratégies divergentes en matière d'organisation du travail et de gestion de main-d'œuvre. Déjà un décalage se remarque entre les compagnies d'assurances qui, à la faveur de l'informatisation des postes de travail, ont éliminé la grande majorité des emplois peu qualifiés (codification, dactylographie des contrats) alors que les banques continuent à fonctionner avec, en grand nombre, un personnel peu qualifié aux caisses. C'est donc en tenant compte de ces différences que nous examinerons les innovations de formation dans le secteur financier.

Les innovations de formation peuvent être définies sur la base des mêmes critères qui nous ont servi plus haut à décrire les traditions de formation dans les marchés internes de travail. Nous nous référons d'abord aux contenus, aux objectifs et aux modalités des formations, mais aussi aux niveaux de personnel visés et aux lieux principaux de diffusion de ces formations. Nous parlerons d'innovations de formation pour indiquer une nouvelle articulation ou cohérence de ces éléments entre eux ¹². Sur la base de ces critères, il nous a été possible de faire ressortir deux axes d'innovations de formation dans le secteur financier. Le premier s'inscrit dans un mouvement de recomposition des tâches (polyvalence, travail de groupe) et de mobilisation dans les projets

des entreprises sur la base d'un renforcement et d'un renouvellement des formations internes. Le second axe associe des formations scolaires, souvent externes, à la reconversion d'une partie des salariés pour de nouveaux emplois.

RECOMPOSITION DES TÂCHES, MOBILISATION DU PERSONNEL ET RENOUVELLEMENT DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

Un premier axe d'innovations de formation concerne essentiellement la formation donnée en entreprise et s'est imposé face aux divers mouvements de recomposition des tâches dans le secteur (groupes semi-autonomes, polyvalence des emplois, etc.). Ces innovations apparaissent associées à une modification substantielle de la fonction des salariés, hommes et femmes, de tous les niveaux, autour d'une nouvelle fonction commerciale de vente et de service à la clientèle. Aussi visent-elles une socialisation des salariés à de nouveaux comportements et attitudes concernant la qualité des produits et services et l'importance du travail d'équipe ; elles tentent, par ce biais, d'impliquer les salariés aux objectifs économiques de l'entreprise. Ces formations sont données en entreprise et joignent souvent à un apprentissage pratique, au poste de travail, des cours plus généraux de type scolaire, mais toujours en entreprise.

Plusieurs raisons conduisent à parler d'innovations de formation : les objectifs visés sont beaucoup plus larges que dans les formations traditionnelles (polyvalence, travail de groupe, responsabilisation-mobilisation des salariés aux objectifs de l'entreprise), les formations concernent les personnels de tous les niveaux et sont organisées de façon formelle (plutôt que données sur le tas). Pourtant, bien qu'elles fassent appel à des contenus relativement larges, de type scolaire, et que leur durée soit parfois longue, elles continuent à être données en entreprise ; c'est là une des caractéristiques majeures de cet axe d'innovations de formation.

Selon le type d'employés visés, la nature du travail effectué et l'envergure des changements envisagés, différentes formules peuvent être retenues, dont deux principales : l'une s'adresse au personnel des succursales commerciales (banques et sociétés de fiducie) et vise à renforcer par diverses formations la nouvelle fonction commerciale des succursales ; l'autre s'adresse au personnel administratif des compagnies d'assurances et associe des formations en entreprise à une recomposition des tâches. Les deux formules visent en fin de compte à mobiliser le per-

¹² La construction de la notion d'innovation de formation emprunte aussi bien aux thèses du LEST (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982) sur l'espace de qualification qu'aux travaux du groupe du LASTREE (Dubar et alii, 1989).

sonnel aux nouveaux objectifs des entreprises. L'examen de deux cas permet d'être plus explicite.

— Modification des fonctions du personnel caissier et formations nouvelles dans les banques

Dans les banques, la formation du personnel a pris une place importante ces dernières années suite aux différentes mutations du travail et de l'emploi. Ainsi, les anciennes caissières de banques – dont la fonction était jadis définie autour de tâches comptables et administratives de routine – sont passées à une fonction de service à la clientèle. Maintenant appelées « représentantes du service à la clientèle » dans la majorité des grandes banques canadiennes, elles assurent la promotion des nouveaux produits bancaires auprès des clients. Différents types d'interventions ont été expérimentés pour former le personnel des succursales bancaires à ces nouvelles fonctions commerciales.

Notre exemple est une banque, filiale d'une compagnie d'assurances, la première à Montréal à avoir créé un « supermarché financier » où l'on peut acheter différents produits financiers. Récemment, elle a restructuré ses succursales en divers types dont les succursales maîtresses ou commerciales vouées à une clientèle composée principalement d'entreprises et a mis sur pied des centres administratifs visant à ne garder en succursale que le travail proprement commercial. En conséquence, il y a eu, dans les succursales, une concentration des divers personnels, tant cadres qu'employés, sur une fonction commerciale de vente et de service à la clientèle. En particulier, les anciens postes de caissières ont changé de titre pour celui de « représentante du service à la clientèle ».

Dès le début des années 80, cela a donné lieu à la mise en place de nombreuses formations traditionnelles concernant les produits ainsi que les systèmes informatiques pour le personnel des succursales. Au milieu des années 80, une première expérience de formation, novatrice dans ses formes et ses objectifs, a eu lieu dans les succursales. Cette expérience a été suivie, en 1989-1990, par un programme de formation élaboré dans le but explicite d'augmenter le chiffre d'affaires des succursales.

Qu'y a-t-il de neuf dans ce programme ? À travers celui-ci, nous voyons clairement se profiler un nouveau rôle de la formation en entreprise, qui dépasse la fonction traditionnelle d'adaptation à la tâche. La formation vise maintenant une fonction commerciale plus large, une polyvalence du personnel de tous les niveaux par l'acquisition de connaissances sur l'ensemble des produits ainsi que de nouvelles aptitudes de vente et de service à la clientèle. De plus, la

formation est très concrètement liée aux objectifs économiques de l'entreprise et tente, en fait, de susciter l'adhésion des salariés à un nouveau projet d'entreprise. Ce projet repose sur la primauté accordée aux succursales, sur leur rentabilité individuelle et passe enfin par une importance nouvelle donnée au collectif de travail.

Dans beaucoup d'autres entreprises bancaires, des formations semblables, novatrices à plusieurs égards, sont mises en place. Toutes ces expériences s'appuient sur les mêmes valeurs et font appel à un renouvellement de la formation interne. C'est ce que nous avons pu constater aussi dans les succursales commerciales d'une société de fiducie dont la formation comporte des cours sur les nouveaux produits et sur « l'art de la vente » et une démarche globale de mobilisation des équipes de travail. Dans les compagnies d'assurances, on assiste également à la mise en place de formations novatrices autour d'expériences de recomposition des tâches ; mais celles-ci prennent des formes quelque peu différentes, comme nous le verrons.

— Groupes semi-autonomes de travail et formation à la polyvalence dans les assurances

Les compagnies d'assurances se caractérisaient autrefois par une profonde division du travail qui correspondait soit à des gammes de produits (habitation-automobile), à des clientèles (particuliers-entreprises), à des fonctions précises ou encore à des types de transactions. De plus, le travail était divisé selon les grandes catégories de personnel (employé (e) s d'exécution/techniciens/professionnels) à l'intérieur de chaque service.

Divers facteurs, dont l'informatisation et la concurrence accrue, ont amené les entreprises à remettre en question une telle division du travail¹³. Ainsi, face à la concurrence, les compagnies d'assurances ont cherché à rendre leur personnel polyvalent¹⁴, c'est-à-dire apte à promouvoir et à vendre une gamme de plus en plus étendue de produits d'assurances. Les années 80 ont été marquées dans ce secteur par divers phénomènes de restructuration des tâches autour de la recherche d'une polyvalence accrue.

Sur cette base, la formation prend une place plus importante. Fait nouveau, les réorganisations du travail s'apparentent souvent à des processus de formation.

¹³ L'informatisation du travail a provoqué la quasi-disparition du personnel administratif de bas niveaux, autrefois chargé, entre autres, de la dactylographie des contrats d'assurances.

¹⁴ Les six compagnies d'assurances générales de notre étude ont toutes, de façons diverses, tenté d'instaurer une plus grande polyvalence des emplois.

Dans une de nos études de cas, où l'entreprise a effectué une réorganisation du travail sur la base de groupes semi-autonomes, le caractère visiblement formateur de l'organisation du travail est bien mis en évidence. Un des facteurs de nouveauté dans cette expérience vient du fait qu'il s'agit d'une formation maison, d'une durée relativement longue et portant sur de nouveaux métiers polyvalents. On a vu que la formation aux métiers d'assurances était laissée traditionnellement à l'institut sectoriel de formation et que les compagnies se limitaient à des formations *ad hoc* sur les systèmes de travail et les produits spécifiques à chaque entreprise.

Cette expérience a eu lieu dans une compagnie de taille moyenne, composée très majoritairement de femmes dont l'âge moyen se situe autour de 25 ans. Jusqu'au milieu des années 80, cette compagnie d'assurances avait une organisation du travail relativement traditionnelle. A cette époque, la direction de l'entreprise procède à une importante restructuration du travail. Des groupes semi-autonomes affectés à des territoires spécifiques et composés de trois ou quatre préposées et d'une souscriptrice sont alors créés. Toutes les employées deviennent polyvalentes, c'est-à-dire capables de travailler à la fois dans le domaine de l'habitation et dans celui de l'automobile.

La mise en place de formations formelles¹⁵ à l'intention des préposées et des techniciennes constitue alors un fait nouveau dans cette entreprise et s'associe à la réorganisation du travail pour former le personnel à la polyvalence. côté des formations formelles, les groupes semi-autonomes de travail constituent en effet un moment fort de la formation à la polyvalence en permettant l'échange des connaissances et un apprentissage du travail de groupe.

Ces groupes semi-autonomes ont aussi été importants pour la formation d'une partie du personnel à une nouvelle fonction commerciale. En effet, un peu plus d'un an après le début de l'expérience, l'entreprise réinstalle l'ancien mode d'organisation du travail. Mais, à cette occasion, elle crée de nouveaux postes de préposées du service à la clientèle, postes polyvalents demandant une connaissance étendue des produits de l'entreprise. Celles qui, par la suite, sont devenues préposées du service à la clientèle avaient donc été préparées par la formation donnée dans les groupes semi-autonomes.

Ainsi, les expériences de formation que nous venons d'analyser, même si elles restent éparses, témoi-

gnent d'une tentative de renouvellement des formes, des objectifs et des contenus de la formation en entreprise dans le secteur financier. Elles ne visent plus la seule adaptation des employés à un poste étroit de travail mais l'élargissement des fonctions et une plus grande polyvalence du personnel. Elles sont novatrices en ce qu'elles tentent de donner l'habitude du travail de groupe. Elles tentent de mobiliser les salariés, hommes et femmes, sur des projets de l'entreprise redéfinis autour de la fonction commerciale, de vente et de service à la clientèle. Pour ce faire, les entreprises ne se contentent plus de formations sur le tas mais associent des cours de type scolaire (sur la connaissance des produits et services financiers et sur les techniques de vente par exemple) à des formations effectuées aux postes de travail au sein de petites unités de travail. Enfin, les formations s'adressent le plus souvent à l'ensemble des employés d'une unité de travail, quel que soit leur niveau d'emploi. On peut encore ajouter que la durée relativement longue des formations (trois semaines dans un cas) constituent un aspect nouveau de la formation en entreprise.

— Innovations de formation et requalification du travail

Bien que ces formations soient innovantes à plusieurs égards, peut-on dire qu'elles s'inscrivent dans un mouvement de requalification générale du travail ? Si nous examinons l'objectif final de ces nouvelles formations, nous ne pouvons répondre par l'affirmative. S'il est vrai qu'on ne peut plus parler de simple « adaptation » à des postes étroits de travail, ces formations ne visent pas toujours – pour l'essentiel – la requalification du travail ni, non plus, la promotion des individus et leur cheminement de carrière.

Notre analyse (Bernier et Teiger, 1990) de l'évolution du poste de caissière vers un poste de « représentante du service à la clientèle » dans les banques démontre que la nouvelle polyvalence des représentantes ne saurait être associée à une requalification réelle du travail. En fait, le poste de représentante est plus polyvalent que l'ancien poste de caissière et fait appel à une connaissance plus étendue des produits bancaires. Par contre, cette connaissance reste relativement superficielle quand on la compare à celle demandée aux agents spécialisés. Une division du travail subsiste où les nouvelles représentantes ne remplissent qu'une partie limitée de la nouvelle fonction commerciale ; leur rôle consiste en effet à diriger les clients potentiels vers les agents spécialisés qui connaissent véritablement les produits et sont chargés de les vendre. La formation donnée aux anciennes caissières est aussi peu qualifiante : elle ne débouche pas sur des emplois requalifiés (il n'y a

¹⁵ La formation formelle consiste en deux modules de formation, l'un d'assurance, l'autre d'informatique. Donnée en entreprise, cette formation s'échelonne sur six semaines à raison de cinq demi-journées par semaine.

d'ailleurs pas eu réévaluation des anciens postes de caissières) qui permettraient d'espérer des promotions plus nombreuses et plus rapides. On l'a vu, l'objectif des nouvelles formations vise beaucoup plus la mobilisation des caissières aux objectifs économiques de l'entreprise.

La situation est différente dans les compagnies d'assurances. Nous y constatons depuis quelques années la disparition presque complète des emplois peu qualifiés et une nette progression des emplois de techniciens et professionnels. Dans certains cas, les formations reçues au sein des groupes semi-autonomes ont été requalifiantes, elles ont permis la mise en place de nouveaux emplois plus qualifiés et des promotions ultérieures pour un certain nombre d'employés, hommes et femmes ¹⁶.

En fait, dans les cas de requalification du travail, la formation scolaire devient une variable discriminante. Les entreprises procèdent soit à un recrutement de jeunes diplômés, soit à la formation de leur personnel en place. Aussi quand les entreprises du secteur financier ont créé de nouveaux postes plus qualifiés et formé des employés pour ces postes, c'est vers des formations données dans les établissements d'enseignement public ou encore en institut sectoriel de formation, qu'elles se sont tournées.

CRÉATION DE NOUVEAUX EMPLOIS QUALIFIÉS ET FORMATIONS SCOLAIRES

Les innovations de formation du second axe mises en évidence dans notre étude ont plutôt comme objectif la reconversion d'une partie des salariés à de nouveaux emplois ou à des emplois prenant une importance nouvelle et impliquent donc, dans la plupart des cas, une requalification des salariés en vue de leur promotion. Pour ce faire, la formation se donne le plus souvent en liaison avec des établissements d'enseignement public. Elle vise l'acquisition de connaissances générales et de savoirs théoriques. Ces innovations de formation semblent par ailleurs plus rares à l'heure actuelle que celles touchant la formation interne.

— Une formation en lien avec l'école publique

Une expérience de ce type s'est déroulée dernièrement dans une grande coopérative financière du

¹⁶ Cependant, dans certains cas, la promotion d'une fraction des employés s'est faite parallèlement à l'exclusion d'une autre fraction où les formations en entreprise ont souvent servi de processus de sélection. Un processus de requalification du travail peut ainsi être associé à une hausse de la qualification de certains employés en même temps qu'à une perte de qualification d'autres employés, ou même à leur disqualification ou exclusion du marché du travail.

Québec qui avait besoin de personnel plus qualifié pour le service à la clientèle. Étant donné l'importance que cette institution bancaire donnait à la fonction de service à la clientèle, il fallait un personnel plus compétent, capable de conseiller dans ses choix financiers une clientèle de plus en plus fortunée et sophistiquée. Ce personnel devait connaître non seulement les produits et services proprement bancaires mais aussi ceux offerts par les autres institutions financières. Il s'agissait de créer un poste de niveau intermédiaire. Or, le personnel en place, y compris dans les postes intermédiaires, n'avait souvent qu'une scolarité très faible. Une formation technique de niveau préuniversitaire ¹⁷ a donc été conçue « sur mesure » et mise en place, en 1990, avec la collaboration des services d'éducation aux adultes de quatre établissements publics préuniversitaires.

Cette formation vise l'acquisition de connaissances générales dans divers domaines (marketing, assurances par exemple) ainsi que de savoirs concernant les différents produits et services financiers. Il s'agit d'une formation longue (douze cours répartis sur un calendrier de trente mois, pour un total de 420 heures), qui s'effectue moitié sur le temps de travail, moitié sur le temps de loisirs et conduit à une attestation d'études.

A cette occasion, on a donc pu voir la création de nouveaux liens entre les entreprises et l'école publique. Ce type d'expériences nous semble toutefois plus rare dans les entreprises du secteur financier qui possèdent leurs propres instituts de formation que dans les autres secteurs d'emploi au Québec ¹⁸. Mais les entreprises du secteur financier sauront-elles former le personnel en place sur la base des seuls instituts sectoriels de formation ? Ou feront-elles plutôt appel aux établissements publics d'enseignement ? L'examen des projets des instituts de formation du secteur offrent quelques indications à ce sujet.

— Nouvelles tendances de la formation dans les instituts sectoriels

Les écoles publiques du Québec se sont peu préoccupées jusqu'à maintenant de former aux emplois du secteur financier : seuls deux « collèges » du Québec offraient des cours en assurances et ce n'est que très récemment, à la demande d'un certain nombre de banques, que le réseau des établissements

¹⁷ Il existe au Québec des collèges d'enseignement général et professionnel appelés collèges (ou cégep) qui se situent entre le niveau secondaire et le niveau universitaire.

¹⁸ La coopérative financière dont il est question n'est pas membre de l'Institut des banquiers canadiens car il ne s'agit pas d'une banque, à proprement parler.

secondaires du Québec a implanté un programme de formation aux emplois de caissiers et caissières.

Les instituts sectoriels de formation, mis sur pied par les entreprises, ont plus ou moins tenté de combler ces lacunes. Devant les exigences actuelles pour des emplois de plus en plus qualifiés, nous pensons que les instituts sectoriels prendront une importance accrue à court terme. Cependant, à moyen terme, ils pourraient changer de vocation et être remplacés dans leurs fonctions purement éducatives par l'école publique ; ils pourraient alors se concentrer sur un rôle de liaison entre les entreprises chargées de définir leurs besoins de formation et les écoles publiques chargées de concevoir et de dispenser cette formation. Dans cette optique, l'école publique prendrait une importance accrue à plus ou moins long terme. Cette hypothèse est d'ailleurs tout à fait compatible avec l'idée d'une ouverture de plus en plus grande des marchés de travail des entreprises du secteur financier.

Ainsi, l'Institut d'assurance du Canada, qui s'était donné comme mission de former et de diplômer la main-d'œuvre peu scolarisée du secteur, a vu le nombre de ses nouveaux inscrits s'accroître de 15 à 20 % par an depuis quelques années (*La Presse*, 17 octobre 1990). De plus, le fait d'avoir suivi des cours à l'Institut est devenu un critère de plus en plus important pour l'obtention de promotions dans plusieurs compagnies. Ceci correspond à une phase de transition où les compagnies cherchent à reconvertir au mieux le personnel en place dans l'esprit des règles qui ont toujours gouverné leurs marchés internes du travail. Par contre, dans la mesure où les emplois peu qualifiés, qu'on trouvait jadis à l'entrée, sont en train de disparaître complètement des compagnies d'assurances, on assiste à une remise en question globale du système traditionnel de qualification et de formation de la main-d'œuvre. Selon nous, il est possible que dans une phase ultérieure, lorsque la majorité des salariés auront été reconvertis, les compagnies d'assurances cherchent à recruter un personnel déjà formé dans les établissements d'enseignement. Forte de son expérience dans la formation des employés de qualification intermédiaire, l'Institut pourrait tenter de fournir cette formation ou bien encore changer de rôle pour servir de lien entre les entreprises et les écoles publiques.

Ce sera plus probablement cette dernière voie que prendra l'institut sectoriel de formation des banques. Jusqu'à maintenant les programmes de l'Institut des banquiers canadiens se sont surtout intéressés à la formation et à la carrière des futurs cadres et directeurs de succursale. Or, les mutations actuelles du travail amènent, ici aussi, une augmentation des

emplois de niveau intermédiaire et de nouvelles exigences pour le personnel en place moins qualifié. Aussi, l'Institut des banquiers canadiens songe-t-il à organiser, à l'exemple du programme de « conseiller financier » que nous avons examiné, un nouveau programme de niveau préuniversitaire destiné à la formation et à la promotion du personnel peu qualifié, où il pourrait jouer un rôle de liaison, cette fois avec les établissements de niveaux secondaire et collégial. A la demande de certaines banques, les établissements d'éducation secondaire ont créé récemment un programme destiné à former aux emplois de caissiers et caissières. On peut ainsi faire l'hypothèse d'une prise en charge accrue de la formation professionnelle bancaire par les établissements publics d'enseignement.

Dans cette logique, notre hypothèse est donc celle d'un changement de rôle des instituts sectoriels de formation. A l'heure actuelle, où il n'y a encore aucune obligation pour les entreprises d'investir dans la formation de leur main-d'œuvre¹⁹, les instituts sectoriels du domaine financier paraissent à l'avant-garde en matière de formation professionnelle au Québec. Cependant, la création d'organismes sectoriels de formation, dotés de mécanismes paritaires de décision patronale-syndicale, est un des modèles en développement actuellement au Québec²⁰. Dans certains cas²¹, entreprises et syndicats élaborent, avec l'aide d'experts, des programmes de formation et font appel aux établissements d'enseignement pour dispenser ces formations. La collaboration syndicat-patronat nous semble un des faits les plus « novateurs » dans ces expériences, quand on sait que les syndicats ont depuis toujours été tenus à l'écart de la définition des emplois et donc de l'élaboration des programmes de formation.

*
* *

Un des traits marquants de la nouvelle logique de qualification et de formation de la main-d'œuvre dans les banques et les compagnies d'assurances

19 Après une première tentative, au début des années 80, de se doter d'une législation semblable à celle de la France (Québec, 1982), le gouvernement du Québec vient tout juste d'adopter certains dispositifs concernant des crédits d'impôts aux entreprises visant à les inciter à investir dans la formation de leurs employés (Québec, 1990).

20 Le secteur financier est faiblement syndiqué et les entreprises n'ont pas eu à composer avec les syndicats.

21 Tout récemment, des syndicats de trois secteurs (métallurgie, chimie et pétrole) ont créé, avec les employeurs de ces secteurs, un comité paritaire ayant pour fonction l'établissement d'un programme de formation de niveau préuniversitaire. Il a débuté en septembre 1990 au service d'éducation permanente d'un collège de la région de Montréal. Une expérience semblable est en voie d'être mise en place dans les entreprises d'appareils électriques au Québec.

est l'importance accrue prise par la formation scolaire face à la restructuration des emplois. Ainsi, les marchés du travail des entreprises passent de marchés fermés, où elles organisaient elles-mêmes la formation et la promotion de leur personnel, à des marchés ouverts faisant appel à un niveau de scolarité plus élevé de la main-d'œuvre. En contrepartie, la segmentation des marchés de travail se renforce sur la base de la formation scolaire.

Cependant, l'évolution des qualifications n'est pas uniforme d'un sous-secteur à l'autre. Ainsi, la multiplication des emplois qualifiés dans l'assurance s'est faite parallèlement à la disparition presque complète des emplois peu qualifiés et au détriment d'une bonne partie de la main-d'œuvre qui s'est trouvée disqualifiée et rejetée du marché du travail. Dans les banques, les postes peu qualifiés de caissiers et caissières sont encore nombreux. L'accès aux postes plus qualifiés créés récemment devient plus difficile, étant donné les exigences plus élevées de formation scolaire. On ne saurait donc conclure à un mouvement généralisé et uniforme de requalification du travail prenant appui sur ce qu'on a appelé « *les innovations de formation* ».

Par ailleurs, une distinction fondamentale continue à exister entre les formations en entreprise et les formations scolaires. Notre recherche a mis en évidence que seules les formations scolaires, données à l'école ou en institut sectoriel de formation, participent réellement au mouvement de requalification du travail.

Pourtant, certaines formations données en entreprise innovent : elles vont souvent à contre-courant de l'organisation taylorienne du travail en proposant la mise en place d'emplois polyvalents faisant appel au travail de groupe et à la responsabilisation des salariés. De plus, elles sont souvent plus longues que les formations traditionnelles, mieux structurées et associent contenus théoriques et pratiques. Par contre, la nouvelle polyvalence des emplois qui en résulte est souvent trop limitée pour donner lieu à une véritable requalification des tâches. Aussi, malgré le caractère innovant de certaines formations en entreprise, on ne peut en parler comme de formations qualifiantes. N'ont-elles pas simplement troqué l'objectif traditionnel d'adaptation pour de nouveaux termes : la « mobilisation » des salariés aux objectifs de l'entreprise et leur « socialisation » à de nouveaux comportements et attitudes.

D'autre part, les liens récents établis par les entreprises avec les établissements d'enseignement public témoignent d'une nouvelle évolution. Faut-il l'interpréter comme un nouveau rôle éducatif de l'entrepri-

se ? Ne faut-il pas plutôt y voir la mainmise de plus en plus grande des entreprises sur la sphère de l'éducation ?

Avec l'ouverture des marchés de travail qui, selon nous, est un trait marquant de l'évolution actuelle, on peut penser que l'école sera de plus en plus active dans le domaine de la formation professionnelle. Ce qui peut conduire à un changement important du système d'éducation au Québec qui pourrait passer d'une logique où la formation générale était survalorisée (Payeur, 1990) à une autre logique qui ferait une place plus importante à la formation professionnelle.

Mais le plus novateur dans l'évolution récente au Québec est sans doute l'établissement de nouvelles formes de coopération à l'occasion de discussions entre le patronat et les syndicats sur la définition des emplois et des programmes de formation.

Colette Bernier,
Département des relations industrielles
de l'Université Laval (Québec)

Bibliographie

- Bernier C. et Teiger C. (1990), *Le travail en mutation*, Editions St Martin, Montréal.
- Bernier C., Filion A. et L'Heureux P. (1990), *Nouvelles technologies et formation dans les emplois du secteur financier au Québec*, rapport de recherche remis à Travail Canada, IRAT (doc. ronéoté), Montréal.
- Bertrand O. et Noyelle Th. (1985), *L'évolution des emplois tertiaires : informatisation, restructuration, formation*, CEREC-OCDE, Paris.
- Braverman H. (1976), *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX^e siècle*, F.M., Paris.
- Canada. Statistiques Canada (1981), *Population, caractéristiques économiques*, cat. 93-965 – *Population active*, cat. 92-923.
- Cossalter Ch. (1984), « D'une informatisation l'autre : l'exemple des banques et des assurances », *Formation Emploi* n° 5, janvier-mars, pp. 18-28.
- Desjardins S. (1989), *Portrait sectoriel : finances, assurances, affaires immobilières*, Commission de formation professionnelle de la main-d'œuvre de la région métropolitaine de Montréal, Montréal.
- Dubar C. et al. (1989), *Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, Université de Lille, LASTREE.
- FIET (1984), *The Future of the Branch Network in Banking*, FIET, Genève.
- Filion A. et Bernier C. (1989), *La formation en entreprise au Québec : le cas des emplois administratifs du secteur tertiaire*, IRAT (bulletin n° 30), Montréal.

Kern H. et Schumann M. (1984), « Vers une déprofessionnalisation du travail industriel », *Sociologie du Travail*, avril, pp. 398-406.

Mandon N. et Rannou J. (1985), « Grandes tendances de l'évolution des activités tertiaires en France », *Cahiers de recherche sociologique* (UQAM), vol. 3, n° 2, *Informatisation et bureautique*, pp. 57-80.

Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J. (1982), *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris.

Morel S. (1988), *Le décloisonnement de l'industrie des services financiers*, Confédération des syndicats nationaux (document dactylographié), Montréal.

Payeur Ch. (1990), *S'engager pour l'avenir*, Formation professionnelle, éducation et monde du travail au Québec, Centrale de l'enseignement du Québec, Québec.

Pinard R. et Rousseau T. (1985), « L'informatisation dans les assurances et les banques au Québec », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 3, n° 2, *Informatisation et bureautique*, pp. 25-56.

Piore M. et Døeringer P.B. (1980), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, Lexington.

Québec (province) (1990), *Formation et fiscalité, une combinaison d'avenir*, Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle, Commission de la formation professionnelle de la main-d'œuvre, Québec.

Québec (province) (1982), Commission d'étude sur la formation des adultes, *Apprendre, une action volontaire et responsable : énoncé d'une politique globale d'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente*, Editeur officiel, Québec.

Rajan A. (1984), *New Technology and Employment in Insurance, Banking and Building Societies : Recent Experience and Future Impact*, Aldershot and Brookfield, (Special report : Institute of Manpower Studies).

Tremblay D. (1989), *La dynamique économique du processus d'innovation, une analyse de l'innovation et du mode de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire canadien*, Université de Paris, thèse pour le doctorat en sciences économiques, 2 tomes, Paris.

Verdier E. (1983), *La bureautique*, La Découverte-Maspéro (Repères), Paris.

