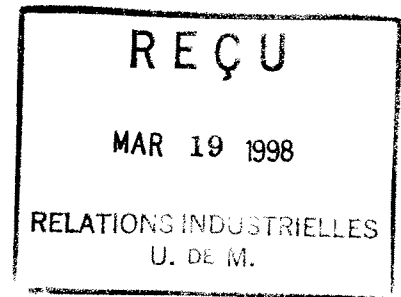


AL.4
G
330

Université de Montréal

Formation en entreprise et accès à l'égalité: la situation des femmes
Étude de cas: la formation "Conseiller en crédit commercial" dans une
Banque

par
Suzanne Lachance



École des relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès Sciences (M. Sc.)
en relations industrielles

Décembre 1997

© Suzanne Lachance, 1997

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire est intitulé:

Formation en entreprise et accès à l'égalité: la situation des femmes
Étude de cas: la formation "Conseiller en crédit commercial" dans une
Banque

présenté par Suzanne Lachance

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire est intitulé:

Formation en entreprise et accès à l'égalité: la situation des femmes
Étude de cas: la formation "Conseiller en crédit commercial" dans une
Banque

présenté par Suzanne Lachance

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

..... Président du jury: M. Viateur Larouche

..... Directeur de recherche: Mme Marie-Thérèse
Chicha

..... Membre du jury: M. Stéphane Renaud

Mémoire accepté le: 19 décembre 1997

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
<i>Sommaire</i>	<i>III</i>
<i>Remerciements</i>	<i>V</i>
INTRODUCTION	1
<u>CHAPITRE 1:</u>	
1. ÉTAT DES CONNAISSANCES	4
1.1 La formation en entreprise et l'équité en emploi	4
1.2 Recension des écrits:	7
1.2.1 Les études relatives à l'accès des femmes à la formation en entreprise	11
1.2.1 Les études relatives au déroulement et à la réussite de la formation en entreprise	17
1.2.3 Les études relatives à l'intégration des femmes à l'emploi non traditionnel	24
<u>CHAPITRE 2:</u>	
2. PRÉSENTATION DU CADRE D'ANALYSE	28
2.1 Le modèle d'analyse	28
2.1.1 Pratiques de gestion	30
2.1.2 Caractéristiques et besoins des participantes	33
2.1.3 Les réactions du milieu	35
2.1.4 La question générale de recherche	37

Table des matières (suite)

	<u>Page</u>
<u>CHAPITRE 3:</u>	
3. LA MÉTHODOLOGIE	41
3.1 Méthode d'analyse des résultats	46
<u>CHAPITRE 4:</u>	
4. RÉSULTATS GÉNÉRAUX	49
4.1 Bref résumé des résultats obtenus	53
4.2 Accès à un emploi et à la formation	60
4.2.1 Portrait des Conseillers en crédit commercial rencontrés	63
4.2.2 Raisons du choix de l'emploi	70
4.2.3 Inconvénients perçus	72
4.2.4 Critères de sélection	78
4.2.5 Processus de sélection	81
4.2.6 Le recrutement	83
4.2.7 Information sur le poste	88
4.2.8 Appréhensions des participants quant à leur sélection	90
4.2.9 L'entrevue de sélection	91
4.2.10 Chances égales lors de l'accès	95
4.2.11 Conclusion	99
4.3 Formation en entreprise: déroulement et réussite	103
4.3.1 Les cours, les stages et l'entraînement	106
4.3.2 Objectifs de la formation	112
4.3.3 Cours et stages obligatoires	114
4.3.4 Attentes et appréhensions des participants quant à la formation	119
4.3.5 Réalisation de la formation	121
4.3.6 Satisfaction des attentes et atteinte des objectifs	128
4.3.7 Appréciation des formateurs	131
4.3.8 Appréciation du parrainage ou mentoring	133

Table des matières (suite)

	<u>Page</u>
4.3.9 Besoin de mise à niveau/Difficultés/Abandons	140
4.3.10 Résultats de la formation	147
4.3.11 Suggestions	149
4.3.12 Chances égales lors du déroulement	150
4.3.13 Conclusion	152
4.4 Intégration dans le poste	156
4.4.1 Attentes et appréhensions	158
4.4.2 Accueil du milieu	159
4.4.3 L'emploi: évolution et organisation du travail	168
4.4.4 Les façons de faire	176
4.4.5 Difficultés du travail	189
4.4.6 Relations avec l'entourage professionnel	201
4.4.7 Motifs de satisfaction et d'insatisfaction	209
4.4.8 Intentions d'emploi	213
4.4.9 L'entourage personnel	215
4.4.10 Changements souhaitables	216
4.4.11 Chances égales lors de l'intégration	218
4.4.12 Conclusion	220
CONCLUSION GÉNÉRALE	223
BIBLIOGRAPHIE	234

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Pratiques de gestion affectant la participation des femmes au continuum de formation	38
Tableau 2	Caractéristiques et besoins affectant la participation des femmes au continuum de formation	39
Tableau 3	Réactions (attitudes) du milieu affectant la participation des femmes au continuum de formation	40
Tableau 4	Situation des effectifs globaux de la Banque en 1995-1996	49

Table des matières (suite)

		<u>Page</u>
Tableau 5	Situation des effectifs féminins de la Banque en 1995-1996	50
Tableau 6	Résultats relatifs à l'effet des pratiques de gestion sur la participation des femmes au continuum de formation	56
Tableaux 7A-7B	Résultats relatifs à l'effet des caractéristiques et besoins des femmes sur leur participation au continuum de formation	57-58
Tableau 8	Résultats relatifs à l'effet des réactions (attitudes) du milieu sur la participation des femmes au continuum de formation	59
Tableau 9A	Cours suivis par les femmes	121
Tableau 9B	Cours suivis par les hommes	121
Tableau 10A	Stages effectués par les femmes	123
Tableau 10B	Stages effectués par les hommes	124

SOMMAIRE

Les programmes d'équité en emploi font aujourd'hui l'objet de fortes remises en question. D'autre part, ils sont mis en péril par les phénomènes de mises à pied massives et les gels d'embauche. Les portes d'entrée dans les organisations étant ainsi fermées, les mouvements des personnels internes prennent une importance accrue, et la formation en entreprise devient une voie privilégiée pour la progression de carrière.

Ce maillon de l'équité en emploi qu'est la formation en entreprise constitue le sujet central de notre recherche, laquelle s'inscrit elle-même dans une recherche plus vaste menée par Mme Marie-Thérèse Chicha sur la ségrégation professionnelle et la formation en entreprise. Notre étude porte plus spécifiquement sur la participation des travailleuses à la formation en entreprise pour occuper un emploi non traditionnel, vue comme un continuum d'étapes, allant de l'accès à la formation, son déroulement et sa réussite, jusqu'à l'intégration des participantes dans leur nouvel emploi. Notre cadre théorique prévoit que les travailleuses font face à plusieurs obstacles dans le cours de ce processus, qui peuvent en affecter le résultat, et influencer la réussite de l'intégration dans le nouveau poste de travail. Les obstacles habituellement rencontrés peuvent être de divers ordres, notamment les pratiques de gestion de l'organisation, les caractéristiques et besoins des travailleuses participantes, ainsi que les réactions du milieu du travail.

Notre question générale de recherche était la suivante: "Comment les caractéristiques organisationnelles et individuelles de la formation en entreprise destinées aux femmes désirant occuper des emplois non traditionnels affectent-elles leur participation?"

Pour y répondre, nous avons mené une étude de cas dans une institution bancaire, et avons examiné la formation à un emploi non-traditionnel pour les femmes, celui de Conseiller en crédit commercial. La recherche est de type exploratoire et qualitative, permettant de faire ressortir les interdépendances entre les variables, et d'identifier de nouveaux éléments non révélés par des recherches antérieures. Des entrevues semi-structurées ont été menées auprès d'un échantillonnage comprenant cinq groupes d'interlocuteurs, soit huit travailleuses et trois travailleurs, deux responsables de formation, un coach, deux supérieurs hiérarchiques et des

gestionnaires en ressources humaines, dont l'un en recrutement/sélection, et l'autre en supervision de formation.

Les résultats de notre recherche indiquent que l'institution a ouvert ses portes depuis peu aux diplômées universitaires pour occuper l'emploi de Conseiller en crédit commercial, mais qu'elles demeurent encore peu nombreuses pour diverses raisons qui sont relatives surtout à ses pratiques de gestion. Notamment, la voie interne, qui était traditionnellement fermée aux femmes occupant les postes aux plus bas échelons, demeure peu utilisée. Ensuite, les pratiques de rémunération et la charge de travail confiée aux Conseillers en crédit commercial semblent aussi être en cause.

Des politiques de gestion inégales dans leur application permettent encore à une certaine mentalité plus conservatrice d'exprimer une résistance à la venue des femmes, autant lors de la sélection, de l'entraînement que de l'intégration dans le nouvel emploi, et peuvent expliquer que certaines régions se retrouvent sans titulaire féminin. Elle tend toutefois à disparaître, y compris chez la clientèle.

Il ressort nettement de notre étude le manque de préparation des gestionnaires à former adéquatement et à recevoir les nouvelles titulaires des postes de Conseiller en crédit commercial. La formation est peu structurée, les cours pas toujours disponibles au besoin, les formateurs (surtout les mentors ou parrains) peu intéressés, insuffisamment préparés à former, la relève prête inexistante, et l'organisation ne mesurant pas les acquis, et comblant parfois ses postes avant que la formation ne soit complétée.

Somme toute, un des principaux apports de notre recherche consiste à avoir mis en lumière qu'une ségrégation existe encore au moment de l'accès à la formation en ce qui a trait aux clientèles internes du "réseau", clientèles pourtant plus imprégnées de la culture ambiante. Il est toutefois possible que cette lacune puisse se corriger avec la mise sur pied du nouveau programme PUB (programme conjoint UQAM-Banques), qui deviendra accessible à ces clientèles traditionnellement négligées.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus sincères vont d'abord à mon Directeur de recherche, Madame Marie-Thérèse Chicha, qui a su me guider efficacement tout au long de ma recherche, m'a soutenue et encouragée lors des périodes de découragement (il y en a eu quelques-uns), et a pu s'accommoder des contraintes parfois très difficiles que lui a posé mon triple statut d'étudiante-travailleuse-mère de famille. Les judicieuses suggestions apportées par les autres membres du jury, M. Viateur Larouche, professeur, et M. Stéphane Renaud, professeur-adjoint, ont aussi largement contribué à encadrer ma démarche et à assurer une plus grande qualité au mémoire que je dépose.

Cette mention me donne l'occasion de souligner l'apport de mon employeur à cet effet, la Communauté urbaine de Montréal, qui a consenti à me faire bénéficier d'un horaire flexible afin de me faciliter la tâche.

Je remercie l'Université de Montréal et particulièrement l'École des relations industrielles, qui a eu l'excellente idée de mettre sur pied ce programme de maîtrise du soir, et qui n'a pas ménagé ses ressources professionnelles, autant que documentaires.

Je remercie également la Banque qui a bien voulu accepter d'être l'objet d'une énième étude sur ses pratiques organisationnelles et a gracieusement mis à ma disposition son personnel. Les travailleuses et travailleurs qui ont accepté de me rencontrer ont toute ma reconnaissance. Les personnes du bureau de l'Équité en emploi méritent particulièrement d'être mentionnées; n'eut été de

l'obligation de confidentialité qui m'est impartie, leur nom eut sûrement figuré dans la présente.

Mais je serais injuste de passer sous silence l'appui indéfectible de mon conjoint, Denys, qui m'a été nécessaire afin de consacrer tout ce temps et cette énergie à la réalisation de cette recherche, qui constitue le point culminant de quatre (4) longues années de formation à demi-temps au grade de maîtrise. La patience et la compréhension démontrées par mes enfants, surprenantes pour leur jeune âge, méritent d'être soulignées. Enfin, merci à mes parents qui, tout au long de ces années, m'ont procuré l'aide dont j'ai eu besoin, et m'ont confirmé que le contrat parental dure bien longtemps!

INTRODUCTION

Les programmes d'équité en emploi font aujourd'hui l'objet de remises en question, voire d'attaques provenant surtout de certains groupes. En effet, ils sont critiqués par les mouvements de droite qui tiennent à leur égard un discours accusateur, laissant entendre qu'ils sont la cause de pertes d'emplois pour les hommes qui font partie du groupe majoritaire. A une époque où les individus s'arrachent les emplois, un tel discours ne peut laisser indifférent. Mais aussi surprenant cela puisse-t-il être, ils sont également critiqués par les féministes, qui déplorent les effets limités qu'ils ont pu produire au cours de toutes ces années.

D'autre part, ces programmes sont fortement mis en péril par les phénomènes de mises à pied massives ainsi que par les gels d'embauche, et on pourrait facilement conclure qu'ils n'ont pas eu le temps de donner leurs fruits, puisque les portes d'entrée dans les entreprises sont de plus en plus fermées. On ne peut donc compter que sur les mouvements internes des personnels des entreprises. Dans cette perspective, une voie importante pour la promotion est la formation en entreprise.

C'est pourquoi nous nous sommes intéressées à ce maillon important de l'équité en emploi, et en avons fait notre projet de recherche. Ce projet s'inscrit dans le cadre général d'une recherche sur la ségrégation professionnelle et la formation en entreprise, menée par Mme Marie-Thérèse Chicha, et il présente une étude de cas spécifique qui concerne la formation en entreprise pour accéder à un emploi d'encadrement du secteur bancaire. Notons, à ce sujet, que les emplois d'encadrement, particulièrement dans le secteur financier, sont considérés

comme des emplois non traditionnels pour les femmes; c'est-à-dire qu'il s'agit d'emplois où elles sont peu représentées ou même absentes dans certains cas.

L'intérêt de traiter des programmes d'équité en emploi dans le cadre du présent mémoire, est double. Dans un premier temps, ces programmes découlent d'une politique publique du marché du travail qui vise certains groupes en particulier, dont les femmes. D'autre part, l'étude de cas que nous avons faite, permet d'aborder l'effet de cette politique publique dans une organisation. Deux visions des relations industrielles sont ainsi abordées: l'une plus large, au niveau macrosocial, et l'autre se concentrant sur une unité de travail, devenant ainsi un microcosme.

Dans les lignes qui suivent, nous présentons le plan du document. Dans le chapitre 1, nous donnons un aperçu de l'état des connaissances sur notre sujet, étayons les fondements théoriques du lien entre formation en entreprise et équité en emploi, et présentons la recension des écrits qui couvre tout le processus de la participation à la formation en entreprise, dans ses différentes étapes, soit l'accès, le déroulement et la réussite, puis les suites de la formation, c'est-à-dire l'intégration dans le nouvel emploi non traditionnel. Ensuite, dans le chapitre 2, nous présentons le cadre d'analyse qui se dégage de la recension des écrits, avec ses principales variables dépendantes et indépendantes. Le chapitre 3 porte sur la méthodologie que nous avons adoptée. L'étude de cas y est abordée, la question de recherche formulée; on y voit comment opérationnaliser les variables, et finalement l'échéancier des travaux est soumis.

Enfin, tout le chapitre 4 est consacré aux résultats généraux. Nous livrons ensuite, en conclusion, le produit de notre réflexion sur le cas étudié, en faisant

ressortir les éléments principaux à retenir, et les pistes de recherche qui s'ouvrent à d'éventuels chercheurs intéressés à mieux comprendre cette problématique.

1. ÉTAT DES CONNAISSANCES

1.1 LA FORMATION EN ENTREPRISE ET L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

Au Canada, et plus particulièrement au Québec, l'articulation entre formation en entreprise et équité en emploi a été mise en évidence par le législateur, lorsque les deux paliers de gouvernement ont adopté une loi imposant aux employeurs de réaliser l'équité en matière d'emploi.

Tout d'abord au Québec, le lien entre formation en entreprise et équité en emploi a été reconnu par le législateur lors de l'adoption des programmes d'accès à l'égalité en 1985. En effet, lorsqu'il a imposé des programmes d'accès à l'égalité et qu'il a abordé le principe de "l'aptitude à acquérir la compétence dans un délai raisonnable" (**Chicha: 1989**), le législateur a considéré la formation en entreprise comme pratique d'emploi pouvant avoir des effets sur "l'égalité des chances", notamment influencer la ségrégation professionnelle.

Il est utile de préciser ici comment la segmentation du marché du travail engendre la situation de ségrégation: ce qui caractérise le marché primaire, c'est l'existence de mobilité professionnelle et de filières de promotion précises. La mobilité professionnelle est assurée en grande partie au moyen de la formation en cours d'emploi et celle-ci n'est offerte qu'à ceux qui occupent certains postes précis (**Chicha 1989**).

Le problème est donc que l'acquisition de la compétence est distribuée de façon sélective et exclut d'emblée certaines personnes qui pourraient avoir les

aptitudes requises. Ces pratiques peuvent être qualifiées de discriminatoires. L'entreprise tend à valoriser la stabilité des travailleurs à qui elle dispense cette formation et l'accès aux bons postes exclut souvent d'autres groupes de travailleurs, dont le personnel temporaire à temps partiel, parmi lequel on retrouve les femmes.

En effet, le marché secondaire, lui, n'offre pas de mobilité professionnelle et n'a donc pas de filière de promotion. Dans ce milieu caractérisé par la précarité, la formation en entreprise occupe peu de place.

Le législateur a donc voulu, en imposant les programmes d'équité en emploi, apporter un correctif, une mesure de redressement à cette situation. Parmi les moyens suggérés par le législateur, l'analyse de disponibilité devrait entraîner des effets pour la formation en entreprise, car elle indique quel pourcentage représentent les membres du groupe-cible parmi l'ensemble des personnes qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ont la compétence pour occuper un poste dans l'entreprise ou sont aptes à acquérir cette compétence dans un délai raisonnable" (Article 5 du Règlement sur les programmes d'équité en emploi LRQ. C.C-12, par. b) (**Chicha 1989**).

Lorsqu'il spécifie "l'aptitude à acquérir la compétence", le législateur veut décloisonner la formation en entreprise pour inclure, dans l'analyse de disponibilité, les personnes qui, au départ, avaient les mêmes prérequis que celles qui ont bénéficié de cette formation et qui, par la suite, ont pu ainsi accéder aux postes supérieurs. Donc, tout le système de progression de carrière est examiné.

D'autre part, le gouvernement fédéral a adopté, en 1986, la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Cette loi avait pour but de veiller à ce que les sociétés de la Couronne ainsi que les employeurs sous juridiction fédérale, et qui comptent 100 employés ou plus, appliquent le principe d'équité en matière d'emploi, déterminent et suppriment les obstacles à l'emploi, rendent leur main d'oeuvre représentative et déclarent les résultats obtenus à chapitre (**Emploi et Immigration Canada 1986**). Cette loi exige que les entreprises régies par le gouvernement fédéral (secteurs des banques, transports et communications) prennent les mesures qui s'imposent, notamment la suppression de faux obstacles qui ont pour conséquence d'empêcher la sélection, le recrutement, l'avancement et la formation des femmes et autres groupes désignés dans la loi. Ainsi, l'articulation entre la formation et les exigences découlant de la loi sur l'équité, n'a pas la même importance que dans la législation québécoise, mais est tout de même reconnue.

En vue de mieux comprendre le rôle de la formation en entreprise sur la carrière des femmes dans une perspective d'équité en emploi, nous examinerons la recension des écrits sur tout ce qui entoure la formation en entreprise, particulièrement celle s'intéressant aux emplois non traditionnels pour les femmes. Nous tenterons d'en dégager les principales caractéristiques en amont et en aval, c'est-à-dire en considérant la formation comme une suite d'étapes. Nous nous pencherons donc sur les ouvrages traitant des préalables à la formation, du déroulement et de la réussite de la formation, puis de l'intégration des femmes dans l'emploi non traditionnel.

Même si la formation a été peu étudiée dans une perspective d'équité en emploi, quelques études ont fait ressortir des éléments importants concernant la

participation des femmes, et démontrent comment la formation est susceptible d'améliorer leur situation, soit en augmentant leur mobilité et les gains salariaux. Nous les mettrons donc en évidence, en incluant des aspects particuliers au domaine bancaire, puisqu'il s'agira de notre terrain de recherche.

1.2 RECENSION DES ÉCRITS

Pour situer le lecteur face à la problématique que nous désirons cerner, nous avons choisi en tout premier lieu de présenter un texte qui nous fera part des principales découvertes en ce qui a trait à la participation des femmes à la formation en entreprise; ce texte contient les éléments-clés qui encadreront notre recherche, et sont présentés comme un continuum, c'est-à-dire selon une séquence d'étapes dans la participation à la formation, c'est-à-dire l'accès, le déroulement et la réussite, et finalement l'intégration à l'emploi non traditionnel.

La recension des écrits qui suivra nous servira ensuite à reprendre ce canevas et à l'enrichir à l'aide des travaux d'autres auteurs. Ce faisant, nous mettrons en lumière les aspects qui se rapportent directement au secteur et au type d'emploi de notre recherche, soit le secteur bancaire et les emplois d'encadrement.

Formation en entreprise et équité en emploi

Malgré l'importance de la formation en entreprise pour l'équité en emploi, il semble que les femmes ont tendance à être les laissées-pour-compte de la formation en entreprise (Chicha 1995).

En effet, elles y participeraient moins en terme de quantité, durée et intensité: deux heures pour les femmes contre trois heures pour les hommes en moyenne (**Veum 1993**); l'avantage est marqué selon l'âge en faveur des hommes (**Statistique Canada 1993**). Selon l'étape de carrière, on remarque le phénomène suivant: à même niveau de scolarité ou à qualification comparable, les femmes reçoivent moins de formation à temps complet quand elles entrent sur le marché du travail pour la première fois (**Greenlagh et Stewart 1987**; **Green 1991**; **Booth 1993**). Les obligations familiales semblent être un obstacle important pour les femmes; en effet, les jeunes femmes mariées ayant un enfant ont moins de chances d'être sélectionnées que les jeunes hommes ayant la même situation familiale (**Green 1991**). Quant au financement des frais de formation, si les frais d'inscription ne posent pas de problème, les autres dépenses reliées à la formation sont plus subventionnées chez les hommes que chez les femmes (**Statistique Canada 1993**). Enfin, le secteur économique de l'emploi joue également un rôle: on y trouve un écart selon le sexe, par exemple dans le domaine manufacturier et des services où plus d'hommes bénéficient de formation, alors que dans le secteur public, plus de femmes sont formées (**Statistique Canada 1993**). Par taux d'occupation, les femmes sont désavantagées.

Toutes ces variations dans la participation interviennent à divers moments de la formation. Elles peuvent intervenir dès l'accès ou au moment de son déroulement, aussi bien qu'à son terme, soit lors de l'intégration dans l'emploi non traditionnel.

L'accès à la formation

Les pratiques de gestion des entreprises font en sorte que l'attribution de la formation en entreprise perpétue la ségrégation professionnelle, puisqu'elle est souvent accordée selon des critères; par exemple l'attribution se fait souvent aux titulaires d'emplois les plus qualifiés (**Larouche 1984; Veum 1993**) où les femmes sont le moins représentées (**Chicha 1995**). Quant aux secteurs où elles se retrouvent en majorité (bureau, soutien administratif), les activités de formation sont ponctuelles, adaptatives et de courte durée (**Filion et Bernier 1989; Tremblay 1992**). De plus, on constate que le recyclage se fait dans les emplois de techniciens, alors qu'on prépare peu les femmes à occuper ces emplois, et ce même si la demande pour ce type d'emploi est forte (**Carnevale, Gainer et Villet 1990; Goldstein 1989**).

La stabilité dans l'emploi constitue un autre facteur important dans l'attribution de la formation (**Zeytinoglu 1992**); comme les femmes occupent la grande majorité des emplois atypiques (partiels et temporaires), elles en bénéficient moins (**Tremblay 1992**); d'autre part, les obligations familiales les font percevoir comme moins stables (**Chicha 1995; Hall 1989; Green 1991**).

Il semble aussi qu'il se fait davantage de formation dans les grandes entreprises que dans les autres, alors que les femmes sont concentrées dans les petites et moyennes entreprises (**Tremblay 1992**).

Les obstacles à la réussite

Enfin, les femmes feraient face à des obstacles au plan de la préparation scientifique ou technique (**Haignere, Steinberg 1989**). En effet, elles sont généralement plus faibles en bagage scientifique ou technique, et elles ont moins d'aisance dans les travaux lourds; elles peuvent donc se décourager plus vite.

Elles font également face à des obstacles au niveau de la conciliation avec les obligations familiales; en effet, les jeunes femmes mariées ayant un enfant voient leurs chances d'être sélectionnées pour la formation réduite des trois cinquièmes par rapport aux jeunes hommes ayant la même situation familiale. Ainsi, avoir de jeunes enfants peut constituer un empêchement à assister à de la formation si celle-ci n'est pas disponible à des heures régulières (**Chicha 1995**).

Enfin, les attitudes des formateurs (**Laufer 1992; Haignere, Steinberg 1989**), de la hiérarchie de l'organisation et de l'entourage professionnel aussi bien que personnel peuvent faire en sorte d'encourager ou de décourager les femmes qui participent à la formation.

L'intégration à l'emploi non traditionnel

Pour bien mesurer les effets de la formation sur l'équité en emploi, il faut considérer ce qui se passe après, notamment voir si la situation des femmes s'est modifiée, si la formation a mené au nouvel emploi convoité, ou s'est soldée par une mobilité accrue ou par des gains salariaux.

Les possibilités d'interactions et de cumuls de facteurs significatifs nous amènent à considérer la formation dans une perspective globale, donc à étudier tout ce qui se passe en amont et en aval de la formation, et à la considérer comme un continuum d'étapes.

1.2.1 Les études relatives à l'accès des femmes à la formation en entreprise

Dans cette première partie traitant de l'accès des femmes à la formation en entreprise, nous reprendrons les éléments-clés du texte de **M.T. Chicha** (1995), et arrimerons autour de ces éléments les travaux des autres auteurs.

Problèmes d'accès à la formation

Selon **M.T. Chicha** (1995), un certain nombre d'obstacles se manifestent lors de l'accès des femmes à la formation en entreprise. Les pratiques de gestion des entreprises font souvent en sorte que la formation qualifiante est attribuée le plus souvent aux détenteurs d'emplois qualifiés et stables; en outre, la formation se pratique davantage dans les entreprises de grande taille. Les femmes se retrouvant en majorité dans les emplois de bureau, de soutien administratif, souvent caractérisés par la précarité, et dans des entreprises de plus petite taille, elles en reçoivent moins.

Ces éléments sont confirmés ou approfondis par d'autres chercheurs.

P.A. Lanier (1994) démontre aussi que la présence des femmes dans le marché secondaire influence défavorablement la formation en entreprise qu'elles reçoivent et leur accès aux possibilités de promotion interne.

Une autre recherche va dans ce sens; celle de **F. Green** (1993) qui affirme, entre autres choses, qu'en ce qui a trait à la formation en entreprise, ceux qui en reçoivent davantage sont aussi les plus qualifiés. Les femmes qui ont des obligations familiales sont moins susceptibles de recevoir de la formation. Les employés d'entreprises de plus grande taille en reçoivent davantage. Certains emplois, surtout les plus élevés dans la hiérarchie, requièrent plus de participation à la formation.

Certaines études constatent des carences quant à l'accès à une formation véritablement qualifiante. Le **Conseil du statut de la femme** (1991) déplore que la formation actuellement donnée aux femmes soit plus adaptative que qualifiante. Il propose plutôt de leur donner accès à une formation qualifiante qui leur permette d'effectuer des tâches plus complexes et mieux rémunérées. En outre, cette formation devrait être reconnue par une sanction d'étude, polyvalente, utilisable dans un autre poste ou autre entreprise. Il faut s'efforcer, dit-il, de développer des filières professionnelles favorisant une mobilité ascendante des femmes à l'intérieur même de leurs entreprises.

D.G. Tremblay (1992), va dans le même sens. A partir d'une enquête menée sur les entreprises québécoises, elle nous indique que les emplois précaires dont la majorité est détenue par des femmes, sont encore en progression, et qu'on semble avoir oublié à leur sujet la dimension "qualification professionnelle". Les

entreprises considèrent les titulaires d'emplois précaires comme du personnel de passage, et investissent donc peu pour leur formation. En effet, la formation se donne moins aux subalternes qu'aux cadres, les activités de formation sont surtout de courte durée, avec un contenu limité, axé sur les connaissances empiriques associées à un poste; elles sont dites adaptatives. Les contenus spécialisés sont réservés surtout aux cadres et associés à un poste de travail donné; il s'agit donc de connaissances peu transférables.

C. Bernier et A. Filion (1989) affirment que même si les pratiques de formation qualifiante augmentent, elles demeurent marginales; la formation adaptative continue de prévaloir en ce qui a trait aux emplois peu qualifiés, majoritairement détenus par des femmes. Ceci aura pour conséquence, disent-elles, de renforcer une division sociale du travail.

Un autre ouvrage des mêmes auteurs, **C. Bernier, A. Filion et P. L'Heureux** (1994), décrit bien ce en quoi consiste cette division sociale du travail dans les banques et autres institutions financières, division sociale qui défavorise les femmes, et continuera probablement à les désavantager, en dépit du fait qu'on ait accordé une importance grandissante à la formation.

D'abord, disons tout de suite que les banques canadiennes emploient 40% des effectifs du secteur financier. A la base, ce personnel est composé en majorité d'employés de bureau, de sexe féminin (les femmes occupent presque la totalité des postes de commis et de caissier/caissière, lesquels représentent 70% des emplois dans les banques), jeune, possédant généralement un diplôme d'études secondaires. Par contre, les emplois de plus haut niveau, soit le quart des effectifs totaux, sont tenus en majorité par des hommes (six hommes sur dix),

dont une bonne partie possède une formation universitaire.

Antérieurement, le secteur bancaire ne s'intéressait qu'à la formation des cadres et professionnels; maintenant, les auteurs font remarquer qu'il se penche aussi sur la formation du personnel peu qualifié et adopte diverses stratégies de formation organisée, de type scolaire et de formation sur le tas.

Traditionnellement, l'accès aux emplois de l'interne était fermé, mais on l'ouvre de plus en plus à l'externe, particulièrement pour les nouveaux postes qualifiés; on crée aussi plus de postes de niveau intermédiaire par la voie de promotions sur la base de formations données par les banques et les caisses, ce qui pourrait bien faciliter une plus grande égalité des sexes.

Malgré ces efforts louables, les auteurs concluent que si les entreprises du secteur financier (dont les banques) ont accordé une importance grandissante à la formation de leur personnel, **les femmes, en particulier, y ont peu gagné**, car elles ne bénéficient pas d'une véritable requalification du travail. En effet, affirment-ils, si l'on est en présence d'un mouvement généralisé et uniforme d'évolution du travail et de la qualification, cette tendance ne mène malheureusement pas nécessairement à une requalification du travail, particulièrement lorsque la formation est donnée par l'entreprise. Ceci n'augure pas bien pour les employés de faible niveau de qualification qui sont surtout des femmes, surtout si on ouvre les emplois internes les plus qualifiés aux diplômés de l'extérieur; on risque alors d'accentuer la segmentation.

M. Beauregard (1994) établit que l'égalité des chances qu'ont les femmes de bénéficier d'une formation professionnelle au sein de l'entreprise ou d'obtenir des

promotions serait également loin d'être établie. En effet, les femmes sont souvent exclues des réseaux formels de formation parce plusieurs d'entre elles n'occupent pas les postes correspondant réellement à leurs qualifications. La difficulté des travailleuses non traditionnelles à faire reconnaître et à développer leurs compétences aurait pour résultat qu'elles doivent se contenter plus longtemps des postes se situant au bas des échelles salariales. Le danger potentiel de créer ainsi de nouveaux ghettos d'emplois féminins à l'intérieur des métiers non traditionnels demeure donc bien réel, affirme-t-elle, et pourrait éventuellement constituer un phénomène manifeste sur lequel il faudra intervenir.

J.M. Henson (1994) posait comme hypothèse que le fait d'exercer un métier traditionnellement féminin, aussi bien pour un homme que pour une femme, donne moins d'accès à la formation en entreprise, ce qui limite la progression de carrière. En étudiant le premier emploi occupé à temps plein, par des jeunes des deux sexes, elle cherche comment cette caractéristique (le sexe de l'emploi) affecte la progression de carrière, sur une période de 11 ans. L'objet de la recherche consiste à considérer les effets de la variable "sexe" du premier emploi à temps plein sur l'accès et la participation à la formation en entreprise; elle étudie comment ceci affecte les premiers émoluments et la croissance subséquente des gains.

La recherche démontre que le fait d'occuper un premier emploi traditionnellement féminin à temps plein a une incidence négative sur la participation des femmes à la formation ainsi que sur la durée de la formation. L'accès des hommes à la formation, lors du premier emploi à temps plein, n'était pas influencé par le sexe de l'emploi (traditionnellement féminin ou non), mais plutôt par les caractéristiques du capital humain. De plus, elle démontre que contrairement à la

théorie du capital humain, les hommes et les femmes recevant de la formation en entreprise ne subissent pas de désavantage pécuniaire pendant la formation. En outre, la formation en entreprise n'agit pas comme un lien entre la ségrégation professionnelle du premier emploi à temps plein et les gains initiaux et subséquents.

La recherche confirme une relation significative entre la ségrégation professionnelle et les gains salariaux aussi bien dans le premier emploi que le dernier étudié (1989). À mesure que l'emploi se féminise, les gains salariaux diminuent. Elle en conclut que ces résultats convergent avec ceux qui démontrent que les emplois féminins reçoivent moins de formation en entreprise et sont moins rémunérés que les emplois masculins parce que les emplois féminins sont dévalués dans la société.

Les pratiques de gestion

Les références qui précèdent montrent donc que les femmes ont, de façon générale, moins accès à la formation.

De façon plus concrète, certaines sources précisent les pratiques qui pourraient faciliter l'accès à la formation. Par exemple, **C. Fréchette** (1990) donne des moyens concrets pour éliminer la discrimination, dont certains concernent la formation aux métiers non traditionnels, par exemple:

- ◆ campagnes d'information sur les secteurs où les femmes sont sous-représentées

-
- ◆ structures d'accueil et support pour l'intégration dans ces secteurs
 - ◆ soutenir la formation des femmes déjà à l'emploi
 - ◆ sessions d'information sur les lignes de progression interne et la formation possible
 - ◆ développement de programmes de préparation de la relève: lors d'absence ou de congé sabbatique de cadres supérieurs ou intermédiaires, permettre à des femmes de niveaux inférieurs d'acquérir de l'expérience.

Le **Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme** (1992) prône également la suppression des pratiques d'emploi discriminatoires telles que les régimes d'ancienneté, les évaluations et les examens professionnels différents selon le sexe, l'élimination des filières maternelles ("mommy track") et autres cheminements de carrière différents selon le sexe.

Il propose plutôt des mesures de soutien telles que: des horaires de travail souples, des congés parentaux, des services de garde d'enfants payés, des réorganisations de tâches, le réaménagement des installations. En fait, toutes les pratiques d'emploi devraient faire l'objet d'une révision, à son avis.

1.2.1 Les études relatives au déroulement et à la réussite de la formation en entreprise

Comme nous l'avons fait dans la section précédente, nous reprendrons le texte de **M.T. Chicha** (1995) sur les facteurs relatifs au déroulement et à la réussite de la formation.

M.T. Chicha (1995) relève qu'un des principaux obstacles rencontrés par les femmes en ce qui a trait à la formation à un emploi non traditionnel concerne leur manque de préparation au niveau technique et scientifique. S'il n'existe pas de mise à niveau, elles risquent de se décourager plus vite. Un autre obstacle majeur concerne les horaires de travail parfois incompatibles avec les obligations familiales. L'attitude des formateurs est un autre facteur d'importance: elle peut s'avérer un incitatif ou, au contraire, un motif d'abandon. Enfin, la présence d'autres femmes formées agissant à titre d'adjointes à la formation, peut s'avérer efficace. L'encouragement de l'entourage personnel s'avère également un incitatif puissant.

Ces éléments sont développés ou enrichis par d'autres chercheurs.

Mise à niveau

D. Sensi (1991) rapporte que le CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) a fait le bilan de 13 ans d'action positive. De ces expériences, des exemples d'innovations en formation en entreprise peuvent être cités, qui avaient pour but « d'infléchir les systèmes de formation dans un sens favorable aux femmes », en ce qui a trait aux formations « typiquement masculines » :

- ◆ organisation de cours de rattrapage en mathématiques et sciences avant la formation proprement dite ;
- ◆ formation continue réservée aux femmes pour les nouvelles technologies.

Attitudes des formateurs

Le **Ministère de l'Éducation** (1991) insiste sur le rôle et les responsabilités des personnes-ressources, lorsqu'il s'agit de formation aux métiers non-traditionnels : l'approche pédagogique importe et celle l'on prône est l' "enseignement par conseilance".

M. Beauregard (1994) affirme l'influence des pratiques de formation. C'est un fait connu que les obstacles sont nombreux pour tout adulte qui retourne aux études, dit-elle. Cependant, plusieurs recherches récentes soulèvent certaines difficultés spécifiques aux femmes. Ces difficultés sont reliées à l'éducation reçue, aux valeurs véhiculées dans la société, aux rôles traditionnellement dévolus aux femmes, ainsi qu'aux conceptions et aux pratiques pédagogiques élaborées au fil des années dans les milieux de formation.

Facteurs psycho-sociaux des travailleuses

Le **Ministère de l'Éducation** (1991) insiste sur l'importance de mettre l'accent sur l'affirmation de soi et l'autonomie, lorsqu'il s'agit de formation aux métiers non traditionnels donnée aux travailleuses.

C.K. Greene (1994) mentionne, quant à elle, que quatre (4) facteurs influencent le choix d'un métier non traditionnel pour une femme: sa perception de sa propre capacité à exercer le métier, une très grande confiance en elle, un désir d'indépendance, et des modèles. Elle en déduit que les femmes ont avantage,

entre autres choses, à bénéficier d'une formation mettant l'accent sur la confiance en elles dans le but d'exercer ces métiers.

Quant à **D. Sensi** (1991), lors du bilan du CEDEFOP en 1991, elle affirmait que l'analyse a démontré que pour être véritablement qualifiants, les programmes de formation doivent comporter un volet psychologique mettant l'accent sur:

- ◆ acquisition de confiance en soi
- ◆ expression orale
- ◆ examen des difficultés à combiner vie professionnelle et vie familiale (aborder les problèmes de couple et de famille)
- ◆ aide à la rédaction d'un acte de candidature

J.C. Hoy (1989) trouvait, quant à elle, que les conditions idéales d'apprentissage des cadres féminins ont peu été explorées. L'étude avait donc pour but de mettre en lumière les ressources organisationnelles utilisées ainsi que les conditions dans lesquelles les cadres féminins ont appris leur travail et, plus particulièrement, les modes d'apprentissage qu'elles privilégiaient pour apprendre le contenu du travail. Des entrevues ont donc été menées avec 22 cadres féminins (toutes au niveau de la vice-présidence) d'une importante banque, âgées de 28 à 57 ans, et possédant de un à 37 ans d'ancienneté.

L'auteur procède à une recension des écrits sur les caractéristiques des femmes en gestion, et notamment leurs caractéristiques en tant qu'apprenantes.

Selon les résultats de cette recension des écrits, les caractéristiques qui

influencent la façon dont elles apprennent sont les suivantes:

- ◆ elles valorisent davantage les relations interpersonnelles et cela influence leur prise de décision; elles font preuve de plus d'empathie; elles peuvent avoir plus de difficultés à affronter la compétition et un milieu fortement compétitif peut nuire à leur apprentissage du fait de l'anxiété qu'il génère chez elles;
- ◆ elles utilisent surtout l'observation, le "miroir réfléchissant" (traduction libre) et l'auto-critique comme modes d'apprentissage;
- ◆ il n'existe pas de preuve qu'elles ont besoin de cours spécialement adaptés; cependant, elles favorisent les réseaux de relations et le soutien trouvé dans les rencontres avec d'autres femmes.

L'auteur tire des conclusions également de la recension des écrits concernant la formation en entreprise:

- ◆ peu de cours répondent aux besoins spécifiques des femmes;
- ◆ l'anxiété face à la compétition peut nuire à l'apprentissage des femmes et il se trouve que la culture organisationnelle des entreprises est souvent caractérisée par une forte compétition

Pour conclure, l'auteur mentionne que de tous les modes d'apprentissage privilégiés par les femmes gestionnaires à la Banque, celui qui domine largement est l'apprentissage par la voie des individus: patrons (spécialement en début de carrière), réseaux de relations, rencontres individuelles. Les cours formels s'avèrent utiles également pour connaître le travail et l'organisation, notamment les habiletés managériales, le savoir technique et la culture organisationnelle.

De façon générale, ces femmes ont dû apprendre le travail d'équipe, la compétition, la confiance en soi. Les cours offerts par la banque présentent trois (3) avantages, à leur avis: connaître davantage le contenu du travail (politiques de la banque et habiletés de négociation), la possibilité de constituer des réseaux de relations, et la connaissance de la culture de la banque, ainsi que des attentes de comportements à leur égard.

Besoins et caractéristiques des participantes concernant l'entourage personnel et professionnel

C.R. Dexter (1990) nous présente un modèle comprenant une combinaison des stratégies individuelles et institutionnelles visant l'avancement de la carrière des femmes en gestion. Sa recherche, dit-elle, l'amène à penser que la connaissance du contexte organisationnel est fortement souhaitable, et peut même augmenter les bénéfices du mentoring. Il semblerait aussi que, selon sa recherche, la transmission des valeurs se ferait plus facilement dans des groupes homogènes; cela souligne l'importance de la présence d'autres femmes dans les groupes de travail. La formation devrait donc tenir compte de ces éléments.

Après avoir examiné l'impact des facteurs personnels et professionnels sur la persévérance des femmes à la formation relative à des emplois non traditionnels, **L.R. Thompson** (1986) en vient à la conclusion qu'il y a deux (2) facteurs personnels qui influencent la persévérance à la formation:

1) L'état civil

De façon surprenante, celles qui se déclarent mariées ou ayant un conjoint, sont plus susceptibles de persister. Cette variable s'est avérée véritablement discriminante: il y a en effet un écart de 4,9% entre les persistantes et les non persistantes.

2) Le support de la famille et des pairs

Le support familial et des pairs s'est également avéré discriminant.

Quant aux facteurs professionnels qui influencent la persévérance, l'auteur en a trouvé trois (3):

1) La taille du groupe de travail

Les femmes persèverent quand elles travaillent dans de plus grands groupes de travail; elles y trouvent souvent plus de support et d'encouragement.

2) La satisfaction relative au salaire

Il y a un élément affectif attaché à la perception de l'écart entre les gains à recevoir en retour des efforts et des circonstances et ceux reçus.

3) La présence d'un ratio supérieur de femmes dans le groupe de travail

Plus il y a de femmes dans le groupe de travail, plus il y a persévérance de la part des participantes à la formation.

D. Sensi (1991) rapporte que le **Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP)** a également découvert que les facteurs suivants peuvent se révéler importants pour le succès de la formation:

- ◆ disponibilité de facilités de garderie
- ◆ la sécurité financière est un autre facteur de succès
- ◆ le recrutement et l'organisation de stages tenant compte des exigences familiales: horaires, intensité et durée définis selon ces exigences;
- ◆ parfois, modifications à l'organisation du travail.

On a en effet, dit-elle, constaté des effets positifs sur les attitudes au travail et une plus grande identification avec l'entreprise et ses objectifs.

1.2.3 Études relatives à l'intégration des femmes dans l'emploi non traditionnel

Chicha (1995) souligne, dans son article, l'importance de la formation en entreprise comme facteur essentiel pour la promotion des femmes ou des membres des groupes minoritaires. La formation en entreprise joue en effet, un rôle crucial dans le cheminement de carrière. En fait, son impact sur l'équité en emploi trouve son intérêt en ceci qu'elle permet l'accès à des emplois non

traditionnels (voir définition) et entraîne en principe un gain salarial. Cependant, dans la réalité, l'impact demeure incertain, dit-elle. En effet, en raison de mécanismes d'ancienneté ou de préjugés de la hiérarchie, il arrive que les femmes n'accèdent pas à la fonction pour laquelle elles ont été préparées. Dans d'autres cas, l'engagement de la haute direction à leur assurer un poste correspondant à leurs nouvelles qualifications est inexistant.

D'autres auteurs reprennent ou enrichissent ces éléments:

En réalité, affirme **M. Beauregard** (1994), la planification de l'intégration des femmes ne figure pas à l'ordre du jour; souvent, il s'agit d'une approche réactive. Les programmes d'équité en emploi sont vécus comme un mal incontournable ou une nécessité légale. La présence de personnes des deux sexes n'est pas perçue comme un atout dans le développement de l'entreprise. Toute modification de l'équipement, de l'environnement de travail et des conditions matérielles est mal vécue. Quant à l'organisation du travail, ou bien on surprotège les femmes ou bien on leur confie les tâches les plus désagréables ou exigeantes. Elles ne sont pas considérées comme des membres à part entière de l'équipe de travail.

Les femmes doivent vaincre les résistances du milieu, cadres ou travailleurs, résistances qui se manifestent en ridiculisant ou dénigrant leurs compétences, par l'isolement ou l'exclusion, le harcèlement sexuel ou les comportements hostiles. Le cœur du problème se situe cependant davantage au niveau de la mise en doute des qualifications.

Comme solution, l'auteur propose diverses mesures telles que des sessions de formation pour gestionnaires de premier niveau et pour les contremaîtres, sur l'intégration des femmes ou sur la gestion des équipes mixtes. L'octroi de primes de performance pour les gestionnaires favorisant l'intégration de ce personnel pourrait également s'avérer efficace. La création de postes à la gestion de la diversité est naturellement aussi tout à fait indiquée. Enfin, la diminution de l'isolement, en créant des comités de travail, des réseaux d'échanges professionnels, constituerait une autre mesure d'intégration.

C.R. Dexter (1990) affirme que les pratiques de gestion ont leur importance pour l'intégration; en effet, la ligne de démarcation pour les femmes qui réussissent se situe là où les structures, les employés et autres forces organisationnelles ont contribué efficacement à réduire la résistance lors de l'embauche et de la promotion.

L'apport de **F. Belle** (1987) consiste à mettre en évidence l'impact important de la culture de l'entreprise sur l'identité professionnelle des femmes. Ainsi, les pratiques de gestion (les systèmes, les procédures, les modes de fonctionnement, les façons de faire), la philosophie de gestion (souvent exprimée dans la mission de l'entreprise sous forme de **valeurs** auxquelles elle adhère), enfin tout ce qui constitue la "culture de l'entreprise", viendront influencer fortement l'intégration des femmes dans leur milieu professionnel. Lorsqu'on parle d'emploi non traditionnel, on parle alors surtout de milieu fortement caractérisé par une culture "masculine".

A.L. Mathews (1994) mentionne que dans les emplois non traditionnels, les éléments qui ont pour effet de grandement faciliter l'intégration des femmes, sont la connaissance des systèmes des réseaux et de mentoring de l'organisation. Quant à la rétention des femmes dans les métiers non raditionnels, **M. Beauregard** (1994) constate que les problèmes sont relatifs surtout à l'environnement, à l'organisation du travail, et à l'accueil du milieu.

La recension que nous venons de présenter des écrits portant sur la participation des femmes à la formation en entreprise, appuie et enrichit l'argumentation de **M.T. Chicha** (1995) quant à la présence d'obstacles aux différentes étapes de la formation. Elle fait également ressortir que d'autres éléments peuvent être d'intérêt pour notre recherche: par exemple, la difficulté pour les femmes de faire reconnaître leurs compétences, l'importance d'adopter des moyens concrets, surtout des mesures de soutien, pour éliminer la discrimination en amont et en aval de la formation, l'impact de l'approche pédagogique dans l'apprentissage des femmes, et du soutien de l'entourage dans leur persévérance à la formation. Enfin, elle nous permet d'entrevoir comment divers facteurs, tant de nature organisationnelle qu'individuelle, peuvent affecter la participation des femmes lors de chacune des étapes de la formation, et jouer ainsi un rôle dans la ségrégation professionnelle.

Nous sommes donc maintenant en mesure de façonner le cadre d'analyse de notre recherche, et le présentons dans le prochain chapitre.

2. PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE

Le but de notre recherche, lors de la recension des écrits, était de découvrir les divers liens existant entre la formation en entreprise et la ségrégation professionnelle, plus précisément de comprendre le rôle de la formation en entreprise sur la carrière des femmes, dans une perspective d'équité en emploi. Les résultats de la recension des écrits confirment que certains facteurs spécifiques tels que les pratiques des organisations, les caractéristiques et besoins des participantes, et les attitudes de l'entourage sont déterminantes pour l'égalité des chances tout au long des étapes de formation, c'est-à-dire dès l'accès à celle-ci, pendant son déroulement, jusqu'à l'intégration dans l'emploi non traditionnel. Ainsi, la formation doit être considérée comme un continuum d'étapes.

2.1 LE MODÈLE D'ANALYSE

La fréquence avec laquelle les mêmes conclusions reviennent dans les diverses recherches citées dans la recension des écrits nous fait entrevoir certaines convergences, d'où une dynamique, un modèle qui se dégage et pourrait être vérifié sur le terrain. Nous entrevoyons clairement que la participation des femmes à la formation en entreprise, que ce soit au moment de l'entrée, ou lors de son déroulement ou encore une fois terminée, peut effectivement être influencée par trois grands types de facteurs, qui sont principalement: les pratiques de gestion de l'entreprise, les caractéristiques et besoins des participantes (souvent de nature psychosociale) et les réactions du milieu.

Ainsi, le but de notre recherche consistera donc à voir de quelle façon ces trois types de facteurs influencent le continuum de la formation.

La **participation à la formation** deviendra ainsi notre variable dépendante, que nous examinerons dans ses trois dimensions, soit:

**L'accès,
Le déroulement et la réussite
Et l'intégration à l'emploi non traditionnel.**

Les diverses recherches relevées dans notre recension des écrits nous indiquent qu'il y a toute une série de facteurs, que nous désignerons comme les variables indépendantes, autant au plan organisationnel qu'individuel, qui ont effectivement une incidence sur la participation des femmes à chaque étape de la formation.

Ces variables indépendantes sont les suivantes: **les caractéristiques organisationnelles et individuelles**, qui se décomposent comme suit :

**Les pratiques de gestion
Les caractéristiques et besoins des participantes
Les réactions du milieu**

Nous avons donc là trois (3) groupes d'acteurs: **l'organisation, les participantes à la formation, et l'entourage des participantes.**

La recension des écrits nous a démontré les liens existant entre chacune des variables indépendantes et la participation des femmes aux trois (3) étapes de la formation. Récapitulons ci-dessous en quoi consistent ces liens.

2.1.1 Pratiques de gestion

Pratiques de gestion et accès à la formation

En reprenant les textes au point de départ du processus de promotion, on constate que les pratiques de gestion peuvent avoir un effet considérable sur l'accès des femmes à la formation. Par exemple, dans les cas où la formation ne serait réservée qu'à certaines catégories d'employés tels qu'employés permanents, cadres, professionnels, ou selon l'ancienneté, il est évident que la participation des femmes y sera réduite, ces dernières se trouvant majoritairement dans le marché secondaire caractérisé par la précarité des emplois. En outre, elles occupent le plus souvent des emplois de subalternes, et ont moins d'ancienneté, ce qui aurait pour effet là aussi de les exclure de l'accès à la formation. On comprendra qu'une accessibilité ainsi réduite aurait des conséquences encore plus importantes sur la carrière s'il s'agit de formation qualifiante, c'est-à-dire susceptible d'augmenter la mobilité et les gains salariaux, et transférable dans une autre entreprise.

Pratiques de gestion et déroulement / réussite de la formation

Les pratiques de gestion ont aussi un effet sur le déroulement et la réussite de la formation, et peuvent affecter ainsi la participation des femmes, par exemple,

dans le cas où il n'existe pas de formation continue ou d'activité de mise à jour pour elles dans certains domaines. On sait, en effet, que le bagage académique des femmes est souvent moins important en sciences et en technologie "en raison du type d'emploi que les femmes ont traditionnellement occupé et de leur formation préalable tant scolaire que professionnelle" (Chicha 1995). La mise à jour (voire à niveau, dans certains cas) est donc essentielle pour qu'elles détiennent les compétences adéquates et se sentent capables de suivre la même formation que leurs collègues masculins.

D'autre part, pour répondre aux besoins spécifiques des femmes, la recension des écrits nous renvoie systématiquement à la nécessité de prévoir, au niveau du contenu des programmes de formation, l'acquisition d'habiletés telles que la confiance en soi, l'affirmation de soi, l'esprit d'équipe, l'indépendance et l'autonomie. Le contenu devrait également augmenter leur connaissance de l'organisation, sa culture, ses valeurs.

Des politiques prévoyant des accommodements au niveau de la conciliation travail-famille, pour faciliter la participation à la formation, sont également susceptibles d'avoir un effet positif sur la participation des femmes à la formation. En effet, la disponibilité de garderies, des horaires flexibles, des réaménagements à l'organisation du travail, peuvent favoriser leur participation.

Par ailleurs, l'organisation physique des lieux, leur accessibilité, ou le moment de leur diffusion (par exemple le soir ou les fins de semaine) peuvent avoir une incidence sur la participation aux sessions de formation, dans les cas où le lieu de formation est éloigné et entraîne des frais de transport et d'hébergement. Enfin, le financement des frais de formation peut constituer un obstacle

également, si par exemple l'entreprise ne défraie qu'une partie des déboursés.

Pratiques de gestion et intégration à l'emploi non traditionnel

Les pratiques de gestion peuvent conditionner l'intégration des femmes à l'emploi non traditionnel par des mesures spéciales, par exemple un soutien à cette intégration. Ce soutien peut notamment prendre la forme d'un mentoring.

L'engagement manifeste de la haute direction est également susceptible d'influencer l'intégration des femmes dans le nouveau poste de travail. Le niveau hiérarchique du responsable du programme d'égalité des chances et les postes créés à la gestion de la diversité sont un indice de l'engagement de la haute direction.

Le fait de mettre à la disposition des femmes, comme des autres employés, des services de counselling, gestion de la carrière, peut grandement aider. On peut penser également que la mise sur pied de cours spécialement destinés à sensibiliser les gestionnaires qui recevront ces femmes à la problématique de l'intégration dans leur milieu, peut contribuer grandement à faciliter la familiarisation avec le nouveau travail.

Enfin, la reconnaissance de la formation (surtout qualifiante) par des promotions ou des augmentations salariales est une autre façon d'encourager la participation des femmes à la formation en entreprise et l'intégration dans le nouvel emploi.

2.1.2 Caractéristiques et besoins des participantes

Caractéristiques et besoins des participantes et accès à la formation

On vient de voir que la variable "pratiques de gestion" avait un impact important sur l'entrée à la formation. Les caractéristiques et besoins des participantes sont un autre facteur non négligeable d'accès à la formation. En effet, la recension des écrits nous a indiqué que le seul fait d'exercer un métier traditionnellement féminin pouvait se traduire par moins de formation (**Henson 1994**). Les femmes occupent encore en majorité des emplois traditionnels, et elles sont moins encouragées à accéder à de la formation qui les rendrait compétentes pour exercer les métiers non traditionnels (**Tremblay 1992; Bernier et Filion 1994; Chicha 1995**). De plus, on sait aussi que leur formation de base préalable, à cet égard, est souvent moindre (**Chicha 1995**). Cette caractéristique doit être prise en compte.

Certains auteurs, comme **M. Beauregard (1994)**, affirment sans ambages que les femmes ont plus de difficultés à faire reconnaître et développer leurs compétences, et que souvent elles n'occupent pas les postes correspondant à leurs réelles qualifications.

De plus, elles ont souvent des obligations familiales, qui sont perçues négativement par les employeurs, étant synonymes pour eux de moindre attachement à leur travail, ce qui fait qu'investir dans leur formation n'est pas considéré comme rentable (**Hall 1989; Green 1991**).

Besoins et caractéristiques des participantes et déroulement/réussite de la formation

Nous avons vu que les femmes ont souvent un bagage moindre que les hommes en matière scientifique et technique (**Chicha 1995**). Elles ont donc davantage besoin d'une mise à niveau dans ces domaines (**Laufer 1992**) et la formation doit en tenir compte. Une formation qui ne prendrait pas ces caractéristiques en considération aurait pour effet de décourager les femmes à y participer.

Un auteur suggère même que les sessions de formation comportent un volet psychologique où les femmes seraient invitées à exprimer leurs difficultés de vie familiale et professionnelle (**Sensi 1991**). On pourrait penser que de telles dispositions encourageraient les femmes à assister à la formation.

Puisqu'en général, les femmes privilégient fortement les relations interpersonnelles, les réseaux d'échanges professionnels (**Hoy 1989**), on peut également penser qu'une formation axée sur leurs besoins aurait comme approche pédagogique de favoriser de tels échanges par des travaux en équipe, par exemple. On se rappellera qu'un climat de forte compétition est nuisible à l'apprentissage des femmes.

Besoins et caractéristiques des participantes et intégration

La recension des écrits nous l'a indiqué, les femmes privilégient fortement l'apprentissage par la voie d'un mentor, d'un patron, ou de réseaux de relations professionnelles. En conséquence, une intégration harmonieuse, suite à la

formation, nécessiterait la mise en place d'un système de mentoring, qui leur permettra de compléter leur apprentissage de l'exercice du pouvoir, des comportements attendus par l'organisation, et de développer leur confiance en elles. La connaissance de la culture organisationnelle est un facteur primordial à l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels (**Belle 1987; Hoy 1989; Dexter 1990**).

2.1.3 Les réactions du milieu

Réactions du milieu et accès à la formation

Les attitudes entourant l'accès des femmes à la formation surtout non traditionnelle sont déterminantes. Ainsi, les employeurs qui considèrent le personnel subalterne comme ayant peu de valeur, ou les employés précaires comme des employés de passage dans lesquels il n'est pas rentable d'investir, auront tendance à donner peu de formation à ces types de personnels (**Tremblay 1992; Zeytinoglu 1992**); or, on sait que les femmes occupent la majorité des postes de subalternes et des emplois précaires. Lorsqu'on leur donne de la formation, elle est surtout dite adaptative, et ne permet donc pas de progression de carrière (**Tremblay 1992, Bernier et Filion 1994; Chicha 1995**).

Réactions du milieu et déroulement / réussite de la formation

Il est clair que l'attitude des formateurs et des collègues peut avoir une incidence particulière sur l'assistance des femmes aux sessions de formation. Les formateurs doivent être sensibilisés aux besoins particuliers des femmes et y

consacrer leur attention, en fondant leur approche pédagogique sur ces besoins.

On l'a vu également, le soutien des pairs est discriminant. D'autre part, on sait que le fait d'être entourée d'autres collègues féminins peut être facilitant pour la transmission des valeurs, et la persévérance à la formation.

Si le soutien de l'entourage professionnel est important, celui de l'entourage personnel l'est également pour la persévérance à la formation; en effet, les femmes qui persistent bénéficient d'un contexte familial qui les encourage.

Réactions du milieu et intégration à l'emploi non traditionnel

La composition mixte du personnel n'étant pas nécessairement perçue comme un atout pour le développement de l'entreprise, les réactions vis-à-vis la nouvelle employée peuvent être négatives, si l'on n'a pas pris soin de préparer sa venue (Beauregard 1994). En effet, les femmes peuvent aussi bien être surprotégées que dénigrées dans leurs nouvelles responsabilités. Les résistances des pairs, des supérieurs, ou des subalternes peuvent lourdement hypothéquer une intégration, sans parler des attitudes d'exclusion, d'isolement, de harcèlement, de mise en doute des compétences. Encore là, l'engagement ferme et largement diffusé de la haute direction à l'égard du programme d'équité en emploi peut prévenir ce type d'attitudes, qui ont un effet non négligeable sur le maintien des femmes dans les secteurs non traditionnels (Beauregard 1994; Chicha 1995).

2.1.4 La question générale de recherche

Ainsi, toutes ces données nous fourniront les éléments pour répondre à notre question générale de recherche, qui est la suivante: "Comment les caractéristiques organisationnelles et individuelles de la formation en entreprise destinée aux femmes désirant occuper des emplois non traditionnels affectent-elles leur participation?"

Nous tenterons d'y répondre en examinant les relations entre les variables du cadre d'analyse que nous venons de décrire précédemment, c'est-à-dire les pratiques de gestion, les caractéristiques et besoins des participantes et les réactions (attitudes) du milieu lors des trois étapes de la participation à la formation. Les trois tableaux ci-dessous représentent donc chacun une variable indépendante et ses effets escomptés (variable dépendante) à l'une ou l'autre, parfois deux ou trois, des étapes de formation.

Étude des relations entre les variables

Les relations qui seront examinées, comme l'illustre le premier tableau, à la page suivante, concernent l'effet des pratiques de gestion à divers moments de la participation à la formation. Par exemple, nous étudierons comment les critères traditionnels d'attribution, les modalités de formation et le soutien de la direction affectent les modalités de formation. Nous examinerons aussi comment les modalités de formation et les stratégies de formation influencent le déroulement de la formation et la réussite des femmes; enfin, nous vérifierons comment le soutien de la direction peut être déterminant dans l'intégration des nouvelles titulaires.

Tableau 1

PRATIQUES DE GESTION AFFECTANT LA PARTICIPATION DES FEMMES AU CONTINUUM DE FORMATION	
VARIABLE INDÉPENDANTE (INDICATEURS)	VARIABLE DÉPENDANTE (INDICATEURS)
<p>Critères d'attribution Qualifications (scolarité, expérience); type d'emploi exercé (bureau, soutien administratif versus emploi professionnel ou encadrement); stabilité dans l'emploi (emplois atypiques versus emplois permanents)</p>	<p>Accès: les critères traditionnels d'attribution risquent de diminuer les chances des travailleuses d'être sélectionnées pour une formation aux emplois non traditionnels</p>
<p>Modalités de formation Diffusion, disponibilité, lieu, durée, horaire, financement; analyse des besoins ; cours de mise à niveau Mesure des acquis</p>	<p>Accès/déroulement: des modalités de formation non adaptées, risquent de nuire à l'accès ou au déroulement de la formation des travailleuses en entreprise</p>
<p>Stratégies de formation Objectifs (adaptative ou qualifiante); durée, contenu, approche pédagogique</p>	<p>Déroulement/réussite: les techniques de formation servent à atteindre des objectifs précis, propres à chacune; adopter la technique appropriée au contenu et groupe favorise l'apprentissage des participants</p>
<p>Soutien de la direction Engagement de la haute direction (octroi du poste et gains salariaux) Planification de l'intégration des nouvelles titulaires (sessions de formation, octroi de primes, création de réseaux d'échanges)</p>	<p>Accès/intégration: l'engagement de la haute direction, en se manifestant de façon <u>concrète</u>, peut favoriser l'accès à la formation et la réussite de l'intégration des nouvelles titulaires</p>

Le tableau suivant illustre les influences des caractéristiques et besoins des participantes à chacune des étapes de formation. Par exemple, nous examinerons comment l'âge, l'étape de carrière, les qualifications professionnelles et l'ancienneté des femmes influencent leur accès à la formation en entreprise. Nous verrons ensuite comment les besoins particuliers qu'elles manifestent quant au contenu et l'approche pédagogique de la formation, influencent le déroulement de leur participation.

Tableau 2

CARACTÉRISTIQUES ET BESOINS DES FEMMES AFFECTANT LEUR PARTICIPATION AU CONTINUUM DE FORMATION	
VARIABLE INDÉPENDANTE (INDICATEURS)	VARIABLE DÉPENDANTE (INDICATEURS)
Âge (au moment de la formation)	Accès: À âge comparable, les femmes reçoivent moins de formation que les hommes
Étape de carrière Type d'emploi occupé antérieurement (sexe et niveau hiérarchique de l'emploi, précarité versus stabilité, etc...)	Accès: La formation est plus souvent attribuée aux détenteurs d'emplois qualifiés et stables (cadres et professionnels); les femmes occupant la majorité des postes de subalternes et des emplois atypiques, elles en reçoivent moins. Détenir un emploi typiquement féminin peut se traduire par moins de formation.
Qualifications professionnelles Scolarité Expérience	Accès: À même niveau de scolarité ou à qualification comparable, les femmes reçoivent moins de formation à temps complet quand elles entrent sur le marché du travail pour la première fois
Ancienneté Durée de service à l'intérieur de l'organisation	Accès: les femmes accédant à la formation destinée aux emplois non traditionnels ont plus d'ancienneté dans l'entreprise
Besoin d'échanges Présence de réseaux professionnels, permettant les échanges Accent mis par les supérieurs sur la qualité des rapports interpersonnels avec les subordonnés Présence d'autres femmes dans les réseaux ou groupes d'échanges Voies d'apprentissage favorisant les échanges avec les individus	Déroulement: les femmes valorisent les relations interpersonnelles, et cela influence leur façon d'apprendre; elles favorisent les réseaux de relations et le soutien trouvé dans les rencontres avec d'autres femmes. Leur mode d'apprentissage privilégié passe par la voie des individus. La présence d'autres femmes favorise la transmission des valeurs et la persévérance à la formation
Besoin de développement d'habiletés Habilités techniques, personnelles et interpersonnelles Présence de modèles	Déroulement: les femmes détenant des postes de gestion en milieu bancaire ont besoin de développer leur confiance en elles, l'affirmation de soi, l'esprit d'équipe, l'indépendance, l'autonomie, la compétition, les habiletés de gestion en général, le savoir technique et la culture organisationnelle.

Enfin, le tableau suivant présente les relations que nous étudierons entre les réactions (attitudes) du milieu et la participation des femmes aux diverses étapes de la formation. Par exemple, nous examinerons comment les attitudes de l'entourage personnel et professionnel peuvent influencer l'accès des femmes à la formation, le déroulement et le succès de l'intégration dans le nouvel emploi non traditionnel.

Tableau 3

RÉACTIONS (ATTITUDES) DU MILIEU AFFECTANT LA PARTICIPATION DES FEMMES AU CONTINUUM DE FORMATION	
VARIABLE INDÉPENDANTE (INDICATEURS)	VARIABLE DÉPENDANTE (INDICATEURS)
Attitudes des formateurs Approche pédagogique fondée sur les besoins des femmes Soutien, encouragement	Accès/déroulement: L'attitude des formateurs peut avoir une incidence (incitative ou répulsive) sur la participation des femmes à la formation; ils doivent adopter une approche pédagogique fondée sur les besoins spécifiques des femmes, être sensibilisés à leurs besoins.
Attitudes des superviseurs Accueil, soutien (disponibilité), reconnaissance de la compétence, intégration dans le groupe, expérience de la gestion d'équipes mixtes	Accès/déroulement/intégration: Le soutien des supérieurs est déterminant dans l'accès à la formation, dans la persistance à la formation et le maintien dans l'emploi non traditionnel
Attitudes des collègues Accueil, coopération, respect des compétences	Accès/déroulement/intégration: l'accueil des collègues est déterminant; leur résistance, ou des attitudes d'exclusion peuvent lourdement hypothéquer une intégration.
Attitudes du réseau familial et social Encouragement, soutien moral, aide domestique	Accès/déroulement: L'encouragement du milieu familial et de l'entourage personnel s'avère discriminant pour la persévérance à la formation

3. LA MÉTHODOLOGIE

Nous avons procédé à une étude de cas de type exploratoire et qualitative; dans une entreprise qui offre aux travailleuses (des cadres) de la formation en entreprise pour un emploi non traditionnel. Cette étude de cas nous permet d'examiner en profondeur la relation entre les variables retenues dans notre projet, de faire ressortir les interdépendances entre elles, et d'identifier de nouveaux éléments spécifiques non révélés par les recherches antérieures.

Notre question de départ portait sur l'impact des caractéristiques de la formation "Conseiller en crédit commercial", aux plans organisationnel et individuel, sur la participation des femmes, tout au long des trois (3) étapes, jusqu'à leur intégration dans leur nouvel emploi.

Nous avons choisi d'effectuer cette analyse selon une perspective dynamique, en considérant l'effet des étapes les unes sur les autres. Le choix d'une analyse qualitative se justifie par le fait que la participation des femmes à la formation en entreprise pour des emplois non traditionnels est un champ d'étude jusqu'ici peu exploré, et que malgré le fait que nous ne puissions pas procéder à une généralisation, l'analyse qualitative nous permet tout de même de découvrir des éléments qui pourront être utilisés lors de recherches ultérieures plus approfondies (Yin 1994).

Notre recherche a comme unité d'analyse un emploi non traditionnel pour les femmes dans une Banque où existent des activités de formation structurée pour les employés ainsi qu'un programme d'équité en emploi. La décision

d'effectuer l'étude de cas dans une Banque se motive par le fait que les institutions financières sont effectivement des entreprises où les postes de gestion représentent un bastion traditionnellement masculin. Parmi ces emplois de gestion, le secteur du crédit commercial est particulièrement réservé presque exclusivement aux hommes. Nous avons donc choisi l'emploi "Conseiller en crédit commercial", et l'échantillonnage retenu se trouve dans la grande région métropolitaine.

Nous avons certains critères pour la sélection des entreprises participantes et la Banque choisie répondait aux critères suivants:

- avoir un ou des programmes de formation structurée (initiation à de nouvelles technologies, le développement de carrières ou l'apprentissage). Ce type de formation offre des avantages en termes d'avancement et de rémunération.
- avoir une répartition des emplois reproduisant la ségrégation professionnelle que l'on retrouve généralement sur le marché du travail, c'est-à-dire une concentration des femmes dans les occupations dites féminines, telles que secrétaires, caissières, et une faible représentation dans les emplois dits non traditionnels.
- avoir un nombre important de femmes dans ses effectifs, afin de constituer un bassin de recrutement significatif pour l'accès à la formation et aux emplois non traditionnels.

Après les rencontres avec un certain nombre de personnes-ressources, nous avons retenu un corps d'emploi qui avait fait l'objet d'un constat de sous-représentation féminine, et qui répondait aux exigences de notre recherche. Ce corps d'emploi est un poste de niveau d'encadrement, où les personnes sélectionnées pour l'emploi peuvent bénéficier d'une période de formation donnée par l'entreprise elle-même. L'échantillonnage des titulaires rencontrés s'est fait avec l'aide du bureau de la Responsable de l'équité en emploi de la Banque. La répartition de l'échantillonnage "Conseiller en crédit commercial" est de huit femmes et trois hommes. Ce nombre nous apparaît suffisant pour bien saisir le phénomène de la participation à la formation dans son continuum de trois étapes.

Afin de bien cerner toute la problématique et la dynamique des interactions au cours des trois étapes de formation, nous avons également choisi de rencontrer deux formateurs, et un responsable de la formation des Conseillers en crédit commercial ; nous avons ensuite interrogé un "Conseiller en crédit commercial" agissant également à titre de "parrain" auprès des aspirants à l'emploi, et enfin deux "Directeurs de crédit commercial", qui sont les supérieurs des "Conseillers en crédit commercial", et se trouvent donc impliqués lors des trois étapes de formation. Pour terminer, nous avons rencontré le responsable du recrutement des Conseillers en crédit commercial, du Service de la dotation et de l'équité.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé l'entrevue semi-structurée pour recueillir les données nécessaires à notre analyse. Avant de rencontrer les titulaires de l'emploi "Conseiller en crédit commercial", nous avons effectué deux (2) entrevues exploratoires auprès des formateurs, ce qui nous a permis

de confectionner notre questionnaire, que nous avons ensuite validé en prétest auprès d'un Conseiller en crédit commercial. Tous ont été rencontrés de façon individuelle et la durée des entrevues variait entre deux heures et deux heures trente.

Nous avons requis des Conseillers en crédit commercial qui étaient en poste depuis au moins deux ans, de façon à pouvoir cerner également l'intégration en emploi. Tous devaient avoir reçu la formation "Conseiller en crédit commercial". Les entrevues se sont déroulées au cours des mois de janvier, février et mars 1997, et ont eu lieu pendant les heures de travail des personnes rencontrées.

La constitution d'un échantillonnage suffisant et satisfaisant à ces critères s'est avérée ardue; en effet, se limitant au territoire métropolitain, le nombre de personnes ayant suivi la formation s'en trouvait davantage restreint, ladite formation n'ayant pas été obligatoire ou indiquée dans tous les cas.

Au préalable, la rencontre avec les formateurs nous avait, en effet, permis de constater que la formation était conçue sur mesure, selon les besoins des participants. En outre, on pouvait distinguer trois blocs de formation: les cours proprement dits, parfois entremêlés de stages; la période dite "d'entraînement" pendant laquelle la personne n'est pas titulaire d'un portefeuille et apprend à accomplir les différentes tâches reliées à la gestion d'un portefeuille et au développement des affaires, puis la période d'intégration dans un portefeuille, où le nouveau titulaire est supervisé de près ou travaille en étroite collaboration avec un "senior" (période de parrainage ou de mentoring, selon le milieu).

Nos entrevues exploratoires nous ont également permis de constater que la formation dispensée dépend, en grande partie, des besoins de formation des aspirants et aspirantes Conseillers en crédit commercial ainsi que des besoins de l'organisation.

Nous avons interrogé des titulaires de régions différentes du Montréal métropolitain afin de bien saisir, le cas échéant, les différences d'une région à l'autre. Les superviseurs rencontrés (des Directeurs de crédit commercial) étaient également de régions différentes.

Cette diversité d'interlocuteurs était nécessitée par le type d'approche retenu, visant à identifier les facteurs explicatifs telles que les stratégies de l'entreprise en matière de formation ou l'adéquation des modalités de formation aux objectifs des programmes d'équité en emploi et aux caractéristiques et aux besoins des travailleuses.

La grille d'entrevue utilisée reprenait essentiellement les variables indépendantes de notre recherche, c'est-à-dire:

- (I) les pratiques de l'entreprise en matière d'accès à ces programmes de formation (affichage, critères de sélection) ;
- (II) les stratégies de formation, les objectifs poursuivis, les types de programmes offerts (initiation à de nouvelles technologies, développement de carrière, recyclage, apprentissage), les modalités de programmes (à court ou long terme);

- (III) le rôle des supérieurs (participation à l'élaboration des programmes de formation);
- (IV) l'approche des formateurs (facteurs de succès, nécessité de mise à niveau);
- (V) la préparation des femmes Conseillers en crédit commercial en ce qui a trait à la participation à la formation (disponibilité de l'information, difficultés lors de la sélection ou en cours de formation, motivation);
- (VI) l'intégration des travailleuses dans leur nouveau poste (accueil du milieu, parrainage, attitudes des superviseurs et collègues).

Les questionnaires d'entrevue sont tous conçus selon le modèle des trois (3) étapes successives: l'accès à la formation et à un poste éventuel, le déroulement et la réussite de cette formation, puis l'intégration dans le poste après la formation. Le même questionnaire a été utilisé pour les femmes et les hommes, mais certaines questions ont été omises (ex. harcèlement sexuel) pour les hommes. Dans le cas des autres personnes interrogées, nous avons adapté les questionnaires selon le rôle joué auprès des aspirants et titulaires Conseillers en crédit commercial au cours des diverses étapes. Le but était d'obtenir le maximum d'informations sur le processus de sélection, sur la formation et sur l'intégration des femmes dans ce métier non traditionnel.

3.1 MÉTHODE D'ANALYSE DES RÉSULTATS

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique, selon une grille mixte qui regroupait les principaux thèmes identifiés dans le cadre conceptuel, auxquels se sont ajoutés certains éléments qui se sont avérés importants lors des entrevues.

L'analyse de contenu convient fort bien aux études de type exploratoire comme la nôtre, parce qu'elle offre la possibilité de traiter de façon méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, et de concilier rigueur méthodologique et profondeur inventive (Quivy et Campenhoudt 1988). Nous avons retenu l'analyse thématique, cette méthode semblant convenir particulièrement à notre cadre d'analyse; elle porte en effet sur la fréquence et la comparaison entre les caractéristiques, mais permet aussi l'évaluation des jugements portés par les locuteurs.

Les thèmes sont constitués par les trois (3) séries de variables indépendantes de notre recherche et, d'autre part, par les trois étapes successives de la formation en entreprise en vue d'occuper un emploi non traditionnel. Nous avons analysé les effets de ces variables (pratiques de l'entreprise, caractéristiques et besoins des travailleuses, réactions du milieu) sur la participation des femmes à chacune des étapes (accès à la formation, déroulement et réussite de la formation et intégration dans le poste).

Les entrevues des huit travailleuses et des trois travailleurs ont été mises en parallèle. Nous avons vérifié les similitudes et les différences rencontrées par les onze participants lors des trois étapes successives de la formation. Nous avons confronté la vision des femmes et des hommes face à la venue de celles-ci dans ce milieu non traditionnel. Puis, nous avons complété l'analyse par les informations obtenues lors des entrevues avec les autres interlocuteurs, et qui étaient pertinentes aux variables retenues.

En rencontrant une variété d'interlocuteurs, nous avons ainsi pu valider les informations émises lors des entrevues individuelles par les membres des divers groupes.

Notre méthodologie nous permettait de constater la vision officielle de l'employeur face à la venue des femmes dans cet emploi non traditionnel durant la succession des trois étapes. Par la suite, ces informations ont été mises en parallèle avec celles des travailleuses et travailleurs, de façon à permettre une analyse plus globale de la situation.

En conclusion, chacune des étapes a été examinée en tenant compte de l'ensemble des entrevues, et selon le cadre conceptuel retenu du continuum d'étapes, afin de donner le portrait le plus complet possible de la participation des femmes à la formation en entreprise dans un emploi non traditionnel. En procédant ainsi, nous avons analysé les trois séries de variables indépendantes afin de bien saisir les interdépendances entre les différents facteurs qui déterminent les diverses facettes de la situation des femmes en milieu non traditionnel. Nous avons en outre fait ressortir les obstacles rencontrés par les travailleuses à chacune des trois étapes, pour bien cerner les effets cumulatifs possibles sur leur participation à la formation en vue d'occuper un emploi non traditionnel.

4. RÉSULTATS GÉNÉRAUX

À la Banque choisie, l'équité en matière d'emploi est un principe intégré à la gestion des ressources humaines, en partie pour répondre aux exigences législatives, mais aussi afin que le personnel reflète la diversité du milieu dans lequel elle fait affaire. Dans ce but, elle a, notamment, développé maint programme et politique pouvant offrir des perspectives de carrière plus intéressantes pour l'ensemble de ses employés, et continue de réviser ses processus.

Voici quelques chiffres sur la situation des effectifs de cette Banque, au moment de notre étude (1995-1996):

Tableau 4
Situation des effectifs globaux de la Banque en 1995-1996

	<u>1995</u>	<u>1996</u>
Employés temps plein (% de l'effectif)	61,8%	60,1%
Employés temps partiel (% de l'effectif)	38,2%	39,9%
Personnel cadre (% de l'effectif)	40%	39,5%
Personnel auxiliaire (% de l'effectif)	60%	60,5%

Tableau 5
Situation des effectifs féminins de la Banque en 1995-1996

	<u>1995</u>	<u>1996</u>
en % du personnel régulier	81,3	80,9
en % des cadres supérieurs	13,4	14
en % des cadres intermédiaires	58,5	61,1
en % des employés embauchés	(non disponible)	69,3
en % des employés promus	(non disponible)	75,5

Historique de l'emploi

Historiquement, la Banque n'avait pas recours à des spécialistes en crédit commercial; cette fonction s'effectuait dans les succursales, par des gens qui en développaient le goût et l'expertise. Dans les années '80, elle a commencé à en faire une spécialité, et a pris les meilleurs du réseau¹, pour en faire des Conseillers en crédit commercial dans des centres d'affaires régionaux. Le réseau s'est donc tranquillement vidé de cette expertise, alors que les centres régionaux l'ont accaparée. Le remplacement de ces experts provenant du réseau s'est graduellement fait par des diplômés universitaires, et cette tendance s'est accrue. Ceci a eu pour effet de rendre le réseau moins intéressant comme bassin de recrutement pour la fonction, alors qu'on s'est tourné de plus en plus vers l'externe pour combler les postes.

¹ Par le terme "réseau", on entend le réseau des succursales, du service bancaire de base.

L'emploi aujourd'hui

Ainsi, aujourd'hui, pour accéder à l'emploi de Conseiller en crédit commercial, les candidats intéressés doivent au préalable se qualifier à un processus de sélection. Une fois sélectionnés, (selon leur expérience en milieu bancaire, surtout, et dans le domaine du crédit commercial), ils doivent entreprendre et réussir une formation en entreprise de quelques mois, avant de pouvoir détenir un poste et se voir confier un portefeuille de comptes commerciaux. Il arrive aussi qu'une personne ait cumulé suffisamment d'expérience en crédit commercial, pour se voir complètement exemptée de formation.

L'emploi de Conseiller en crédit commercial est un emploi de niveau d'encadrement, qui consiste principalement à gérer un portefeuille de comptes commerciaux et à développer le volume de ce portefeuille, selon les objectifs de croissance, de rentabilité et d'efficacité établis par la Banque et les dirigeants de son unité de travail (soit un centre régional d'affaires bancaires et commerciales, soit un centre d'affaires commerciales dans une mégasuccursale, qui regroupe habituellement deux ou trois succursales bancaires). Il s'agit d'un emploi qui exige des connaissances spécialisées en crédit commercial et analyse financière et des aptitudes marquées en vente. Pour le premier volet de ses responsabilités (administration du crédit commercial), le titulaire doit effectuer diverses analyses financières dans le but de déterminer si les prêts commerciaux demandés peuvent être accordés, notamment évaluer les garanties; pour les comptes courants, il doit en surveiller l'évolution afin d'éviter des pertes éventuelles et conseiller adéquatement son client; signaler les cas problématiques et référer les mauvaises créances aux instances

concernées. En ce qui a trait au deuxième volet de ses responsabilités, il doit aller chercher de nouveaux clients, pour les comptes commerciaux, donc faire de la sollicitation, représenter la Banque lors de divers événements, etc.

La description de poste fait état de quatre (4) aspects majeurs, qui figurent également dans l'évaluation du rendement des Conseillers en crédit commercial:

1. **Excellence du service**, en matière de communication, d'approche et d'analyse des demandes de crédit (auprès des confrères et clients).
2. **Développement des affaires**, autant de son portefeuille que de celui plus global de son unité.
3. **Administration générale**, suivi des comptes, dans le but d'assurer une qualité de risque normale.
4. **Visibilité**, en représentant la Banque ou son unité de travail dans son milieu, auprès de clients et des organismes.

Pour notre étude qualitative et exploratoire, rappelons-le, nous avons effectué diverses entrevues semi-structurées, et les résultats obtenus proviennent de dix-sept entrevues faites auprès de divers acteurs de l'entreprise: onze Conseillers en crédit commercial dont huit femmes et trois hommes, deux formateurs, un responsable de la formation, deux (2) Directeurs de crédit commercial, qui sont les supérieurs des Conseillers en crédit commercial ², et

² Nous avons également dans notre échantillonnage des Conseillers en crédit commercial qui oeuvrent au niveau des méga-succursales au lieu des centres d'affaires. Dans ce cas, les supérieurs sont les Directeurs des méga-succursales.

enfin le responsable du recrutement des Conseillers, au Service dotation et équité.

Nous présenterons les résultats en quatre parties. Tout d'abord, en première partie, des tableaux résumeront brièvement les résultats. Ensuite, les trois autres parties porteront sur les trois étapes successives du continuum de la formation en entreprise en vue d'occuper l'emploi non traditionnel (pour les femmes) de Conseiller en crédit commercial: accès, déroulement, puis intégration dans le poste. Les résultats seront exposés de façon à mettre en évidence le rôle des variables indépendantes retenues pour notre étude, c'est-à-dire, les pratiques de l'entreprise, les caractéristiques et besoins des travailleuses, et les réactions du milieu, et ce pour comprendre la situation des femmes à chacune des étapes de la formation. Nous mettrons enfin en parallèle les visions des interlocuteurs sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes à chacune des étapes.

4.1 BREF RÉSUMÉ DES RÉSULTATS OBTENUS

Tel que nous le mentionnions précédemment, nous présenterons ici un bref exposé, sous forme de tableaux, des principaux résultats obtenus en rapport avec notre question de départ et nos trois (3) séries de variables indépendantes: pratiques organisationnelles, caractéristiques et besoins des travailleuses, et réactions du milieu de travail. Pour une meilleure compréhension, rappelons que notre question de départ portait sur les façons dont les caractéristiques actuelles de la formation Conseiller en crédit commercial, aux plans organisationnel et individuel, affectent la participation des femmes à la formation.

Dans les tableaux qui suivent, nous reprenons les relations que nous nous proposons d'examiner, entre nos variables indépendantes et dépendantes, à la fin du chapitre portant sur le cadre d'analyse (tableaux 1, 2 et 3), et nous y ajoutons les effets réellement constatés suite à la cueillette de données. Nous y constatons que ces variables affectent de différentes façons la participation des femmes à la formation et à leur intégration dans l'emploi de Conseiller en crédit commercial.

Le **tableau 6** met en lumière que les pratiques de gestion de l'organisation étudiée affectent principalement la participation des femmes au moment de l'accès à la formation, puisque la formation est attribuée presque exclusivement aux employés cadres, diplômés universitaires, ce qui a pour effet d'exclure la majorité des femmes de l'interne, concentrée au niveau du "réseau". Quant aux modalités de formation, elles n'affectent pas de façon différenciée les hommes et les femmes. En revanche, les stratégies de formation ne favorisent pas toujours l'apprentissage de ces dernières, notamment lorsque les mentors ou parrains ne possèdent pas la préparation adéquate pour jouer leur rôle. Enfin, on remarque que le soutien de la haute direction à l'endroit de la venue des femmes est parfois présent, surtout au moment de l'accès à la formation, mais que leur intégration dans le nouvel emploi est laissée à la discrétion des gens en place.

Le **tableau 7** met en évidence que l'âge et l'ancienneté ne semblent pas être des facteurs discriminants, dans notre étude. Cependant, l'étape de carrière et les qualifications professionnelles le sont au moment de l'accès à la formation chez les femmes; en effet, la formation est attribuée aux gens exerçant des emplois de direction ou des professionnels, souvent des diplômés universitaires. Les

femmes étant concentrées au niveau du réseau, elles sont exercent des emplois de base dans le réseau, donc des emplois souvent moins qualifiés, des postes de subalternes, et elles sont aussi moins scolarisées. Quant aux obligations familiales, on constate peu de différence entre les hommes et les femmes, si ce n'est au niveau de la charge psychologique que les femmes ressentent davantage.

On y remarque qu'au moment du déroulement de la formation, les femmes invoquent souvent l'aspect des relations interpersonnelles pour expliquer leur succès. Le facteur interpersonnel (besoin d'échanges) ressort donc comme particulièrement important pour elles. Par contre, la présence d'autres femmes ou de modèles féminins n'est pas apparue véritablement essentielle.

Le **tableau 8** démontre que les attitudes de l'entourage personnel autant que professionnel jouent un rôle crucial tout au long du continuum de formation. Les réactions semblent positives, dans l'ensemble, mais on remarque le besoin d'une meilleure préparation des mentors ou parrains au plan pédagogique, surtout au moment du déroulement de la formation. La résistance principale à la venue des femmes s'est trouvée du côté des collègues, et parfois du côté des clients lors de l'intégration.

Tableau 6

RÉSULTATS RELATIFS À L'EFFET DES PRATIQUES DE GESTION SUR LA PARTICIPATION DES FEMMES AU CONTINUUM DE FORMATION		
VARIABLE INDÉPENDANTE (INDICATEURS)	VARIABLE DÉPENDANTE (INDICATEURS/EFFETS ESCOMPTÉS)	RÉSULTATS/EFFETS CONSTATÉS
<p>Critères d'attribution Qualifications (scolarité, expérience); type d'emploi exercé (bureau, soutien administratif versus emploi professionnel ou encadrement); stabilité dans l'emploi (emplois atypiques versus emplois permanents)</p>	<p>Accès: les critères traditionnels d'attribution risquent de diminuer les chances des travailleuses d'être sélectionnées pour une formation aux emplois non traditionnels</p>	<p>Accès: Traditionnellement, la formation a été fermée aux femmes de la base (réseau), à l'interne, alors que les hommes de la même provenance y avaient accès. Elle n'est pas encore accessible à tous, étant donnée presque exclusivement à des cadres, diplômés universitaires pour la plupart, ce qui a pour effet d'exclure la grande majorité des femmes de l'interne, dans le réseau, souvent moins scolarisées et occupant des postes de cols blancs.</p>
<p>Modalités de formation Diffusion, disponibilité, lieu, durée, horaire, financement; analyse des besoins; cours de mise à niveau Mesure des acquis</p>	<p>Accès/déroulement: des modalités de formation non adaptées, risquent de nuire à l'accès ou au déroulement de la formation des travailleuses en entreprise</p>	<p>Accès: les personnes en "entraînement" n'ont accès aux cours que si ces derniers sont disponibles (selon le nombre de participants). Les autres modalités (durée, horaire, financement) favorisent la participation des femmes à la formation. Déroulement: l'identification des besoins de formation laisse à désirer; les niveaux de compétences techniques et de la connaissance de la culture organisationnelle sont évalués de façon très large.</p>
<p>Stratégies de formation Objectifs (adaptative ou qualifiante); durée, contenu, approche pédagogique</p>	<p>Déroulement/réussite: les techniques de formation servent à atteindre des objectifs précis, propres à chacune; adopter la technique appropriée au contenu et groupe favorise l'apprentissage des participants</p>	<p>Déroulement/réussite: les techniques de formation pour les cours semblent appropriées; les mentors n'ont pas tous reçu de formation appropriée (approche pédagogique), ce qui ne favorise pas toujours l'apprentissage des participantes.</p>
<p>Soutien de la direction Engagement de la haute direction (octroi du poste et gains salariaux) Planification de l'intégration des nouvelles titulaires (sessions de formation, octroi de primes, création de réseaux d'échanges)</p>	<p>Accès/intégration: l'engagement de la haute direction, en se manifestant de façon concrète, peut favoriser l'accès à la formation et la réussite de l'intégration des nouvelles titulaires</p>	<p>Accès/intégration: l'engagement de la haute direction est parfois présent (paroles d'encouragement, etc.), mais ne se manifeste pas toujours par la mise en place de mécanismes formels et uniformisés d'intégration; le tout étant laissé à la discrétion des gens en place.</p>

Tableau 7A

RÉSULTATS RELATIFS À L'EFFET DES CARACTÉRISTIQUES ET BESOINS DES FEMMES SUR LEUR PARTICIPATION AU CONTINUUM DE FORMATION		
<u>VARIABLE INDÉPENDANTE</u> <u>(INDICATEURS)</u>	<u>VARIABLE DÉPENDANTE</u> <u>(INDICATEURS/EFFETS</u> <u>ESCOMPTEÉS)</u>	<u>RÉSULTATS/EFFETS</u> <u>CONSTATÉS</u>
Âge (au moment de la formation)	Accès: À âge comparable, les femmes reçoivent moins de formation que les hommes	Accès: ce facteur ne semble pas discriminant
Étape de carrière Type d'emploi occupé antérieurement (sexe et niveau hiérarchique de l'emploi, précarité versus stabilité, etc...)	Accès: La formation est plus souvent attribuée aux détenteurs d'emplois qualifiés et stables (cadres et professionnels); les femmes occupant la majorité des postes de subalternes et des emplois atypiques, elles en reçoivent moins. Détenir un emploi typiquement féminin peut se traduire par moins de formation.	Accès: la formation est effectivement attribuée aux gens exerçant des emplois de direction ou de professionnels; elle n'est pas accessible aux gens du réseau, dans les emplois de base occupés en grande majorité par des femmes.
Qualifications professionnelles Scolarité Expérience	Accès: À même niveau de scolarité ou à qualification comparable, les femmes reçoivent moins de formation à temps complet quand elles entrent sur le marché du travail pour la première fois	Accès: il n'y a pas de différence pour les diplômés universitaires, mais les femmes du réseau, dans les emplois de base, sont désavantagées, si on les compare aux hommes de même scolarité
Ancienneté Durée de service à l'intérieur de l'organisation	Accès: les femmes accédant à la formation destinée aux emplois non traditionnels ont plus d'ancienneté dans l'entreprise	Accès: le cheminement des gens (hommes ou femmes) du réseau, non diplômés universitaires, semble plus long en général, avant de pouvoir accéder à cette formation.
Obligations familiales Statut de monoparentalité ou biparentalité; nombre d'enfants, âge des enfants Double tâche	Accès/déroulement: les femmes mariées ayant un jeune enfant ont moins de chances d'être sélectionnées que les hommes vivant la même situation, surtout si la formation n'est pas disponible à des heures régulières	Accès/déroulement: la formation se donnant durant les mêmes heures que l'horaire régulier de travail, ce facteur n'est pas vraiment important. La différence hommes/femmes se trouve surtout au niveau de la charge psychologique, les femmes se sentant davantage responsables de l'organisation du bien-être familial

Tableau 7B

RÉSULTATS RELATIFS À L'EFFET DES CARACTÉRISTIQUES ET BESOINS DES FEMMES SUR LEUR PARTICIPATION AU CONTINUUM DE FORMATION (suite)		
<u>VARIABLE INDÉPENDANTE (INDICATEURS)</u>	<u>VARIABLE DÉPENDANTE (INDICATEURS/ EFFETS ESCOMPTÉS)</u>	<u>RÉSULTATS/EFFETS CONSTATÉS</u>
<p>Besoin d'échanges Présence de réseaux professionnels, permettant les échanges Accent mis par les supérieurs sur la qualité des rapports interpersonnels avec les subordonnés Présence d'autres femmes dans les réseaux ou groupes d'échanges Voies d'apprentissage favorisant les échanges avec les individus</p>	<p>Déroulement: les femmes valorisent les relations interpersonnelles, et cela influence leur façon d'apprendre; elles favorisent les réseaux de relations et le soutien trouvé dans les rencontres avec d'autres femmes. Leur mode d'apprentissage privilégié passe par la voie des individus. La présence d'autres femmes favorise la transmission des valeurs et la persévérance à la formation</p>	<p>Déroulement: les femmes ayant réussi ou apprécié leur formation citent souvent l'aspect des relations interpersonnelles, pour expliquer leur succès. À l'inverse, celles qui n'ont pas réussi ou n'ont pas apprécié, mettent en cause la qualité des rapports interpersonnels. Les modèles féminins sont appréciés, mais non essentiels. Les échanges avec les pairs (féminins) n'apparaissent pas non plus comme désirés ou nécessaires.</p>
<p>Besoin de développement d'habiletés Habilités techniques, personnelles et interpersonnelles Présence de modèles</p>	<p>Déroulement: les femmes détenant des postes de gestion en milieu bancaire ont besoin de développer leur confiance en elles, l'affirmation de soi, l'esprit d'équipe, l'indépendance, l'autonomie, la compétition, les habiletés de gestion en général, le savoir technique et la culture organisationnelle.</p>	<p>Déroulement: les femmes rencontrées disent que la formation leur sert à mieux connaître leur travail, à développer le jugement nécessaire, les techniques d'analyse, les habiletés de vente. On peut présumer que le fait de procurer ces outils nécessaires au travail augmente leur confiance.</p>

Tableau 8

RÉSULTATS RELATIFS À L'EFFET DES RÉACTIONS DU MILIEU (ATTITUDES) SUR LA PARTICIPATION DES FEMMES AU CONTINUUM DE FORMATION		
<u>VARIABLE INDÉPENDANTE (INDICATEURS)</u>	<u>VARIABLE DÉPENDANTE (INDICATEURS/EFFETS ESCOMPTÉS)</u>	<u>RÉSULTATS/EFFETS CONSTATÉS</u>
<i>Attitudes des formateurs</i> Approche pédagogique fondée sur les besoins des femmes Soutien, encouragement	Accès/déroulement: L'attitude des formateurs peut avoir une incidence (incitative ou répulsive) sur la participation des femmes à la formation; ils doivent adopter une approche pédagogique fondée sur les besoins spécifiques des femmes, être sensibilisés à leurs besoins.	Accès/déroulement: l'attitude des formateurs aux cours contribue au succès de la formation chez les participantes; cependant, les superviseurs, les mentors, ou parrains peuvent avoir besoin d'être dotés d'outils pédagogiques adéquats.
<i>Attitudes des superviseurs</i> Accueil, soutien (disponibilité), reconnaissance de la compétence, intégration dans le groupe, expérience de la gestion d'équipes mixtes	Accès/déroulement/intégration : Le soutien des supérieurs est déterminant dans l'accès à la formation, dans la persistance à la formation et le maintien dans l'emploi non traditionnel	Accès/déroulement/intégration: Le soutien des supérieurs contribue au succès de la formation et l'intégration harmonieuse dans l'emploi.
<i>Attitudes des collègues</i> Accueil, coopération, respect des compétences	Accès/déroulement/intégration : l'accueil des collègues est déterminant; leur résistance, ou des attitudes d'exclusion peuvent lourdement hypothéquer une intégration.	Accès/déroulement/intégration: l'accueil du milieu contribue au sentiment de bien-être, d'inclusion; à l'inverse, les attitudes de résistance à la venue des femmes rendent difficile l'intégration. Certains types de clientèles sont plus réfractaires à la venue des femmes.
<i>Attitudes du réseau familial et social</i> Encouragement, soutien moral, aide domestique	Accès/déroulement: L'encouragement du milieu familial et de l'entourage personnel s'avère discriminant pour la persévérance à la formation	Accès/déroulement: l'encouragement, l'aide, le soutien de l'entourage personnel favorise le développement professionnel.

Nous verrons maintenant, dans les pages qui suivent, le cheminement qui nous a menés à cette synthèse des résultats obtenus.

4.2 ACCÈS À UN EMPLOI ET À LA FORMATION

Nous avons vu que pour accéder à l'emploi de Conseiller en crédit commercial, les candidats intéressés doivent au préalable se qualifier à un processus de sélection, et suivre ensuite le programme de formation. Notre cadre d'analyse prévoyait l'influence de trois variables possibles au moment de l'accès à la formation/emploi: les pratiques de gestion, les caractéristiques et besoins des participantes et les réactions du milieu. Nous rappellerons, dans un premier temps, quels étaient les effets escomptés (tels que présentés dans les tableaux précédents) pour chacune des variables, et verrons les résultats obtenus chez nos répondants, de façon à vérifier la convergence avec le cadre d'analyse. Pour chacune des variables, nous mettrons en relief, dans une conclusion, le sens des résultats relativement à l'égalité des chances.

Rappel de notre cadre d'analyse

Notre cadre d'analyse prévoit que les pratiques de gestion peuvent avoir un effet considérable sur la participation à la formation au moment de l'accès. Par exemple, dans les cas où la formation ne serait réservée qu'à certaines catégories d'employés permanents (Larouche 1984; Veum 1993), cadres, professionnels, ou selon l'ancienneté, la participation des femmes pourrait être réduite, car ces dernières se trouvent majoritairement dans le marché secondaire caractérisé par la précarité des emplois, occupent le plus souvent des emplois de subalternes (Tremblay 1992), et ont souvent moins d'ancienneté. L'impact sur la carrière est d'autant plus important si l'on parle de

formation qualifiante (**Bernier, Fillion, L'Heureux 1994**), c'est-à-dire permettant d'augmenter la mobilité et les gains salariaux (**Chicha 1995**).

Les pratiques d'affichage ou de diffusion de l'information ont aussi de l'importance; inadéquates, elles peuvent restreindre l'accès à la formation (**Fréchette 1990**).

En ce qui a trait aux caractéristiques et besoins des participants, notre cadre d'analyse prévoyait qu'il y a un écart de participation selon l'âge, entre les hommes et les femmes, et il est davantage marqué chez les jeunes: pour tous les groupes d'âge, sauf les 55 ans et plus, le taux de participation est plus élevé chez les hommes (**Chicha 1995; Veum 1993**).

Il prévoit également que le seul fait d'exercer un métier traditionnellement féminin pouvait se traduire par moins de formation (**Henson 1994**). Les femmes occupent encore en majorité des emplois traditionnels, et elles sont moins encouragées à accéder à de la formation qui les rendrait compétentes pour exercer les métiers non traditionnels. On sait aussi que leur formation de base à cet égard, est souvent moindre, surtout lorsqu'il s'agit de bagage technique ou scientifique (**Haignere, Steinberg 1989**).

Les femmes auraient également plus de difficultés à faire reconnaître et ainsi développer leurs compétences; souvent elles n'occupent pas les postes correspondant à leurs qualifications réelles (**Beauregard 1994**).

Enfin, on sait aussi que souvent les employeurs ne considèrent pas rentable d'investir dans leur formation, car les femmes ayant souvent des obligations

familiales, ils hésitent souvent à les former. Ils craignent un taux de roulement plutôt élevé (Hall 1989; Green 1991).

En ce qui a trait à l'influence des attitudes lors de l'accès à la formation, notre cadre d'analyse prévoit qu'elle est déterminante. En effet, les employeurs qui démontrent moins de considération pour le personnel subalterne, détenteur d'emplois précaires, et investissent donc moins dans leur formation, ont une attitude qui dessert l'accès à la formation des femmes, car ce sont elles qui occupent en grande majorité ces types d'emplois (Tremblay 1992).

Dans les lignes qui suivent, nous verrons les résultats des pratiques de gestion de la Banque en ce qui a trait à l'octroi de la formation, à l'affichage de l'emploi et à l'information disponible en général, aux critères et au processus de sélection comme tel. Nous pourrions voir l'influence (rôle-clé) de certaines personnes sur les candidatures.

Auparavant, nous donnerons un aperçu des caractéristiques de notre échantillonnage de répondants, en ce qui a trait à leur âge, leur scolarité, leur expérience sur le marché du travail, et leur ancienneté à la Banque. Les motifs sous-tendant leur choix de carrière seront aussi abordés, de même que leurs appréhensions, et le rôle potentiel de modèles. Nous verrons aussi le déroulement du processus menant à l'accès à la formation, et comment il a été vécu par les répondants. Enfin, les répondants nous donneront leur opinion sur l'égalité des chances, avant l'accès à la formation.

4.2.1 Portrait des Conseillers en crédit commercial rencontrés

Nous présentons ici le portrait de notre échantillon, en terme d'âge, de scolarité, d'expérience sur le marché du travail, et d'ancienneté à la Banque; de plus, nous examinons à quelle étape de leur carrière arrive l'accès à la formation, et quels sont les motifs de leur choix de carrière.

Les participantes interrogées ont pour la plupart entre 30 et 35 ans, mais quelques-unes se situent plutôt dans la vingtaine avancée. La majorité avait atteint la trentaine au moment de l'accès à la formation. Les hommes interrogés, quant à eux, ont entre 31 et 47 ans; ils étaient au moins tout près de la trentaine au moment de l'accès à la formation.

Notre cadre d'analyse prévoyait un avantage marqué en faveur des hommes selon l'âge (**Chicha 1995; Veum 1993**); notre étude ne nous a pas permis de confirmer cette assertion en ce qui a trait à notre échantillonnage. En effet, les hommes interrogés pour notre étude provenaient en majorité de l'interne et possédaient un cheminement de carrière plutôt long; un troisième provenait de l'extérieur, et détenait déjà une bonne expérience sur le marché du travail. Alors, ce que nous constatons ici, c'est que les femmes auraient eu accès à la formation plus tôt que les hommes.

Ceci s'explique par le fait que l'organisation s'est mise à recruter des diplômés universitaires à l'extérieur de la Banque, dont des femmes. Celles-ci sont donc arrivées plus jeunes à la Banque, et ont ou bénéficié de la formation plus rapidement, parce que prêtes (en terme de qualifications en finance surtout) plus tôt à occuper l'emploi. Le portrait de notre échantillon ne reflète pas la

réalité organisationnelle, à notre avis. En effet, historiquement, les hommes de l'interne ont eu accès à la formation davantage et plus tôt que les femmes, car ils ont pu évoluer à travers la structure organisationnelle de tout temps, à partir de la base, alors que la population interne féminine, surtout en provenance du réseau, n'y avait aucunement accès. Une étude plus exhaustive, couvrant l'ensemble de l'organisation, et incluant les personnes ayant abandonné l'emploi ou la formation à l'emploi, aboutirait fort probablement à la conclusion que les hommes détiennent encore un avantage à cet égard.

Quant à leur scolarité, toutes, sauf une, étaient diplômées universitaires (détenant au minimum un diplôme de 1^{er} cycle) lorsqu'elles ont eu accès à la formation. La seule qui ne l'était pas, provenait du réseau, et a dû par la suite acquérir sa formation universitaire.

Les diplômés sont en général des baccalauréats en administration, le plus souvent en finance, ou comptabilité, ou encore marketing. On retrouve aussi une diplômée en droit. Une de ces répondantes détient déjà un diplôme de deuxième cycle (MBA), et deux autres sont en voie de l'obtenir. Une quatrième est allée se chercher des connaissances supplémentaires en finance et envisage la possibilité de faire un 2^{ième} cycle.

Nos répondants, quant à eux, détenaient tous, au minimum, un brevet de l'Institut des banquiers canadiens, lors de la formation; deux d'entre eux détenaient une formation de niveau universitaire dans des domaines aussi variés que la finance, le droit, le management. Un d'entre eux poursuit des études de 2^{ième} cycle (MBA).

Dans l'ensemble, notre population masculine était donc moins scolarisée que notre population féminine au moment de la sélection. Cette donnée ne va pas dans le sens de notre cadre d'analyse (**Larouche 1984; Veum 1993**).

Les femmes rencontrées, dans le cadre de notre recherche, avaient presque toutes au moins trois ans d'expérience sur le marché du travail et en moyenne sept ans d'ancienneté à la Banque (elles avaient entre trois et seize ans d'ancienneté), au moment de leur formation. Les hommes cumulaient tous entre cinq et plus de vingt ans d'expérience à la Banque ou à l'extérieur.

Ainsi, l'ancienneté, bien que soulignée dans la recension des écrits (**Chicha 1995**), comme étant un facteur important d'accès à la formation, ne semble pas déterminant dans l'échantillon examiné. Ceci est dû à l'existence du programme d'équité, lequel a incité à faire du recrutement externe de diplômés universitaires, dont des femmes.

Une étude plus exhaustive auprès de l'ensemble de la population interne de cette Banque pourrait cependant nous éclairer davantage à ce propos.

Si on examine l'étape de carrière où se situent les travailleuses au moment de l'accès à la formation, il ressort nettement qu'elles ont généralement exercé un poste de direction. Quant à leur cheminement, on constate que les diplômées universitaires ont toutes exercé des fonctions conseil ou d'encadrement au niveau du Siège social de la Banque dès leur embauche, dans des domaines tels que la promotion des produits bancaires, les services financiers, la comptabilité, le service clientèle. Le cheminement de la répondante non

diplômée, avant d'arriver à un poste d'encadrement, s'est avéré beaucoup plus long; la première fonction d'encadrement a eu lieu, dans ce cas, en succursale.

Les hommes ont plutôt commencé dans des emplois de la base, par exemple commis-caissiers, à la Banque, et ont gravi graduellement tous les échelons jusqu'à des postes d'encadrement, sauf un qui a agi à titre professionnel à l'extérieur de la Banque. Leur cheminement s'apparente donc davantage à celui de notre répondante non diplômée, tandis que celui du professionnel s'apparente à la trajectoire de la majorité de nos répondantes.

Les commentaires de cette travailleuse interrogée, fort éloquentes, nous disent clairement que la voie interne était traditionnellement fermée aux femmes, elles qui occupaient pourtant en plus grand nombre les postes dits de base à la Banque:

"L'impact majeur, dans mon cas, c'est qu'on m'a prise du réseau et on m'a transférée au commercial, ce qui ne se faisait pas du tout. Les gens du réseau étaient considérés comme inaptes à faire ce genre de poste, et encore bien plus les femmes!"

Et elle poursuit encore plus loin en ces mots:

"Je ne vous cacherais pas que c'étaient deux secteurs différents, le réseau et le commercial; le commercial, pour nous, du réseau, ça n'existait pas. Pour nous, le commercial, c'était la Banque XYZ; on ne le connaissait pas, car non accessible pour nous."

Cette personne y a donc vu un défi dans un secteur non traditionnel, et ce à double titre en tant que femme et provenant du réseau.

Car chez nos répondantes, le travail en succursale ne constitue pas un passage obligé, quoiqu'elles disent que la connaissance du service en succursale soit primordiale ³. La source privilégiée de recrutement n'est toutefois pas de ce côté; elles proviennent presque toutes du Siège social, étant diplômées et ayant recrutées à l'externe.

Notre échantillonnage masculin diffère quelque peu en ce sens qu'il a expérimenté le secteur des succursales et bien d'autres à la Banque, ce qui n'est pas le cas de toutes les femmes de notre échantillon.

La majorité des hommes et des femmes avait donc atteint des postes de direction, d'encadrement ou à tout le moins des postes de professionnels avant d'accéder à la formation.

Le cadre d'analyse, tel que présenté au **chapitre 2**, prévoit que la formation est souvent accordée aux titulaires d'emplois les plus qualifiés, où les femmes sont le moins représentées. On constate donc ici une confirmation de ce postulat, puisqu'on a affaire à une population majoritairement scolarisée, ayant exercé des fonctions au niveau d'encadrement (**Larouche 1984, Veum 1993**).

³ Dans la section consacrée aux stages, ces propos nous sont confirmés par d'autres interlocuteurs, notamment des Directeurs de crédit commercial.

De plus, les résultats de notre étude convergent également avec les données recueillies par **C. Bernier, A. Filion et P. L'Heureux** (1994), dans leur ouvrage commun, dont l'analyse démontre qu'antérieurement, ce secteur ne s'intéressait traditionnellement qu'à la formation des cadres et des professionnels, et négligeait son personnel interne composé d'employés peu qualifiés. Il s'ouvre maintenant à l'externe, particulièrement pour les postes qualifiés; c'est aussi ce qu'on retrouve dans notre étude, surtout en ce qui a trait à notre échantillonnage féminin. Cependant, les auteurs de l'ouvrage cité concluent que ceci n'augure pas bien pour les employés de faible niveau de qualification qui sont surtout des femmes, car on risque ainsi d'accentuer la segmentation traditionnelle.

Un autre auteur, (**Beauregard** 1994), affirme aussi que la difficulté des travailleuses non traditionnelles à faire reconnaître et à développer leurs compétences aurait pour résultat qu'elles doivent se contenter plus longtemps des postes se situant au bas des échelles salariales. Le commentaire de notre répondante provenant du réseau (voie traditionnellement fermée au secteur commercial), illustre cette assertion de façon éloquente.

Les entrevues menées avec les supérieurs des Conseillers en crédit commercial, soit les Directeurs de crédit commercial (développement ou crédit), font état des difficultés de la clientèle interne, moins scolarisée, moins expérimentée aussi dans le secteur commercial, à faire valoir sa candidature. Jugeons-en par leurs propos:

"Il y a toujours un affichage qui est fait au niveau de la Banque, avant d'aller à l'externe. Pour le poste de

Conseiller en crédit commercial, je ne peux vous dire pourquoi, peut-être parce que mal connu, il y a peu de candidats/es qui appliquent de l'interne. Je suis ici depuis 4 ½ ans, et je peux vous dire que je n'ai jamais vraiment eu de liste de candidats/es intéressants/es qui appliquaient sur les postes. Souvent, ils avaient très peu de formation; parfois ceux qui appliquaient se disaient que c'était une chance d'avancer, mais n'avaient pas le profil recherché."

L'autre Directeur de crédit commercial consulté renchérit, en précisant que même le bassin de postulants opérant au niveau du prêt commercial dans le réseau, au niveau des méga-succursales⁴, ne constitue pas nécessairement une source privilégiée de recrutement:

"On a essayé d'aller voir au niveau des Conseillers en crédit commercial réseau, mais ce ne sont pas des prêteurs commerciaux, ils n'ont pas la formation, ils n'ont pas l'expertise, puis ils n'ont pas non plus le goût (l'intérêt). (...)Ce qu'ils font au niveau du réseau: ils prennent le bilan, envoient ça au centre de crédit, et ça revient autorisé.... Il n'y a pas d'analyse, on n'approfondit pas, on va sur des garanties, on n'est pas capable vraiment de décortiquer un bilan et de faire des recommandations, et de fonder une décision sur un bon jugement de crédit. Alors, ces gens-là, je ne peux pas les prendre comme Conseillers en crédit commercial."

Tout ceci nous donne à penser que les pratiques de gestion de la Banque favorisent l'accès à la formation des personnes détenant des postes

⁴ Les Conseillers en crédit commercial oeuvrant dans les centres régionaux se voient confier les prêts commerciaux de plus de 100 000 \$; alors que ceux oeuvrant dans les méga-succursales traitent des prêts commerciaux de moins de 100 000 \$.

d'encadrement, et scolarisées, et utilisent peu le réseau comme source de recrutement, alors que c'est là que sont concentrées les femmes. La connaissance du travail qui se fait en succursale est importante, mais les femmes n'y ont pas nécessairement eu accès (soit de par leur expérience ou de par un stage), alors que les hommes interrogés y sont tous passés.

4.2.2 Raisons du choix de l'emploi

Il est intéressant de constater que la plupart des candidates provenant du Siège social, quant à elles, ne voyaient pas le secteur commercial comme un secteur non traditionnel:

"Je ne l'envisageais pas comme un emploi non traditionnel. Ici, quand je suis entrée, on est 11 Conseillers en crédit commercial, presque la moitié sont des femmes; je ne sentais pas ça comme un emploi non traditionnel."

"Je n'ai pas perçu ça comme un emploi non traditionnel au départ. Maintenant, comme Conseillère, je peux dire qu'on est moins présentes, les femmes, dans le commercial, que dans le réseau."

"Je n'ai pas perçu ça comme un emploi non traditionnel, car je me disais que j'avais les capacités intellectuelles, et une personnalité forte. Je savais que les clients étaient parfois réticents, mais que j'avais les qualifications pour m'imposer."

Parmi les raisons du choix de carrière, on distingue deux niveaux chez nos répondants : certains manifestent un intérêt pour le contenu de la tâche en elle-même, tandis que d'autres ont été sollicités et ont accepté l'offre.

Chez les femmes, l'intérêt quant au contenu se manifestait comme suit: on voyait le crédit commercial comme un secteur inconnu, à apprivoiser, un défi à relever. La majorité se montrait intéressée surtout par l'aspect "relation avec la clientèle" et "conseil", le fait de détenir une expertise auprès d'une clientèle parfois prestigieuse de gens d'affaires. De façon assez originale, l'une se disait attirée par la relation de pouvoir avec les clients, le fait de détenir un pouvoir décisionnel important sur le crédit des clients commerciaux.

Pour quelques-unes, elles ne l'ont pas recherché d'elles-mêmes: l'opportunité s'est présentée à elles ou on les a carrément sollicitées. Certaines y ont vu un excellent moyen de progresser dans l'organisation; l'une d'elles affirme même que c'était la seule issue permettant une progression dans l'organisation.

Chez les hommes, il n'y en avait qu'un seul qui était attiré par le contenu de la tâche. Il avait le secteur commercial et un poste de Directeur de crédit commercial dans sa mire; l'occasion lui a été fournie par la réorganisation de 1991. Il était attiré particulièrement par la relation-client, et le sentiment que procure la gestion d'un portefeuille, d'être en contrôle de la situation.

Pour les autres, c'est surtout le hasard qui les a conduits vers la gestion de comptes commerciaux; l'opportunité s'est présentée, ils l'ont saisie. Il faut bien dire que l'un de ceux-là n'avait pas vraiment le choix; ce fut une décision de son vice-président qui l'a affecté dans cet emploi; il y a pris goût car il avait au

départ certaines prédispositions, comme le goût de l'analyse. L'autre n'était pas satisfait de son expérience professionnelle dans un autre domaine, et il a entendu parler de cette occasion. Il y a vu un défi intéressant, l'occasion de se joindre à une grosse organisation prospère, qui lui permettrait des contacts avec le milieu des affaires, et qui représentait une certaine stabilité de carrière.

4.2.3 Inconvénients perçus

Bien sûr, les femmes étaient conscientes pour la plupart des inconvénients reliés à l'emploi. Celui qu'on évoque le plus souvent concerne les réticences des clients à transiger avec des femmes; quelques-unes relient cette réticence davantage à leur jeune âge qu'au fait qu'elles soient des femmes.

"Les inconvénients que j'y voyais, c'était que certains clients préfèrent transiger avec des hommes et le disent carrément. C'est aussi à cause de mon âge qu'est l'inconvénient. Je suis encore jeune et certains clients ont de la difficulté avec ça. Mais je ne dirais pas que c'est parce que je suis femme, c'est plutôt l'âge."

"Peut-être à prime abord, certains clients peuvent être réticents de faire affaire avec une femme; je sais que c'est arrivé à des consoeurs, que des hommes de l'ancienne mentalité ne voulaient pas travailler avec des femmes, parce qu'on a la réputation d'être trop dures en affaires..."

"Les inconvénients majeurs, c'est que le client est réticent au début. Je l'ai vécu. Quand tu rencontres un client la 1^{ère} fois, et que son ancien Conseiller en crédit commercial était un homme, il ne s'exprimera

pas de la même façon, il ne parlera pas des mêmes choses avec toi qu'avec son ancien Conseiller; il y a des sujets qu'ils n'aiment pas discuter avec une femme. Ça prend plus de temps, c'est un désavantage en partant."

Les hommes, quant à eux, y voyaient peu d'inconvénients. Ils savaient qu'il s'agissait d'un emploi exigeant en terme de temps. L'un d'eux considérait que les perspectives d'avancement à long terme y étaient plus limitées. Quant au dernier, il n'y voyait aucun aspect négatif.

Toutefois, même si les femmes y voyaient un inconvénient majeur, soit la réticence des clients à transiger avec elles, il n'en demeure pas moins que leur intérêt demeurerait fort:

"L'idée de faire affaire avec une clientèle diversifiée, qui venait de tous les milieux; la fascination d'entrer dans les usines et de voir comment on fabrique des meubles, des matelas, des entreprises pharmaceutiques...; la clientèle commerciale représente un défi, elle te donne un rôle de consultation, tu transiges avec des gens qui ont de l'expérience mais comptent sur toi pour les guider."

"Le métier de banquier ça m'attirait, la relation avec la clientèle, l'aspect du contact avec tout ce qui se passe dans l'économie, d'avoir le pouls des entrepreneurs, des clients particuliers."

Quant à une éventuelle occupation du poste convoité, la majorité des répondantes entretenait quelques appréhensions face à l'inconnu que représentait ce nouveau secteur, ou encore au sujet de leurs capacités à répondre aux attentes, à leur préparation en terme d'expérience ou de

formation à occuper le poste, ou un réseau de contacts peu développé. Une répondante dit d'ailleurs qu'il s'agirait là d'une caractéristique qu'on rencontre chez les femmes en particulier.

Celles qui n'éprouvaient aucune inquiétude invoquaient leur confiance en elles et l'attrait du défi.

Les hommes, quant à eux, entretenaient tous certaines craintes quant à l'exercice de la fonction. L'un craignait la forte pression du milieu, les décisions difficiles et souvent remises en question, un domaine où l'ambiguïté règne.

"C'est un travail à forte pression, car les décisions qu'on prend ou les recommandations qu'on effectue sont constamment remises en question. Il n'y a pas de recette, pas de réponse écrite à l'avance, si vous préférez. C'est un domaine qui est flou; deux crédits peuvent être relativement identiques et dans un cas, on va y aller, et dans l'autre, on n'ira pas pour toutes sortes de motifs. Donc, c'est un travail où t'as besoin d'acquérir beaucoup d'expérience, pour être en mesure de bien effectuer le travail."

Un autre avait été loin du réseau pendant 10 ans, et il avait l'impression de devoir tout réapprendre. Quant au troisième, il avait certaines appréhensions concernant la culture organisationnelle, notamment une rigidité et un conservatisme qu'il prêtait au milieu. Novice dans le domaine, il se posait des questions sur ses compétences techniques.

Les craintes des femmes sont confirmées par les deux Directeurs de crédit commercial qui nous en font état comme suit:

"Oui, elles ont des hésitations (...) Je ne sais pas ce qui leur fait peur comme ça. Il faut dire une chose: question d'attitude, c'est pas toujours facile pour les femmes. Moi, j'essaie de leur communiquer le goût de faire ce travail, et aussi la confiance qu'elles sont capables de le faire, de dire que c'est vrai qu'elles doivent prendre leur place, c'est vrai."

Et l'autre Directeur consulté nous cite le cas d'une dame qui avait pourtant manifesté de l'intérêt:

"On savait qu'elle avait une bonne expérience en crédit commercial et effectivement, si je me souviens bien, on lui a passé le message qu'on avait un poste de Conseiller en crédit commercial; ça l'énervait. On avait eu la chance de jaser un peu avec elle, elle nous disait qu'elle ne pensait pas avoir les qualités pour le faire, pas le profil, mais quand on connaît la dame, c'est quelqu'un qui manque peut-être un peu de confiance en elle; on a jaser beaucoup avec elle, on l'a reçue ici en entrevue, avec mon confrère, et on lui a promis qu'on la jumellerait avec une autre personne expérimentée, et qu'on lui donnerait autant moi que mon confrère un support pour l'amener à assumer ce poste, de démystifier pour elle ce travail."

Ainsi, on constate que les craintes éprouvées par l'ensemble concernaient plutôt l'exercice de la fonction comme telle. Mais les femmes se questionnent davantage sur leurs capacités (Greene 1994) et les réactions des clients, tandis que les hommes craignent la pression du milieu, sa culture, ses façons de faire.

Puisque l'appui de l'entourage peut parfois influencer la décision des femmes (Thompson 1986) d'accéder à la formation en vue d'occuper un emploi non

traditionnel, nous avons vérifié auprès de nos répondants s'ils y avaient été encouragés. Pour l'ensemble des répondants, hommes et femmes, l'appui du conjoint ou de l'entourage immédiat semble leur être acquis. En effet, presque à l'unanimité, elles déclarent avoir été appuyées dans leur démarche d'obtention de l'emploi.

La famille immédiate semble en général plutôt fière, même si certains ne savent pas trop en quoi consiste le travail; quelques-uns rapportent que leurs proches auraient parfois souhaité autre chose pour eux, mais on ne note pas de résistance.

En ce qui a trait à un appui du milieu professionnel, la grande majorité des répondantes a reçu un appui non équivoque soit de la part des collègues, soit de la part des supérieurs. Une seule déplore avoir été découragée de s'y présenter, et une autre décrit une situation neutre à cet égard.

Les hommes semblent également avoir bénéficié de l'appui de leurs collègues et de leurs supérieurs.

À la question visant à savoir si un modèle féminin pouvait les avoir influencées dans leur choix de carrière, il appert que la plupart des répondantes n'accordent pas d'importance à un modèle, qu'il soit masculin ou féminin. La raison de ce détachement serait que les femmes occupant actuellement des postes importants dans l'organisation répondent plutôt au modèle bancaire traditionnel, ce qui ne semble pas attirer particulièrement notre éventail de répondantes. Les rares répondantes qui citent des modèles féminins ont comme particularité d'avoir été guidées par ces femmes dans leurs débuts de

carrière. Il est frappant de constater, dans ces derniers cas, que ce sont des femmes qui ont gravi les échelons en réussissant à concilier famille et carrière.

Pour en citer une:

"(...) c'est le succès, avec l'énergie qu'elles y mettaient, le dynamisme, je lève mon chapeau devant elles, car ce sont des femmes qui n'ont aucune formation académique, qui sont parties de la base à la Banque, à 16, 17 ans, comme caissières, ont grimpé des échelons, sont rendues à 40 ans, avec une très bonne carrière, elles continuent encore d'aller de l'avant, n'ont pas de limites, avec une vie de famille à travers ça, sont allées se chercher une formation académique le soir, les fins de semaine, des études collégiales et universitaires, en élevant 2 enfants ou à peu près...Ce sont des modèles."

Donc, on ne peut pas affirmer, dans l'ensemble, que les modèles ont joué un rôle important. Les hommes non plus ne semblaient pas avoir de modèle, en tout cas pas au moment de postuler. Pour un, il s'agissait d'un monde mystérieux. Les autres mentionnent qu'ils ont découvert des gens qu'ils admiraient une fois en poste seulement. Voici ce que l'un d'eux nous en dit:

"Ils ont le flair, le dynamisme, des qualités au niveau des visites aux clients, ont une technique particulière qui fait que le client embarque, ils captent tout de suite l'attention du client, chose que je n'ai pas encore, mais que j'aimerais acquérir."

On constatera ici, que ce qui fait l'objet de l'admiration, chez les hommes, c'est uniquement la compétence technique, alors que le point de vue des femmes met l'accent autant sur la réussite personnelle que professionnelle.

Parmi les répondantes qui déclarent qu'une personne a joué un rôle-clé dans leur progression de carrière, et c'est le cas de la plupart des femmes interrogées, l'une mentionne le rôle important à cet égard d'un précédent employeur qui l'a encouragée à progresser, lui a donné confiance en elle; les autres évoquent surtout des membres de la direction, souvent des vices-présidents (Chicha 1995). Les hommes évoquent, quant à eux, des amis ou des membres de la direction.

En définitive, peu de différences notables, ici, entre la situation vécue par les hommes et les femmes; pour les deux, l'appui de membres de la direction a joué un rôle significatif.

Nous verrons maintenant le processus de sélection que les aspirants ont dû franchir.

4.2.4 Critères de sélection

Les **critères de sélection** pour l'emploi de Conseiller en crédit commercial sont établis au niveau corporatif et sont les suivants :

Détenir un baccalauréat en administration, comptabilité ou finance (ou mathématiques) **ET** quatre (4) années d'expérience de crédit (ou de négociation avec des clients) en milieu bancaire, dans des fonctions d'encadrement **OU** une maîtrise **ET** deux (2) ans d'expérience de crédit en milieu bancaire, dans des fonctions d'encadrement.

À défaut de ces qualifications, un certificat dans un domaine pertinent **ET** six (6) ans d'expérience similaire pourra être accepté. Cependant, la tendance va plutôt vers des exigences de scolarité de plus en plus élevées. En effet, au

niveau de l'expertise financière, on demande de plus en plus des diplômes de 2^{ème} cycle en analyse financière, souvent un MBA, pour occuper l'emploi. On peut d'ailleurs constater que plusieurs de nos répondantes sont en voie d'acquérir ce niveau de scolarité.

Les exigences corporatives peuvent être accompagnées de critères plus spécifiques à une région, dans le but de tenir compte aussi de certaines caractéristiques, par exemple, le type de portefeuille à gérer, ou des langues parlées sur le territoire.

Depuis environ deux ans, un nouveau critère a été introduit: on exige, en effet, que les personnes s'engagent à demeurer au moins quatre (4) ans en poste, dans le but d'offrir une certaine stabilité à la clientèle, et de préserver le lien de confiance qui existe habituellement entre les clients commerciaux et leur banquier.

Le poste est offert aux employés cadres permanents.

En ce qui a trait aux employés auxiliaires, s'ils désirent accéder à l'emploi, ils doivent auparavant avoir acquis une expérience de direction des services financiers dans le réseau des succursales, en crédit aux particuliers. Ces gens peuvent ensuite travailler comme conseillers en crédit commercial, dans les méga-succursales; au bout de quatre (4) ans, ils peuvent être prêts à oeuvrer dans un centre régional. Ils constituent ainsi une relève importante en crédit commercial, même si les montants qu'ils traitent sont inférieurs à ceux des centres régionaux.

Il est arrivé, dans le passé, que les critères ne soient pas aussi précis; on a en effet, recruté des gens de divers horizons, à la Banque, comme le relate ce Directeur de crédit commercial:

"Mais avant, quand on a recruté, pour toutes sortes de raisons, on a eu des gens de ressources humaines, du service international, qu'on a engagés comme Conseiller en crédit commercial. Ça n'a pas vraiment été concluant. On les a mis dans une situation intenable; la formation n'y était pas, personne n'avait le temps, on leur a donné un portefeuille sans égard (à leur préparation). À un moment donné, ils ont beau travailler 24 heures par jour, ils n'arrivent pas, se découragent, et c'est ça qui fait que: ou bien on est obligés de les renvoyer, ou bien ils ne veulent plus rester, ou ils sont en burnout".

À présent, les critères sont les mêmes pour tous, même si les dirigeants des régions peuvent mettre l'accent sur l'un ou l'autre des critères, selon les caractéristiques des portefeuilles et du territoire; par exemple, tel Directeur n'acceptera que des candidats avec une maîtrise; tel autre insistera davantage sur les aspects de la personnalité. Enfin, un autre mettra l'emphase sur l'expérience de crédit ou de négociation avec les clients.

Ce que l'on constate, c'est qu'il existe encore une marge d'arbitraire, même s'il est évident qu'elle a été considérablement restreinte au cours des dernières années. En effet, on se souviendra que dans le passé, certaines personnes étaient simplement assignées, peu important leurs compétences pour l'emploi. Les critères semblaient flous, puisqu'on recrutait de divers horizons. Aujourd'hui, quoiqu'il puisse subsister une certaine marge d'arbitraire, les

critères semblent beaucoup plus précis, et il existe une réelle évaluation des compétences lors du test psychométrique et de l'entrevue, comme on va le voir dans la section qui suit.

4.2.5 Processus de sélection

La décision de combler un poste incombe aux Directeurs de crédit commercial. Dans les régions, les Directeurs de crédit se font assister de Conseillers en ressources humaines, qui sont détachés en permanence et assument l'ensemble des fonctions de ressources humaines.

Donc, le centre de recrutement, lorsqu'il y a demande d'un Directeur de crédit commercial, commence par un affichage à l'interne, et sur réception des candidatures, effectue la présélection afin de déterminer si elles répondent aux exigences de base, en terme de scolarité, expérience, et aptitudes sur les compétences-clés de la fonction, qui sont:

- 1. Confiance en soi**
- 2. Adaptabilité**
- 3. Sociabilité**
- 4. Charisme et empathie**

Pour ce faire, le curriculum vitae est étudié, ainsi que les résultats à l'évaluation psychométrique⁵. L'évaluation du rendement est également considérée.

⁵ Un test d'aptitudes (intérêts et personnalité) est administré systématiquement à l'ensemble des employés de la Banque, et les résultats sont conservés en dossier. Le même test est administré aux candidats de l'extérieur.

L'ensemble de ces prédicteurs fait l'objet d'une évaluation pour déterminer un positionnement quantitatif.

Une fois la présélection terminée, le responsable du recrutement réfère ceux qui répondent aux critères de base à la région pour entrevue. Il se peut aussi que les candidatures soient référées aux responsables de l'entraînement des Conseillers en crédit commercial, pour entrevue.⁶

Lorsqu'il n'y a pas de candidatures internes⁷, le service de recrutement peut recourir à une annonce dans les journaux, ou confier un mandat à une firme de recrutement.

Voyons maintenant ci-dessous comment s'est déroulé cette étape, dans le cas de nos répondants.

Il faut dire que ces tests ne sont pas vraiment éliminatoires; ils sont utilisés pour cerner le profil avant entrevue, parfois (rarement) pour confirmer une décision de sélection après entrevue. Cependant, un des Directeurs de crédit commercial rencontrés nous a dit ne rencontrer, sauf exception, que les candidats ayant réussi le psychométrique.

⁶ Ceci peut arriver dans les cas où l'entraînement se fait au centre corporatif d'entraînement des Conseillers en crédit commercial, pour constituer une relève prête en cas de besoin.

⁷ Il semble que les candidatures provenant de l'interne sont très rares, surtout depuis l'exigence de stabilité de 4 ans en poste. Présentement, pour la grande région métropolitaine, le centre de recrutement doit souvent aller à l'externe, par manque de candidatures potentielles.

4.2.6 Le recrutement

En premier lieu, l'image qui se dégage des réponses des personnes interrogées, est mixte, tant pour les femmes que pour les hommes. Une partie est sollicitée, tandis qu'une autre a dû faire des démarches.

Ainsi, pour rejoindre la clientèle ciblée, répondant aux exigences en terme de scolarité et d'expérience, l'organisation a utilisé une combinaison de moyens conventionnels, tel l'affichage à l'interne, et la sollicitation directe auprès de candidats potentiels, ce dernier visant probablement à pallier l'insuccès habituel du premier.

Ce qui ressort de la recension des écrits ne s'est pas produit dans le cas que nous étudions. En effet, nous avons vu que les organisations ne rejoignent pas très bien la clientèle féminine susceptible d'occuper les emplois non traditionnels (**Fréchette 1990**). Si l'on se fie au nombre de postulantes de notre échantillonnage qui ont répondu à un affichage, il est vrai qu'elles sont plutôt rares. En revanche, plus de la moitié a été directement approchée pour se voir offrir la formation.

Par contre, il semble y avoir un réel problème de recrutement et d'accès à la formation, selon ce qu'en disent les Directeurs de crédit commercial, et la cause semble être davantage une question de pénurie de candidats qualifiés, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, selon ce Directeur de crédit commercial:

"Nous sommes allés à l'externe, par le biais de chasseurs de têtes. Alors, M.X m'a dit: 'Je n'en ai pas...' J'ai dit:

'Voyons donc, il n'y en a pas sur le marché?' 'Je n'en ai pas'. Il m'en a trouvé trois. J'en ai pris un. L'autre fois d'après, j'en avais deux, j'en ai pris un.'

Qu'est-ce qui peut donc expliquer que l'offre soit aussi faible? Nous avons posé la question à nos répondants.

Problèmes de recrutement

Pour expliquer les raisons qui font que l'offre soit aussi faible, nos répondantes croient que les personnes ne se présentent tout simplement pas parce qu'elles ne sont pas intéressées, à cause de la nature du travail et de ses exigences.

Un des supérieurs consultés tient des propos similaires::

"Il y a certaines personnes qui ont le profil pour répondre au poste; c'est que le poste de Conseiller en crédit commercial, je pense, ça fait peur. Un Conseiller en crédit commercial a à gérer un certain nombre de dossiers, et n'a pas d'adjoint comme tel. Il fait son travail de A à Z, c'est lui qui est maître d'oeuvre à bord de sa barque, et il n'y a pas vraiment de matelots qui l'entourent. C'est ce qui fait que le poste est un peu moins intéressant pour ces personnes, parce qu'en succursale, on a toujours des gens qui nous entourent, des adjoints, tandis que le Conseiller en crédit commercial n'a pas d'exécutant; il gère ½ secrétaire. Il y a beaucoup de cuisine qu'ils doivent faire eux-mêmes. Tandis que ceux qui viennent de l'externe ont souvent, à date, de l'expérience comme Conseiller en crédit commercial dans d'autres institutions financières; connaissent leur rôle, ils savent à quoi s'attendre, parce que c'est pas mal similaire. Mais les candidatures ne sont pas nombreuses là non plus. On a

eu un poste à combler dernièrement, et on a eu un seul candidat proposé par la firme de chasseur de têtes..."

Selon plusieurs, la nouvelle exigence de stabilité de quatre ans en poste, serait pour beaucoup dans les réticences des gens à postuler.

Un autre Directeur donne une explication différente, qui concerne davantage les attitudes du milieu:

"C'est sûr que les femmes sont davantage regardées, examinées (...) C'est l'attitude des gens du milieu, donc, qui peut indisposer les femmes.

Deux des répondantes mentionnent que l'expérience difficile passée d'une femme dans un des centres pouvait avoir eu un effet dissuasif sur les autres. L'une d'elles mentionne d'ailleurs que d'autres femmes avaient essayé dans ce centre avant cette dernière et que ça n'avait pas fonctionné. Écoutons ce qu'elle a à dire à ce sujet:

"Oui, il y en avait qui avaient essayé avant. En tant que femme, il faut faire attention à ce qu'on fait. Si vous prenez un poste non traditionnel, et vous vous plantez, vous allez faire planter les autres en arrière de vous.

Et il y a des femmes qui se sont plantées et qui ont donné une mauvaise réputation... Les hommes qui se plantent, eux, c'est dans la normale des choses... T'as 90% d'hommes et 20% se plantent; t'as 10% de femmes, et il y en a 5 qui se plantent: ils vont dire que la femme n'est pas capable de faire le

poste... L'homme, c'est normal, ils sont 90%; on est environ 30 femmes sur 300.. c'est 10%, c'est peu, s'il y en a 15 qui se plantent... Mais elles ne se planteront pas nécessairement; elles ne se démarqueront pas non plus. C'est difficile de faire le saut."

Une autre exprime aussi l'effet dissuasif des échecs ou expériences difficiles:

"L'expérience de la femme qui était ici avant moi en a peut-être dissuadé d'autres de se présenter. Quand t'entends dire que tu es mal perçue, mal venue, parce que t'es une femme et que dans le fond, les femmes travaillent trois fois plus, tu finis par te dire..."

Un Directeur de crédit commercial, quant à lui, pointe du doigt la charge de travail:

"Je n'ai eu qu'une seule femme qui venait de la Banque XYZ. Malheureusement, c'est une femme qui s'occupait des dossiers de réseau. Quand je lui ai parlé, elle m'a fait une réaction épouvantée, elle avait l'air découragée, elle est sortie. Une belle fille, agressive, dynamique, agréable, mais tout à coup, découragée par l'ampleur du travail, l'importance des dossiers, les exigences du poste, c'est-à-dire: le nombre de dossiers dans un portefeuille. À la Banque XYZ, elle avait 40 dossiers; je lui ai dit qu'ici c'est 100, c'est un volume à gérer; il y a aussi des produits à vendre, le développement à faire, aller chercher 12 à 15 dossiers de la concurrence. Elle me dit 'Hein? J'en ai 2 là...' Ça a été la seule que j'ai eue; je ne l'ai pas prise."

Ainsi, la charge de travail, plus lourde que dans d'autres institutions financières, pourrait s'avérer un facteur dissuasif important dans un marché où l'offre est faible et la demande très forte. Le chapitre portant sur les difficultés reliées à l'emploi, y fait également référence.

Deux répondantes pointent les obligations familiales du doigt:

"Il n'y a pas beaucoup de femmes Conseillers en crédit commercial, et c'est pas facile d'être Conseiller en crédit commercial, ça fait peur, encore plus si t'es une femme... et monoparentale avec des enfants!"

"Il y a aussi la charge de travail. Les femmes, c'est certain, si elles ont des enfants, peuvent trouver difficile de sortir le soir, c'est pas tout le monde qui peut. Ça dépend des portefeuilles. Les Conseillers sortent avec leurs clients, ils vont à une ouverture; parfois ça nous demande de sortir le soir, ou des déjeuners de bonne heure."

C'est probablement pourquoi le modèle de la "Superwoman" dont il a été question plus tôt, en a impressionné quelques-unes.

En résumé, outre la rareté des compétences sur le marché, il semblerait que le cumul de certains éléments tels que le contexte de travail, le volume de travail supérieur et les réticences qu'il provoque, tout aussi bien que les expériences antérieures difficiles, expliquent, en grande partie, la pénurie de candidatures potentielles. Il semblerait également que les attitudes du milieu et les obligations familiales pourraient compter parmi les facteurs dissuasifs de candidatures féminines (Chicha 1995).

Ce sont toutefois des facteurs sur lesquels la Banque peut agir. Il semblerait d'ailleurs, d'après nos répondants, que d'autres institutions financières concurrentes offrent une formation plus longue et structurée, une charge de travail moins lourde, et une rémunération plus élevée. La Banque a donc la possibilité d'intervenir sur ces trois aspects, afin de rendre l'emploi plus attrayant.

4.2.7 Information sur le poste

On connaît déjà les raisons du choix de carrière de nos répondants, autant que les inconvénients qu'ils y voyaient. Nos répondants considèrent-ils maintenant, en rétrospective, que lorsqu'ils se sont présentés à l'entrevue de sélection, ils disposaient d'une information adéquate sur l'emploi?

Les femmes qui déclarent avoir été bien renseignées sur le poste et ses exigences, ajoutent quelques bémols: en effet, l'une d'elles mentionne qu'elle a dû aller se procurer l'information et rencontrer d'autres femmes Conseillers en crédit commercial. Une autre admet, malgré l'information obtenue, avoir eu "*un choc culturel au niveau du peu de soutien administratif, de la paperasse*"; une autre avait lu la description de fonction qui lui a donné une bonne idée, mais admet "*qu'on ne sait jamais vraiment avant de faire le travail*". Il n'y a que deux répondantes qui semblent entièrement satisfaites de cet aspect de leur préparation à l'emploi.

Les autres estiment carrément avoir été mal informées et mettent en cause le Service des ressources humaines à cet égard: l'une mentionne qu'on leur a

résumé de façon rapide et sommaire l'emploi, en décrivant mal l'ampleur du travail; en effet, on avait omis l'aspect développement. Une autre n'avait trouvé personne à ce Service pour lui expliquer le contexte de travail, les objectifs de performance. Enfin, une autre déplore qu'on ait occulté le manque de moyens informatiques et l'absence de formation interne (dans son cas à elle).

Les hommes ne semblent pas très satisfaits non plus de l'information. Un seul trouve que l'information était satisfaisante. Les autres trouvent, pour un, qu'on a renversé la proportion des tâches administratives par rapport aux tâches de développement; on lui avait mentionné qu'il ferait du développement à 75% de son temps, et de l'administration à 25%. C'est l'inverse qui est la réalité, et il hausse à 90% la proportion de l'administration. Le risque, dit-il, c'est que si on a des profils "développeurs", ils peuvent être inaptes ou faibles en administration. L'autre déplore le fait de ne pas avoir eu d'entraînement, alors qu'on lui avait laissé entendre qu'il en aurait; il a dû tout apprendre sur le tas. On ne lui avait pas parlé non plus des connaissances financières nécessaires.

Les propos des hommes et des femmes, à ce sujet, se rejoignent, et reflètent aussi le manque de structure de la sélection. L'aspect administratif (la "paperasse"), qui prend beaucoup de leur temps, est une plainte répétée. S'ils n'en sont pas avisés, ou si l'on omet d'autres responsabilités importantes (telle que le développement) qui s'y ajoutent, ils ont une vision tronquée de la réalité.

Il semblerait donc, d'après l'ensemble des commentaires recueillis, qu'une amélioration serait souhaitable du côté de l'exactitude de l'information diffusée sur les composantes de l'emploi (**Fréchette 1990**), le volume de travail, etc...

Une information plus fidèle aurait comme avantage de permettre un meilleur ciblage des candidatures, d'éviter les déceptions des titulaires, et les erreurs de sélection.

4.2.8 Appréhensions des participants quant à leur sélection

Une fois leur décision de postuler prise, les aspirants avaient-ils quelques appréhensions concernant leur sélection?

En ce qui a trait à la sélection, la moitié de nos répondantes nourrissait quelques appréhensions concernant leurs qualifications techniques et les attentes de l'employeur à leur égard, ou encore face à la concurrence des autres candidats. Les autres manifestaient plutôt une grande confiance en leurs capacités, ou se savaient appuyées par la direction; la sélection ne constituait alors qu'une formalité, et elles ne manifestaient aucune inquiétude.

Les hommes, quant à eux, ne nourrissaient aucune crainte relativement à leur sélection, sauf pour celui de l'externe qui éprouvait une certaine inquiétude vis-à-vis sa méconnaissance du milieu bancaire.

Les réponses apportées par les hommes et les femmes ne se différencient pas tellement ici, mais il ressort une plus grande inquiétude chez les femmes, surtout reliée à l'aspect de leurs compétences, leurs capacités (**Greene 1994**).

Voyons maintenant comment s'est déroulé la sélection.

4.2.9 L'entrevue de sélection

L'entrevue peut être effectuée par le Directeur de crédit commercial, souvent accompagné d'un conseiller du service des ressources humaines. Elle peut aussi être faite par les gestionnaires du centre de formation, lorsque les candidats sont destinés à faire leur entraînement dans ce centre.

Il existe un questionnaire d'entrevue qui est utilisé systématiquement, sans adaptation, partout dans les régions. Il porte sur les compétences-clés déjà identifiées, les connaissances techniques en crédit commercial particulièrement, et on utilise des mises en situation pour les habiletés de service-clientèle, vente. Mais lorsqu'il y a une 2^{ième} entrevue qui s'avère nécessaire, il est possible qu'on demande l'aide des formateurs pour l'élaboration de questions techniques.

La grande majorité de nos répondantes n'a dû passer qu'une seule entrevue, d'autres ont dû en passer deux, et l'une d'elles en a passé trois, en vue de se qualifier à l'entraînement; cette entrevue s'effectuait souvent par les conseillers du Service des ressources humaines en collaboration avec les Directeurs de crédit commercial. Au terme de ce processus, toutes se sont qualifiées, sauf une, qui a reçu une réponse négative, mais qu'on a rappelée par la suite (quelques jours après) pour lui dire qu'elle était retenue. Il faudrait cependant préciser qu'une autre s'était butée à des refus répétitifs avant même d'avoir accès à une entrevue; elle a en effet dû aller acquérir un diplôme de deuxième cycle pour qu'on accepte de considérer sa candidature.

Les hommes intéressés à postuler ont dû passer au moins une entrevue, généralement par un comité de sélection composé de deux personnes. La personne provenant de l'externe a dû se présenter à trois entrevues.

Un de ces postulants avait déjà essuyé un refus lors d'une 1^{ère} tentative.

Le fait d'être femme et susceptible de bénéficier d'un congé de maternité ne semble plus pénaliser les aspirantes à l'emploi, sauf pour une répondante qui dit clairement que les femmes n'ont pas intérêt à déclarer qu'elles sont enceintes au moment de l'entrevue, et qu'à commencer par elle-même, elle n'embaucherait pas une femme enceinte! Voici ses propos:

"Les congés de maternité, ce n'est plus mal perçu, pas un problème, mais je peux vous dire quelque chose: si vous voulez être Conseiller en crédit commercial ou cadre senior, et que vous êtes enceinte, et que vous passez une entrevue, ne le dites pas. Ce n'est pas une question d'équité, c'est une question de roulement d'une boîte. Ça peut être une cause de mauvaise humeur des patrons, ou de non-embauche. Parce que remplacer un poste cadre, pour six (6) mois, il faut recommencer...Je suis une femme et je vous le dis..."

Maintenant, comment nos répondants ont-ils perçu les attitudes des interviewers?

L'évaluation des attitudes des interviewers est plutôt positive dans l'ensemble. Ces derniers étaient ouverts, accueillants; l'entrevue portait souvent sur les aptitudes de vente, les traits de personnalité, mais on abordait aussi les aspects plus techniques du travail, particulièrement l'expertise financière. Une

seule candidate déplore des attitudes qu'elle qualifie de "macho", et pour cause, si on écoute ses propos:

"J'ai été surprise de l'attitude au moment de l'entrevue, parce que j'ai vraiment senti l'effet, le côté macho du secteur commercial, ça ressortait beaucoup. On m'a posé des questions à savoir si j'étais mariée, si j'avais des enfants et si j'avais l'intention d'en avoir. Ils me disaient que ça n'influçait pas leur décision mais étaient intéressés à connaître les réponses. On posait des questions sur ma disponibilité, dans le sens qu'il ne faut pas compter ses heures de travail."

Il semble bien que ce genre d'attitude ne soit pas répandu.

Les répondants, quant à eux, qualifient l'attitude des interviewers soit comme neutre ou cordiale, sereine.

Ainsi, dans l'ensemble, les réponses des répondants et répondantes sont similaires, sauf pour l'exception déjà citée.

Résultats des entrevues de sélection

Pour expliquer leur sélection, les répondantes attribuent souvent leur succès à leurs qualités intrinsèques, leurs traits de personnalité, leurs aptitudes et leur habileté à les faire valoir, comme l'illustrent bien les citations de deux d'entre elles:

"Ma personnalité. Le fait que je sois fonceuse, que j'aie beaucoup d'intérêt, ne sois pas gênée, que je n'aie pas peur d'aller de l'avant, que je me débrouille bien, que j'étais quand même très autonome, et que j'avais le désir d'apprendre."

"Ma personnalité. Je me suis bien vendue, ai fait ressortir mes qualités, aptitudes, mes capacités de faire en sorte que quand j'ai une conversation avec les autres, les gens sont à l'aise... Ce sont des qualités recherchées."

Elles mettent aussi beaucoup d'emphase sur l'appui de la direction:

"La référence du Directeur des ressources humaines."

"Ma réputation était déjà faite; mon Vice-président me connaissait très bien."

Les hommes, eux, font valoir qu'ils doivent leur sélection à leur compétence et connaissance du domaine bancaire, l'un en crédit et l'autre en garanties légales:

"Ma compétence, mon expérience en matière de crédit et du milieu bancaire."

"Mon expérience bancaire tant au niveau des garanties légales qu'une certaine méthodologie de travail qui s'adapte bien au financement."

Ils mettent donc l'accent davantage sur l'aspect technique de leurs compétences, alors que les femmes mettent de l'avant leur personnalité et l'appui de la direction.

Quant au refus de certaines candidatures, nos répondantes ne savent pas vraiment pourquoi elles n'ont pas été sélectionnées, mais croient qu'en général, les candidatures non retenues sont dues au fait que leur profil ne répondait pas aux exigences du poste.

Les hommes abondent dans ce sens. Selon l'un d'eux, les hommes échouent plus souvent que les femmes, lors de la sélection, et lorsque ces dernières échouent, c'est aussi une question de compétence. La question salariale y serait aussi pour quelque chose: certains candidats auraient exigé des salaires plus élevés et la Banque ne les aurait pas retenus.

4.2.10 Chances égales dans l'accès à la formation

Pour clore cette partie sur l'accès à la formation, il est intéressant de voir ce qu'ont à dire nos répondants sur l'égalité des chances chez les femmes au moment de l'accès à la formation.

Les répondantes estiment que les femmes ont présentement des chances égales à celles des hommes, particulièrement lorsqu'il est question de leur milieu actuel de travail.

Cette ouverture est confirmée par l'un des Directeurs de crédit commercial rencontrés:

"Quand on a des candidats en entrevue, on tente de prendre le meilleur. Pour moi personnellement et mon

confrère, on ne fait pas de discrimination hommes/femmes, noir ou blanc, si la personne a le profil, elle l'a; si on pense que c'est le meilleur candidat/e, on la prend, on choisit en fonction de ça."

Le taux de réussite des femmes à la sélection, estime-t-il, pourrait être d'environ 40%.

Ça n'a pas toujours été le cas; la situation a changé, avec le temps, admet-on généralement. La réponse des répondants est fortement modulée par le fait qu'ils admettent cependant que l'égalité des chances pourrait varier selon la région et les personnes en place. On invoque le fait que les vices-présidents marquent fortement la culture des établissements sous leur juridiction et on dit même "qu'il existe autant de petites banques qu'il y a de vices-présidents!"

Une des répondantes exprime assez crûment la situation dans ces mots:

"Aujourd'hui, oui, selon la région, selon les personnes en place. Si vous avez un vice-président qui ne veut pas de femme, vous n'en aurez pas.(...) S'ils ont le choix (entre un homme et une femme également qualifiés), ils vont nommer l'homme.(...) Je sais que ça existe mais je ne sais pas pourquoi. Les chances égales, ça dépend des vices-présidents..."

"Finalement, ce n'est pas une femme à compétences égales nécessairement dans la vraie vie, ça reste un principe. Ils ont des façons de contourner. Vous ne me direz pas que la femme est passée à compétences égales, c'est pas vrai... C'est souvent qu'elle est plus compétente."

Les régions rurales pourraient accuser un certain conservatisme à cet égard. La plupart des répondantes ne connaissent pas très bien la situation des effectifs féminins dans les régions, mais on croit qu'au sein de la grande région métropolitaine, il existerait des régions où il n'y aurait pas (ou que très peu) de femmes; on ne connaît toutefois pas les raisons de cette situation.

Il est à remarquer que deux des répondantes croient, à l'inverse de leurs collègues, que les femmes candidates seraient favorisées pour l'obtention des emplois, soit à cause du programme d'équité, ou encore parce que les femmes seraient reconnues pour leurs qualités d'organisation, leur souci du détail et leur sens du contrôle.

Les hommes, quant à eux, estiment que les femmes ont aujourd'hui des chances égales, ce qui n'aurait pas toujours été le cas, admettent-ils. Il y en a un qui estime aussi qu'elles ont même un léger avantage. Voici comment il l'exprime:

"Depuis quelques années, les femmes ont un petit avantage sur les hommes, parce qu'il y a des critères, des pourcentages à atteindre, il faut qu'il y ait tant de cadres dirigeants, tant de cadres séniors, de cadres intermédiaires, de pourcentage de personnel féminin, ça va par moment forcer les choses, à rétablir un certain équilibre. Ces critères ont été déterminés pour que la Direction de la Banque soit plus représentée en terme de femmes.

Quand une femme part, on va être porté à la remplacer par une autre femme. Ça force la candidature pour les femmes à ce moment."

Ils sont d'accord pour dire qu'il pourrait en être autrement dans les régions, selon les gens en place. Il y en a un qui cite un témoignage à cet effet:

"Je suis certain, d'après les commentaires que j'ai pu entendre, que c'est différent selon les régions. J'ai entendu une dame qui a fait son entraînement avec nous, qui a été transférée dans une autre région, et elle a trouvé la comparaison très dure, là-bas, parce que les gens étaient plus froids, les gars plus machos, etc...C'est dans le grand Montréal, mais je ne vois pas l'intérêt à dire de quelle région il s'agit. Il faut comprendre que la Banque est divisée en centres régionaux et que chaque centre est quand même assez indépendant des autres, ce sont des centres de profits avec une direction indépendante. Le Vice-président a main mise sur les politiques d'emploi dans sa région. Le Vice-président et les ressources humaines ont un rôle à jouer dans cet équilibre."

Ces propos vont tout à fait dans le même sens que ceux des femmes. Tous croient qu'il existe effectivement des disparités selon les régions; il est donc loin d'être certain que les femmes puissent bénéficier de chances égales partout à la Banque, malgré le programme d'équité.

4.2.11 Conclusion

En conclusion, certaines relations de notre cadre d'analyse, et présentées dans les tableaux 1, 2 et 3, se sont avérées fondées.

Au niveau des pratiques de gestion

Il appert que la pratique de l'organisation consistant à donner de la formation surtout à certaines catégories (professionnels, cadres, employés permanents) selon **Larouche (1984)**, **Chicha (1995)**, **Bernier, Fillion et l'Heureux (1994)**, trouve une application ici, puisque la voie interne des employés auxiliaires (employés de soutien) sans être bloquée tout à fait, n'est pas très utilisée. En fait, peu utilisent cette voie. Les candidats choisis pour la formation/emploi étaient, en très large majorité, des cadres permanents. Ainsi, le fait d'avoir exercé des métiers traditionnellement féminins tels que caissière, commis, travail général dans le réseau, semble se traduire par moins d'accès à la formation, comme le prévoyait **J.M. Henson (1994)**.

Quant aux modalités de formation, elles favorisent en général l'accès des femmes et des hommes à la participation à la formation; les pratiques d'affichage ou de diffusion de l'information ne semblent pas restreindre l'accès à la formation en soi (**Fréchette 1990**), même si une amélioration est souhaitable en terme d'exactitude et d'intégralité. En outre, la non disponibilité des cours, en certaines occasions, est certainement défavorable, aux hommes autant qu'aux femmes.

En revanche, nous avons noté certains problèmes de recrutement qui peuvent s'expliquer par une série de facteurs dissuasifs (des pratiques organisationnelles, surtout), qui s'ajoutent à la rareté des compétences sur le marché :

- le contexte de travail en lui-même : volume du travail, pression, autonomie, peu de soutien administratif, exigence de stabilité de 4 ans en poste
- expériences antérieures d'insuccès⁸;

Ces deux facteurs sont de loin les plus importants. Ensuite, on retrouve :

- exigence de disponibilité le soir et les fins de semaine difficile à concilier avec obligations familiales

Le facteur qui nous semble cependant le plus important, concernant l'égalité des chances de l'accès à la formation, demeure celui de la variabilité des pratiques de gestion selon les régions, qui laisse encore place parfois à une marge d'arbitraire, et peut faire en sorte que les décisions ne soient pas fondées sur les compétences réelles des candidats intéressés.

Attitudes du milieu

Parmi les facteurs potentiellement dissuasifs notés pour expliquer en partie les problèmes de recrutement, il y en a un qui concerne les réactions du milieu

⁸ À ce propos, il est possible qu'une pratique antérieure qui a consisté à mettre dans l'emploi des gens par assignation, sans qu'ils aient été sélectionnés au préalable, a probablement entraîné certaines expériences difficiles, et qui ont maintenant un effet dissuasif important.

envers les femmes. En effet, les femmes seraient davantage examinées que les hommes; ceci rejoint les propos de **M. Beauregard (1994)**.

En revanche, on remarque que les supérieurs, la haute direction en particulier, ont une attitude plutôt favorable à la venue des femmes dans leur milieu, ce qui s'avère important pour le déroulement harmonieux des étapes suivantes (**Beauregard 1994**). L'appui de l'entourage personnel et professionnel s'est avéré également important. Celui de la haute direction a été perceptible surtout lorsque des candidates ont été sollicitées, donc encouragées à postuler, et lors de la mise en place, bien sûr, du programme d'équité en emploi. En revanche, le rôle de l'Équité en emploi s'est avéré moins moins connu.

Caractéristiques et besoins des participantes

Il ressort aussi que les raisons du choix d'emploi varient peu chez les hommes et les femmes, sauf que la progression de carrière est plus présente chez les hommes. Il est aussi intéressant de constater que les femmes ne voient pas l'emploi comme un domaine non traditionnel, même si le principal inconvénient évoqué est relié aux réticences de clients à leur égard.

Nos répondants n'ont que très peu été influencés par des modèles pour effectuer leur choix de carrière; mais lorsqu'ils en citent, les femmes mettent l'accent sur la réussite personnelle et professionnelle, tandis que les hommes privilégient les compétences techniques.

Nous n'avons pas été en mesure par contre d'obtenir des données allant dans le sens de notre cadre d'analyse en ce qui a trait aux facteurs de l'âge et de la scolarité (**Veum 1993; Green 1991; Booth 1993**); celles obtenues ne

semblent pas très représentatives de la réalité historique où les femmes étaient systématiquement exclues de ce secteur. Une étude plus exhaustive serait appropriée à cet égard.

Globalement, les pratiques de gestion et les attitudes du milieu sont les variables qui interviennent le plus de façon significative, lors de l'accès à la formation, et constituent tantôt des barrières, tantôt des incitatifs à la formation. Bien sûr, certaines des pratiques de gestion affectent les hommes tout autant que les femmes, et on pourrait invoquer, à la limite, que le soutien de la Direction est important pour tous, et pas seulement pour les femmes. Mais on a vu de façon très claire comment certaines d'entre elles font obstacle à la venue des femmes.

Quant aux caractéristiques et besoins de nos participantes, elles ne ressortent pas comme une variable très importante lors de l'accès à la formation. Toutefois, une étude quantitative pourrait mener à la conclusion que l'âge et la scolarité sont des variables significatives.

4.3 FORMATION EN ENTREPRISE: DÉROULEMENT ET RÉUSSITE

Le programme officiel de formation pour les Conseillers en crédit commercial en entraînement comprend une liste de cours à suivre qui peut varier selon les besoins de chaque aspirant-Conseiller en crédit commercial.

Il comprend également une série de stages à effectuer au sein de différents départements de la Banque, dans le but de donner aux futurs Conseillers en crédit commercial une bonne connaissance du fonctionnement global de la Banque, et des services avec lesquels ils seraient susceptibles de transiger ou vers lesquels ils pourraient diriger leurs clients commerciaux. La liste de stages à effectuer est déterminée ici encore en fonction des besoins de chaque individu.

Les cours et les stages s'inscrivent à l'intérieur d'une période appelée "entraînement" dont la durée peut varier selon les individus et les endroits. Cette période d'entraînement prend la forme de jumelage avec des Conseillers en crédit commercial en poste, de parrainage par des "seniors" et parfois, mais plus rarement, de mentoring.

Notre cadre d'analyse prévoyait l'influence de trois variables possibles au moment du déroulement de la formation: les pratiques de gestion, les caractéristiques et besoins des participantes et les réactions du milieu. Nous rappellerons, dans un premier temps, quels étaient les effets escomptés pour chacune des variables, et verrons les résultats obtenus chez nos répondants, de façon à vérifier la convergence avec le cadre d'analyse. Pour chacune des

variables, nous mettrons en relief, dans une conclusion, le sens des résultats relativement à l'égalité des chances.

Rappel de notre cadre d'analyse

Notre cadre d'analyse prévoit un effet des pratiques de gestion sur le déroulement de la formation, donc sur la participation des femmes à la formation et de leur réussite, notamment dans les cas où il n'existe pas de formation continue ou de mise à niveau pour elles dans certains domaines, par exemple en sciences ou en technologie. La mise à niveau est à ce moment essentielle pour qu'elles détiennent les compétences adéquates et se sentent capables de suivre la même formation que leurs collègues masculins (**Haignere, Steinberg 1989; Sensi 1991**).

D'autre part, la recension des écrits nous renvoie systématiquement à la nécessité de prévoir, au niveau du contenu des programmes de formation destinés aux femmes, l'acquisition d'habiletés telles que la confiance en soi, l'affirmation de soi, l'esprit d'équipe, l'indépendance et l'autonomie (**Greene 1994**). Le contenu devrait également augmenter leur connaissance de l'organisation, sa culture, ses valeurs.

Des accommodements au niveau de la conciliation travail-famille facilitent la participation des femmes à la formation ; par exemple, la disponibilité de garderies, des horaires flexibles, des réaménagements à l'organisation du travail (**Chicha 1995; Conseil consultatif sur la situation de la femme 1992**).

Notre cadre d'analyse prévoit aussi que l'attitude des formateurs et des collègues est déterminante (**Chicha 1995**) : ils doivent être sensibilisés aux besoins particuliers des femmes et y consacrer leur attention, en fondant leur approche pédagogique sur ces besoins (**Beauregard 1994; Ministère de l'éducation 1991**).

En outre, le soutien des pairs est discriminant, semble-t-il, et le fait d'être entourée d'autres collègues féminins est facilitant pour la transmission des valeurs et la persévérance à la formation. En outre, le contexte familial est important pour le soutien que peuvent y trouver les femmes afin de persévérer dans leur formation (**Thompson 1986**).

Certains auteurs pensent aussi que les sessions de formation destinées aux femmes devraient comprendre un volet psychologique où les femmes pourraient exprimer leurs difficultés de vie familiale et professionnelle (**Sensi 1991**). En général, elles privilégient fortement les relations interpersonnelles, les réseaux d'échanges professionnels (**Hoy 1989**), et on peut penser qu'une approche pédagogique fondée sur ces caractéristiques favoriserait leur participation, par exemple, en prévoyant des travaux d'équipe et en maintenant des climats empreints de collaboration.

Dans la section qui suit, nous verrons les résultats de notre cueillette d'informations chez nos répondants, d'abord en ce qui a trait aux pratiques de gestion relatives aux cours, stages, et période d'entraînement en général. Ensuite, nous verrons les caractéristiques de nos répondants, notamment leurs attentes et appréhensions, les besoins de mise à niveau, les difficultés

rencontrées, le soutien reçu de l'entourage pendant la formation. Enfin, nous examinerons leur bilan de la formation.

4.3.1 Les cours, les stages et l'entraînement

Les cours disponibles à notre échantillonnage de répondants au moment de notre cueillette d'informations⁹ sont les suivants:

Crédit commercial - approche globale: habilite à appliquer les procédures de la Banque en terme de crédit commercial. Les sujets traités sont: évaluation bancaire des postes du bilan, analyse financière, identification des problèmes d'administration d'entreprise, besoins de financement, préparation d'une demande de crédit, garanties, contrôle et suivi, signaux d'alarme.

Les garanties: habilite à appliquer les procédures de la prise de garantie selon les politiques en vigueur à la Banque. Les sujets traités sont: les normes, les divisions d'enregistrement, la prise de garantie, les relations entre les différentes garanties.

T.I.P commercial cadres: habilite à utiliser le système informatique: sujets traités: fichier central client, demande de prêt commercial, autorisation, garanties, rapports informatiques.

Instruments de placement: habilite à décrire les avantages et caractéristiques des produits de placement en fonction de la demande d'un client cherchant à investir. Sujets traités: dépôts, marché monétaire, placement, régimes enregistrés, identification des besoins du client.

Sollicitation et vente commerciale: développe les habiletés de vendeur professionnel par l'application des techniques de communication. Sujets traités: situer la fonction de vente dans le rôle du Conseiller en crédit commercial, planifier la sollicitation, préparer une rencontre, l'entrevue de vente, établir les priorités.

Selon nos répondants, a été institué plus tard un cours intitulé "**Signaux d'alarme**" dont nous ne possédons pas la description, qui insistait sur la détection de détérioration d'un compte. À noter qu'on en trouve des notions

⁹ Le programme de formation a été revu depuis, et un nouveau plan est entré en vigueur en mars 1996. Cependant, puisque nos répondants devaient avoir deux (2) ans en poste, au moment de notre cueillette, ils n'ont pas bénéficié du nouveau programme. Nous parlons donc ici, de l'ancien programme.

dans le cours sur le crédit commercial, plus haut, mais on a jugé bon d'en faire un cours distinct, de façon à permettre aux Conseillers d'être davantage à l'affût, et diminuer ainsi les risques de perte pour la Banque.

Les cours se donnent principalement au centre corporatif de formation, mais aussi dans chaque région. En effet, la Banque fait appel à des formateurs corporatifs qui, à leur tour, certifient des formateurs régionaux qui diffusent les cours. Les formateurs sont sélectionnés sur la base d'une expertise particulière, et des aptitudes à la communication; on leur donne ensuite des cours d'animation, et ils ont des exercices pratiques à faire. Lorsqu'ils sont évalués comme étant prêts, ils commencent à diffuser. Il semblerait que la Banque a souvent recours à de jeunes retraités pour ce faire. Mais il arrive aussi que des Conseillers en crédit commercial se voient confier un mandat de formation et soient détachés à cette fin. Les formules peuvent varier.

Chaque région est équipée d'une salle de formation. Les aspirants Conseillers en crédit commercial n'ont donc pas à se déplacer, sauf s'il n'y a pas assez de participants dans la région. À ce moment, il est possible qu'ils aient à se rendre dans un endroit plus central (Montréal ou Québec). Tous les frais (y compris de déplacement, gardiennage au besoin, buanderie, hôtel, repas, kilométrage, dans ce cas) sont tous assumés par la Banque.

Quant aux stages, ceux qui étaient disponibles à l'époque de notre cueillette de données, étaient les suivants:

Formulaires de crédit: habiliter à remplir les différents formulaires requis dans la présentation et l'administration des crédits, selon les directives de la Banque.

Crédit - prêts commerciaux: sensibiliser aux orientations et stratégies de la direction des prêts commerciaux, avec le contexte et les pratiques courantes du domaine, à l'importance de la qualité de présentation des dossiers, assurer une meilleure analyse.

Recouvrement: sensibiliser à l'importance de la prise de garanties et des signaux d'alarme, aux services disponibles dans les succursales.

Crédit-bail: habiliter à expliquer les normes et politiques du Crédit-bail.

Succursale: habiliter à expliquer la structure et les opérations d'une succursale de détail et les produits de la Banque-réseau.

Inspection: sensibiliser aux buts et procédures d'inspection.

Opérations commerciales internationales: habiliter à expliquer les produits; transactions internationales.

Gestion des services aux entreprises/trésorerie: habiliter à expliquer les produits (paie, paiements, etc...).

Placement, produits spécialisés: habiliter à expliquer les produits et identifier les occasions de vente; connaître la clientèle recherchée.

Développement trésorerie et marchés financiers: habiliter à expliquer les produits et déceler les occasions de vente.

Les cours et les stages, on l'a déjà dit, s'imbriquent dans une période de formation en entreprise appelée "entraînement". Il s'agit d'une période où l'apprenti effectue peu à peu les diverses tâches de la gestion d'un portefeuille. C'est une période généralement parrainée, soit par jumelage avec un parrain ou un mentor, généralement un Conseiller en crédit commercial senior. Le jumelage peut aussi se faire par affinités interpersonnelles, nous affirme un Directeur de crédit commercial; il semble que ce soit aussi parfois laissé à la volonté des "seniors", car le parrainage doit être volontaire.

Le parrainage consiste essentiellement à familiariser l'apprenti avec les tâches quotidiennes. Voici ce qu'en dit notre "parrain" à cet effet:

"Je leur montre comment travailler, la routine du travail, ce qu'il y a à faire, pour être en mesure de contrôler le portefeuille, tant au plan administratif (surtout ça) qu'au plan du développement. Ils apprennent notamment à faire les révisions de comptes, à établir des contrats avec la clientèle, et solliciter de la nouvelle clientèle; ils apprennent aussi tout le côté 'paperasse'. Mais pour leur montrer comment monter leur dossier de crédit, c'est laissé au Directeur de crédit commercial. Je leur montre donc le travail, les amène à prendre des portefeuilles et à être efficaces là-dedans. Ça peut durer aussi longtemps que l'entraînement; habituellement, ils roulent seuls au bout de trois mois."

Un Directeur de crédit commercial nous explique:

"Ils travaillent avec un Conseiller en crédit commercial, sur des dossiers de clients, ils leur servent de support dans ses fonctions pour leur montrer ce qu'il fait dans une journée: visite des clients, faire de la représentation, de l'analyse financière, la vente de services produits, aller livrer le produit final, quand l'autorisation de crédit est sortie. On met l'offre par écrit etc... et cette personne assiste le Conseiller en crédit commercial dans tout le processus et s'intègre graduellement."

Et il ajoute plus tard, que pour diversifier leur expérience, choisir leur propre style, ils les font travailler avec différents Conseillers en crédit commercial:

"Ils n'ont pas de portefeuille pendant ce temps; ils travaillent dans le portefeuille des autres Conseillers en crédit commercial. On ne veut pas qu'ils copient l'image de l'un en particulier, on veut les faire travailler avec différents Conseillers pour qu'ils voient comment chacun traite avec les clients. Parce que ça peut être différent d'une personne à l'autre; ils peuvent avoir ainsi une expérience plus générale."

Les "parrains" sont généralement sélectionnés, nous dit un formateur, par les conseillers en ressources humaines des régions et les Directeurs de crédit commercial, sur la base de leur compétence en parrainage, notamment leur patience, leur habileté à transmettre leurs connaissances, et bien sûr leur expertise en crédit commercial.

Les deux Directeurs de crédit commercial rencontrés nous disent qu'une certaine forme de parrainage peut être assumée par eux; à ce moment, ils supervisent la recrue, effectuent les rapports d'étapes sur son cheminement auprès du Siège social, soulignant ce qui a été intégré, les difficultés rencontrées. Ils offrent un support technique et psychologique, comme nous le mentionne l'un d'eux, et ont à se prononcer sur l'aptitude de l'aspirant à prendre un portefeuille, à soumettre les demandes de crédit selon les normes en vigueur à la Banque.

Le soutien apporté pendant la période d'entraînement consiste, d'une part, à jumeler les recrues avec des Conseillers expérimentés, qui doivent enseigner le travail et signaler les problèmes, les malaises. Si ces malaises ou lacunes peuvent se corriger avec des cours, systématiquement une inscription est faite aux cours pertinents. Mais l'apprenti prendra le cours selon la disponibilité.

Toutefois, si cela devient une priorité, dit l'un des Directeurs de crédit commercial interrogés, on mettra de la pression pour que le cours se donne et à l'interne, on fournit un support pour que la personne puisse opérer temporairement.

Pendant l'entraînement, le Directeur de crédit commercial suit de près l'évolution de l'apprenti, et le dirige. Il lui enseigne également certains aspects du travail, comme la présentation des dossiers au comité de crédit. Il aide à ce moment l'apprenti à monter et à comprendre son dossier.

La durée de l'entraînement varie, selon l'expérience et la formation en crédit commercial, d'après ce que nous avons pu recueillir auprès des personnes interrogées. Cette donnée est confirmée par les Directeurs de crédit commercial.

Toutefois, le responsable de l'entraînement, que nous avons rencontré, nous affirme, quant à lui, que l'entraînement dure six (6) mois. Pendant cette période, c'est le centre d'entraînement qui assume le salaire des gens en formation. Il est donc très difficile, selon lui, de prolonger la période d'entraînement, car cela implique pour ledit centre d'assumer une charge supplémentaire non prévue au budget.

La personne en entraînement est évaluée par les responsables de l'entraînement, et elle procède aussi à son autoévaluation.

Les personnes ayant réussi leur entraînement sont certaines d'avoir un poste, la plupart du temps dans l'endroit même où elles ont été formées. Il est

extrêmement rare, semble-t-il, qu'il y ait des échecs. Cela peut arriver toutefois, dit un formateur, si l'entraînement est désastreux.

Nous verrons maintenant les objectifs de chaque étape de la formation.

4.3.2 Objectifs de la formation

Les cours, disent les formateurs, visent à familiariser les apprenants avec les techniques d'analyse du crédit commercial, mais aussi avec les produits de la Banque, ses modes de fonctionnement, ses systèmes, ses formulaires. Les cours visent également à diffuser les valeurs importantes de la Banque, ses normes et ses règles internes, sa philosophie de gestion.

Les objectifs des cours semblent clairs, en général pour les participants, car ceux qu'ils nous énoncent correspondent à ce qui est mentionné ci-dessus.

Lorsqu'on questionne les répondantes sur le contenu des cours, il en ressort, de façon unanime, qu'il est de nature technique. Il n'y a que le cours de sollicitation et vente qui concerne les attitudes, et vise à développer des habiletés. Le cours de Base de crédit commercial vise à développer l'analyse et le jugement, par l'intermédiaire de différents cas à résoudre.

Les hommes corroborent les affirmations des femmes, en ce qui a trait au contenu technique des cours, destiné surtout à leur donner des compétences en crédit, ou en vente, ou à les familiariser avec les systèmes internes de la Banque.

Comme le dit si bien **J.C. Hoy** (1989), dans son étude, il n'existe pas de preuve que les femmes cadres ont besoin de cours spécialement conçus pour elles, mais elles valorisent certains modes d'apprentissage, notamment par la voie des modèles (mentors, parrains, patrons). Elles apprécient également les cours parce que ceux-ci leur offrent l'occasion de mieux connaître le contenu de leur travail, la possibilité de constituer des réseaux de relations, et la connaissance de la culture organisationnelle, ainsi que des attentes de l'employeur à leur égard. Il semblerait que ce soit le cas des cours dont il est question ici pour nos répondantes.

Cependant, les femmes ont aussi besoin que la formation mette l'accent sur un volet psychologique, tel que l'acquisition de la confiance en soi, disent à la fois **C.K. Greene** (1994) et **D. Sensi** (1991), l'affirmation de soi et l'autonomie, dit à son tour le **Ministère de l'Éducation** (1991); les difficultés de conciliation travail/famille ont intérêt à être également abordées.

Le contenu des cours est entièrement technique, et peu portent sur le développement d'habiletés. Le cours sur la vente peut cependant comporter des techniques de relations avec les clients, et aide sans doute à favoriser la confiance en soi.

Quant aux stages, la personne qui effectue le parrainage en dit la nécessité:

"Les stages sont primordiaux. On vise à ce qu'ils rendent compte de ce qui se passe dans le champ. (...) Quant à moi, je les laisserais trois (3) mois."

L'un des Directeurs de crédit commercial rencontrés corrobore l'importance des stages:

"On leur fait faire (les stages suivants): il y a certains services du Siège Social qu'ils sont obligés d'aller voir pour savoir ce qui s'y passe, pour aller chercher de l'information. On les envoie aussi au service d'assistance bancaire, pour voir ce qui se passe dans les succursales, la comptabilité des affaires du client; on les envoie dans ces départements pendant quelques jours pour qu'ils sachent, quand ils parlent avec un client, de quoi ils parlent. Après on les envoie aussi en succursale, s'ils n'ont jamais travaillé en succursale, passer quelques jours là pour voir quel est le service à la clientèle, comment ça se déroule, l'ambiance, le service à offrir aux clients, les principales tâches des employés."

Il n'y a aucun examen à réussir au terme de ces cours et des stages.

4.3.3 Cours et stages obligatoires

Lorsqu'elles sont questionnées sur les cours obligatoires, les femmes consultées ne savent pas au juste lesquels le sont. Elles croient, sans en être certaines, que les cours qu'elles ont suivis étaient obligatoires. Quelques-unes nous affirment pourtant le contraire, et leurs propos sont appuyés par la Conseillère en crédit commercial effectuant du parrainage:

"Il peut arriver que quelqu'un arrive devant son Directeur et que ce dernier suggère un cours en particulier. Ça peut aussi concerner un des cours les plus importants (...). Ils ne sont pas obligatoires

toutefois. Il peut arriver qu'on vous mette directement avec un portefeuille sans vous avoir fait suivre des cours. Ici, ce n'est pas obligatoire non plus, mais on considère que c'est nécessaire pour être en mesure de performer le plus possible avec le portefeuille (...) On détermine ça d'après l'expérience de la personne."

Il est arrivé à l'une que le Directeur de crédit commercial lui fasse suivre des cours après avoir observé quelques faiblesses en cours d'entraînement; mais une autre a plutôt été invitée à signaler elle-même les faiblesses éprouvées.

On ne constate pas de différence chez les hommes: les cours obligatoires étaient généralement désignés par le supérieur, mais ce dernier pouvait aussi faire quelques suggestions selon les besoins.

L'un des Directeurs de crédit commercial rencontrés nous dit que, quant à lui, le cours de crédit commercial est obligatoire; tous doivent l'avoir suivi, ou au moins avoir de l'expérience en ce domaine. C'est lui qui évalue les besoins des apprentis, de la façon qui correspond bien à celle que les répondants nous ont décrite:

"Quand l'employée arrive chez-nous, le cours de crédit commercial, elle doit l'avoir fait; on va lui donner son plan de cours internes, crédit, comptabilité, pour qu'elle soit capable de faire son cheminement comme il faut. Mais lorsqu'une personne vient de l'extérieur, et qu'à l'entrevue on voit qu'elle n'a pas besoin de ces notions, on ne l'enverra pas suivre des cours systématiquement. Par contre, si on détecte à l'interne, qu'elle en a besoin, on va définitivement l'envoyer. On s'en parle, on a un conseiller en personnel, pour la région ici, qui voit à gérer ces

besoins-là, et il va faire les démarches pour inscrire la personne."

Les Directeurs de crédit commercial rencontrés nous disent qu'il n'existe pas réellement de plan formel; il est établi selon l'expérience des apprenants, dit l'un. L'un d'entre eux nous dit même que la pratique réelle est qu'on ne donne pas de formation, du moins, dans sa région, tout en convenant que ce n'est pas l'idéal, et que ceci doit changer:

"On en engageait, mais on n'a jamais fait de formation, parce qu'on a toujours le nez comme ça (en me faisant le signe de quelqu'un qui sumage) au-dessus de l'eau; alors, on n'en fait pas. "

La plupart des répondantes nous affirment pourtant qu'il existait un plan de formation au moment où a débuté leur période d'entraînement. Cependant, ce plan semblait plus ou moins apprécié, selon les nombreux commentaires reçus: les principales récriminations concernent le manque de structure du plan, sa réalisation conditionnelle à la disponibilité de cours (laquelle disponibilité dépend d'un nombre suffisant de participants).

Les plans de formation ont la plupart du temps été établis de concert entre les Directeurs de crédit commercial (parfois avec le mentor) et les Conseillers en crédit commercial en entraînement, ordinairement après discussion entre les deux parties sur les besoins de l'apprentie. La liste de cours disponibles provient du Service des ressources humaines, et elle constitue la base de discussion entre les intéressés, qui l'examinent et choisissent les cours en fonction des besoins perçus ou exprimés. Ces besoins dépendent, bien sûr, de l'expertise en analyse financière et crédit commercial, acquise soit par la

formation académique ou par une expérience pertinente; et ils dépendent aussi dans une égale mesure de la connaissance de l'organisation, qui peut difficilement être acquise ailleurs que par une expérience antérieure au sein de l'organisation.

Mais on remarque que la confection du plan s'est effectuée d'une autre façon pour certaines répondantes. Une d'entre elles, par exemple, a reçu son plan confectionné entièrement par les ressources humaines, qui avaient également vu à son inscription aux divers cours. Une autre mentionne avoir reçu son plan de la formation; son supérieur et elle l'ont adapté.

Une répondante affirme n'avoir reçu aucun plan de cours. Elle dit qu'elle a réclamé des cours, mais en vain:

"J'arrivais, je demandais: 'Ça, comment ça marche? J'aimerais l'apprendre.' Je l'ai appris, mais sur le tas. C'est en poussant que j'ai eu quelques cours, mais les mêmes que tout le monde, où tous étaient convoqués en même temps. Ça faisait un bon bout de temps que j'étais arrivée quand ils ont mis ça en place!"

La situation des hommes varie quelque peu: l'un a été exempté il les avait presque tous déjà suivis bien avant d'être sélectionné; ces cours se donnent aussi, en effet, à d'autres personnes que des Conseillers en crédit commercial. Sa carrière antérieure l'avait donc amené à suivre ces cours.

Les deux autres ont reçu un plan, pas très structuré, dit l'un d'eux. Les cours avaient lieu selon les disponibilités, et la séquence des cours n'avait pas nécessairement de logique.

Ainsi, on ne peut pas dire que la situation des hommes est différente de celle des femmes. On constate que la liste de cours a aussi été établie en fonction des besoins perçus par les supérieurs, soit le vice-président ou le Directeur de crédit commercial. Il a fallu à l'un d'eux qu'il fasse sa propre évaluation de ses besoins, cependant, et qu'il prenne l'initiative de ses inscriptions:

"Au début, j'ai fait ma propre évaluation de mes besoins. On a de l'aide aussi, on nous dit: 'Il y a tel cours, est-ce que ça t'intéresse?' Je dois vous dire qu'il a beaucoup appartenu à mon initiative de m'inscrire à tous ces cours-là, et de faire les démarches. Il faut avoir un minimum d'initiative et dire 'Le cours se donne, ce serait bon pour moi' pour que l'inscription puisse se faire."

Une répondante mentionne qu'elle a dû élaborer elle-même son plan de stages, et qu'elle a dû les demander, ce qui la mettait dans l'embarras, car elle ne se trouvait pas la mieux placée pour juger de ses besoins; nouvelle arrivée, elle avait aussi peur de déranger.

On constate donc que l'établissement de plans de formation varie grandement d'un endroit à l'autre et qu'on peut même trouver des régions où il ne s'en pratique pas. Cependant, cette situation prévaut autant pour les hommes que pour les femmes.

Quelles étaient donc les attentes de nos répondants vis-à-vis leur formation? Avaient-ils des appréhensions au moment de l'entreprendre?

La question leur a été posée.

4.3.4 Attentes et appréhensions des participants à la formation

Les attentes de nos répondants concernant les cours consistaient principalement en ceci:

- ◆ acquérir une meilleure connaissance de l'emploi, ses volets administration et développement, les aspects pratiques du travail, la négociation, etc...
- ◆ connaître et utiliser les systèmes informatiques en crédit commercial
- ◆ acquérir des notions sur les garanties
- ◆ acquérir des notions spécialisées en analyse financière.

Quant à savoir si elles avaient des appréhensions relativement à ces cours, peu de répondantes en éprouvaient. La raison de cet état de choses est qu'on sait généralement, paraît-il, que les cours internes à la Banque sont peu exigeants, et qu'il n'y a pas d'examen à réussir. Deux répondantes avaient quelques craintes relativement à leur propre bagage professionnel, qu'elles estimaient inexistant dans un cas, et insuffisant dans l'autre. Une troisième mentionne que sans entretenir de crainte particulière sur ses propres compétences, elle désirait offrir une bonne performance aux cours. En outre, ne connaissant pas les formateurs, elle avait quelques réticences à leur égard, vite disparues toutefois lorsqu'elle les a rencontrés.

Les participants, quant à eux, ne semblaient avoir aucune appréhension, sauf celle de perdre leur temps! On craignait que les cours soient inutilement longs, alors qu'il est déjà difficile de s'absenter du bureau, car cela pénalise les clients, ou qu'ils soient la répétition de choses déjà apprises autrement.

L'un d'entre eux précise qu'il est, de toute façon, difficile d'évaluer les besoins, parce qu'il n'existe pas de niveaux de contenus.

Il ne semble pas que le lieu de formation, la durée, les horaires des cours, les coûts, les travaux à effectuer en dehors des heures de cours, aient été au nombre des préoccupations de nos répondants et répondantes. Ceci s'explique sans doute en grande partie par le fait que le lieu de formation est généralement dans la grande région métropolitaine. La durée ne va pas au-delà de deux à trois jours, sauf exception; le grand inconvénient, dans ce cas, concerne l'accumulation du travail au bureau pendant l'absence. Quant aux heures de cours, elles sont les mêmes que les heures de travail; ainsi l'horaire n'a donc pas constitué un problème. En ce qui a trait aux coûts, ils sont complètement assumés par l'institution financière. Enfin, les cours ne comportent que peu de travaux, qui sont généralement réalisés pendant les cours, en équipe.

4.3.5 Réalisation de la formation

Cours, stages et entraînement reçus

Les cours étaient d'une durée de 2 jours, et la plupart des répondantes en ont suivi de 4 à 5, pour une durée totale d'environ 2 semaines. Les cours les plus fréquemment suivis étaient les suivants:

Tableau 9A

Cours suivis par les femmes

- base d'analyse du crédit commercial	7 répondantes
- les garanties	6 répondantes
- TIP commercial	4 répondantes
- sollicitation et vente commerciale	4 répondantes
- signaux d'alarme	2 répondantes
- instruments de placements	2 répondantes

Les principaux cours suivis par les hommes sont ceux-ci:

Tableau 9B

Cours suivis par les hommes

- base (analyse) de crédit commercial	3 répondants
- garanties	3 répondants
- TIP commercial	3 répondants
- Sollicitation et vente commerciale	1 répondant

Il est à remarquer que le plan établi au départ n'est pas toujours observé, nous ont dit les répondants. En effet, les cours ne sont pas toujours disponibles au moment de l'entraînement, et l'employeur est parfois pressé de combler les postes vacants. Ces propos d'un Directeur de crédit commercial nous confirment cette donnée:

"Il y a des plans de formation qui circulent depuis les 5-6-7- dernières années, qu'on adapte ici, mais qu'on suit très difficilement. La charge de travail est élevée pour les Conseillers en crédit commercial, pour les Directeurs de crédit commercial, pour le Vice-président aussi, pour tous. Honnêtement, on n'a pas vraiment le temps de s'arrêter à quelqu'un et de le former, alors on mise beaucoup sur les gens qui ont déjà une certaine expérience, qui peuvent se débrouiller très bien par eux-mêmes. (...) La formation, ici, je n'en ai pas de façon formelle (...) et on n'a pas le temps d'en faire. On embauche des gens opérationnels tout de suite, les besoins sont là".

En fait, dans ce Centre, il n'y a aucune formation qui se fait. Mais nous recevons un son de cloche différent de son collègue qui se montre plutôt ouvert à recevoir des gens en formation. De plus, il nous dit que dans son Centre, ils ont l'habitude de pallier à la non disponibilité de cours par du parrainage effectué par deux personnes attirées auprès de la personne en formation.

Quant à la réalisation du plan de stages, on en sait peu sur cette partie de l'entraînement, sauf que la plupart en ont fait quelques-uns, qu'on a souvent dû les exiger, et qu'ils ont été jugés largement insuffisants, d'une durée de quelques jours tout au plus. Voici ceux qui ont été réalisés le plus fréquemment:

Tableau 10A**Stages effectués par les femmes**

- succursale	4 répondantes
- international	3 répondantes
- recouvrements	2 répondantes
- inspection	2 répondantes
- développement des affaires	2 répondantes

Il fallait demander, parfois insister pour faire les stages, comme le dit une répondante:

"J'en ai fait un à l'inspection, parce que je l'avais demandé; je suis allée deux jours, avec une équipe d'inspection. (...)

Comme la situation varie d'un endroit à l'autre, une répondante dit, quant à elle, qu'elle a dû insister, faire des menaces afin de pouvoir effectuer des stages. Ses patrons estimaient que son expérience antérieure l'avait suffisamment formée:

"À l'international, je suis allée parce que j'ai insisté, j'ai fait des menaces à mon Directeur, je suis allée deux jours. Il fallait se prendre en mains, t'attendais pas que ça vienne vers toi, parce que tu attendrais toujours...(..) Ils prenaient pour acquis que la période où j'étais en poste au niveau de la Direction (...), c'était ma formation!"

Dans ces derniers cas, on peut donc affirmer qu'elles ont reçu une formation, mais grâce à leur propre initiative.

Voici maintenant les stages effectués par les hommes :

Tableau 10B

Stages effectués par les hommes

- Base d'analyse en crédit commercial	3 répondants
- Garanties	3 répondants
- TIP commercial	3 répondants
- Sollicitation et vente commerciale	1 répondant

Ils ne semblent pas avoir vécu différemment la réalisation des stages. Un d'entre eux n'en a fait aucun, parce qu'on considérait que, provenant de l'interne, il n'en avait pas besoin. En revanche, les autres en ont réalisés plusieurs, si l'on compare leur situation à celle des femmes: l'un a fait opérations commerciales, service international, gestion des comptes d'entreprises, instruments de placements, développement trésorerie, marchés financiers, sollicitation et vente commerciale, développement des affaires. l'autre a fait recouvrement, centre administratif, succursale, service international, affaires juridiques. Comme les femmes, les stages duraient quelques jours tout au plus. Une exception notable à cela: celui provenant de l'externe a pu faire un stage de trois mois en succursale, car pour son vice-président, dit-il, c'était important de connaître le fonctionnement de la Banque, à partir de la base; il a donc assumé toutes les tâches de succursale pendant ces trois mois.

À ce point de vue, les hommes consultés jouissent d'un avantage certain sur les femmes, parce qu'ils ont pu voir une variété de départements de la Banque, et que celui qui n'avait aucune expérience en milieu bancaire a pu bénéficier d'une véritable immersion en succursale. Ce qui n'est pas le cas des femmes dont la plupart provenaient de l'interne, certes, mais qui, étant diplômées et ayant occupé d'emblée des postes de cadres n'avaient pas nécessairement eu l'occasion de connaître la base des activités bancaires.

Examinons maintenant le déroulement de l'entraînement.

L'entraînement de notre échantillon féminin, au total, dure de cinq à neuf mois. La moitié des répondantes a bénéficié de neuf mois de formation, tandis que l'autre moitié en a fait cinq. Notre échantillon masculin diffère en ce sens que la majorité provient de l'interne: dans leur cas, il n'y a eu aucune période d'entraînement, sauf dans un cas où la formation a consisté en deux semaines de crédit aux particuliers ¹⁰, ce qui n'était pas vraiment pertinent. On peut donc considérer que ladite personne n'a reçu aucun entraînement en crédit commercial. La personne provenant de l'externe, elle, a pu bénéficier d'un entraînement de neuf mois.

La conseillère qui effectue le parrainage des nouveaux Conseillers en crédit commercial affirme toutefois que la moyenne est plutôt de trois mois, même si elle admet que l'entraînement devrait idéalement durer de six à huit mois. En pratique, voici ce qui se passe, selon elle:

"La durée de l'entraînement dépend du moment où on a besoin des gens. Si au bout de trois semaines, on a besoin de toi, on va te donner un portefeuille. Si c'est au bout de six à huit mois, ça ne dépend pas du fait que la personne soit prête ou non, ça dépend des besoins de la Banque. C'est pour ça qu'on en a toujours en entraînement. Il y en a toujours un ou deux que le corporatif engage, et met dans les régions pour les faire entraîner. On en a toujours besoin."

Un formateur nous tient à peu près le même discours:

"À la Banque, on est tout le temps pressé, et des fois on a tendance à mettre des gens en poste même si l'entraînement n'est pas fini officiellement."

Une seule de nos répondantes, qui avait été recrutée de l'extérieur, avec expérience antérieure comme Conseiller en crédit commercial, n'a bénéficié d'aucun entraînement; elle a reçu son portefeuille dès le premier jour:

"Moi, je n'en ai pas eu, il y en a d'autres qui n'en ont pas eu, on considère qu'ils ont l'expérience.... Je n'ai pas eu d'entraînement. Pour les autres, les stages peuvent durer 2 - 3 mois, rarement plus que ça. Quand ils viennent de l'externe, ils ne suivent pas de cours, ils sont engagés parce qu'ils ont déjà une certaine formation qui semble appropriée au poste; oui, il y a peut-être quelques cours où on va les envoyer, ils ont un petit programme à suivre, mais ils sont nommés extrêmement rapidement. S'ils viennent de l'interne, il n'y a pas de cours, pas de

¹⁰ Le crédit aux particuliers n'est pas du prêt commercial; il concerne des prêts hypothécaires, prêts personnels, etc...

formation, la majorité du temps, car ils sont considérés comme étant prêts à progresser.

Parmi celles qui ont pu bénéficier d'un entraînement de plus longue durée, deux nous rapportent certains cas où les apprenties ont reçu un portefeuille après peu de temps, soit une période de 3-4 mois, et où cela s'est avéré désastreux, comme le révèlent les propos de l'une d'entre elles:

"J'en ai connu une qui était en formation, qui était en succursale avant, qui était à la Banque depuis un certain temps, et qu'on a décidé de former pour être Conseiller en crédit commercial. Sa formation était semblable à la mienne, sauf qu'elle y a été moins longtemps que moi. Ils l'ont mis dans un poste qui était disponible; il n'y avait personne, elle a été 'pitchée' là, si on veut... Elle en a arraché, et pas à peu près...! Elle n'était pas prête pour ça... C'était dû au manque de formation, le stage avait duré 3-4 mois... Elle aurait dû avoir un stage beaucoup plus structuré, plus long, et je me rappelle que le mien a duré 9-10 mois... Mais les gens d'ici ont dû se battre avec les ressources humaines, car ils avaient des postes disponibles et ils voulaient les combler. Ils ont dit: 'Elle n'est pas prête!' C'est ça le problème, à l'heure actuelle, la formation est nulle au niveau des Conseillers en crédit commercial; il n'y en a pas, et ils se fichent de savoir si la personne est prête ou non... Ils la mettent dans la chaise, qu'elle ou qu'il s'arrange..."

Les directeurs de crédit commercial rencontrés corroborent cette pratique. L'un d'eux déplore, en effet, d'avoir dû insister auprès de la direction des ressources humaines afin de pouvoir garder ses recrues en entraînement. À ce sujet, ses propos sont fort éloquentes:

"On a jugé qu'elles n'étaient pas aptes à occuper un poste tout de suite, au niveau expérience, et on ne voulait pas non plus les brûler en les assoyant dans un poste, avec la charge de Conseiller en crédit commercial, même si on s'est fait dire par périodes, par notre service de ressources humaines, 'On pense qu'après 6 mois, elles sont prêtes' Nous, on a défendu notre point de vue."

4.3.6 Satisfaction des attentes et atteinte des objectifs

À cause du mode de fonctionnement en ce qui a trait au calendrier des cours (réalisation conditionnelle à la présence en nombre suffisant de participants), plusieurs n'ont pu bénéficier des cours prévus. Certains des cours ont même été suivis après la nomination en fonction. On déplore cette rigidité dans le calendrier de la formation. L'absence d'enchaînement entre les cours est également invoquée. Nous élaborerons davantage ce sujet dans la section consacrée à la satisfaction des attentes des participants.

L'étude de **C.R. Dexter** (1990) souligne que la connaissance du contexte organisationnel est fortement souhaitable et peut même augmenter les bénéfices du mentoring. Puisque la plupart de nos répondantes provenaient de l'interne, ceci n'a pas constitué un réel problème. Toutefois, on se rappellera que notre seule répondante recrutée à l'externe n'a pas bénéficié de ce genre de formation (ni sur le contexte organisationnel, non plus que du mentoring), et elle le regrette amèrement. Il ne semble pas que cela ait eu des répercussions négatives sur son efficacité, car elle connaissait déjà la culture bancaire, ce qui s'avérait avantageux, puisque la culture organisationnelle semble similaire d'une banque à l'autre. Toutefois, chaque institution ayant ses propres

particularités, elle aurait souhaité être mise en contact, par le biais d'une séance d'information ou de formation, avec le contexte de son nouvel employeur.

Quant au participant qui a été exempté de stage, parce qu'il provenait de l'interne et qu'il avait gravi les différents échelons à la Banque, il reproche amèrement cette décision à la direction de la Banque, arguant que les stages, particulièrement ceux à la trésorerie, à l'international, l'inspectorat, le crédit, sont indispensables.

On l'a dit, les objectifs de la formation étaient connus des participants. Questionnés à ce sujet, ils déclarent donc les objectifs atteints, même si on les qualifie de plutôt modestes dans l'ensemble, voire insuffisants. Un des participants croit que l'accent a trop été mis sur la vente, au détriment de la qualité. Un autre émet le commentaire que, de toute façon, il ne faut pas trop miser sur la formation, puisque c'est sur le tas qu'on apprend vraiment le métier.

Cependant, les objectifs ne répondaient pas nécessairement aux attentes des participantes. L'une d'entre elles affirme même que ses attentes n'ont pas été réalisées du tout. En effet, la plupart d'entre elles déplorent le faible niveau des cours en crédit commercial; elles auraient désiré des notions plus poussées à cet égard, ainsi qu'en analyse financière. Deux répondantes auraient également aimé voir les cours porter davantage sur l'emploi lui-même: le volet administratif de la gestion de portefeuille, les responsabilités inhérentes au poste; d'autres mentionnent qu'elles auraient aimé aborder des aspects

pratiques du travail, par exemple, davantage de techniques de vente, de négociation avec la clientèle, les systèmes informatiques internes, etc..

Parmi les motifs de satisfaction, on retrouve le fait d'acquérir des notions telles que les garanties, l'utilisation du système informatique commercial, les techniques de vente; enfin, on apprécie qu'on ait mis l'accent sur les applications quotidiennes des notions théoriques déjà acquises.

Les hommes estiment, pour la plupart, que leurs attentes ont été comblées, même si, précise l'un d'entre eux, il n'en avait que peu. Il estime, en accord avec son collègue, que tout ce qui a trait aux systèmes internes de la Banque, est essentiel. Il a apprécié les notions théoriques en finance qui, dans son cas, ont été des occasions de rafraîchir des connaissances déjà acquises. L'un d'entre eux aurait aimé retirer plus de connaissances permettant de répondre aux questions des clients, mais il est conscient que les cours ne peuvent tout prévoir, et qu'on peut compléter ensuite la formation avec l'aide des personnes-ressources.

Quant à savoir si les appréhensions exprimées se sont avérées fondées, une seule affirme que ses craintes l'étaient, et qu'elle ressent d'ailleurs encore aujourd'hui un besoin de formation en finance ou en crédit, même si elle reconnaît la compétence de ses formateurs.

Les craintes de perte de temps se sont avérées fondées en partie, pour la plupart de nos répondants, parce que les besoins auraient mal été évalués au départ. L'un évoque son expérience bancaire et l'autre l'inexistence des niveaux de cours; dans les deux cas, une évaluation plus approfondie aurait pu

leur épargner quelques cours, ou encore adapter le contenu à leur niveau de connaissances.

Les commentaires généraux émis sur la formation sont d'ailleurs à l'effet qu'elle est souvent insuffisante pour bien outiller les Conseillers en crédit commercial.

4.3.7 Appréciation des formateurs

En ce qui a trait aux cours, les attitudes des formateurs étaient déclarées très positives en général. Les formateurs sont qualifiés de compétents, de crédibles, bons vulgarisateurs, aptes à créer un climat détendu, cordial, de collaboration, parfois de saine compétition. Les groupes étaient généralement de dix à douze participants, majoritairement des hommes, les femmes constituant peut-être environ le tiers des effectifs présents, en moyenne. Il y avait des travaux d'équipe fréquents, et les groupes étaient le plus souvent assignés par les professeurs, mais se formaient aussi parfois spontanément. Ces groupes étaient souvent mixtes, lorsque c'était possible, selon le nombre d'hommes et de femmes. Une seule répondante remarque que les groupes étaient plutôt constitués de participants de même sexe.

Une seule répondante fait la remarque que les professeurs sont crédibles pour des débutants mais pas pour des gens de niveau plus avancé. Une autre qualifie de "convenable" l'attitude des formateurs, et précise qu'en analyse de crédit commercial, le professeur était bon au niveau technique, mais peu pédagogue. Elle a remarqué, sans en avoir vraiment été pénalisée, un peu de réticence à son égard, car elle n'avait aucune expérience en crédit.

Les participants sont unanimes à dire d'ailleurs de leurs professeurs que leurs attitudes ne différaient pas selon qu'ils s'adressaient à des hommes ou à des femmes.

En ce qui a trait au sexe des formateurs et à son impact possible, quelques répondants nous ont dit avoir eu des formatrices, à quelques occasions, et que cela, quoique intéressant, ne changeait rien quant au déroulement de la formation, ou à leur aisance dans leur apprentissage. En général, les répondants semblent indifférents quant au fait d'avoir des formatrices plutôt que des formateurs.

Notre cadre d'analyse précise que l'attitude des formateurs s'avère très importante: elle peut constituer un incitatif ou un motif d'abandon, mentionne **M.T. Chicha** (1995). Il semble donc que les formateurs de notre étude de cas aient eu l'attitude plutôt incitative en ce qui a trait aux cours. Cependant, si on inclut parmi les formateurs les gens qui ont agi comme parrains ou mentors, les résultats peuvent différer, comme on va le voir dans la prochaine section.

Le même ouvrage (**Chicha 1995**) souligne que la présence d'autres femmes formées, agissant à titre d'adjointes à la formation, peut s'avérer efficace. Il semble y avoir eu peu de femmes formatrices, dans le cas qui nous occupe; cependant, celles qui y étaient semblent avoir eu peu d'impact, sinon d'apporter une dynamique particulière, si l'on se fie aux rares propos à ce sujet. Le besoin d'avoir des formatrices ne s'est définitivement pas fait sentir chez les femmes de notre échantillonnage. Ceci ne converge donc pas non plus avec la conclusion de **C.R. Dexter** (1990) qui affirme que la présence d'autres femmes

dans les groupes de travail serait importante, car la transmission des valeurs se ferait plus facilement dans des groupes homogènes.

4.3.8 Appréciation du parrainage ou mentoring

Les Conseillers en crédit commercial jettent des regards différents sur leur période d'entraînement, et leur appréciation des personnes qui ont agi à titre de mentor ou de parrain varie également. Certaines semblent avoir été bien encadrées, suivies, appuyées, dirigées; leur entraînement semblait être structuré, avec des objectifs et un cheminement précis. D'autres semblent avoir été livrées à elles-mêmes, dans une trajectoire plutôt floue.

Parmi celles qui ont des commentaires positifs sur cette période, il y en a deux qui ressortent particulièrement. Voici ce qu'elles ont à dire:

"Je l'ai suivie pendant trois mois, où j'étais toujours avec elle, j'écoutais tout ce qu'elle disait, j'analysais tout ce qu'elle avait à analyser, elle me donnait ce qu'elle avait à faire et j'essayais de le faire, elle me corrigeait. J'allais voir ses clients, je participais aux entrevues...Elle était excellente! Ça a cliqué entre nous, et puis elle était très pédagogue, bonne pour expliquer, bonne pour commenter sans dénigrer, on ne se sentait pas mauvaise parce qu'on avait fait telle chose; elle expliquait bien. Quand on allait voir des clients, on en discutait au retour, on faisait beaucoup de rétroaction, ce qui était important et très intéressant, sans quoi on ne peut s'améliorer. Je sentais que je ne la dérangeais pas, bien que j'étais toujours là, ce n'était pas facile pour elle... À ce niveau, elle était excellente, et très forte en matière de crédit; elle provenait d'une autre

institution financière, avait dix ans d'expérience, et ça paraît."

Nous avons choisi cet extrait, car il résume bien les attentes des apprenties à l'égard du parrainage ou mentoring. Les autres qui se sont dit satisfaites invoquent également la compétence technique du parrain (souvent un senior) aussi bien que pédagogique, l'attitude d'accueil, la disponibilité, les rétroactions, l'accompagnement chez les clients; le suivi du Directeur de crédit commercial, sa disponibilité pour répondre aux questions ou orienter le cheminement, semblent également fort déterminant.

Le jumelage à des parrains différents est apprécié parce qu'il donne l'occasion d'apprendre diverses approches, ce qui permet aux apprentis de forger leur propre style.

On remarque aussi, dans les témoignages recueillis, que certaines répondantes ont apprécié vivement avoir la responsabilité partielle d'un portefeuille, où elles avaient alors à effectuer la plupart des tâches, mais sans prendre la décision finale, pour laquelle elles avaient à référer à leur supérieur. La meilleure école, dit l'une d'elles. Sa collègue est d'accord: elle se sentait prête ensuite à prendre un portefeuille.

Comme les femmes, les hommes qui ont reçu un entraînement jettent des regards différents sur cette étape de formation. L'un d'entre eux a une appréciation tout à fait positive de cette période. Il semble avoir en effet été très bien soutenu dans son apprentissage, si l'on en juge par ses propos:

"Oui, c'était mon Directeur de crédit commercial, qui était une sorte de mentor, qui me dirigeait; il y avait une bonne chimie entre nous. L'entraînement a surtout consisté à faire les révisions de crédit pour tous les autres Conseillers en crédit commercial; alors j'étais en support à dix Conseillers en crédit commercial. Du crédit, j'en ai vu, de l'informatique aussi, les présentations au comité de crédit, c'est moi qui les faisais; je remplaçais les Conseillers en crédit commercial en vacances au niveau des découverts, etc... J'étais donc impliqué dans certains portefeuilles très tôt, sans avoir la pleine responsabilité. Il m'a formé, supporté. J'étais en succursale avec lui, je lui faisais part de mes craintes, mes besoins de formation, je lui posais énormément de questions. Au moment où il s'est ouvert un poste, je l'ai comblé rapidement. C'est ce mentor qui a fait en sorte que j'ai eu ce poste. Il me donnait des conseils, essayait de me relaxer, me dire de prendre ça étape par étape, un rôle assez important. Les autres Conseillers en crédit commercial aussi me guidaient. Quand je présentais des dossiers, il me montrait le raisonnement, la manière de présenter les dossiers.

J'ai une excellente appréciation du mentoring. Je suis conscient que pour d'autres gens, ça n'a pas nécessairement été le cas."

Dans les propos de notre répondant, le soutien psychologique dont il a bénéficié semble aussi important que le soutien technique. On remarque aussi que cette relation de soutien s'appuyait sur des affinités personnelles. Le reconnaissant, il admet que cette qualité de relation n'est donc pas accessible pour tous. On pourra comparer sa réponse à celle de la répondante ayant bénéficié du même type de mentoring, lorsqu'elle dit: *"Ça a cliqué entre nous."* Elle réfère également à des qualités de pédagogue, de soutien psychologique.

Aujourd'hui, nous dit le même répondant, la tendance est à laisser le mentoring aux collègues Conseillers en crédit commercial plus expérimentés:

"Je sais que c'est la nouvelle tendance en gestion, le mentoring se fait moins avec le patron, il se fait plus avec le Conseiller en crédit commercial. Il faut qu'ils aient une bonne chimie, pour qu'on puisse apprendre... Ça demande des qualités. De plus, chaque Conseiller en crédit commercial a une méthode différente; qui a la bonne? C'est difficile d'évaluer..."

En revanche, certaines et certains sont moins élogieux à l'égard de leur "entraînement". Deux répondantes déplorent leur période d'entraînement. Plus précisément, le parrainage fut déficient, et même qualifié de "désastreux" par l'une d'elles. En premier lieu, l'entraînement ne semblait pas structuré. Elle n'était pas informée de son agenda, et a dû s'imposer continuellement, soit auprès de lui ou après de collègues Conseillers en crédit commercial. On lui donnait des états financiers à réviser, mais on ne lui donnait pas de rétroaction sur le travail fait. Son parrain l'a surtout utilisée, dit-elle, pour se débarrasser des tâches administratives:

"Avec le recul, ce qu'il m'a fait faire, ce sont des choses répétitives, qui reviennent à chaque mois, pour lui, ça le débarrassait des tâches administratives du portefeuille. Je le faisais au meilleur de mes connaissances, mais si on avait fait un retour sur ce qui avait été fait, on aurait pu donner plus de profondeur à ça. Il n'avait pas ce souci-là de me montrer des choses. Il y avait un de mes collègues qui avait des difficultés dans son portefeuille, et on m'a jumelée avec lui pour redresser le portefeuille. Je n'ai pas le sentiment

d'avoir eu beaucoup d'entraînement. Ça a été désastreux d'avoir été parrainée par quelqu'un qui n'était pas pédagogue, qui me fuyait presque..."

L'autre cas n'est pas moins éloquent:

"Il y a eu un parrainage, une personne attirée au début. J'ai réalisé qu'il avait très peu de temps à investir, à être avec moi. Il ne faisait pas grand chose. Je m'assois dans son bureau, je l'écoutais parler au téléphone. Je n'avais qu'un côté de la conversation, et il pouvait passer des journées complètes au téléphone, il n'avait pas le temps de me faire l'historique, m'expliquer les antécédents, pourquoi ils en venaient à cette conversation. Il ne prenait pas le temps de m'expliquer. (...) Il répondait à mes questions lorsque j'insistais.."

L'une de ces répondantes a dû s'imposer et exiger de la pertinence dans les activités à réaliser, car elle avait eu vent de l'expérience d'une autre femme en entraînement, à qui on avait confié du classement :

"J'ai connu une fille en entraînement; le senior qui lui a été assigné lui a demandé de faire du classement....Il a fallu qu'elle lui dise: 'Je suis là pour apprendre des choses, montre-moi des choses!'"

Et elle ajoute encore:

"En développement des affaires, j'avais accompagné le type qui était responsable de moi sauf qu'à un moment donné, j'étais obligée de courir après lui... C'était pas un pédagogue, puis c'était comme si je

n'existais pas, il ne se souciait pas de me dire: 'Je rencontre un client, ça peut être important pour toi qu'on y aille ensemble'. Il fallait toujours que j'aille au-devant.. Des fois, je le cherchais, il n'était pas là..."

Parmi les insatisfaites, il y a aussi le cas de la personne recrutée à l'externe, et à qui on n'a pas cru bon de donner un entraînement, sous prétexte qu'elle avait de l'expérience, et était opérationnelle immédiatement. Pourtant, elle déclare qu'elle ne connaissait rien du fonctionnement interne de la Banque (venant de l'externe) et a perdu un temps fou à chercher. Son Directeur étant lui-même en formation, il était peu disponible pour la superviser et répondre à ses questions.

Un homme se déclare également insatisfait de cette partie:

"Je n'ai pas eu de vrai parrainage. Quand il (son parrain) avait un 5-10 minutes à vous consacrer, il le faisait, d'habitude à la fin de la journée, il pouvait dire 'Ça c'est correct, ça c'est pas correct, etc...' Rien d'autre. On lui montrait ce qu'on avait fait. Mais ce n'était pas vraiment de la formation. Ce n'est pas ça que je désirais..."

Déçu, il s'est inscrit à une formation en crédit commercial plus tard, plus précisément des cours donnés en salle, pendant une période de deux semaines.

Il a fortement insisté sur cette partie de la formation, qui est essentielle pour lui, et ce même pour les personnes ayant gravi les échelons du cheminement bancaire (ce qui est son cas) . Cet entraînement devrait être effectué auprès de gens expérimentés, agissant à titre de "mentors", précise-t-il.

On le voit, l'appréciation du parrainage en général est plutôt bonne, mais laisse transparaître chez certains de l'insatisfaction. Les femmes font référence, davantage que les hommes, à des attitudes pour le moins peu encourageantes, voire négligentes à l'occasion, chez certains parrains. Comme c'est la voie d'apprentissage qu'elles privilégient (Hoy 1989), elles y sont plus sensibles.

Lorsqu'on aborde les difficultés de la période d'entraînement, loin de blâmer ses collègues qui font du parrainage, une répondante livre une explication possible à cette situation. En effet, les parrains n'ont rien à gagner à donner de la formation, au contraire, ils y consacrent un temps considérable qui s'ajoute à leur horaire quotidien déjà largement rempli: aucun bonus, aucune compensation, ni congé n'est rattaché à cette responsabilité. De sorte que c'est vu comme une surcharge, un fardeau, un vol de temps. Un de ses confrères le lui a dit assez directement d'ailleurs, en blaguant et dans des termes plutôt vulgaires.

Un homme a aussi vécu le même genre d'accueil ("*Ah, non, pas encore un autre!*").

D'ailleurs, une personne effectuant du parrainage, confirme l'augmentation de temps occasionné par cette responsabilité:

"Ça m'ajoute 2-3 heures par jour, à regarder des dossiers avec eux, à regarder ce qu'ils ont fait, à faire certaines recommandations, comment utiliser le

ystème informatique, la procédure, le traintrain quotidien."

Un des formateurs rencontrés déplore aussi le manque de préparation des parrains: il n'existerait pas de mécanisme de soutien officiel, les parrains n'ont pas de matériel de support. À son avis, il faudrait du parrainage structuré.

4.3.9 Besoin de mise à niveau/Difficultés/Abandons

Certains cours pouvaient requérir des connaissances préalables, sans lesquelles la compréhension des notions dispensées (telles que fonds de roulement, actifs à long terme, analyse financière) pouvait s'avérer ardue. Questionnées sur leur appréciation du niveau des connaissances des participants, les répondantes évoquent souvent l'hétérogénéité des groupes comme un problème. Les participants étant de niveaux parfois fort différents, des gens plus avancés en côtoient d'autres qui débutent. Ces propos sont également tenus par l'un de nos répondants:

"Il y a eu un manque flagrant au niveau de la formation, parce que les gens disaient: 'Toi, ça paraît que t'as des connaissances, tu réponds au professeur, mais moi je ne suis pas capable de lui répondre'. En discutant avec ces personnes, je me suis aperçu que c'était des gens qui commençaient dans le crédit, tandis que moi ça fait 7-8 ans que j'y travaille. Peut-être que des cours de mise à niveau auraient été nécessaires pour ces gens-là. Ou bien c'est moi qui n'aurait pas dû être dans ce cours. Moi j'aurais dû peut-être aller chercher quelque chose plus en profondeur. Le groupe n'était pas homogène ¹¹."

¹¹ Depuis, un geste a été posé par la haute direction de la Banque dans le but de corriger la situation d'hétérogénéité des compétences. En effet, cette question a sans doute préoccupé la

Ses collègues, eux, nous disent que des cours de mise à niveau ne sont pas nécessaires, tout en reconnaissant d'autre part qu'il faut au minimum avoir des notions préalables en finance. On avoue que certains partent de plus loin que d'autres, surtout ceux qui n'ont pas d'expérience en crédit; pour ceux là, finit-on par admettre, il serait peut-être indiqué de concevoir des cours de mise à niveau. Néanmoins, à leur avis, la majorité semblait suivre sans problème.

Nos répondantes, quant à elles, mettent souvent de l'avant la nécessité d'avoir des cours adaptés au niveau et aux besoins des participants. D'après les commentaires reçus, les cours semblaient destinés surtout aux plus avancés, même s'ils sont généralement qualifiés par nos répondants de cours de base, et requéraient des notions préalables en finance, comptabilité, crédit, ce qu'elles possédaient toutes, sauf une qui n'avait aucune formation en ce domaine. Cependant, même cette dernière estimait que le niveau des cours était trop élémentaire et s'avérait nettement insuffisant pour répondre à ses besoins.

Banque, puisque quelques participantes nous ont mentionné que depuis deux (2) ans, on fait passer à tous les Conseillers en crédit commercial en poste un test sur les techniques d'analyse financière, de *Robert, Morris et Associates*, communément appelé le *RMA*, qui a pour but de situer leur niveau de connaissances financières. À la lumière des résultats, les gens peuvent décider d'eux-mêmes d'aller se chercher des connaissances supplémentaires, au besoin.

En outre, un programme universitaire bancaire, le *PUB*, a été mis sur pied conjointement par l'Institut des banquiers canadiens (IBC) et l'Université du Québec à Montréal (UQAM), pour augmenter le niveau de scolarité des employés des banques. Ce programme est sanctionné par un diplôme de deuxième cycle, soit un MBA. Quelques-unes de nos répondantes y sont d'ailleurs inscrites.

Il y a tout de même des divergences d'opinion parmi nos répondants sur la nécessité des préalables aux cours.

En effet, l'une d'entre elles fait toutefois remarquer que c'est de l'expérience qu'il faut pour bien comprendre la matière donnée, et non pas des cours théoriques:

"Avec le recul, je me dis que si j'avais eu 2 mois d'expérience, j'aurais été plus alerte, plus vigilante, j'aurais pu aller au-devant de ce qu'on m'enseignait, poser plus de questions. Là, je me forçais, me concentrais à comprendre ce qui se passait; ç'aurait été plus facile si j'avais eu plus d'expérience pour devancer. Mais ce ne sont pas des cours qui auraient été nécessaires."

Son opinion va dans le même sens que celle de l'un de leurs collègues masculins:

"J'ai expliqué ça d'ailleurs à quelqu'un qui s'en allait suivre le cours sur les garanties. Ça faisait déjà quatre mois qu'elle était en poste, et me demandait si je trouvais qu'elle en aurait eu besoin avant. Je lui ai dit: 'Non. Si tu y avais été avant, tu n'aurais rien compris du cours. Tu aurais perdu, parce que tu n'aurais pas été en mesure de comprendre de quoi on parlait.' Elle me l'a confirmé d'ailleurs quand elle est revenue."

Ses propos sont corroborés par une personne qui fait du parrainage:

"Je ne pense pas que ça prenne des cours, ça prend une expérience bancaire. Quelqu'un qui n'aurait pas cette expérience, pourrait avoir des difficultés à

suivre, surtout s'il n'a jamais touché à des dossiers (...). Si je l'envoie au cours de garanties sans expérience, il va dire: 'C'est quoi, ça?' Il faut qu'il voit des dossiers avant, pour être en mesure de faire le lien entre les deux. L'apprenti a besoin d'être dans le champ, d'apprendre sur le tas."

Puisque les cours ne comportent aucun examen, les participantes n'ont pas ressenti de difficultés particulières, ni de pression quant à leur réussite. En général, elles suivaient bien les explications; il y avait bien quelques questions, quelquefois des interventions supplémentaires de la part des formateurs étaient nécessaires, mais c'est tout. Ce qui ressort des réponses cependant, c'est que si elles-mêmes n'ont pas eu de difficultés, elles citent presque toutes le cas d'autres personnes qui en ont eu. En soi, cela semblait quand même difficile à voir, car il n'y avait pas d'examen; ainsi, quelqu'un pouvait avoir des problèmes et ne rien en dire, comme le rapporte une répondante:

"Ça, c'est difficile de voir, parce qu'il n'y a pas d'examen, chacun garde ses difficultés pour soi, tu ne sais pas...(…) Quelqu'un pourrait très bien en arracher au cours et que ça ne soit pas réellement visible. Le professeur repart avec ça, pas d'évaluation."

Il est visible, cependant, que le problème d'hétérogénéité des groupes mentionné plus tôt par les répondantes, ait occasionné des difficultés à certains participants. Une de nos répondantes cite le cas d'une femme qui semblait partir de plus loin en matière de crédit; elle n'a aucune idée de la façon dont elle a dû s'y prendre pour s'en sortir. Une autre cite des cas qui semblaient plus éloquents:

"Oui, ma collègue qui suivait les cours (...) ça la stressait pas mal plus. Elle en a arraché, essayait de se mettre dans le bain, trouvait que ça allait parfois trop vite, ne saisissait pas toujours aussi vite... Quand on faisait l'analyse des ratios, il lui manquait des notions comptables, ça lui prenait plus de temps. D'autres participants avaient des difficultés aussi: il y avait des Conseillers en crédit commercial PME; leur analyse financière n'est pas la même que la nôtre. Ils présentent des dossiers basés sur les garanties personnelles, mais ce n'est pas la même chose que nous, alors parfois ils avaient de la difficulté à visualiser un dossier de crédit de A à Z, sans penser à la garantie personnelle. C'était plus difficile pour eux de voir les solutions à apporter, dans le cas d'un dossier qui va mal. Ça concernait des hommes aussi bien que des femmes."

Un homme cite un cas, qui atteste selon lui du besoin d'expérience avant d'aller dans les cours:

"J'ai vu qu'il y avait quelqu'un qui n'en avait pas fait encore (du travail pratique), et qui était complètement dépassée par le contenu. Elle accrochait à tous les niveaux, puis naturellement elle se trouvait à retarder tout le monde."

Un autre collègue renchérit:

"La personne dont je vous parle est Conseiller en crédit commercial, c'est une femme; les cas qu'on lui donnait, moi j'avais plus de facilité à les résoudre, parce que j'avais déjà des connaissances, j'avais déjà vécu certains cas semblables en succursale;"

elle commençait, elle avait un vécu mais pas en commercial. Je trouvais que c'était évident. On était 2-3 sur 9 pour qui c'était plus facile; le restant... Les gens suivaient, mais avec plus de difficultés d'apprentissage."

On retient cependant de l'ensemble des commentaires que les femmes ne semblaient pas davantage en difficulté que les hommes. Et ceci nous est confirmé par l'un des Directeurs de crédit commercial rencontrés. En fait, la caractéristique commune de ceux qui avaient des problèmes, est leur manque d'expertise en finance, soit à cause d'une formation académique insuffisante, soit à cause d'un manque d'expérience bancaire. La combinaison des deux facteurs pouvait s'avérer déterminante pour les problèmes d'apprentissage. La variable "âge" semble avoir quelque importance également, surtout lorsqu'il est question de technologie.

La plupart de ceux qui ont vécu des difficultés ont été aidés par les formateurs; quelques-uns ont eu le secours de leurs collègues participants, ou d'amis.

Haignere et Steinberg (1989) soutiennent que le manque de préparation des femmes au niveau technique ou scientifique constitue un des principaux obstacles à la réussite de leur formation. Nous pouvons constater que les femmes rencontrées pour notre étude n'ont pas affronté semblable obstacle: elles semblaient détenir pour la plupart (sauf une) les qualifications préalables nécessaires. Elles reconnaissent pourtant, même si elles étaient suffisamment formées, que des cours de mise à niveau pourraient s'avérer nécessaires pour certaines personnes qui n'auraient ni l'expérience bancaire pertinente ou la formation universitaire adéquate (en finance préférablement). Elles en font

même une de leurs recommandations principales pour améliorer la formation interne.

Notre cadre d'analyse prévoit qu'avoir de jeunes enfants peut constituer un empêchement à assister à de la formation, surtout si celle-ci n'est pas disponible à des heures régulières (**Chicha 1995**).

Le fait d'avoir des obligations familiales peut rendre plus exigeantes la formation mais on ne peut pas dire qu'elles ont ressorti de notre recherche comme étant un obstacle à la formation. Ceci est dû, en grande partie, au fait que les heures de formation sont les mêmes que les heures de travail et n'exigent pas un réaménagement de l'emploi du temps. De plus, les cours sont donnés le plus souvent près des lieux de travail, et demandent peu de déplacements. La Banque assume les frais de garderie, s'il y en a, lorsque la formation se donne en région et exige des déplacements. Ceci demeure extrêmement rare, cependant. L'un des formateurs nous a relaté un seul cas (en région éloignée) de besoin de garderie, et qui aurait été accordé sans problème par la Banque.

Ainsi les facteurs énumérés par **D. Sensi (1991)**, soit la disponibilité de garderie, la sécurité financière, la compatibilité avec les exigences familiales, sont importants pour le succès de la formation. Ces conditions ont toutes été respectées par la Banque dans le cas qui nous occupe et expliquent sans doute en grande partie pourquoi les femmes n'ont pas démontré de réticence à participer à ce segment de leur formation comme Conseiller en crédit commercial.

4.3.10 Résultats de la formation

De l'avis d'un formateur, il n'y a pas vraiment d'échec dans cette formation; il arrive que des gens découvrent qu'ils ne sont pas à leur place dans le crédit commercial, mais très peu en nombre.

Chez les participants cependant, lorsqu'on aborde la question des cours, on remarque que les commentaires des hommes sont en général beaucoup plus affirmatifs que ceux de leurs collègues féminins quant aux difficultés rencontrées, mais aussi plus pessimistes quant aux chances de les surmonter.

Malgré l'aide procurée par les collègues participants, des répondants indiquent qu'ils ont des doutes sur le fait que les difficultés aient réellement été surmontées. Dans certains cas, nous dit l'un d'eux, il y avait totale incompréhension de ce qui était dit:

"Vous dire qu'ils ont réellement surmonté leurs difficultés, je ne pourrais vous le dire. Des fois, c'est parce que ces gens ne comprenaient carrément pas ce qui était dit."

Il ne semblerait cependant pas que les difficultés aient été telles qu'elles aient incité des abandons, car de toute façon, n'ayant pas d'évaluation, il était impossible d'échouer les cours. En outre, hommes et femmes se retrouvaient à égalité face aux problèmes éprouvés.

Lorsque l'on demande aux répondantes si elles estiment que leur formation leur a été utile, soit dans leur poste, ou pour progresser dans l'organisation, la principale utilité de leurs cours réside sans conteste dans le fait qu'ils leur permettent de mieux accomplir les responsabilités du poste, et, dans la plupart des cas, d'obtenir le poste, bien sûr. Elle leur permettra aussi une certaine mobilité dans un autre secteur de la Banque, par exemple à la vente de produits spécialisés, ou au département du crédit.

Les hommes donnent des réponses mitigées à cette question. Ils estiment la formation utile pour occuper le poste de Conseiller en crédit commercial, mais n'apporte pas grand chose pour progresser dans l'organisation. Mais ils mettent des bémols à leur appréciation: l'un d'eux trouve que les cours visaient beaucoup trop le développement au détriment de l'administration, et que cela a pénalisé certaines personnes, spécialement celles provenant de l'externe, qui connaissaient moins le milieu. Dans leur cas, dit-il, la formation n'a pas été utile. Un autre estime que c'est l'expérience surtout qui apporte la mobilité, plutôt que la formation; celle-ci permet toutefois de s'adapter à diverses situations, dit-il.

Un homme mentionne que la mobilité découlera davantage de la formation récemment mise sur pied (PUB).

Lorsque nous abordons la période de l'entraînement, pour deux de nos répondantes, le parrainage s'est avéré une expérience très difficile. Elles n'ont pas abandonné leur formation, mais ont certainement été pénalisées; d'ailleurs, un de ces cas s'est soldé par une démotivation. L'autre semble s'en être bien sortie malgré tout, puisqu'elle occupe encore son poste et a même

contribué à former d'autres Conseillers en crédit commercial. Cependant, il est évident qu'une mauvaise supervision d'entraînement semble avoir des répercussions longtemps, rendant l'intégration dans l'emploi et l'évolution de la carrière plus difficiles.

L'entraînement s'est donc soldé pour tous, sauf la répondante qui considère avoir eu une démotion (même si son salaire n'a pas diminué), par l'obtention d'un poste. En revanche, certains rapportent que des personnes formées ("entraînées") n'ont pu obtenir de poste, parce qu'il n'y en avait aucun disponible, et ont dû se placer dans le réseau. Enfin, on apprend que deux femmes qui avaient été "assignées" au crédit commercial, sans qu'elles en aient fait le choix elles-mêmes, se sont fait dire qu'elles n'étaient pas à leur place, dans le secteur commercial. Deux cas patents d'échec de la formation. On remarque qu'il n'y avait pas eu, dans ces cas, de sélection: elles avaient été désignées.

Puisqu'il n'y a pas eu d'abandons, parmi nos répondantes, nous n'avons pas été en mesure de vérifier les assertions de **L.R. Thompson** (1986) relativement à la persévérance à la formation pour un emploi non traditionnel. Il serait certainement intéressant, d'aller vérifier ces postulats en comparant nos répondantes avec un groupe de femmes ayant abandonné la formation.

4.3.11 Suggestions

Lorsqu'on leur demande s'ils ont des suggestions à faire pour améliorer la situation de la formation, les répondants en ont plusieurs, qui consistent principalement en celles-ci:

- Mettre sur pied une école diffusant des cours théoriques ou didactiques, avec des formateurs qualifiés en pédagogie; donner une formation en parrainage aux "seniors" intéressés.
- Évaluer les besoins de formation et mettre sur pied des cours de complexité différente, adaptés aux besoins de chacun, par exemple, en trois niveaux: débutant, intermédiaire, avancé. Évaluer ensuite les acquis de formation par des examens.
- Élaborer des cours plus structurés et approfondis
- S'assurer de la disponibilité des cours avant l'entrée en fonction
- Établir des enchaînements entre les cours, avec des applications pratiques dans le quotidien; alternance théorie-pratique supervisée, pendant 3-4 mois, de façon très étroite par les supérieurs.
- Rendre disponibles des outils:
 - ⇒ pour le développement d'habiletés particulières telles que entretient, sollicitation-client, relation-client, vente, gestion de comptes en difficulté, négociation, etc...)
 - ⇒ pour mieux connaître la culture des gens d'affaires
- Mettre l'accent sur la formation des gens de l'interne, afin d'avoir un équilibre stabilité-nouveauté
- Prévoir des budgets permettant d'avoir constamment des gens en formation, de façon à disposer d'une relève prête en cas de besoin.
- Laisser obligatoirement les gens en formation aussi longtemps qu'ils n'ont pas terminé leur période d'entraînement.

4.3.12 Chances égales

Les femmes ont-elles des chances égales d'avoir et de réussir la formation? À cette question, les femmes répondent "oui" presque à l'unanimité. Encore une fois, elles ne savent pas exactement ce qui se passe dans les régions, et admettent que ça pourrait différer selon les gens en place. Une répondante prétend même que les femmes pourraient avoir un petit avantage, selon ses propos:

"Je pense qu'à la Banque, au niveau des femmes, on est privilégiées, même que des fois ils cherchent des candidates pour essayer d'aider l'équité en emploi, ils savent qu'ils ont des objectifs..."

Une autre offre un autre son de cloche: elle affirme que la disponibilité et la qualité des cours augmente selon le niveau hiérarchique des personnes:

"Quand on monte dans l'organisation, il y a peut-être plus de choix de cours, à un certain niveau, il y a des cours plus dispendieux qui sont offerts. Moi, j'aurais des doutes à ce qu'on les offre autant aux femmes qu'aux hommes."

Quant aux hommes, ils sont absolument affirmatifs: les femmes ont des chances égales d'avoir et de réussir la formation. Ils n'entretiennent sincèrement aucun doute à ce sujet. L'un d'eux admet que la situation n'était pas la même il y a quelques années, mais qu'aujourd'hui, la chance est la même pour tous et toutes.

Un autre admet aussi qu'il y a des variations selon les régions. Il donne l'exemple d'un endroit où on favorise les diplômés parfaitement bilingues, provenant des communautés culturelles, sans expérience bancaire. Le résultat serait désastreux, selon lui:

"Il y a des différences notables d'une région à l'autre. Dans cette région, on privilégie des gens de divers milieux ethniques et communautés culturelles. La Banque recherche beaucoup ça, donc, ils sont portés à engager beaucoup de gens de l'externe au détriment des employés de la Banque, qui parfois ont les compétences, quitte à leur donner une petite formation supplémentaire; ils sont déjà sur place, ont un sentiment d'appartenance. Pendant que tout ce qu'on va chercher, ce sont des gens de l'externe, qui n'ont pas assez d'expérience, mais un assez bon bagage académique. On ne fait pas un assez bon

mélange des deux. Ça donne comme résultat un taux de roulement épouvantable, car les gens ne restent pas, pour deux raisons: soit qu'ils donnent un très mauvais rendement, et la Banque est obligée de s'en départir, ou soit qu'ils se promènent d'une institution à l'autre continuellement."

L'exemple donné ici ne concerne pas nécessairement les femmes, mais d'autres groupes-cibles des programmes d'équité. Il peut tout de même nous amener à penser que, selon les régions, les femmes sont susceptibles de ne pas avoir la même chance de réussir la formation. Les mêmes propos mettent également en relief la voie fermée aux gens de l'interne, parfois moins scolarisés, dont une grande partie est constituée de femmes.

Un autre de nos répondants souligne la pratique de l'organisation qui consiste à combler les postes au besoin, souvent sans que la personne en entraînement ait complété sa formation. Ceci pénalise les apprentis, hommes et femmes.

4.3.13 Conclusion

Globalement, on constate qu'en ce qui a trait aux trois variables influençant la participation des femmes au déroulement de la formation, ces dernières semblent plutôt incitées à poursuivre leur formation:

Au niveau des pratiques de gestion

Bien qu'on note que dans l'ensemble la supervision de l'entraînement semble bien se dérouler, il semble y avoir des problèmes à quelques endroits où les

formateurs (surtout les mentors et les parrains) semblent moins bien préparés à la venue des femmes dans un domaine non traditionnel.

On a aussi remarqué que la non disponibilité de certains cours affecte l'aisance avec laquelle les apprentis apprennent leurs nouvelles tâches. Également, le manque d'uniformité dans les programmes de stages semble avoir un impact important. Enfin, la pratique qui consiste à mettre en poste les gens parfois prématurément, sans égard à leur préparation adéquate, peut être défavorable, ainsi que l'ont démontré quelques cas. Le fait que le centre de formation assume les coûts de l'entraînement pendant six mois y est pour quelque chose.

On remarque cependant, encore une fois, l'aspect des disparités dans les façons de faire, qui semblent très importantes d'un endroit à l'autre.

Au niveau des attitudes du milieu

Lorsque nos répondants, surtout les femmes, invoquent le manque de préparation des mentors ou parrains à effectuer leur travail de formation, ou une approche pédagogique déficiente, elles confirment **M. Beauregard** (1994), qui rapporte que cet aspect est souvent négligé.

On remarque que l'ensemble des répondants, hommes et femmes, bénéficient de l'appui de leur entourage. En ce qui a trait aux femmes se destinant à un emploi non traditionnel, ce facteur est gage de persévérance (**Thompson 1986**).

Au niveau des besoins et caractéristiques des participantes

Ceci n'est pas sans lien avec l'importance que les femmes accordent à la qualité des rapport interpersonnels dans le mentoring (**Hoy 1989**). Cet élément ressort bien de notre étude. Quant aux hommes, ils valorisent surtout les compétences techniques.

En général, il semble que nos répondants aient été suffisamment préparés à la formation, puisqu'ils n'ont pas eu de difficultés et les femmes n'ont pas éprouvé de besoin pour des cours particuliers, confirmant **Hoy (1989)**. Il semble bien toutefois que ce ne soit pas le cas de tous les participants ; une évaluation des niveaux serait souhaitable, ainsi que des cours adaptés selon les niveaux (**Sensi 1991**), et un examen pour mesurer les apprentissages. Un contenu davantage axé sur les aspects pratiques du travail serait également à envisager (**Hoy 1989**).

Il semble bien que la Banque facilite la participation à la formation, à ceux qui ont des obligations familiales, car elle fournit maint accommodement (**Chicha 1995**); de ce côté, il ne semble y avoir aucun problème.

Ainsi, les trois variables ressortent ici assez fortement et interagissent pour influencer la participation lors du déroulement de la formation. Les pratiques de gestion sont en cause, non pas pour les cours, mais pour la préparation des mentors et parrains. En effet, leur approche pédagogique et leurs attitudes, gagneraient à être améliorées, autant pour les hommes que pour les femmes; mais ces dernières ayant comme caractéristique d'accorder une plus grande valeur à la qualité des rapports interpersonnels (**Hoy 1989**), l'élément prend une

importance accrue. À cet égard, une meilleure sensibilisation des formateurs et gestionnaires à leur venue serait souhaitable (**Beauregard 1994**).

4.4 INTÉGRATION DANS LE POSTE

Nous venons de compléter la partie concernant l'impact des pratiques de gestion, des caractéristiques et besoins des femmes, ainsi que des réactions du milieu sur le déroulement et la réussite de la formation. Nous verrons maintenant l'impact des mêmes facteurs sur l'intégration des nouvelles titulaires de l'emploi Conseiller en crédit commercial.

Notre cadre d'analyse prévoyait l'influence de trois variables possibles au moment de l'intégration à l'emploi: les pratiques de gestion, les caractéristiques et besoins des participantes et les réactions du milieu. Nous rappellerons, dans un premier temps, quels étaient les effets escomptés pour chacune des variables, et verrons les résultats obtenus chez nos répondants, de façon à vérifier la convergence avec le cadre d'analyse. Pour chacune des variables, nous mettrons en relief, dans une conclusion, le sens des résultats relativement à l'égalité des chances.

Rappel du cadre d'analyse

Notre cadre d'analyse prévoit que les pratiques de gestion peuvent conditionner l'intégration des femmes à un emploi non traditionnel par des mesures spéciales, par exemple un soutien qui peut notamment prendre la forme d'un mentoring (**Mathews 1994**).

Il est évident que l'appui manifeste de la haute direction (**Chicha 1995**) est essentiel à l'intégration réussie des femmes dans leur nouveau poste de travail. Le niveau hiérarchique du responsable du programme d'égalité et les postes

créés à la gestion de la diversité sont des indices de cet engagement. Mettre des services de counselling, gestion de la carrière, par exemple, peut aussi grandement aider. Des cours destinés à sensibiliser les gestionnaires à recevoir ces femmes de façon à faciliter leur familiarisation avec leur nouveau travail, sont aussi parmi les mesures privilégiées (**Beauregard 1994**).

Enfin, la reconnaissance de la formation par des promotions ou des augmentations salariales sont une autre façon d'encourager les femmes à participer à la formation et à s'intégrer dans leur nouvel emploi (**Chicha 1995**).

En ce qui a trait à leurs caractéristiques et besoins propres, nous savons que les femmes privilégient fortement l'apprentissage des nouvelles tâches par la voie d'un mentor, d'un patron, ou de réseaux de relations professionnelles (**Hoy 1989**). On peut donc supposer qu'une intégration harmonieuse nécessite la mise sur pied d'un système de mentoring, qui permettra de compléter l'apprentissage de l'exercice du pouvoir, la connaissance des comportements attendus par l'organisation, et le développement de la confiance en soi. On sait que la connaissance de la culture organisationnelle (**Belle 1987; Dexter 1990**) est un facteur primordial à l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels.

En ce qui a trait aux réactions du milieu, on sait que le caractère mixte du personnel n'est pas nécessairement perçu comme un atout pour le développement de l'entreprise (**Beauregard 1994**). Si l'on n'a pas pris soin de préparer sa venue, les réactions vis-à-vis la nouvelle employée peuvent être fort négatives. Les femmes peuvent aussi bien être dénigrées que surprotégées dans leurs nouvelles responsabilités. Les résistances des pairs,

des supérieurs, ou des subalternes peuvent lourdement hypothéquer une intégration, sans parler des attitudes d'exclusion, d'isolement, de harcèlement, de mise en doute des compétences. C'est l'engagement ferme et largement diffusé de la haute direction à l'égard du programme d'équité qui pourra prévenir ce genre d'attitudes, qui ont un effet sur le maintien en emploi des femmes dans les secteurs non traditionnels (**Beauregard 1994**).

Nous verrons, dans les lignes qui suivent, les attentes des répondants lors de leur arrivée, et de l'accueil qui leur a été réservé par leur milieu; nous examinerons en suite le processus de leur intégration: l'organisation du travail, le soutien à l'intégration, la réaction des clients. Enfin, nous verrons les résultats de l'intégration, où nous demanderons à nos répondants de faire le bilan de leur situation, eu égard à leurs attentes de départ, et leurs intentions d'emploi actuelles.

4.4.1 Attentes et appréhensions

Questionnées sur leurs attentes et appréhensions vis-à-vis l'occupation du poste, nos répondantes situaient leurs attentes beaucoup au niveau de l'acquisition des connaissances et habiletés en crédit, mais surtout au niveau du développement des relations avec la clientèle. Elles craignaient les objectifs de vente élevés, la pression, le volume de travail, le refus des clients de transiger avec une femme, le peu de soutien administratif et technologique. L'une d'entre elles voyait un immense défi à relever, provenant du réseau, et voulait démontrer qu'on peut performer dans cet emploi même lorsqu'on vient du réseau.

Les hommes n'apportent pas de réponses différentes: ils voulaient eux aussi se familiariser avec le crédit commercial, l'analyse financière, transiger avec des clients parfois prestigieux. Ils craignaient parfois de ne pas être à la hauteur, en terme de compétences.

4.4.2 Accueil du milieu

L'accueil du milieu est qualifié de très bon, par la presque totalité des répondantes; une seule déplore une attitude d'indifférence de la part des collègues, quoiqu'elle ait reçu un appui non équivoque de ses supérieurs. On vante en général l'esprit de camaraderie, de collégialité, de respect du milieu.

Il y a des exceptions à cette évaluation, et le commentaire nous vient, cette fois, d'un des Directeurs de crédit commercial consultés:

"Il y a eu une autre femme qui est venue ici peut-être 1 ½ an; ça n'a pas vraiment marché. Parce que ça ne fonctionnait pas bien dans ses relations avec les Conseillers en crédit commercial, ni avec la direction. Elle était pourtant très consciencieuse, et ça allait très bien avec ses clients.(...) Ici, c'est très spécial comme milieu. C'est très fermé."

Historiquement, il semblerait que le milieu ne réservait pas un accueil très chaleureux aux femmes; elles ont dû se battre pour faire leur place au soleil, comme en témoignent ces paroles d'une répondante qui a plus d'ancienneté dans l'emploi:

"J'ai eu une mauvaise expérience, j'étais nouvelle Conseillère en crédit commercial, il y a un projet qui m'avait été présenté et j'avais dit au client: 'Ça n'a pas de bon sens, écoutez; il faut quand même que vous regardiez ça.' Monsieur avait été tellement insulté, il m'a dit: 'Vous là, vous devriez aller vendre des bas de nylon!' J'ai dit: 'Sortez de mon bureau! On est ici au point de vue professionnel, je ne veux pas qu'on commence à... Sortez!' Il s'est senti un peu mal. Je lui dit: 'Non, non, c'est fini, je ne vais pas endurer ce type de discussion là. Sortez!' Je m'en souviens encore, ça m'avait tellement choquée...."

À une autre occasion, elle raconte ceci:

"Je pense que le travail qu'on a à faire, est au niveau de nos confrères. Quand j'ai été nommée Conseiller en crédit commercial, tout le monde voulait l'être, c'était comme la crème que la Banque avait choisie. J'avais un collègue qui n'avait pas réussi à se faire nommer et qui allait me présenter ses clients commerciaux. Il me présentait en disant: 'C'est mon adjointe'. Je lui ai dit: 'J'ai été nommée Conseiller en crédit commercial. Je ne suis pas ton adjointe.' Il a fallu mettre les choses au clair au début."

Une autre ajoute que les femmes étaient mieux accueillies si elles provenaient de l'interne, connues et crédibles, mais pas nécessairement.

"C'est un monde encore très macho, le monde bancaire. Je connais des femmes qui étaient Conseillers en crédit commercial, qui sont finalement sorties de là, parce qu'elles se sont retrouvées avec un Directeur de crédit commercial qui avait décidé, lui, que d'avoir une femme, ça ne faisait pas son"

affaire. Ça peut placer la personne dans des situations pénibles, comme par exemple se voir octroyer des portefeuilles difficiles (...) C'est certain que pour les filles, en général, c'est pas facile, du côté des supérieurs."

Il faut dire que les choses ne se passent pas nécessairement mieux pour les hommes. Les premiers jours, voire les premiers mois, semblent avoir été plus difficiles pour les hommes, sauf pour l'un d'entre eux qui dit avoir reçu un bon accueil. Les autres déplorent un accueil plutôt froid. L'un d'entre eux a subi des remarques visant nettement à le décourager:

"Assez froid, l'accueil: ' Le petit nouveau, tu ne 'tofferas' pas six mois.' Je venais de l'externe, c'est peut-être différent... Quand tu ne viens pas de la clique, de l'interne de la Banque, c'est difficile: 'Tu devrais retourner d'où tu viens, c'est superdifficile ici, etc'...On voyait ça comme si je n'étais pas capable de prendre ça, pourquoi venir dans la misère...Il y a toute une opération de séduction qui doit opérer dans une unité où les gens sont déjà en place, quand tu es parachuté de l'extérieur. C'est normal, il y a de l'intégration à faire... hommes et femmes, c'est pareil. En général, il y a deux cultures qui s'affrontent: les jeunes diplômés et les banquiers de carrière....faut vivre avec ça, homme ou femme, la phrase que j'ai entendue souvent: 'C'est pas sur les bancs de l'école que tu vas apprendre le crédit...' "

Il raconte qu'il peut exister des difficultés d'intégration au groupe pour certains, à cause des agissements de quelques personnes qui semblent fonctionner en "clans".

M. Beauregard (1994) précise que les femmes doivent vaincre les résistances du milieu, et que le coeur du problème se situe au niveau de la mise en doute des qualifications. On constate que les pionnières ont dû se buter à ce genre de résistance, qui semble disparue. Mais comment est perçue l'arrivée des femmes dans ce milieu? Quelle est la perception du programme d'équité?

Perception de la venue des femmes dans le milieu

Le fait d'être femme n'est pas la cause principale de leur embauche, croient nos répondantes, de façon générale, et ce même s'il existe un programme d'équité en emploi. Elles sont pour la plupart confiantes qu'elles l'ont été pour leurs compétences. Elles admettent, dans plusieurs cas, cependant, qu'il y a des commentaires de leurs collègues à cet égard:

"Il y a maintenant des commentaires, parce qu'on est plusieurs; quand on était deux, on ne critiquait pas là-dessus. Maintenant on se demande si c'est un prérequis d'avoir une jupe pour passer une entrevue. Je ne sais pas si c'est méchant ou juste blagueur... Cependant il n'y a pas de commentaires sur nos compétences."

Une autre dit que le phénomène a engendré l'effet contraire: elle croit que c'est justement parce que les femmes sont devenues si nombreuses dans son centre que les hommes n'expriment pas ce genre de commentaire; ils se feraient en effet rabrouer!

Une collègue, elle, dit que les commentaires se font très ouvertement:

"On entend très souvent que c'est parce qu'il y a un programme d'équité en emploi: 'C'est parce que le ratio n'était pas atteint, il faut qu'ils engagent des femmes'. Ils nous le disent ouvertement. Des fois on fait des farces avec ça, mais il n'y a pas de farce sans vérité en arrière, il y en a qui le pensent vraiment, qui disent après l'embauche: 'Ah, elle est compétente, elle réussit aussi bien, elle est toujours dans les premières.' Mais au départ, que ce soit n'importe quelle femme qui arrive, ils vont dire: 'C'est pour le ratio'. Ça au début, tu l'entends. On ne met pas vraiment en doute tes compétences, mais c'est sûr qu'ils attendent tes résultats pour voir si tu vas manquer ton coup. Ce ne sont pas les supérieurs qui réagissent comme ça, ils ne peuvent se permettre d'engager des incompetentes; ce sont surtout les collègues qui se disent: 'Bien, ils engagent des femmes. C'est ça, c'est le ratio, si j'applique ailleurs et qu'il y a une autre femme, j'aurai pas de chance'. Ils sentent définitivement une menace à leur carrière."

Une autre renchérit de la même façon:

"Oui, ça arrive. Le gouvernement a mis des choses en place et il faut maintenant que les organisations atteignent les objectifs de représentativité: 'Tant de femmes là et là...' Il y en a une qui part, et là tu te dis: 'Il faut nommer un Vice-président, ça me prend une femme.' Il y en a qui sont considérées comme ça, parce que c'est comme ça que ça a fonctionné. Si elle ne se plante pas, ça ne lui nuira pas, mais à l'interne, les hommes disent: 'Ah, elle a été nommée, parce que...' Si on l'a mise là, elle a sûrement les qualités pour y être. Parce que je ne connais pas un Vice-président qui va se soumettre à un règlement gouvernemental pour mettre une femme et risquer de se planter pour ça. Oui, elle peut avoir été mise là parce qu'il fallait en mettre une

là, mais vous pouvez être assurée qu'elle doit avoir été sélectionnée en conséquence.

Mais pour les femmes Conseillers en crédit commercial, on ne le fait aucunement sentir qu'elles sont là pour ça; vous n'en avez pas qui sont nommées parce qu'elles sont des femmes, oubliez ça. Ça existe au niveau des cadres supérieurs, mais pas au niveau des Conseillers en crédit commercial. Elles sont choisies pour leur compétence."

Interrogés sur le même sujet, nos répondants ont l'impression, quant à eux, que les femmes sont effectivement avantagées par le programme d'équité en emploi, mais qu'elles détiennent tout de même les compétences requises, comme l'exprime bien l'un d'eux:

"Peut-être qu'elles ont été engagées parce qu'elles étaient des femmes, mais certainement que les 4, 5, 6 femmes que j'ai connues, soit à l'entraînement soit au poste de Conseiller en crédit commercial, étaient certainement très qualifiées pour le poste, elles font un excellent travail. On ne leur fait pas sentir qu'il y a un programme d'équité, et qu'elles sont là pour ça."

Certains constatent une certaine insatisfaction chez les hommes, face à ce "rééquilibrage", surtout, confie l'un d'eux, qu'il a déjà senti "qu'on forçait la note". Cet interlocuteur n'est pas sûr qu'on ne le fasse pas sentir aux femmes; en tout cas, quelques femmes le lui ont carrément dit. Il croit aussi que les femmes sont conscientes de cet avantage:

"Des femmes qui sont à la Banque depuis un certain temps, qui ont atteint un certain niveau, voient

qu'elles ont une chance supplémentaire d'accessibilité parce qu'elles sont des femmes."

Enfin, un autre répondant se montre plutôt ambivalent face à l'effet du programme d'équité sur l'embauche des femmes, et corrobore les propos de ses collègues féminins sur les commentaires entendus et la frustration sous-entendue de ses collègues masculins:

"C'est un couteau à deux tranchants. J'ai l'impression que peu importe l'entreprise, il faut démontrer qu'on a un certain nombre de femmes qui travaillent. Par contre, le côté compétence joue toujours autant. On ne vous gardera pas parce que vous êtes une femme, si vous n'êtes pas compétente.

Mais je ne pense pas qu'on leur fasse sentir. Elles doivent le sentir, par exemple. On entend des commentaires de temps en temps: 'Elle a eu ça parce que elle est une femme. Bon, il y a trois gars là, il y a un poste libre, ça va être une femme!' Ça on entend ça, je serais menteur de vous dire non."

Un formateur nous dit d'ailleurs ceci:

"Je ne peux pas vous dire que les hommes aiment donner leur place. Il y en a quelques-uns qui vont faire cette réflexion tout haut, quand ils se sentent libres de le faire: 'Si t'es une femme noire handicapée, tu vas l'avoir la job, tout de suite.' Ça n'est pas dit à profusion, mais ça jase dans les cafés."

Il se dégage nettement, des commentaires recueillis ci-haut, autant chez les femmes que chez les hommes, une impression que, comme le dit **M.**

Beauregard (1994), les programmes d'équité en emploi sont vécus comme un mal incontournable. Surtout chez les hommes, la frustration est perceptible face à une nécessité légale qui vient leur usurper quelque chose qu'ils considéraient leur appartenir exclusivement. Si cela était possible, ils s'en passeraient bien. Cependant, ils ne remettent pas en question les compétences de leurs collègues féminins.

Appui à l'intégration/Soutien des supérieurs

Quand on vérifie si les répondantes ont été appuyées par la haute direction, ou le service de l'Équité en emploi, dans leur démarche d'intégration, les réponses sont partagées. Celles qui répondent affirmativement, parlent d'appui évident, concret, de signes manifestes d'encouragement, et ce surtout de la part des vices-présidents, parfois des Directeurs de crédit commercial. Cet appui se manifestait par des visites, des paroles, des questions posées sur l'évolution de la personne au cours de l'entraînement, etc... Certaines n'ont jamais perçu d'appui, ce qui ne veut pas dire qu'il n'existait pas, mais plutôt qu'il ne se faisait pas sentir. Une doyenne a, quant à elle, vécu une intégration "imposée":

"Et je me souviens que mon Vice-président a dû insister pour que le Directeur de crédit commercial de l'époque me prenne... Mais ça n'a pas été facile, j'ai pleuré quelquefois... mais il ne l'a pas regretté. On essaie de prendre notre place."

Quant au service de l'Équité en emploi, rares sont celles qui déclarent en avoir reçu un appui perceptible, peut-être à cause d'un manque de diffusion, de communication.

Les répondants, quant à eux, déclarent avoir reçu l'appui manifeste de leurs dirigeants immédiats, mais rien de particulier au niveau de la haute direction. Un d'entre eux n'a pas perçu d'appui à son égard, ce qui ne veut pas dire non plus qu'il ne l'était pas. Il note cependant que son Directeur n'avait pas les qualités requises pour favoriser l'intégration des débutants:

"Mais ça dépendait aussi qui était le Directeur. Le mien était assez raide, il ne se gênait pas pour me dire quand j'avais fait une erreur, pas toujours de façon correcte, parfois c'était cavalier...Il y avait plus d'hommes aussi...Mes collègues féminins ont eu la même expérience."

Les Directeurs de crédit commercial rencontrés ne permettraient pas qu'on traite différemment leurs subordonnés, hommes ou femmes. Lorsqu'on évoque avec eux la possibilité d'attitudes sexistes dans leur milieu, les deux répondent rapidement qu'ils ne toléreraient pas pareilles attitudes et que, même s'ils ne sont pas formés spécialement pour transiger avec cette problématique, ils sauraient comment s'y prendre pour y mettre fin.

D'ailleurs, ils ont aussi un rôle de soutien psychologique, selon eux. L'un des Directeurs affirme que ce soutien est très important, autant pour les femmes que pour les hommes, notamment dans le but de les aider à développer la confiance en eux. Il précise qu'il leur incombe de faire en sorte que la recrue se sente tout à fait à l'aise dans son nouveau milieu. Pour ce faire, il recueille

les commentaires de l'équipe chargée de veiller sur elle, mais également ceux de la recrue elle-même. L'autre Directeur de crédit commercial se veut très présent pour les recrues: il a l'habitude de se promener, d'observer, d'encourager, et d'aider à résoudre les problèmes.

Les dires des supérieurs ne convergent pas toujours avec les propos de leurs subordonnés, cependant, comme on le verra dans la rubrique réservée aux relations avec les supérieurs.

4.4.3 L'emploi: évolution et organisation du travail

Évolution

Pour bien comprendre comment s'est passée l'intégration dans leur nouvel emploi, nous avons questionné nos répondantes sur l'évolution des responsabilités confiées ainsi que sur le climat ambiant de leur milieu de travail.

La plupart se sont vues confier le contenu d'un portefeuille normal, dès le départ, ainsi que toutes les tâches habituellement reliées à sa gestion. Pour quelques-unes, les responsabilités ont plutôt été progressives. Mais ça ne semble pas être la règle partout, comme le confirme la responsable du parrainage:

"Une fois nommés, il n'y a pas de progression. On te plonge dedans, et voilà."

C'est également ce que nous affirme l'un des Directeurs de crédit commercial rencontrés:

"Quand je leur donne leur portefeuille, il est complet, et ils doivent gérer, en moyenne, 90 comptes."

Il semblerait qu'à partir de ce moment, les titulaires sont pleinement autonomes, selon les propos de ce Directeur de crédit commercial:

"À partir de ce moment-là, ils sont autonomes, pas vraiment supervisés, mais en équipe de trois, avec un parrain, et moi et mon confrère on peut les aider."

Il prend soin toutefois de mentionner qu'il existe une progression au niveau des objectifs de développement.

Un des Directeurs de crédit commercial rencontrés nous dit également qu'il y a une progression :

"J'essaie d'arranger ça pour qu'ils aient le même nombre de dossiers. En général, ils ont 90-95 dossiers, un en a 110. Le jeune nouveau, je lui laisse 45 dossiers. Pour le maximum de dossiers, ça dépend de l'expérience; mais je pense que pour lui, dans 6 mois, il devrait être capable d'avoir 80-90 dossiers. Graduellement, on devrait lui en donner 20 autres."

Le nombre de dossiers contenus dans un portefeuille confié à un débutant peut donc varier, comme on a pu le voir. Il y en a qui reçoivent le maximum de dossiers dès le départ, et d'autres bénéficient d'une certaine progression.

Quant au nombre maximum de dossiers confiés aux Conseillers, il varie aussi. Certains en ont 90, mais d'autres en ont tout près de 150. D'ailleurs, une personne qui a 144 dossiers, ce qui semble considérable parce que la moyenne de son Centre, selon ses propos, serait de 100, dit qu'elle a discuté du problème avec les dirigeants de son centre, mais que rien n'a été fait jusqu'à maintenant pour la décharger. Elle constate toutefois qu'on a allégé la charge des nouveaux, parce que, dit-elle, la nouvelle venue a 60 dossiers, et ce après un an en fonction.

Mais en réalité, il ne semble pas y avoir de norme, malgré ce qu'en dit une personne attitrée au parrainage:

"Ils ont un portefeuille d'environ 60, 70 dossiers. Mais si on ne veut pas qu'ils deviennent fous, il ne faudrait pas aller plus haut que 70, c'est le maximum. Habituellement, c'est 60. Mais on ne devrait pas avoir plus que 65-70 dossiers."

Dans la charge de travail, il n'y a pas que le nombre de dossiers à considérer; en effet, la qualité du portefeuille a de l'importance, et peut être déterminante dans l'évolution d'un Conseiller en crédit commercial.

Ainsi, parmi nos répondantes, une nous livre ce témoignage:

"J'ai eu toutes les tâches, et il y avait des comptes en difficulté qui m'avaient été transférés. C'était un portefeuille dont on disait que ç'en était un bon, avec de petits comptes, sans problème. Mais il y avait là-dedans des comptes récents qui, finalement, quand

je les ai eus, ont commencé à se détériorer. Donc, pas un portefeuille facile, contrairement à ce qui avait été dit. Mon patron me disait: 'T'es capable, puis je suis là'. Sauf qu'il était très peu disponible. Ça fait que t'es pris avec le problème. "

Les objectifs de développement fixés sont également à considérer. Il semble qu'on y aille de façon progressive, selon les propos de cette répondante:

"Au bout d'un an, ils doivent être allés chercher de nouveaux comptes: on a des objectifs de 10 nouveaux comptes par année, mais la 1^{ère} année, ça dépend du moment où ils arrivent. La 2^{ème} année, c'est 10 comptes, hommes ou femmes, c'est pareil. "

C'est également ce que nous affirme l'un des Directeurs de crédit commercial:

"Niveau développement, on établit des objectifs en fonction du prorata du temps de l'année, et je leur dis bien, la première année ou les premiers six mois, que ce que je veux, c'est une intégration dans leur portefeuille: 'Je te donne des objectifs, car je dois les répartir; ton objectif principal c'est de t'intégrer dans ton portefeuille, faire le tour de ta clientèle, te faire connaître de tes clients, et de donner un bon service. C'est ce que je te demande. Pour le quantitatif, à la fin de l'année, on s'assoira et on en discutera ensemble. Si tu me rentres de nouveaux comptes, tant mieux, si tu ne m'en rentres pas, on ne se chicanera pas là-dessus."

Mais il semble que cette pratique ne soit pas uniforme. Voici ce qu'ont vécu nos répondantes:

Une femme (qui avait eu un entraînement de 9 mois) n'en a eu aucun pendant les premiers six mois; par contre, une autre de ses collègues qui avait eu un entraînement de 12 mois en a eu. Une autre à qui on avait dit au départ qu'elle n'en aurait pas a reçu un objectif de 8 nouveaux comptes après 3 mois. Elle mentionne également que tous les Conseillers en crédit commercial de son Centre ont aujourd'hui un objectif de 16 nouveaux comptes par année. Une autre n'en a eu aucun la première année, mais en a 14 cette année.

Là non plus, il ne semble pas y avoir de norme interrégionale; les normes sont locales et peuvent varier grandement d'une région à l'autre. On peut penser, cependant, que cette exigence de développement peut avoir une forte incidence sur l'intégration des Conseillers en crédit commercial, en occasionnant un stress supplémentaire.

Les hommes ont les mêmes commentaires à ce sujet: la plupart d'entre eux se sont vus confier des responsabilités de façon progressive, sauf dans un cas, qui a eu plein portefeuille dès le début, avec 110 comptes. Ils ont aujourd'hui autour d'une centaine de comptes dans leur portefeuille.

Organisation du travail

Unaniment, les répondants affirment qu'il n'y a pas de traitement différent à l'égard des femmes, dans ce milieu, en ce qui a trait à l'organisation du travail. Elles ont les mêmes responsabilités, les mêmes types de portefeuilles que leurs collègues masculins; la répartition des comptes se ferait plutôt selon les compétences des gens, disent-ils, parfois en consultation avec les Conseillers en crédit commercial eux-mêmes, qui participent à la décision. Ceci nous est

confirmé par les Directeurs de crédit commercial qui disent se baser sur l'expérience des gens pour l'attribution des dossiers. Les obligations familiales ne sont nullement tenues en compte pour cette répartition. Il semblerait qu'on attribue aussi davantage de dossiers aux gens plus productifs, nous dit l'un de nos répondants.

Il ne semblerait pas, selon les Directeurs de crédit commercial, qu'il y existe encore une attribution qui se fasse selon la dualité administration/développement: il est déjà arrivé, dans le passé, semble-t-il, que l'on ne confie que du développement à des profils plus "développeurs", et de l'administration à ceux qui en avaient le profil. La distinction ne tient plus aujourd'hui; tous doivent faire de tout.

Les objectifs de rendement sont fixés en fonction du marché à desservir, dit l'un des Directeurs de crédit commercial, et c'est là-dessus que sont évalués les Conseillers en crédit commercial. Les objectifs peuvent être quantitatifs, surtout en développement des affaires, en vente de services-produits, en volume de prêts, en honoraires de négociation, en rentabilité; mais il existe également des objectifs qualitatifs, par exemple, la présentation des dossiers, les comportements avec les clients et les collègues. On tient également compte des efforts mis, car il peut arriver que les gens se soient efforcés de répondre aux attentes, mais aient été desservis par une mauvaise conjoncture. Les Conseillers en crédit commercial sont donc rencontrés deux fois par année, en principe. Mais certains Directeurs de crédit commercial suivent les résultats de façon suivie et rencontrent leurs subordonnés de façon mensuelle; ainsi les mises au point se font sur une base régulière.

C'est un emploi où le travail se fait de façon plutôt individuelle, (le "chacun pour soi", note avec amertume l'un de nos répondants) mais où on encourage tout de même les échanges entre collègues, car certains objectifs sont fixés par équipe de travail, notamment pour obtenir un bonus. Si la compétition existe, on est unanime à la déclarer saine.

Cependant, un cas nous fut relaté par une de nos répondantes, ne se rapportant pas à elle-même, mais plutôt à l'une de ses collègues, et concerne l'attribution des responsabilités:

"J'avais une collègue qui faisait un bon travail comme Conseillère en crédit commercial, et notre Directeur l'a tassée et lui a donné les comptes immobiliers. C'est beaucoup moins de gestion, c'est spécialisé. Elle a vu ça comme une marque de non-confiance, comme si elle n'était plus capable de s'occuper d'une variété de comptes, comme si on la restreignait dans ce qu'elle faisait (...). Les femmes ont beaucoup moins de marge de manoeuvre."

Il semblerait cependant que, dans l'ensemble, l'évolution de l'organisation du travail aille dans le sens d'une plus grande autonomie pour les Conseillers en crédit commercial, selon ce que nous dit l'un de nos répondants. En effet, auparavant, les cas-problèmes devaient être référés au supérieur; on s'attend dorénavant à ce que les Conseillers en crédit commercial tentent de les régler eux-mêmes, dans la mesure du possible.

Dans l'ensemble, donc, il ne semble pas qu'on aille ici dans le sens de l'assertion de **M. Beauregard** (1994) à l'effet qu'on surprotège les femmes ou qu'on leur confie les tâches les plus désagréables ou exigeantes.

Composition du portefeuille

En effet, nos répondantes ne se sentent ni pénalisées ni avantagées au niveau de la composition de leur portefeuille. Elles affirment avoir une variété d'entreprises au sein de leur portefeuille, tout comme leurs collègues masculins. Quelques-unes ont des spécialités, pour les avoir développées elles-mêmes ou les avoir reçues d'un portefeuille appartenant auparavant à un collègue masculin. C'est la minorité cependant, et elles assument la gestion des comptes d'autres types d'entreprises en même temps que leur spécialité. La seule exception que nous pourrions trouver à cette règle, est le cas déjà cité où une femme s'est vu confier la gestion de comptes immobiliers uniquement, ce qui était perçu comme restrictif et désavantageux.

Elles sont la plupart du temps dans le domaine manufacturier, de la technologie, mais aussi du secteur des services professionnels, des institutions d'enseignement, municipalités, des commerçants, (grossistes aussi bien que détaillants) , importateurs et exportateurs, dont le chiffre d'affaires peut varier entre 1 et 30 millions de dollars. Les prêts commerciaux peuvent varier entre 100 000 et plusieurs millions de dollars, sauf pour celles qui travaillent dans le réseau, où les prêts sont nécessairement moindres que 100 000 \$.

Les hommes de notre échantillonnage se trouvent dans les mêmes secteurs: manufacturier, technologie, culturel, des services professionnels, beaucoup

dans le domaine des communications, commerces de détail. L'un d'entre eux gère un portefeuille composé des comptes en difficulté des autres Conseillers en crédit commercial, peu importe le secteur d'activités du client, donc un portefeuille très varié.

Règle générale, les portefeuilles semblent très diversifiés, et les femmes ne sont pas confinées à des types de clients particuliers. Au fait, comment les Conseillers recrutent-ils leurs clients? Hommes et femmes opèrent-ils de façon différente?

4.4.4 Les façons de faire

Modes de recrutement

La façon de recruter les clients diffère très peu d'une personne à l'autre. Les hommes et les femmes consultés utilisent les listes de sollicitation (qu'ils font au moyen de porte-à-porte ou téléphone), les références obtenues de la part de leurs propres clients, et les contacts qu'ils ont établis généralement avec différents organismes, cette dernière voie semblant privilégiée. En effet, la plupart ne s'en tiennent qu'à leurs contacts avec différents bureaux de comptables, bureaux d'avocats, chambres de commerce, organismes gouvernementaux tels que la Banque fédérale de développement, la Société de développement industriel, etc...

Si la plupart des femmes font partie de Chambres de commerce, d'associations des gens d'affaires de leur région, parfois d'associations de femmes d'affaires, elles admettent que c'est pour une question de visibilité de la Banque et non pour le bénéfice qu'elles en retirent pour recruter des clients; quelques-unes

n'en font carrément pas partie, arguant justement l'inutilité, à leur avis, de leur adhésion à ces organismes, en terme de résultats concrets. Les hommes abondent dans ce sens. Notons que si la plupart font partie d'associations de femmes professionnelles ou de femmes d'affaires, les femmes ne constituent pas nécessairement leur clientèle-cible, compte tenu qu'elles sont généralement à la tête de plus petites entreprises, donc sont moins susceptibles d'ouvrir des comptes commerciaux d'importance à la Banque.

À titre de membres de ces associations, les répondants assistent aux dîners, soupers, et autres activités d'importance qui peuvent avoir lieu après les heures de travail. Il ne semblerait d'ailleurs pas que l'employeur insiste pour une adhésion ou participation obligatoire de tous à ces associations: un Directeur de crédit commercial nous dit qu'il choisit les organismes les plus susceptibles d'offrir des opportunités d'affaires commerciales. En outre, s'il y a une activité, il jugera de son intérêt et ne délèguera peut-être qu'une seule personne qui fera ensuite rapport aux autres.

"Si on a des activités régionales ou locales, et qu'on juge que c'est bon qu'il y ait quelqu'un là, je fais le tour avec les documents et je demande que quelqu'un y aille. Si c'est un événement important, on va acheter une table, on va inviter des clients, et les Directeurs de comptes vont participer. Le Vice-président aussi".

Mais nous avons noté peu d'implication de nos répondantes dans ces organismes. Une seule répondante semble être particulièrement active au sein des comités de ces associations, et apprécie les bénéfices à retirer en terme

de contacts d'affaires. Elle note justement la différence de perception quant aux compétences attribuées aux hommes et aux femmes:

" On entend parfois de petits commentaires de la part des hommes, mais c'est comme avec les clients, ils apprennent à te connaître... Un homme, lui, au départ, est compétent tout de suite, même s'il n'a pas encore adressé la parole à personne. Sa compétence n'est pas mise en doute. Après, ils peuvent se rendre compte qu'il n'est pas compétent...Mais une femme, en partant, ils ne savent pas. C'est là qu'est le petit jeu. Tu dois la mettre en valeur, ta compétence. Tandis qu'un homme, il l'a au départ."

Modèle ou stéréotype féminin/Impact de la présence des femmes

Nos répondantes qualifient de plutôt positif l'impact de leur présence en milieu traditionnellement masculin. Elles croient apporter un certain équilibre dans les façons de voir et de faire, de la diversité, une complémentarité; elles seraient, en effet, plus organisées, plus consciencieuses, mieux structurées, ont le souci du détail qui les avantage, surtout au niveau de l'administration (alors que les hommes seraient plus "développeurs"), et sont préoccupées par la satisfaction du client, même si elles ont la réputation de donner l'heure juste plus facilement que les hommes. On les dit d'ailleurs (ce sont les clients qui le disent) plus dures en affaires, mais la clientèle apprécierait la dynamique qu'elles apportent. Comme le client est souvent un homme, elles ont la particularité de ne pas entrer en compétition avec lui, alors que c'est souvent ce qui se passe entre deux hommes, nous dit l'une des répondantes.

Elles amènent aussi un climat de travail différent, souvent plus respectueux, plus humain, plus tempéré ou égal, nous dit l'une des répondantes, au niveau du langage et des gestes; les hommes y pensent à deux fois avant de crier, jurer ou donner des coups de poing sur la table, lorsqu'il y a des femmes alentour.

Un collègue masculin corrobore ce point de vue:

"Quant aux patrons, avec les femmes, ils gueulent moins fort..."

Il croit qu'elles amènent peut-être un adoucissement des moeurs, mais n'en est point sûr, car les modèles féminins qu'il a sous les yeux sont plutôt du genre agressif, estime-t-il. D'ailleurs ses collègues ne voient pas en quoi consiste l'impact de la présence des femmes; ils n'ont rien remarqué de particulier, étant habitués à côtoyer des femmes dans leur milieu de travail.

On voit donc, d'après les commentaires obtenus de la part des hommes, que leur perception de l'impact de la présence des femmes est plutôt neutre et ne correspond pas à ce que les femmes pensent avoir apporté. C'est également le point de vue d'un Directeur de crédit commercial qui croit que les femmes ne se démarquent pas nécessairement, même s'il a déjà dit plus avant qu'elles étaient souvent plus minutieuses:

"Dans l'équipe que j'ai ici, les femmes prennent les devants beaucoup; je ne dirais pas qu'elles se démarquent, mais elles sont là. Quand elles ont quelque chose à dire, elles le disent, ne sont pas gênées. J'en ai trois dont je peux dire facilement

que ce sont des leaders; quand elles ont des idées nouvelles, elles les amènent, elles ont une bonne écoute par rapport aux autres."

L'un d'eux précise que cela se verrait mieux s'il provenait d'un milieu réellement masculin...

Les commentaires masculins, quant à l'impact de la présence de leurs collègues féminins, corroborent l'affirmation de **M. Beauregard** (1994) lorsqu'elle dit que le caractère mixte du personnel n'est pas perçu comme un atout dans le développement de l'entreprise.

Quand on demande aux répondantes s'il est en train de se créer un modèle Conseiller en crédit commercial typiquement féminin, elles nous répondent presque'unaniment par la négative. Ce qui n'exclut pas quelques particularités.

Par exemple, elles ont comme particularité d'être le plus souvent scolarisées; très peu de femmes Conseillers en crédit commercial ont suivi le cheminement du banquier traditionnel, c'est-à-dire en ayant gravi tous les échelons depuis la base, cette voie leur ayant été fermée. Elles arrivent souvent fraîches émoulues de l'Université dans des postes de niveau professionnel ou d'encadrement. Cela a eu comme impact de professionnaliser l'emploi, dit l'une des répondantes.

Comme elles sont également souvent plus jeunes, elles s'écartent donc encore plus du modèle traditionnel de banquier en crédit commercial, qu'une des répondantes nous dépeint de la façon suivante:

"Peut-être un modèle plus humain, plus cordial; ceux qui sont de la vieille école constituent un autre modèle. Notre équipe est tellement jeune, par rapport aux autres régions, qui sont peut-être du vieux modèle plutôt que du nouveau modèle, parce qu'on s'en parle encore: 'As-tu connu telle ou telle personne? Lui était d'une autre école, un vrai Directeur crédit qui se sentait obligé de considérer tout le monde comme des tapettes autour de lui, macho, parler gras et fort, crier... C'était de même que ça se vivait le commercial!' "

Si elles sont plus jeunes, elles ont moins d'expérience et moins d'ancienneté à la Banque; on en trouve aussi donc moins dans les postes "seniors". Ce facteur mis à part, elles considèrent avoir les mêmes responsabilités, les mêmes portefeuilles que les hommes, et qu'il n'y aurait rien, à leur avis, qui puisse indiquer le développement d'un modèle féminin différent du modèle masculin. Les particularités qui existent sont plutôt dues au facteur spécialisation des compétences, ou à la personnalité.

Une des répondantes mentionne que ça n'a pas toujours été comme ça; elle admet que dans le passé, on donnait aux femmes des dossiers moins intéressants, des comptes "plates", et que cette façon de faire peut encore exister selon la région et les dirigeants en place:

"Oui, on a déjà vu ça, dans le passé, qu'il y avait des préférences. Au niveau de l'intérêt des dossiers, ils lui (à la femme) donnaient des comptes plates ou n'en

donnaient carrément pas pour l'aider dans son développement. Mais maintenant on ne voit plus ça... On est tous au même niveau et on essaie d'être équitables. Ça dépend du dirigeant. Ça peut être complètement différent d'un centre à l'autre, si tu en as un qui a quelque chose contre les femmes, c'est certain qu'il ne donnera pas ses meilleurs comptes... C'est personnel..."

Les hommes ne voient pas non plus en quoi il serait en train de se créer un modèle féminin. L'un d'eux confirme toutefois qu'il a dû y avoir un changement de mentalité à leur égard pour arriver à cette "non différence".

Perception des clients

En général, les femmes interrogées qualifient de plutôt bonnes les relations avec les clients. Quelques-unes affirment même que les clients préfèrent parfois transiger avec des femmes. Ces propos trouvent un écho chez un Directeur de crédit commercial:

"Il y a des clients qui aiment bien transiger avec des femmes, il ne faut pas oublier ça. J'ai des clients ici qui sont fiers de dire que c'est leur Conseillère en crédit commercial, qu'ils sont très bien servis avec elle. Il y en a d'autres aussi qui sont très fiers d'être avec un homme Conseiller en crédit commercial, qui ne voudraient pas aller avec une femme. C'est normal, je pense."

Ce n'est certes pas l'avis de toutes, et même si la plupart se sentent à l'aise dans leurs relations avec leurs clients, elles ont parfois dû franchir, au départ,

un obstacle important de préjugé à leur égard et démontrer qu'elles détenaient les compétences pour faire leur travail, surtout face à des clients plus âgés:

"Les relations sont bonnes avec les clients, mais il y en a toujours qui sont un peu plus vieux jeu, ont plus de difficultés à transiger avec une femme. A ce moment, ils sont plus ou moins arrogants, ils le disent carrément, appellent le Directeur de crédit commercial et lui disent qu'ils veulent changer de Conseiller en crédit commercial parce qu'ils ne veulent pas de femme. C'est arrivé à certaines de mes collègues. Ce sont souvent des hommes plus âgés. Ils sont une minorité, c'est rare, mais ça arrive. Des fois, le Directeur de crédit commercial va accéder à leur demande, d'autres fois, il va dire: 'Écoute, elle est aussi compétente qu'un autre, arrange-toi avec ça'. Ça dépend de la situation. Mais de façon générale, c'est bon."

Un Directeur de crédit commercial nous confirme d'ailleurs cet état de faits:

"Oui, c'est arrivé que des clients demandent à changer, des personnes plus âgées. (...) J'ai certains clients qui m'ont dit ne pas vouloir faire affaire avec des femmes. Ils n'ont pas vraiment de motifs, ils sont plus de style "macho" sur les bords, ou personnes plus âgées, habituées de transiger avec des hommes."

Les témoignages de nos répondantes vont presque tous dans ce sens. Elles ont presque toutes vécu la situation, c'est-à-dire se trouver confrontées à un ou des clients refusant de transiger avec une femme, et voir leur portefeuille amputé (ou non augmenté) de ces comptes. Il ne s'agissait que d'un ou deux comptes, sur l'ensemble du portefeuille, ce qu'elles jugent insignifiant; elles ne

s'en formalisent donc pas. Même si cette infime minorité est plutôt l'exception, elle semble néanmoins se répéter, c'est-à-dire que la presque totalité des femmes a vécu cette rebuffade de clients au moins une fois.

Ce type d'événement confirme, même s'il devient de plus en plus rare, qu'au niveau de la résistance du milieu, "le coeur du problème se situe, pour les femmes, au niveau de la mise en doute des qualifications" dit **M. Beauregard** (1994). Ici, c'est le cas, surtout de la part de certains clients.

Parfois, c'est le sexe du Conseiller en crédit commercial qui est directement en cause, même quand on ne connaît pas du tout la personne, et qu'on ne l'a même jamais rencontrée:

"J'ai appelé un client, une fois, qui m'a dit: 'J'haïs les femmes Conseillers en crédit commercial, elles sont trop froides'. Et finalement je l'ai récupéré, et je me suis aperçue que c'est un gros "chiâleux", il donne l'impression d'être bien macho mais finalement il est bien correct. Il y a des hommes qui dégagent des images. Ça me fait juste rire. Je me suis donné comme défi d'aller les chercher."

Une de ses collègues a vécu la même chose:

"Un Conseiller en crédit commercial que je remplaçais, avait appelé ses clients pour leur annoncer qu'il partait: 'Et je vais vous présenter la personne qui me remplace', leur a-t-il dit. Quand il a dit que c'était une femme, l'autre a dit 'Viens pas me la présenter, je veux rien savoir, je ne ferai jamais affaire avec une femme'. Il y en a qui me le disent au début: 'Ah, une femme, qu'est-ce que c'est ça cette affaire-là? Vous engagez des femmes maintenant?' Les collègues disent: 'Bien oui, attends de la connaître.' Nos

collègues nous supportent. On arrive à gagner leur confiance."

Elle cite un autre cas similaire arrivé à une de ses collègues, où un essai de quelque temps s'est avéré infructueux:

"J'ai déjà entendu d'une collègue dont le client ne s'est jamais adapté. Après 3-4 mois, il a appelé le Directeur du crédit commercial et lui a dit: 'Écoute, je suis mal à l'aise, change-moi, je n'aime pas ça.' Peut-être que ce n'était pas la fille en question, c'était de faire affaire avec une femme, ça arrive. C'est plutôt rare que ça arrive aux gars."

Parfois, c'est le jeune âge du Conseiller en crédit commercial qui est en cause:

"Le fait que je sois une femme n'aide pas, mais c'est surtout mon âge, les gens sont parfois surpris, ils me trouvent jeune pour avoir un poste de Conseiller en crédit commercial."

Ou la timidité face aux femmes, mêlée à un manque de confiance en leurs compétences:

"Au début, ils sont gênés, mal à l'aise, ils se demandent: 'Est-ce qu'elle est vraiment compétente? Je suis mal à l'aise, est-ce que je peux vraiment lui parler de toutes mes choses?' Tu le vois, dès la première rencontre, ils ont une gêne, qui les empêche de parler de toutes sortes de choses."

"Il y en a qui sont réticents de faire affaire avec une femme. Moi, je n'ai jamais rencontré un client qui ne voulait pas faire affaire avec une femme."

Mais il y a aussi des raisons bien futiles. Un cas nous est en effet rapporté où le client désirait pouvoir se sentir à l'aise d'aller prendre une bière avec son banquier (Conseiller en crédit commercial) et de jurer!

"Non, je ne veux pas une femme Conseiller en crédit commercial, je ne suis pas capable d'aller dîner à la brasserie, de jurer devant une femme, de prendre une bière, et c'est cette relation-là que je veux avec mon banquier". Alors, il a exigé d'avoir un homme comme banquier, parce que il veut aller manger à la brasserie, prendre 1, 6, 12 bières, et jurer devant lui!"

Les hommes nous confirment les réticences de certains clients (une minorité, disent-ils) face aux femmes Conseillers en crédit commercial. Leurs explications varient. Pour l'un, ce n'est pas le sexe qui est en cause, c'est plutôt la frustration *"de s'être fait brasser la cage"*; cela arrive aussi aux hommes Conseillers en crédit commercial de devoir le faire avec des clients négligents, et ils n'ont pas été appréciés, dit-il. Cela confirmerait-il la réputation des femmes d'être plus rigoureuses ou *"plus dures en affaires"*, comme on l'a vu plus haut? Dans un sens oui, mais il semblerait qu'elles ne soient pas les seules à faire preuve de rigueur, si l'on en croit les propos de ce répondant.

Pour les autres, c'est directement le fait d'être femme qui est en cause, mais ceci ne serait le fait que d'une infime proportion de clients, souvent plus âgés, ou se limitant à des secteurs bien précis comme la construction.

En revanche, certains clients préfèrent aussi transiger avec des femmes. En effet, un de nos répondants s'est fait refuser par un client, qui exigeait une femme :

"J'ai remplacé une femme en congé de maternité. Un client a dit: 'Je veux pas faire affaire avec toi, je veux faire affaire avec une femme; j'aimais bien une telle.'"

Un autre répondant nous dit qu'au début, il y a environ cinq ans, les clients avaient en effet beaucoup de résistance au fait de transiger avec des femmes:

"Voilà quelques années, oui, il y en avait (de la résistance). Quand je suis entré dans la fonction, le client n'était pas à l'aise avec une femme. C'est mieux depuis environ cinq ans. C'était la clientèle, surtout au niveau commercial, qui était réticente avec les femmes. Il y a eu des femmes qui ont été nommées Directeurs de succursale. J'en ai entendu parler (...), les clients n'aimaient pas ça, ils aimaient mieux un homme. Mais c'est de l'histoire passée."

Aux dires de tous, il subsiste encore des cas d'insatisfaction de clients, mais il s'agit davantage de question d'affinités interpersonnelles que de réticences réelles à faire des affaires avec des femmes. Leurs compétences sont reconnues, et la grande majorité des clients apprécient ou, du moins, trouvent normale la présence des femmes dans ce secteur.

Dans tous les cas cités où le client demandait un changement ou se plaignait, les supérieurs ont plutôt appuyé ou tenté de protéger leur employée, soit en insistant auprès du client en vantant ses compétences, ou en attribuant le compte à un collègue masculin, lorsqu'ils croyaient que c'était la meilleure

chose à faire, à la fois pour conserver leur clientèle et pour ménager leur employée.

Ceci n'aurait cependant pas d'impact sur le type de portefeuille, car il n'existerait pas de portefeuille constitué uniquement de comptes d'un seul secteur.

Voici comment transige un Directeur de crédit commercial avec cette réalité:

"Quand je jase avec un client, et que je pense qu'il sera bien servi par Madame Y, je vais lui dire: 'As-tu objection à ce que ce soit une femme?' J'ai autant d'hommes que de femmes qui travaillent pour moi, je lui demande donc au départ. Parce que si je lui donne une dame et qu'il ne veut pas, j'ai un maudit problème dans les mains; j'aime mieux poser la question. Plus souvent qu'autrement, c'est non."

Heureusement, les cas de refus furent rarissimes, selon les répondantes. Il n'en reste pas moins que de façon générale, les femmes ont l'impression de devoir faire la preuve de leurs compétences:

"Il faut y mettre plus d'emphase, être plus présent avec le client, pour prouver au client que ce n'est pas parce que tu es une femme que tu as moins de compétences qu'un homme. J'ai déjà entendu des clients dire: 'Ce n'est pas une femme qui va venir gérer mes affaires' Aussi direct que ça!"

4.4.5 Difficultés de travail

Pour en connaître davantage sur les exigences du poste, les répondantes ont été interrogées sur les difficultés inhérentes à l'emploi. Les objectifs élevés de développement sont souvent cités; ils nécessitent en effet beaucoup d'activités de représentation, de relations publiques. Mais il semblerait surtout que la conciliation de ces objectifs avec les impératifs d'une saine administration du portefeuille engendre une forte pression. On dit d'ailleurs souvent de cet emploi qu'il s'agit d'un domaine à burn-out, et qu'il y existe un taux élevé de roulement. Un Directeur de crédit commercial nous dit que depuis trois ans, le taux de roulement est de 40 à 45% par année, causé principalement par des transferts à l'interne, des promotions, ou des départs dans d'autres institutions.

Cependant, les répondantes prétendent que la charge de travail y serait plus lourde que dans d'autres institutions financières; les portefeuilles comportent en effet au-delà de 100 comptes, ce qui apparaît volumineux, si on compare aux 60 comptes que contiendraient (toujours selon les dires de nos répondantes) les portefeuilles-types des autres banques. Et les objectifs de développement ne cessent de croître, ce qui a également pour effet d'augmenter le nombre de comptes à gérer dans chaque portefeuille. Ceci expliquerait en partie le taux de roulement élevé, car les Conseillers en crédit commercial expérimentés seraient peu nombreux sur le marché et fortement sollicités.

Cette charge de travail pourrait s'avérer plus lourde pour les femmes d'une part, lorsqu'elles ont des enfants, en raison de la division traditionnelle des

tâches domestiques, admettent nos répondantes. D'autre part, certaines croient que les femmes en font plus parce qu'elles sont souvent perfectionnistes. Enfin, d'autres croient qu'il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes à ce sujet; il s'agit, disent-elles, d'une simple question de capacité à gérer son temps et son stress.

Parmi les exigences évoquées, la relation-client revient assez souvent. En effet, savoir transiger avec la clientèle avec tact et fermeté, malgré les réticences de ces derniers, voire l'agressivité de certains, surtout lorsque le compte va mal et qu'on n'a pas de bonnes nouvelles à annoncer, est absolument nécessaire. Bénéficier d'un bon réseau de contacts serait également fortement souhaitable.

Les hommes ajoutent aux difficultés déjà mentionnées par les femmes que c'est un domaine exigeant, qui requiert de bonnes habiletés intellectuelles, telles que le jugement et l'analyse, en plus des connaissances en finances. Il faut également des aptitudes en vente, être fonceur. Quand on leur demande si l'emploi comporte des difficultés particulières aux femmes, ils commencent par répondre qu'il n'y a aucune différence; elles offrent le même rendement, disent-ils, elles sont aussi compétentes. L'un ajoute cependant:

"Vu que la majorité de ses clients sont des hommes, il faut peut-être que la femme affirme, qu'elle démontre davantage ses connaissances... Mais ça ne me semble pas avoir été un problème."

Quand on demande aux femmes si elles ont le sentiment de devoir travailler plus fort, après un moment de réflexion, elles répondent presque toutes de

façon affirmative. Ce sentiment porte surtout sur la démonstration de leurs compétences, qu'elles ont à faire, alors que ce n'est pas le cas des hommes. Le contact serait plus facile en ce qui concerne ces derniers, autant entre eux qu'avec les clients, voire avec les supérieurs, parce qu'ils abordent spontanément des sujets d'intérêt commun (pêche, chasse, sports, etc...), vont dîner ensemble, ce que les femmes font moins.

Il y en a une qui prétend que le fait de devoir travailler plus fort ne s'applique pas nécessairement à la reconnaissance du travail, dit-elle, mais plutôt à la promotion. Voici ce qu'elle en dit:

"Oui, les femmes doivent définitivement travailler plus fort. Je ne sais pas pourquoi. (...) Mais on devrait plutôt dire 'travailler plus fort pour être promue'. Pas pour être reconnue, parce que vous allez l'être, reconnue. Mais pour être promue. Je ne sais pas pourquoi."

Les femmes qui ont des enfants doivent également prouver, parce qu'il y a peu de modèles, qu'elles sont capables de faire le travail, et ce même en élevant une famille. Dans ce cas, souvent, elles mettent les bouchées doubles, durant les heures régulières, afin de ne pas avoir à rester plus tard au bureau. Elles ont donc le sentiment de devoir être plus productives :

"(...) nous, en peu d'heures, il faut être très productives au bureau... Eux, les collègues masculins, peuvent se permettre de rester plus tard au bureau si leur femme est à la maison avec les petits. Nous, on a moins d'heures, il faut essayer de se donner plus vite pour atteindre les mêmes résultats."

Toutes, sauf une, disent néanmoins avoir la même marge de manoeuvre que leurs collègues masculins.

Parmi celles qui ne sont pas d'accord avec le fait que les femmes doivent travailler plus fort, l'une invoque les outils de mesure de performance et les objectifs, qui sont les mêmes pour les hommes et les femmes.

Les hommes montrent un point de vue différent. Si les femmes travaillent effectivement plus fort (et ils admettent que c'est souvent le cas), c'est par ambition ou parce qu'elles doivent concilier leur vie familiale avec leur vie professionnelle (la double tâche). Selon eux, il ne s'agirait pas d'un trait particulier aux femmes, car les hommes qui ont les mêmes ambitions ou qui ont des enfants sont soumis à la même charge et à la même obligation de productivité:

"Dans certains cas oui, parce que elles ont à faire face à des contraintes familiales. C'est un peu la même chose pour un homme qui a une famille; il est désavantagé versus un Conseiller en crédit commercial qui n'a pas de famille. Je pense que c'est l'obstacle majeur. C'est un emploi qui n'est pas ce qui est de mieux pour une certaine qualité de vie. Qui demande beaucoup d'heures de travail, aussi à la maison. Les femmes célibataires n'ont aucune espèce de difficulté. Dans un sens, je vis probablement la même chose qu'une femme Conseiller en crédit commercial, qui a des enfants. Même juste un enfant, c'est difficile dans le cas d'une femme, car souvent le mari a un emploi exigeant."

Néanmoins, ils reconnaissent que leurs collègues qui travaillent ainsi d'arrache-pied sont très performantes, et surpassent parfois les hommes:

"J'ai déjà perçu chez certaines femmes, qu'elles se sentaient persécutées, avaient le sentiment de devoir travailler et de performer énormément pour avoir une reconnaissance et effectivement, elles performant hyperbien, et dépassaient largement les hommes sur l'étagé...Pour avoir de l'avancement, il faut se surpasser, dépasser tout le monde(...) Celles qui travaillent plus fort, c'est surtout en terme de progression de carrière."

Enfin, un répondant estime que les femmes n'ont pas à travailler plus fort pour progresser, comme c'était le cas auparavant; selon lui, elles auraient même un léger avantage conféré par le programme d'équité en emploi *"parce qu'on essaie de démontrer qu'elles peuvent monter dans la hiérarchie"*.

Quoiqu'il en soit, les répondants estiment, de concert avec leurs collègues féminins, qu'il est possible de trouver des variations d'une région à l'autre. Les femmes (ou les hommes avec des enfants) pourraient être pénalisées surtout dans les endroits où l'on donne plus d'importance à la quantité de temps passé au bureau qu'aux résultats en eux-mêmes, estime l'un d'eux.

Enfin, un Directeur de crédit commercial interrogé est formel:

"Je vous dis que non, c'est mon opinion personnelle, je ne pense pas, qu'elles aient à travailler plus fort qu'un homme. Je n'ai pas observé ça."

Son collègue, aussi Directeur de crédit commercial, n'est pas de cet avis:

"Oui, elles ont le sentiment de devoir se surpasser."

Il est fort probable, donc, que la situation diffère effectivement d'un endroit à l'autre. On remarque cependant que les points de vue des Directeurs de crédit commercial ci-dessus n'adoptent pas le même angle: l'un fait référence au sentiment de devoir se surpasser que les femmes peuvent avoir, à l'obligation qu'elles se donneraient de le faire, tandis que l'autre procède davantage d'une observation extérieure du comportement des femmes.

L'équilibre travail-famille apparaît important à toutes, même celles qui n'ont pas d'enfant. Nos répondantes ne connaissent pas les mesures de conciliation travail/famille mises à leur disposition par leur employeur; souvent, elles ne se sont tout simplement pas interrogées là-dessus, parce que le besoin ne s'en faisait pas sentir. Un Directeur nous confirme qu'il n'a jamais reçu de demande en ce sens de la part des Conseillers en crédit commercial. De toute façon, dit l'une, il n'y a pas de programme officiel; tout est laissé à la discrétion des dirigeants en place, donc pourrait encore une fois varier d'une région à l'autre. Ce n'est pourtant pas ce que nous répond un autre Directeur de crédit commercial consulté:

"Il y a une politique de la Banque, à cet effet, est très claire. Si on a une demande, il faut pouvoir essayer d'y répondre le plus efficacement possible, sans oublier les besoins de l'employeur."

Nous avons déjà mentionné que les obligations familiales sont peu mentionnées dans les inconvénients reliés à l'emploi. Et pourtant, la moitié de nos répondantes ont des enfants qui sont presque tous d'âge préscolaire. L'équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle (et ce, même pour celles qui n'ont pas encore d'enfant) semble primordial et elles tiennent à le préserver jalousement. Elles semblent y arriver en gérant leur temps de façon très serrée, et en renonçant à des activités sociales, telles que les longs dîners ou les 5 à 7 avec les collègues...

Parmi nos répondants, un seul a des obligations familiales, ayant de jeunes enfants. Il considère qu'il vit la même situation que les femmes qui ont des enfants. Il doit limiter ses activités professionnelles, dit-il, pour consacrer du temps à sa famille. Il arrive à donner du rendement au travail en s'y prenant de la même façon que ces femmes, c'est-à-dire en maximisant sa productivité pendant ses heures de bureau.

Mais elles savent qu'en cas de besoin, l'emploi permet, et permettra de plus en plus, semble-t-il, une certaine conciliation du travail avec les exigences familiales en mettant à leur disposition la flexibilité d'horaire, un équipement informatique qui peut être utilisé à domicile, et une supervision axée sur les résultats concrets du travail plutôt que le contrôle des heures passées au bureau. La flexibilité d'horaire a ses limites, cependant: en effet, il faut être disponible pour répondre aux clients durant les heures habituelles d'affaires. Il en est de même pour l'équipement informatique, que toutes n'ont pas encore, et qui ne peut remplacer totalement la consultation des dossiers physiques.

Si la presque totalité de nos répondantes semble s'accommoder de la situation actuelle, il y en a une, mère de jeunes enfants, qui apprécierait bénéficier de la semaine de quatre jours. Elle admet toutefois que la nature et le volume de travail ne s'y prêtent guère. D'autres qui n'ont qu'un enfant, et envisagent d'en avoir un deuxième, se sentent un peu embêtées quant au meilleur moment de prendre un deuxième congé de maternité, car elles savent à quel point la stabilité est importante pour la clientèle.

Pourtant, les congés de maternité sont accueillis, sinon avec plaisir, avec compréhension, et le remplacement semble être une pratique courante. Un Directeur de crédit commercial nous raconte comment est organisé le travail pour assurer une continuité de service dans ce cas:

"C'est sûr que pour le client, ça serait peut-être un irritant. Mais chez-nous, je m'intègre avec mes Conseillers en crédit commercial, je visite des clients. Si jamais demain j'ai une Conseillère en crédit commercial qui tombe enceinte, et qu'elle prend un congé de maternité d'un an, aujourd'hui, sans solde, je m'assurerais de mon implication au niveau du service et suivi pour que le client ne se sente pas mal à l'aise ou abandonné. C'est sûr que pour eux c'est un ennui. Ensuite, je m'arrangerais pour asseoir quelqu'un dans cette chaise-là, temporairement, je l'annoncerais, c'est temporaire."

Mais il semble que dans certains centres, on ne remplace pas les congés de maternité, ce qui occasionne un fardeau supplémentaire pour les équipes en place qui sont obligées de se partager le portefeuille de celle qui part. Et même dans les centres où les remplacements se font systématiquement, il semblerait

qu'il y ait parfois pénurie de candidats prêts, puisqu'on manque de gens en entraînement.

L'acquittement des tâches domestiques ne semble pas être un réel problème pour nos répondantes, parce qu'elles ont un soutien quelconque, que ce soit au niveau du conjoint qui partage les tâches, ou au niveau de la famille immédiate, ou d'amis qui donnent un coup de main, ou tout simplement une aide domestique à la maison. Mais toutes soulignent l'importance de ce soutien, surtout pour celles qui ont des enfants. Il est souvent la condition sine qua non du succès dans l'emploi, selon elles; ce sont là des propos allant dans le sens de ceux de **M.T. Chicha** (1995). La situation des femmes monoparentales est donc décrite comme très difficile, lorsqu'elles ne trouvent pas l'appui nécessaire autour d'elles. Mais même lorsqu'il y a présence d'un conjoint, il n'en demeure pas moins, l'ont reconnu plusieurs, que la planification des activités familiales et domestiques incombe toujours aux femmes. Nos répondantes estiment donc que leurs collègues masculins n'ont pas le même fardeau de ce côté:

"Je sais qu'il y en a qui ont de la misère avec ça... Je ne penserais pas que c'est pareil pour les hommes, parce que veut, veut pas, au niveau familial, quand t'as un enfant, c'est toi qui vas penser qu'il manque du lait. C'est sûr que mon conjoint m'aide beaucoup, mais il faut que lui dise. Il faut que je le pense pareil. Alors, on a plus de responsabilités, les femmes, à ce niveau. Les hommes ne pensent pas à ces choses."

Un de ses collègues renchérit que les hommes n'ont pas les mêmes préoccupations domestiques, ce qui nous avait également été confié par nos répondantes:

"Certains collègues masculins, leur épouse est à la maison, à ce moment, ils ont un bon support, ils peuvent se concentrer plus sur le travail."

Une de ses compagnes va également dans ce sens:

"Pour les hommes Conseillers en crédit commercial, ce n'est pas un problème (...). Je regarde les hommes qui sont de mon âge autour de moi, je sais que leur femme est à la maison et ne travaille pas; si elle travaille, ce n'est qu'à temps partiel. Elles ont 2, 3, 4 enfants, et le salaire principal, c'est l'homme. En ayant le salaire principal, l'homme se dit qu'il doit faire ce qu'il a à faire."

C'est aussi l'avis des hommes consultés. Tout d'abord, comme les femmes, ils ne connaissent pas très bien les mesures à leur disposition, hormis l'horaire flexible; ensuite, ils en voient difficilement l'application. Par exemple, l'un d'entre eux, père de famille, soutient que la conciliation travail/famille devient de plus en plus difficile avec la charge de travail qui s'alourdit et le fait que les entreprises sont moins fortes au plan financier qu'auparavant: il y a donc plus de suivi à faire:

"Sauf qu'un emploi de Conseiller en crédit commercial, surtout avec l'équipement technologique qu'on a maintenant, si nos patrons nous laissent l'opportunité de gérer notre temps, peut nous permettre de faire beaucoup de choses. Dans un sens, c'est un emploi, même pour une femme, qui peut lui permettre de travailler à la maison."

Il a adopté la même façon de compenser que les femmes qui sont dans sa situation. Malgré tout, la conciliation demeure un problème:

"Oui, la famille empiète parfois sur le travail... Des fois ça arrive. Quand les enfants ont leurs activités, je dois m'en occuper, aller les reconduire à telle place. Ma femme ne peut pas toujours... Le travail empiète aussi sur la vie de famille, quand on travaille la fin de semaine, ou qu'on finit la fin de semaine, tu sens que tes enfants s'ennuient de toi, ta femme aimerait t'avoir à la maison une fois de temps en temps..."

Son collègue, qui n'a pas d'enfant, ne se fait pas d'illusion à ce sujet, et reconnaît que le milieu n'est pas toujours réceptif à cette réalité:

"On a souvent des réunions le soir, avec des firmes, des soupers-bénéfiques le soir, etc... Je me dis à chaque fois que j'y vais, c'est beau, je n'ai pas d'enfant encore, mais avec des enfants, je ne suis pas certain que je pourrais donner autant de disponibilité. Il va falloir que je dise non à plusieurs invitations, question de préserver un minimum de vie de famille... Mes collègues masculins, mariés avec de jeunes enfants, souvent se font regarder de travers parce qu'ils ne sont pas présents aux activités."

Quant à la possibilité de prendre un congé parental, ils n'y pensent même pas; "ce serait fort mal vu de la part de la Banque", nous disent-ils de façon unanime, en dépit du fait qu'au moins deux d'entre eux avouent que l'idée les séduit. Il y a aussi la question financière qui entre en considération et limite les possibilités. De plus, il semblerait qu'on ne remplace pas ceux qui prennent des congés parentaux, ce qui rend la chose encore plus irréalisable...

Interventions en cas de difficultés

Quand les dossiers vont mal, certains se plaignent de manquer d'appui. Il peut arriver que le Conseiller en crédit commercial se trouve blâmé si l'un de ses dossiers tourne mal, alors que les Directeurs de crédit commercial eux-mêmes sont débordés et n'ont pas le temps d'étudier les dossiers avec leurs subordonnés:

"Il devrait peut-être y avoir amélioration de ce côté, parce que si ça va mal, c'est ta faute, il faut trouver un coupable au départ. On est peu nombreux. On coupe tout le temps, puis t'as plus de dossiers, t'as moins de personnel pour t'appuyer, tu peux en échapper plus facilement qu'avant. Le Directeur crédit a sa douzaine de Conseillers en crédit commercial à s'occuper, 1200 comptes-clients, il est complètement dépassé et débordé. C'est normal, tu mettrais n'importe qui là et il n'arriverait pas... Il ne peut pas te donner l'appui qu'il devrait donner aux Conseillers en crédit commercial, le volume est trop grand, on ne peut plus s'asseoir avec lui et regarder ensemble le dossier..."

Quand les choses tournent mal, il semble, pour les femmes comme pour les hommes, qu'on puisse à l'occasion, et ce dans certains centres seulement, transférer les comptes en difficulté à des spécialistes appelés "watch lists". Pourtant, il arrive aussi qu'on en blâme le Conseiller en crédit commercial, comme l'a bien expliqué l'une des répondantes.

"Il devrait peut-être y avoir amélioration de ce côté, parce que si ça va mal, c'est ta faute, il faut trouver un coupable au départ."

Ses propos sont corroborés en partie par ses collègues:

"Quand ça va mal, on se parle fort, à l'occasion. Parfois, il faut aussi parler fort au client... On nous dit: 'Va prendre des mesures, va faire ton travail, et reviens-moi avec des résultats corrects'... On est beaucoup axé sur les résultats.(...)."

Un autre précise:

"On peut être blâmé si ça tourne mal, mais ça dépend. Si on a bien monté un dossier, si on a pris tous les moyens, et qu'après deux ou trois ans, ça marche mal, on va dire 'C'est dommage, ça n'a pas fonctionné comme on pensait' Par contre, si vous avez fait au départ un risque mal évalué, oui, vous pouvez être blâmé. Ou si une garantie est mal prise, etc..."

Ceci nous donne à penser que l'appui ne se fait pas toujours sentir en cas de pépins, que l'on ait affaire à des hommes ou des femmes.

4.4.6 Relations avec l'entourage professionnel

Relations avec supérieurs/Soutien

Les relations avec les supérieurs, quant à elles, semblent généralement très bonnes; on leur fait confiance, nous confie l'une de nos répondantes, parfois plus qu'à leurs collègues masculins. Certains des Directeurs de crédit commercial manifesterait d'ailleurs une préférence pour le travail des femmes, ces dernières étant, à leur avis, plus consciencieuses.

En mentionnant que les supérieurs traitent les hommes et les femmes de façon égale, voici ce qu'elle nous dit:

"Quand tu as charge d'une région de 700 employés, que ce soit un homme ou une femme devant toi, le vice-président, tout ce qu'il veut, c'est que ça roule... Si tu n'atteins pas tes objectifs, je suis assurée qu'il ne viendra pas pour te flatter le dos parce que tu es une femme..."

L'une de nos répondantes invoque parfois le manque de disponibilité de ses supérieurs, mais qualifie de correctes leurs attitudes, qui sont les mêmes face aux hommes et aux femmes. Le climat est parfois tendu, dit-elle, selon les périodes d'achalandage.

Une autre déplore le climat, les relations empreintes de sexisme du milieu:

"Traditionnellement, c'est un milieu macho. Quand je suis arrivée, mon patron m'avait expliqué que le taux, c'est bien important, dans des termes vulgaires."

Une autre déplore le manque de support des supérieurs:

"C'est sûr que par moments on est bien seuls, on n'a pas de support. Peut-être que par notre nature, on n'en recherche pas, on se dit qu'on est capables. Ces moments-là sont difficiles, mais il faut être capables de vivre avec ça."

Les hommes ont encore, ici, moins d'éloges à faire, sur les relations avec leurs supérieurs, que leurs collègues féminins: ils déplorent les relations à un niveau ou l'autre, et davantage au niveau de la haute direction qu'avec leurs

supérieurs immédiats. L'un d'entre eux, cependant, prend soin de préciser que ses relations avec ses supérieurs actuels sont très bonnes.

Voici comment sont qualifiées ces relations, ou le climat qui règne, par l'un de nos répondants:

"C'est respectueux dans l'ensemble. Parfois c'est rude, paramilitaire, un peu baguette et bâton. Quand tu montes mal ton dossier, que tu fais un mauvais prêt, des fois ça parle fort...On pardonne, mais on te laisse entendre: 'Recommence pas trop souvent!' C'est sans méchanceté cependant. Je m'y sens à l'aise, mais personnellement j'ai toujours eu de la difficulté à marcher à la cravache..".

Un autre dit qu'il n'a pas de problème avec son supérieur, mais que c'est avec le Vice-président que les relations sont difficiles:

"Avec le Vice-président, on ne sent pas toujours d'appui. C'est un aspect qui me fatigue un peu. Si j'étais Vice-président, je serais plus proche de mes gens, j'aurais du respect, pas d'arrogance... C'est plutôt la question de s'occuper de son monde, d'avoir l'intérêt de savoir où on en est rendus, de donner un mot d'encouragement, une tape dans le dos une fois de temps en temps... Aujourd'hui, on dirait que ça ne compte plus...."

Une répondante croit qu'on a moins de tolérance à l'égard des erreurs commises par des femmes; les jugements viennent plus rapidement, dit-elle. Elle donne l'exemple suivant: on va tolérer plus facilement qu'un homme prenne de l'alcool au repas de midi, alors qu'on le tolère moins chez les femmes:

"Je ne verrais pas une femme qui sent le vin ou la boisson arriver dans le bureau du Vice-président....On lui dirait... Je veux dire qu'on tolère certaines choses chez les hommes, mais pour les femmes, il n'y a pas beaucoup de tolérance à ce niveau."

Si c'est plus toléré aujourd'hui, croit-elle, c'est qu'on veut que la représentation des femmes soit plus importante.

Elle ajoute que la progression de carrière est plus lente chez les femmes à cause de difficultés à nouer des rapports étroits avec la haute direction, majoritairement masculine:

"C'est encore très long avant d'arriver à telle place (un poste plus élevé), parce qu'on ne peut développer de liens aussi étroits avec les gens de la haute direction. (...) Je peux difficilement, aller prendre un verre ou aller souper avec le Vice-président exécutif sans faire jaser. On y verrait le signe d'une aventure ou quelque chose du genre, même s'il n'y a rien du tout! Tout le monde penserait... Les liens sont donc moins étroits, et c'est pour ça que c'est plus difficile. C'est sûr que Mme X..., je vais aller souper avec elle, c'est correct. Mais comme il y a beaucoup plus d'hommes à la direction... Ça devient aussi plus difficile d'avoir de bonnes recommandations de leur part..."

Il peut aussi arriver, dit-elle enfin, qu'on soit plus paternaliste avec les femmes.

Les hommes se montrent plus sévères que les femmes sur ce point. Un des répondants estime que dans une des régions où il a travaillé avant de devenir Conseiller en crédit commercial, il a subi un préjudice à sa carrière ("*J'ai senti qu'on avait freiné mon développement*", dira-t-il), dans l'une des régions, où on privilégiait les diplômés universitaires. Comme il ne l'était pas, et qu'il ne croyait pas non plus aux objectifs de développement des affaires qu'il jugeait exagérés, on l'a isolé, rejeté.

Il y a en un, cependant, qui ne mâche pas ses mots pour décrire le même genre de situation:

"Ça peut exister. C'est toujours le fusil sur la tempe. On est dans la vente, et c'est dommage si tu ne produis pas, t'as pas eu telle vente, à partir de la semaine prochaine, il faut que tu rendes des comptes. Oui, ça se joue sous cet aspect. Je ne peux pas vous dire que je l'ai vécu, mais je connais des gens qui l'ont vécu, et que ça se passe. On a des objectifs de développement, très difficiles. On s'en sert comme harcèlement. Ça ne se voit pas, personne n'en parle, mais ça se vit. Ça touche hommes ou femmes, peu importe, c'est une question d'atomes crochus: si vous n'aimez pas quelqu'un et s'il ou elle n'a pas atteint ses objectifs, c'est vraiment un beau cas..."

Ainsi, l'évaluation des hommes sur le soutien apporté par les supérieurs est beaucoup plus sévère que celle des femmes. Quel est la cause de cet écart? Cela signifie-t-il qu'on évite ce genre de mesure avec les femmes? Seraient-elles alors surprotégées? Ou qu'elles performent tellement bien dans l'ensemble que le besoin ne s'est pas fait sentir? Ou que cela se vit mais que personne ne veut en parler, comme le mentionne le dernier répondant? En

tout cas, il semble bien que la pression soit forte pour le développement des affaires et que l'appui puisse laisser à désirer en cas de problème.

Relations avec collègues

Pour les femmes, les relations avec les collègues semblent être également très bonnes, empreintes de respect, de collaboration; la compétition existe, mais pas de façon malsaine; en tout cas, les répondantes ne semblent pas en souffrir.

Un Directeur de crédit commercial fait état de la qualité de ces relations:

"Je ne suis pas inquiet; faites-le tour et allez voir mes filles et demandez-leur si elles se sentent à part; je ne pense que ce soit le cas. Elles ont été bien reçues, bien intégrées, il y a une très belle chimie entre eux."

Il y en a une qui admet que la qualité des relations peut varier selon la région:

"Les femmes sont à l'aise. Mais ça peut dépendre des régions. Dans une région, c'est une gang de vieux Conseillers en crédit commercial, ça fait 10-15 ans qu'ils sont là...30 ans pour la Banque. Entrer là comme Conseiller en crédit commercial, une ancienne de la Banque n'aurait pas de problème, surtout si elle a bonne réputation. Mais pour une petite jeune qui arriverait de l'extérieur, avec 6 mois de Banque, je ne la vois pas là, je ne lui souhaiterais pas. Je la mettrais ailleurs. Ils peuvent avoir des préjugés contre les femmes, les diplômés, les gens de l'extérieur, bien des choses!"

Ainsi, dans les milieux plus traditionnellement masculins, où la culture "des vieux banquiers de carrière" est bien implantée, l'intégration des femmes est y est fortement influencée par la culture ambiante, nous dit **F. Belle** (1987). Cela explique les propos de notre répondante lorsqu'elle nous parle de la résistance de certaines régions à accepter de nouvelles venues, encore plus lorsqu'elles proviennent de l'extérieur.

Les hommes aussi semblent entretenir de bonnes relations avec leurs collègues, dans l'ensemble, tout en avouant quelques inimitiés, ou simplement plus de froideur dans les rapports.

L'une prétend qu'on tolère l'incompétence chez les hommes, alors qu'on fait preuve de sévérité pour les femmes. Elle poursuit en disant:

"Il y a un certain 'machisme' dans le domaine ; je dirais que ça peut être généralisé. Les femmes ont beaucoup moins de marge de manoeuvre. Ça ne les pénalise pas à l'embauche, à cause des objectifs d'équité en emploi, et aussi parce que le recrutement est difficile; donc, ils engagent les femmes qui se présentent. Une fois en poste, je l'ai constaté dans mon Centre et je ne serais pas surprise que ce soit la même chose ailleurs. C'est plus difficile pour les femmes, c'est clair pour moi."

Une autre entérine ce point de vue, tout en précisant que les mentalités changent:

"Il y a quelque temps, ils cherchaient à te faire dépasser tes limites tout le temps, dans des situations de confrontation; c'était pas amical, c'était sérieux, on te demandait de faire tes preuves. Quand ils avaient saisi jusqu'où tu pouvais aller, ils te permettaient plus d'aisance, ils voulaient gagner ta confiance. (...) Ils se passaient leurs dossiers, et ils allaient jusqu'à te harceler. J'avais l'impression qu'il faut toujours faire tes preuves jusqu'à ce que tu aies gagné leur confiance. Dans le passé, c'était plus fréquent; aujourd'hui, c'est moins pire."

Appréciation de leurs supérieurs

Pourtant, un Directeur de crédit commercial nous dit qu'il existe, chez les Directeurs de crédit commercial, une préférence à l'égard du travail des femmes:

"Dans la sélection faite au cours des dernières années, les femmes étaient peut-être plus compétentes que les hommes, en entrevue de sélection. Une chose que je constate, c'est que les femmes Conseillers en crédit commercial font un travail de qualité supérieure, au moment où on se parle, dans mon équipe, à différents niveaux, on a une excellente qualité de personnes qui y travaillent. Et ce n'est pas parce que vous êtes une femme que je dis ça... Elles sont plus méticuleuses, les analyses financières sont plus poussées, on est bien satisfaits."

Un des Directeurs de crédit commercial interrogés nous dit que s'ils avaient le choix, 50% des hommes choisiraient de ne faire que de l'administration, et que les femmes sont, à son avis, plus agressives, combattives, ont plus de facilité à

s'attirer des clients, à cause de leur approche (elles seraient plus à l'écoute, plus présentes) qui diffère de celle des hommes.

Au niveau de leur rendement, les femmes rivalisent très bien avec leurs confrères, disent les Directeurs de crédit commercial. Seule différence notable, dit l'un des Directeurs de crédit commercial: les femmes ont souvent moins confiance en elles, et elles ont souvent la double tâche (conciliation travail-famille), ce qu'elles trouvent parfois difficile.

4.4.7 Motifs de satisfaction et d'insatisfaction

Lorsqu'on demande aux femmes Conseillers en crédit commercial si leur emploi correspond à leurs attentes, positives autant que négatives, la plupart répondent par l'affirmative. Il y a aussi eu quelques surprises, des déceptions surtout. Elles sont généralement satisfaites des compétences acquises en crédit commercial. Elles apprécient énormément la relation avec les clients, la fréquentation du milieu des affaires qu'elles jugent dynamique, y trouvent beaucoup de valorisation. Mais l'une croyait que la participation aux projets de ces derniers, par exemple les visites d'usine, seraient plus fréquents: elle est un peu déçue à ce niveau. Une autre trouve plus difficile le volet développement, car son réseau de contacts est peu développé. Une troisième admet qu'il est difficile de transiger avec le client lorsque le dossier se détériore, et qu'il faut prendre des mesures de redressement.

On apprécie également la grande autonomie que procure l'emploi, l'opportunité qui est donnée de faire valoir ses aptitudes.

Le défi de montrer qu'on peut performer quand on vient du réseau a été relevé avec brio.

Quant aux craintes relatives à la pression, le fort volume de travail, les objectifs de vente élevés, elles ont également été confirmées. L'une dit qu'elle travaille plus fort qu'elle ne s'y attendait. Dans ce contexte, elles sont au moins deux à déplorer le manque de support administratif et technologique, qui est pire que ce qu'elles appréhendaient; ce facteur ressort fortement à un point tel qu'il pourrait être déterminant dans la décision de ces répondantes de quitter l'emploi.

Les hommes considèrent que leurs attentes ont été satisfaites en général. Ils craignaient de ne pas être à la hauteur et ils ont été rassurés sur leurs compétences à faire le travail. En revanche, ils ont été déçus de la forte pression de vente et du volume astronomique d'administration.

La nouvelle échelle salariale fait l'objet de critiques: elle rend plus difficile la comparaison entre les gens, donc entre les hommes et les femmes, et aussi entre les régions. On sait que le rendement est valorisé, mais on ne sait pas exactement comment:

"L'équité salariale, des fois, entre les hommes et les femmes. C'est pas si clair entre les régions, on est dans de grandes bandes salariales, 30 000 \$ d'écart parfois; qu'est-ce qui fait qu'une gagne 10 000 \$ de plus que toi? Alors que tu as la même expérience, on n'a plus de norme. Salaire fixé au rendement, mais comment? Après 2 ans, peut-être que tu peux avoir plus que quelqu'un qui est là

depuis 15 ans...Le type de portefeuille, le niveau de responsabilités, mais c'est pas aussi clair qu'avant. Avant (avec l'ancienne structure), on savait. Maintenant, on ne sait rien. Les femme sont plus défavorisées parce que plus récentes dans le poste. Ceux qui viennent de l'extérieur, ils les paient plus cher mais à l'interne, comment tu fais pour savoir que tu es payée à ta juste valeur? Tu ne le sais pas, sauf en discutant avec les autres, et c'est toujours délicat...C'est difficile."

Une collègue renchérit:

"Là aussi, ça devrait être amélioré car on est désavantagés par le nouveau système. Quand je suis revenue, j'ai eu un poste de Conseiller en crédit commercial senior, mais le senior qui était là avant moi gagnait pas mal plus que moi. C'était normal parce que il avait plus d'expérience, je suis capable de vivre avec ça. Toutefois, avant si tu étais senior, tu partais d'une telle échelle minimum jusqu'à selon ta compétence, c'est correct, mais là je n'ai même pas le minimum que je devrais avoir...Parce que quand t'es nouvellement arrivée, t'es désavantagée aussi. Quand t'as une promotion, ils peuvent te donner absolument ce qu'ils veulent, selon ce que tu gagnais avant. Ça faisait 5 ans que je n'avais pas eu d'augmentation..."

Ces récriminations sont partagées par les Directeurs de crédit commercial qui éprouvent des difficultés à situer les salaires à l'intérieur des grades:

"Ils ont un niveau salarial, mais on ne sait pas comment on va cheminer à travers les niveaux, comment aller chercher des augmentations de salaires, ça c'est inconnu. Ça fait plus qu'un an qu'on attend après ça, pas de réponse. Les gens ne peuvent pas se situer entre eux à l'intérieur des classes salariales"

De toute façon, dit-il, il a une enveloppe salariale qu'il ne peut dépasser, et il lui revient de tenter de rémunérer équitablement ses employés.

Un choix à refaire?

Malgré les récriminations, si c'était à refaire, toutes, sans exception, referaient le même choix de carrière. Elles semblent y trouver beaucoup de satisfaction et le conseilleraient à d'autres. Il y en a qui mettent des bémols à cet enthousiasme cependant: elles choisiraient peut-être un autre endroit, soit un autre centre ou une autre Banque. En effet, les problèmes vécus par l'une sont dûs non pas aux exigences de l'emploi mais au mauvais encadrement; quant à l'autre, elle déplore le manque de moyens technologiques de la Banque. Avant de conseiller l'emploi, une troisième mettrait au clair les aspects négatifs autant que positifs aux aspirantes. En effet, estime-t-elle, il est dangereux de s'y brûler car le volume de travail est sans limite! Les risques de pertes pour la Banque sont là et exigent une vigilance constante, rappelle une autre; ce que ne facilite pas la très lourde charge de travail. Une autre estime qu'on ne leur fait pas assez confiance pour la perception des frais, tout est contre-vérifié, et elle s'en offusque. Elle admet aussi que l'emploi n'est pas facile, en terme de nombre d'heures, pour les femmes avec enfants. Enfin, une autre fait remarquer que si l'on désire une promotion, ou de meilleures augmentations de salaire, il est parfois plus facile de les obtenir en quittant la Banque.

Les hommes referaient le même choix, même s'ils trouvent difficiles certaines conditions, notamment le statut non décisionnel des Conseillers en crédit commercial, le rythme et les exigences de travail. Ces derniers aspects font en sorte, dit l'un d'eux, qu'on ne peut compter en faire une carrière à vie.

Un seul de nos répondants ne referait carrément pas le même choix, même s'il apprécie les volets analyse et conseil de son emploi. Il déteste la pression mise sur eux pour la vente. Considérant le métier dur pour le système nerveux, il ne le conseillera pas non plus à des jeunes à moins que ces derniers en aient la vocation, validée par un stage d'observation

Globalement, on s'aperçoit que les hommes, même s'ils s'estiment satisfaits, ne laisseront pas passer de bonnes occasions. Les femmes envisagent davantage de stabilité.

4.4.8 Intentions d'emploi

Le cheminement de carrière possible pour ces femmes varie selon qu'elles se trouvent dans le secteur commercial ou dans le réseau. Lorsqu'elles se trouvent dans le secteur commercial, le cheminement peut être celui-ci: Directeur de crédit commercial, directeur de succursale ou de méga-succursale, postes de direction au centre de crédit, au siège social, à l'international, aux services aux grandes entreprises, ou à l'inspection; la vice-présidence (il n'y a que 19 postes). Si elles se trouvent dans le réseau, les postes de Conseiller en crédit commercial ou Directeur de méga-succursale se trouvent à être les premières promotions à envisager, avant le cheminement déjà énuméré.

Nous constatons toutefois que rares sont les répondantes qui envisagent un objectif précis de carrière. La plupart sont satisfaites de leur poste actuel, et veulent plutôt s'y perfectionner pendant quelques années encore. De toute

façon, la Banque exige maintenant une certaine stabilité de leur part, soit une période de quatre ans, avant d'opérer un mouvement latéral ou vertical. Les Conseillers en crédit commercial sont aussi fortement sollicités par les autres institutions financières; quelques-unes de nos répondantes ont d'ailleurs décliné des offres provenant d'ailleurs. Il serait donc relativement facile pour elles de se trouver un emploi ailleurs.

Quelques-unes envisagent de poursuivre leur carrière ailleurs que dans le crédit commercial, soit en gestion de produits, ou en vérification interne. Certaines envisagent d'aller à l'extérieur de la Banque, dans des rôles-conseil en financement. D'autres désirent se spécialiser dans les comptes en difficulté. La plupart envisagent toutefois un poste, une promotion qui se situe dans le cheminement habituel des Conseillers en crédit commercial, mais s'arrête à un poste de direction de méga-succursale ou de succursale, ou directeur principal crédit ou développement. Peu souhaitent atteindre la vice-présidence; pour celles qui le souhaitent, il semblerait que leur progression de carrière sera en grande partie déterminée par leur situation familiale, et l'accord de leur conjoint.

Pour sa part, un Directeur de crédit commercial consulté dit que les femmes expriment leur désir de progresser autant que les hommes; par contre, plus loin, il affirme que les femmes ont autant de chances que les hommes mais que peu sont intéressées à un poste supérieur (le tiers de ses effectifs environ).

Les hommes répondent avec moins d'hésitation à cette question. L'un vise Directeur de crédit commercial dans peu de temps (une fois que la période de

quatre ans sera écoulée), un autre compte atteindre la Vice-présidence dans quelques années; enfin, un autre désire demeurer là où il est.

Un point de vue original nous a cependant été apporté par l'un de nos répondants: déterminé à atteindre son but, il utilisera le facteur politique, dit-il, autant que sa compétence. Les femmes abordent moins l'aspect de l'utilisation des contacts, pour la progression de carrière, quoiqu'il ne soit pas complètement absent de leurs préoccupations.

Quand on vérifie leur intention d'emploi, aucune ne pense à quitter à court terme, sauf une qui s'oriente dans un autre secteur. De toute façon, comme le rappelle l'une d'elles, elles sont soumises à une stabilité d'au moins trois ans, voire quatre ans, ou la permission du vice-président, avant de pouvoir quitter. Les répondantes s'estiment en général satisfaites de leur emploi, même si elles désirent certaines améliorations, notamment au niveau du salaire.

Les hommes, eux, gardent les yeux ouverts sur toute offre intéressante qui pourra leur être faite, même s'ils ne croient pas quitter à court terme. C'est un salaire supérieur et une charge de travail moins lourde qui pourra les attirer ailleurs. L'un d'eux ne désire toutefois pas quitter la Banque, ni son emploi actuel qu'il apprécie.

4.4.9 L'entourage personnel

L'appui de la famille est important. Il prend la forme d'encouragement, de fierté, d'aide. Nos répondantes semblent toutes en bénéficier. Soulignons que

l'emploi de Conseiller en crédit commercial n'est pas perçu comme non traditionnel par l'entourage des femmes.

Les hommes aussi semblent bénéficier de l'appui de leur entourage personnel, malgré les exigences en terme de temps, surtout pour ceux qui ont des enfants. L'effet du stress de l'emploi sur le titulaire peut parfois inquiéter la famille.

On ne remarque donc pas de différence notable entre l'appui donné aux hommes et aux femmes par leur entourage.

4.4.10 Changements souhaitables

Comme changements, on souhaiterait voir la formation se faire en laissant le temps nécessaire pour un apprentissage efficace, avec des mentors habiles en pédagogie, qui assureraient une bonne intégration, un bon climat de travail. En outre, on ne devrait pas confier de portefeuille aux débutants.

On recommande également de fournir un appui aux Conseillers en crédit commercial, surtout quand les choses commencent à mal tourner, et qu'on augmente sans cesse leurs tâches.

Certains changements souhaités sont sur le point de survenir, nous a-t-on dit, notamment des outils informatiques plus performants. On attend impatiemment le micro-ordinateur portatif qui permettra une plus grande mobilité, et d'entrer rapidement les données d'un client afin de savoir immédiatement si on peut ou non lui donner du financement.

Un soutien clérical serait fort apprécié; à cet égard, les plaintes sont nombreuses. La paperasse est considérable, et le personnel clérical a été réduit. Les Conseillers en crédit commercial jugent qu'ils passent beaucoup trop de temps à faire ce qu'un/e adjoint/e pourrait faire.

On pourrait également réduire le nombre de dossiers par portefeuille, et fixer des objectifs par marché plutôt que par région.

Une autre estime qu'on veut implanter trop de changements en même temps. On devrait, dit-elle, laisser le temps aux individus le temps d'intégrer les modifications aux méthodes de travail, et tenir compte de leurs appréhensions.

Pour aider les femmes, on ne devrait en aucun cas les privilégier si elles n'ont pas les compétences, plaide-t-elle également.

Une autre estime qu'on devrait avoir plus de transparence au niveau du salaire, et rendre les salaires concurrentiels avec les autres banques.

Les hommes reprennent, non pas la totalité de ces revendications, mais les principales, notamment l'allègement de la charge de travail au moyen d'une diminution du nombre de dossiers, d'un soutien administratif accru, d'outils informatiques performants, et enfin un salaire plus compétitif. On y ajoute un point de vue original: on réclame, par exemple, que les Conseillers en crédit commercial, lorsqu'ils font de la vente, aient moins de pouvoir décisionnel, afin d'amoinrir les risques de pertes pour la Banque. Enfin, la Banque devrait

donner une formation technique aux adjoints administratifs afin qu'ils puissent prendre plus de responsabilités administratives.

4.4.11 Chances égales

La plupart des femmes interrogées estiment qu'elles bénéficient de chances égales à celles des hommes de bien s'intégrer dans leur emploi. Il y a présentement moins de femmes Conseillers en crédit commercial, elles ont souvent moins d'expérience, mais cela va changer avec le temps. Certaines admettent toutefois qu'elles peuvent éprouver plus de difficultés; en effet, le milieu est parfois plus fermé à la venue des femmes, et l'intégration peut à ce moment être plus difficile. Elles sont aussi souvent perfectionnistes. Lorsqu'elles ont des enfants, elles ont souvent la double tâche, ce qui ne les aide en rien; elles doivent alors être des "*Wonderwomen*", disent-elles.

Une des répondantes a l'impression que les hommes ont la partie plus facile pour l'intégration, en ce sens qu'ils se trouvent des intérêts communs ailleurs que dans le travail, par exemple, au niveau des sports ou autres activités de loisirs. Elle croit que le fait d'avoir des femmes en tant que Directeurs de crédit commercial pourrait alors équilibrer les choses.

Une autre estime que la relation-client est plus difficile pour les femmes, donc rendent son intégration moins aisée.

En général, la situation des femmes dans les postes à haut niveau de responsabilités n'est guère facile, dit l'une des répondantes, qui se fie à l'expérience d'une de ses amies, qui est Directeur de crédit commercial, et qui

a vécu une acceptation difficile autant de la part de ses pairs que de ses subordonnés, souvent des femmes, soit dit en passant.

Les hommes sont d'avis que les femmes ont des chances égales d'intégration dans leur emploi, mais admettent, de pair avec les femmes, que la situation pourrait varier en région, et ils sont assez éloquents à ce sujet:

"Des fois on voit que... c'est difficile, ça peut varier selon les endroits, les personnes, je ne peux rien vous affirmer, rien n'est impossible, mais je n'ai rien vu de la sorte. Dans la région XYZ, il y a eu un poste de Conseiller en crédit commercial; il y avait une femme, il me semble qu'elle avait toutes les qualifications, moi je l'aurais nommée en poste, elle n'a jamais été nommée...à deux reprises. Pourquoi? Parce qu'elle est une femme? Ou s'agissait-il d'un conflit de personnalité? Je penserais plus que c'est un conflit, mais je ne sais pas vraiment..."

Son confrère renchérit, mais sans avoir d'exemple précis à citer:

"Je me doute que c'est plus difficile ailleurs.."

Un Directeur de crédit commercial confirme aussi cette impression:

"Je suis mal placé pour vous dire qu'hommes et femmes n'ont pas de chances égales, parce qu'ici je ne fais pas de distinction. Mais je pense qu'ailleurs, il y a encore place à amélioration pour les femmes. Je ne dis pas qu'il y a encore des réticences à certains niveaux, mais des mentalités à changer. C'est une question de personnes-ressources qui choisissent les personnes, plus qu'une question de région. La personne qui va avoir à travailler avec un

homme ou une femme, selon qui est le gestionnaire en haut, si c'est un homme et que lui n'y croit pas à ça, l'équité, s'il est encore un peu borné, si une femme se présente là, à compétences égales il y a peut-être des chances qu'il prenne un homme. Mais, oui, il y a encore place à l'amélioration, définitivement."

On constate donc que la plupart des répondants estiment qu'en principe, les femmes ont des chances égales, mais qu'il peut y avoir des accrocs aux principes à certains endroits. Mais il ne s'agit jamais de l'endroit où ils sont en poste.

4.4.12 Conclusion

En ce qui a trait à l'influence des diverses variables sur l'intégration des femmes à un emploi non traditionnel, effectuons un bref examen des résultats obtenus:

Les principales variables indépendantes ayant un effet significatif sur l'intégration des femmes dans l'emploi non traditionnel sont les pratiques de gestion et les attitudes (réactions du milieu). On ne constate pas d'effet particulier de leurs caractéristiques et besoins propres.

Au niveau des pratiques de gestion

L'engagement de la haute direction se traduit par l'obtention du poste et des gains salariaux pour la plupart des personnes formées, et il s'agit d'un incitatif puissant (Chicha 1995); cependant, il semble s'en tenir à cela. La planification de l'intégration est laissée à la discrétion des gestionnaires en place, comme c'est souvent le cas (Beauregard 1994).

Au niveau des attitudes (réactions) du milieu

C'est ici qu'on remarque davantage le chemin qu'ont dû tracer les pionnières. Les premières femmes à occuper le poste de Conseiller en crédit commercial ont eu à se tailler une place dans le passé (**Beauregard 1994**), surtout auprès de leurs collègues masculins qui avaient plus d'ancienneté, et provenaient de la culture bancaire traditionnelle, exclusivement masculine. Ces derniers, moins scolarisés, n'ont pas toujours vu d'un oeil favorable l'arrivée de jeunes diplômés et diplômées de l'extérieur.

Il arrive encore aujourd'hui que la venue des femmes soit attribuée à l'existence d'un programme d'équité, mais elles semblent appréciées pour leurs compétences.

On ne remarque pas qu'elles soient traitées différemment en ce qui a trait aux responsabilités confiées, même s'il est évident que cela ait déjà eu lieu, confirmant ainsi les dires de **M. Beauregard (1994)**. Il semble y avoir eu une évolution positive en ce sens.

Un des problèmes rencontrés par les femmes, lors de leur intégration, a déjà été la réaction de certains clients. Il faut dire qu'il semble là aussi y avoir eu évolution positive, car nos répondantes n'ont pas insisté sur ce problème ; oui, elles l'ont vécu, à une ou deux reprises, mais ne s'en formalisent pas, parce que la clientèle s'habitue maintenant à leur présence.

Au niveau des caractéristiques et besoins des femmes

Les femmes n'ont pas plus de difficultés, dans leur travail que les hommes ; cependant, elles ont encore l'impression de devoir travailler plus fort, car :

- elles doivent prouver leurs compétences à leur entourage (**Beauregard 1994**)
- celles qui ont une charge familiale mettent les bouchées doubles au bureau, de façon à égaler le rendement des personnes qui passent plus de temps au bureau.

Mais ces caractéristiques ne ressortent pas fortement et ne remettent pas en cause leur présence dans le secteur d'activités, car elles referaient le même choix de carrière.

On remarque donc qu'à l'intégration, c'est la variable "attitudes" qui a le plus de poids. Il est entendu qu'une meilleure planification de l'arrivée des femmes, une sensibilisation des gestionnaires à la gestion d'équipes mixtes, tel que le prône **M. Beauregard** (1994), est susceptible d'infléchir fortement ces attitudes dans un sens favorable aux femmes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre cadre d'analyse prévoyait que certaines variables telles que les pratiques de gestion, les caractéristiques et besoins des participantes, et les attitudes du milieu pouvaient influencer la participation des femmes désireuses d'occuper un emploi non traditionnel, à différentes étapes du continuum de formation en entreprise.

Chacune de nos conclusions précédentes clôturait une section portant sur une variable dépendante (accès à la formation en entreprise, déroulement/réussite, intégration), et tentait de cerner l'effet des variables indépendantes (pratiques de gestion, caractéristiques et besoins des participantes, et réactions du milieu) sur elle. Puisque qu'elles permettent, croyons-nous, d'avoir une bonne compréhension du phénomène de la participation des femmes à chacune des étapes du continuum de formation, notre conclusion générale sera plus globale et axée sur les interdépendances entre les différentes variables. Elle présentera une synthèse qui se veut une réponse à notre question initiale de recherche, laquelle s'inscrit dans la vaste problématique de l'impact de la formation en entreprise sur la ségrégation professionnelle.

Notre question de recherche était donc la suivante: "Comment les caractéristiques organisationnelles et individuelles de la formation en entreprise destinée aux femmes désirant occuper des emplois non traditionnels, affectent-elles leur participation?"

Les résultats de notre recherche qui portait sur l'emploi de Conseiller en crédit commercial, un emploi d'encadrement dans une Banque, nous permettent d'identifier les différents éléments qui ont facilité ou empêché la participation des femmes à la formation en entreprise destinée à cet emploi non traditionnel. L'idée du continuum a permis de voir que les phases de la formation sont interreliées.

En outre, nous avons noté que nos variables indépendantes pouvaient être interreliées. En effet, il est fréquent de constater que les pratiques de gestion, compte tenu de certaines caractéristiques de nos participantes ou des attitudes du milieu, vont engendrer des effets particuliers à l'une ou l'autre des étapes du continuum. Nous illustrerons, ci-dessous, quelques-unes de ces interdépendances entre variables.

Le premier exemple d'interdépendance porte sur l'influence d'une pratique de gestion sur l'accès des femmes, compte tenu de leurs caractéristiques particulières (issues de l'externe, jeunes et scolarisées), et qui conditionne les attitudes du milieu lors de l'intégration.

Historiquement, l'accès des femmes à la formation de Conseiller en crédit commercial était très limitée en nombre, puisqu'elles se trouvaient surtout dans le "réseau" et qu'à partir de ce bassin potentiel, la voie vers une promotion pour le secteur du crédit commercial leur était pratiquement bloquée. Par contre, ce fut l'unique voie utilisée pour la promotion des hommes pendant longtemps, jusqu'à ce qu'on décide d'embaucher des diplômés. Vers la fin des années '80, sous l'impulsion combinée d'une part du service d'Équité en emploi qui a procédé à une sensibilisation des gestionnaires quant à la nécessité

d'embaucher des femmes, et d'autre part, de la vive concurrence entre institutions bancaires pour recruter les meilleurs diplômés universitaires, la Banque a embauché des femmes diplômées pour occuper l'emploi de Conseiller en crédit commercial.

L'introduction de cette nouvelle pratique a eu deux effets principaux, à notre avis:

D'une part, elle a maintenu le blocage de la progression des femmes de l'interne vers le secteur du crédit commercial, tout en ouvrant la porte à celles de l'externe.

D'autre part, elle a créé un clivage entre deux "univers": celui du banquier traditionnel, imprégné de la culture ambiante, et ayant gravi les divers échelons de l'organisation, et celui des diplômés universitaires, souvent peu expérimentés en matière bancaire. Il n'est pas exagéré de dire que ce clivage avait parfois l'allure d'affrontement entre les deux univers, l'un, bien installé (le banquier traditionnel), considérant l'arrivée de l'autre (le diplômé universitaire) avec suspicion. Or, il s'est avéré que les femmes se trouvaient majoritairement dans le deuxième groupe. Elles ont subi un double ressac: à la fois la réaction des anciens, moins scolarisés, vis-à-vis les nouveaux diplômés, et celle d'un milieu traditionnellement masculin vis-à-vis l'arrivée de femmes dans ce qu'ils considèrent comme étant une chasse-gardée. Cette mentalité est en train de s'estomper, comme nous l'ont indiqué nos interlocuteurs.

Le second exemple illustrera l'interdépendance entre deux pratiques de gestion: l'effet combiné des deux a une influence remarquable sur l'accès des femmes à la formation "Conseiller en crédit commercial".

En effet, les exigences élevées en matière académique et l'obligation de stabilité d'une période de quatre ans en poste, expliquent la pratique du recrutement externe qui a largement cours, au point qu'on n'affiche même plus à l'interne à certains endroits, parce que l'on estime que le bassin de personnes répondant aux critères de base est quasi inexistant. Ces facteurs ne favorisent pas l'accès des femmes du "réseau", et ont pour effet de les confiner souvent là où elles oeuvrent de façon traditionnelle.

Mais là n'est pas la seule explication au fait qu'il y ait peu de femmes dans le secteur du crédit commercial. Il pourrait y avoir cumul de facteurs externes et internes. En effet, notre recherche indique que la demande est forte alors que l'offre (femmes et hommes) semble peu élevée, dans un marché marqué par une forte concurrence entre les institutions financières. De plus, le contexte de l'emploi lui-même peut présenter un attrait mitigé chez les femmes, comme chez les hommes d'ailleurs, compte tenu de certains éléments qui relèvent de l'organisation du travail et de la rémunération: la charge de travail y serait très lourde, le soutien clérical et informatique insuffisant, et les salaires moins élevés que dans d'autres institutions.

Un autre exemple peut illustrer l'influence des pratiques de gestion sur les caractéristiques des participantes et les attitudes du milieu, cette fois, aussi bien lors de l'accès à la formation, que durant le déroulement, ou au moment de l'intégration.

En effet, certaines pratiques de comblement de postes ont déjà eu cours, notamment celle de désigner des candidats de diverses provenances, sans procéder à une véritable sélection. Certaines femmes probablement moins bien préparées au plan technique, ou de la personnalité (par exemple, moins confiantes en leurs capacités) ont ainsi eu des expériences difficiles soit lors de la période d'entraînement, ou de l'intégration dans le nouvel emploi. Ceci semble avoir eu un effet dissuasif sur des candidatures féminines, et probablement renforcé les préjugés d'un milieu déjà peu disposé à les recevoir.

Aujourd'hui, les pratiques ont diminué la part de l'arbitraire, et la rigueur semble caractériser la sélection des candidats, mais il faudra probablement du temps et quelques succès féminins avant que ne disparaissent complètement les résistances, autant chez les candidates potentielles (accès à la formation) que chez les collègues (attitudes du milieu).

Une autre illustration concerne une caractéristique des femmes, par exemple, un degré de confiance moins élevé, face à une pratique qui consiste à ne pas offrir de formation structurée (cours et stages plus ou moins obligatoires, parrains ou mentors plus ou moins préparés adéquatement); on peut déjà entrevoir les difficultés qu'elles peuvent vivre lors du déroulement de la formation et lors de l'intégration. En outre, ces conditions influencent sans doute aussi les réactions du milieu vis-à-vis les nouvelles arrivantes, vues comme une surcharge de travail puisqu'on doit suppléer à des cours ou stages qui n'ont pas eu lieu, avec des outils (formation en parrainage) plus ou moins performants.

Un autre exemple d'interdépendance concerne l'implantation du programme d'équité et des objectifs de représentativité féminine par secteur. En effet, ce programme a engendré des réactions défensives chez les hommes qui se sont sentis menacés dans leur progression de carrière. Ils n'ont donc pas toujours considéré d'un oeil favorable l'arrivée des femmes.

Nous aimerions faire remarquer ici que les pratiques de gestion sont souvent à la base du processus qui s'enclenche et des effets qui en découlent. Or, elles ont aussi comme particularité de relever du contrôle de l'organisation, qui peut agir sur elles. Par exemple, la Banque peut décider de ses mécanismes d'accès à la formation, de sélection, de formation, et d'intégration. En outre, elle peut agir sur les attitudes du milieu à l'endroit de la venue des femmes, par des sessions d'information, de sensibilisation, par la promotion de normes de comportement (évaluation du rendement), etc. Plusieurs moyens s'offrent à elle pour influencer la dynamique entre les variables.

Pistes de recherche

De par sa nature, notre étude a des limites. En effet, ses résultats ne peuvent faire l'objet d'une généralisation; non seulement sont-ils circonscrits à l'organisation étudiée, dans la grande région métropolitaine, mais également à l'échantillon rencontré. Néanmoins, nous pouvons en tirer quelques leçons. Car, comme l'exprime Yin (1994), ce type d'étude est utile à la formulation d'hypothèses; son but n'est pas de conclure sur une étude mais de développer des pistes pour des études ultérieures.

Ainsi, nous nous interrogeons sur le profil de nos répondantes. Alors que notre sujet d'étude concernait un emploi non traditionnel, elles-mêmes ne l'ont pas perçu comme un emploi non traditionnel. En outre, la confiance en soi semble être acquise, les obligations familiales ne semblent pas vraiment leur peser, et elles n'ont pas éprouvé de besoin pour une formation particulière.

En fait, notre étude nous a révélé beaucoup plus de similarités que de différences entre les hommes et les femmes de notre échantillon. On peut se demander si cette situation est représentative de la réalité organisationnelle globale des effectifs féminins, ou plutôt de celle des Conseillers en crédit commercial féminins; dans ce dernier cas, s'agirait-il d'un effet de la sélection? Des recherches ultérieures pourraient tester cette "représentativité" et en tirer quelques explications possibles, qui pourraient présenter un intérêt pour l'organisation elle-même (connaître l'état de son bassin de postulantes) et pour d'éventuelles candidates.

Pour compléter cette recherche et vraiment savoir ce qui empêche les femmes de postuler ou de rester dans l'emploi, il faudrait interroger des femmes qui n'ont pas postulé et qui auraient peut-être souhaité le faire, ou des femmes qui ont commencé la formation, puis l'ont abandonnée; ou des femmes qui ont exercé l'emploi mais ont choisi de quitter. En outre, une étude quantitative serait peut-être indiquée pour considérer l'état de la situation du bassin potentiel des méga-succursales et du marché.

Enfin, nous avons noté, et ce de façon assez unanime chez nos répondants, que la variabilité interrégionale semble caractériser les pratiques organisationnelles. Cette caractéristique serait à vérifier de façon plus directe.

Recommandations

Quelques mots maintenant sur la présence du service de l'Équité en emploi dans l'appui perçu chez nos répondants. Cette présence de l'Équité en emploi se fait peu sentir, sauf en ce qui a trait à un cours concernant la gestion de sa carrière, souvent cité par les répondants, où la Banque incite les gens à prendre leur propre carrière en mains. L'intervention est plus visible au niveau des mesures de conciliation travail/famille, par exemple les garderies disponibles lorsqu'il y a formation à l'extérieur. Mais le service peut rendre sa présence plus active.

On peut présumer que l'on continuera à laisser aux régions la latitude et l'autonomie de fonctionnement qu'elles ont déjà. Dans cette perspective, il serait fortement souhaitable de publiciser les pratiques bénéfiques de certains centres, de sorte qu'elles soient connues et "exportées" dans des régions qui ont moins de succès à attirer et intégrer des femmes dans l'emploi de Conseiller en crédit commercial.

À cet égard, l'Équité en emploi pourrait jouer un rôle important, en dressant la liste des "recettes à succès", et en les publicisant.

Nous reprendrons ici la plupart des suggestions déjà émises par les participants à notre étude, et qui nous semblent fort judicieuses:

Pour l'accès à la formation/emploi:

1. Se concentrer sur le déblocage de la voie interne, principalement l'utilisation des personnes oeuvrant déjà en crédit commercial dans les mégasuccursales.

Pour la formation:

1. Effectuer une analyse plus rigoureuse des besoins, en établissant des niveaux
2. Assurer une disponibilité constante des cours, de façon à ce que toutes les personnes en entraînement puissent les recevoir dès le début de leur période de formation
3. Dresser un calendrier de stages obligatoires, dont celui du stage en succursale, plus long pour les gens provenant de l'externe
4. Disposer d'un bassin de personnes formées, prêtes à prendre la relève en tout temps (d'où l'intérêt des gens oeuvrant au niveau des mégasuccursales)
5. Rallonger la période globale d'entraînement à un **minimum** de neuf mois, ce qui, d'après notre étude, offrirait plus de garantie de qualité et de profondeur de la formation

La pratique qui consiste à fixer à six mois la durée d'entraînement, dont les coûts sont assumés pendant cette période par le centre d'entraînement, peut engendrer des frictions entre les régions et ledit centre, pour des raisons budgétaires évidentes, lorsqu'il y a des demandes de prolongation d'entraînement de la part des régions. On pourrait peut-être songer à

augmenter la période d'entraînement à au moins neuf mois, puisque la grande majorité de nos répondants, qui s'estiment satisfaits de leur formation, ont pu bénéficier d'une telle période. Il semblerait que dans d'autres institutions financières, cette période soit d'un an. Une période de neuf mois nous apparaît donc tout à fait raisonnable, à la fois pour la préparation des futurs titulaires, et pour les coûts de la formation. Cette avenue serait bénéfique pour les hommes autant que pour les femmes, mais en ce qui a trait à ces dernières, elle aurait pour avantage de les préparer plus solidement et d'affermir ainsi leur confiance en elles lors de leur intégration dans le nouvel emploi, ce qui n'est jamais négligeable dans leur cas. Les résultats pourraient sans doute être visibles même au niveau du recrutement, car sachant qu'elles peuvent bénéficier d'une préparation suffisante, elles pourraient être davantage attirées vers la formation et l'emploi.

6. Permettre que les personnes en entraînement aient obligatoirement terminé leur entraînement avant de se voir confier un portefeuille; à cet effet, une attestation de l'équipe de supervision devrait être exigée

L'intégration

L'engagement de la haute direction, lui, est perceptible surtout au début, lors du recrutement, mais semble plutôt absent par la suite. Une explication possible à ceci est peut-être qu'il y a préoccupation pour la représentativité en terme de nombre, mais qu'on a tendance à laisser les choses aller par la suite. Il serait certes souhaitable que cet engagement soit manifeste lors de l'intégration, en apportant un appui à des mécanismes tels que:

1. Planifier l'intégration des nouveaux titulaires, par une approche progressive, tant au niveau du nombre de comptes qu'au niveau des objectifs de développement
2. Sensibiliser les gestionnaires à l'arrivée des femmes, à la gestion d'équipes mixtes

Pour terminer, la nouvelle formation donnée dans le cadre du programme PUB, contribuera grandement à aplanir certaines des difficultés rencontrées par les femmes du réseau en terme de scolarité exigée et constitue sans doute la meilleure voie d'accès pour elles vers les emplois de la haute hiérarchie.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUREGARD, M.** (sous la direction de), 1994, *Le maintien des femmes dans les secteurs non traditionnels*, Chaire d'études sur la condition des femmes, Université Laval, Québec
- BELLE, F.** 1987, *Cadres au féminin et cultures d'entreprise. Le cas de trois entreprises de Grenoble*, Thèse de doctorat, Grenoble 2 B
- BERNIER, C., et FILION, A.**, 1989, *Nouvelles technologies: qualifications et formation*, Institut de recherche appliquée sur le travail
- BERNIER, C., FILION, A. L'HEUREUX, P.**, 1994, *Innovation de formation des entreprises: le cas du secteur financier*, Les Presses de l'Université Laval, Collection "Instruments de travail"
- BOOTH, A.L.**, 1993, *Private Sector Training and Graduate Earnings*, The Review of Economics and Statistics, vol. LXXV, no. 1, pp. 164-170
- CARNEVALE, A.P., GAINER, L.J., VILLET, J.**, 1990, *Training in America*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- CHICHA-PONTBRIAND, M.T.**, 1989, *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'équité en emploi*, Les éditions Yvon Blais, Montréal
- CHICHA-PONTBRIAND, M.T.**, 1995, *La participation des travailleuses à la formation en entreprise et l'équité en emploi*, Relations industrielles, vol. 50, no. 1, pp. 147 à 162
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME**, 1991, *Faits saillants de la recherche sur la formation professionnelle des femmes adultes*
- CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN SUR LA SITUATION DE LA FEMME**, 1992, *La réévaluation de l'équité en matière d'emploi: mémoire au comité spécial sur l'examen de la loi sur l'équité en matière d'emploi*

-
- DEXTER, C.R.**, 1990, *Perspectives on Women in Management for the 1990's and Beyond: a Model for Change*, National Centre for Management Research and Development, School Business Administration, University of Western Ontario, London, Ontario
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA**, 1986, *Équité en matière d'emploi, Programme légiféré d'équité en matière d'emploi* (ref. WH-3-608 F)
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA**, 1991, *Guide pour l'étude des systèmes d'emploi*, Ottawa
- FRÉCHETTE, C.** 1990, *La discrimination systémique: la barrière invisible à l'équité en emploi*, Ministère des affaires municipales, Groupe de travail sur les programmes d'équité en emploi
- GOLDSTEIN, N.**, 1989, *Management Training Strategies in High Tech Electronics, Job Training for Women*, S.L. Harlan et R.J. Steinberg, dir. Philadelphia, Temple University Press, pp. 485-509
- GREEN, F.**, 1993, *The Determinants of Training of Male and Female Employees in Britain*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, vol. 55 (février) pp. 103-122
- GREEN, R.**, 1991, *Sex Discrimination in Job-related Training*, British Journal of Industrial Relations, vol. 29, no. 2, pp. 295-3304
- GREENE, C. K.**, 1994, *Factors that Influence Women's Choices to Work in the Trades*, University of Georgia
- GREENLAGH, C., STEWART, M.**, 1987, *The Effects and Determinants of Training*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, vol. 49, no. 2, pp. 171-190
- GROUPE CONSULTATIF sur l'équité en matière d'emploi pour les femmes**, 1992, *Au-delà des statistiques: un équilibre entre hommes et femmes*

-
- HAGNERE, L., STEINBERG, R.J.**, 1989, *Non Traditional Training for Women: Effective Programs, Structural Barriers, and Political Hurdles*, Job Training for Women, S.L. Harlan et R.J. Steinberg, dir. Philadelphia: Temple University Press, pp. 333-363
- HALL, D.T.**, 1989, *Moving Beyond the "Mommy Track". An Organization Change Approach*. Personnel, Décembre 1989, pp. 25-26
- HENSON, J. M.**, 1994, *Occupational Sex Segregation, Private Sector Training and Earnings: the Early Careers of White Women and Men*, Fordham University
- HOY, J. C.**, 1989, *Learning in the Workplace: a Study of the Settings and Resources for the Learning of Executive Women*, Fac-similé de la thèse Columbia University
- LANIER, P. A.**, 1994, *Factors Influencing the Labor Market Structure of Women's Jobs: an Empirical Analysis*, Louisiana Technical University
- LAUFER, J.**, 1992, *L'entreprise et l'égalité des chances*, La documentation française, Paris
- LAROUCHE, V.**, 1984, *Formation et perfectionnement en milieu de travail*, Chicoutimi, Les éditions JCL
- MARUANI, M.**, 1985, *Mais qui a peur du travail des femmes?* Syros, Paris
- MATHEWS, A. L.**, 1994, *The Diversity Connections: Mentoring and Networking*, Public Manager, vol. 23, (Hiver 1994-1995), pp. 23-26
- MINISTERE DE L'EDUCATION**, 1991, Direction générale des programmes, Direction de la formation générale des adultes, *Initiation aux métiers non traditionnels*
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V.**, 1988, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Bordas, Paris

SENSI, D., 1991, *Egalité des chances et formation professionnelle: évaluation des programmes de formation dans des entreprises*, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, Berlin

STATISTIQUES CANADA, 1993, *Les Femmes sur le marché du travail*, cat. 71-534F, Ottawa

1994, *Les femmes dans la population active*, Ottawa

THOMPSON, L. R., 1986, *Personal and Work Related Variables Associated with Persistence of Women in Apprenticeship in Non Traditional Occupations*, UMI Dissertation Information Service, Michigan, Fac-similé de la thèse (1992), University of Connecticut

TREMBLAY, D.-G., 1992, *La formation dans les entreprises: réalités et défis*, Possibles, vol. 16, no. 4, 101-116

VEUM, J.R., 1993, *Training Among Young Adults: Who, What Kind, and for How Long?*, Monthly Labor Review, vol. 116, no. 8, pp. 27-32

YIN, R. K., 1994, *Case Study Research: Design and Method*, Thousand Oaks, Sage, California

ZEYTIÑOGLU, I.U., 1992, *Unionized Part-Time Professionals and Opportunities for Filling Full-Time Vacancies and Training*, Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 47, no. 1, pp. 59-78