



ADMINISTRATION, COMMERCE ET INFORMATIQUE

CONSEILS FINANCIERS

*ÉTUDE
PRÉLIMINAIRE*

**ADMINISTRATION,
COMMERCE
ET INFORMATIQUE**

**CONSEILS
FINANCIERS**

*ÉTUDE
PRÉLIMINAIRE*

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1999 – 98-1060

ISBN : 2-550-34068-X

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 1999

Recherche et rédaction

Geneviève Daigneault, chargée de projet, Collège Montmorency
Jean-François Gilker, chargé de projet, Collège Montmorency

Coordination

Gilles Charest, directeur, formation des adultes, Collège Montmorency
Jean Mathieu, conseiller pédagogique, Collège Montmorency

Supervision

Louise Charlebois, responsable de secteur, Direction générale de la formation professionnelle et technique

Huguette Doré, responsable de secteur, Direction générale de la formation professionnelle et technique

Mise en pages, Infographie et Impression

CSE Formation • Conseil • Technologie

Révision linguistique

Sous la Division des services linguistiques du Ministère

MÉTHODOLOGIE

La présente étude a été effectuée entre avril et juin 1996. Elle porte sur trois fonctions de travail du secteur financier, plus précisément chez les intermédiaires financiers de dépôts soit les banques, les caisses populaires et d'économie et les sociétés de fiducie, le champ étant principalement occupé par les deux premières.

Elle s'appuie sur une recherche documentaire dans laquelle on tient compte des études spécialisées et des articles d'actualité sur les innovations dans ce domaine. De plus, 123 personnes se répartissant ainsi ont été interrogées.

- 6 représentantes et représentants de banques ;
- 6 conseillères et conseillers en ressources humaines de fédérations de caisses populaires et de la Confédération des caisses populaires Desjardins ;
- 2 représentantes et représentants de sociétés de fiducie ;
- 5 représentantes ou représentants du service à la clientèle dans une banque ;
- 4 caissières ou caissiers de caisse populaire ;
- 5 commis d'institution bancaire ;
- 5 commis de caisse populaire ;
- 6 conseillères financières ou conseillers financiers de banque ;
- 4 conseillères financières ou conseillers financiers de caisse populaire ;
- 80 sortantes et sortants de programmes de formation :
 - ◆ 18 du DEP en Tenue de caisse et offre de services ;
 - ◆ 13 du DEC en Techniques administratives, option Finance ;
 - ◆ 6 du DEC en Techniques administratives, option Services financiers ;
 - ◆ 11 du DEC en Administration ou coopération ;
 - ◆ 6 de l'AEC en Services financiers ;
 - ◆ 14 de l'AEC en Conseils financiers ;
 - ◆ 3 de l'AEC en Conseil en Services financiers pour les particuliers ;
 - ◆ 5 de l'AEC en Gestion du crédit à la consommation ;
 - ◆ 4 de l'AEC en Fiscalité ;
- 5 responsables de programme de formation.

De plus, nous avons pu compter sur la participation de 20 personnes dans les établissements de formation, qui nous ont permis de prendre contact avec les sortantes et sortants.

Ces personnes résident, travaillent ou ont étudié dans 14 régions différentes. La liste de leurs noms et des entreprises pour lesquelles elles travaillent est fournie à la fin de la présente étude.

Les entrevues ont toutes été effectuées par téléphone. Nous avons fait parvenir, avant l'entrevue, une copie du questionnaire par télécopieur aux représentantes et représentants des employeurs. Dans la plupart des cas, il a fallu plusieurs relances. Les entretiens ont duré entre 5 et 90 minutes, selon

le type d'information désiré et la disponibilité des personnes. Ce sont les employeurs et certaines ou certains responsables de programmes de formation qui ont accordé les entrevues les plus longues.

Nous tenons à remercier tous les participantes et participants de leur précieuse collaboration sans laquelle cette étude aurait été presque impossible à effectuer.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

Conseils financiers

PROBLÉMATIQUE

Le décloisonnement du secteur financier, en augmentant la concurrence entre les banques, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance et les sociétés de valeurs mobilières, oblige les entreprises à diversifier considérablement les produits et services qu'elles offrent aux consommatrices et consommateurs.

Par ailleurs, le vieillissement de la population, qui est en voie de passer d'une phase de consommation à une phase d'épargne et d'investissement, force les institutions financières, en particulier les caisses et les banques, à mieux connaître les produits d'investissement afin de pouvoir consolider leur situation dans le système financier. Notons que ces institutions disposent d'un réseau de plus de 3 100 succursales au Québec et regroupent plus de 90 p. 100 de la main-d'œuvre totale du secteur des intermédiaires financiers.

De plus, la multiplicité des réseaux de distribution conduit les institutions financières à restructurer leurs succursales, en vue d'offrir un meilleur soutien à la clientèle.

Ainsi, des investissements majeurs en matière de traitement de l'information ont permis de multiplier les services « d'AutoBanking¹ » (guichets automatiques, cartes de débit, téléphonie interactive, dépôt direct, paiement automatique, etc.), déchargeant ainsi le personnel de succursale d'un volume croissant de transactions courantes. Le travail est alors réorienté vers l'offre des nouveaux produits et services financiers qui sont mis à la disposition des clientes et clients. On cherche désormais à redéfinir le rôle des caisses et des succursales bancaires, en leur attribuant une fonction essentiellement commerciale où tous les emplois sont axés sur le service à la clientèle. Le nouveau contexte conduit donc les intermédiaires de dépôt à réviser les tâches et l'organisation du travail de leur personnel.

*Voici une des conclusions d'un récent rapport du cabinet conseil **Deloitte & Touche** :*

*« Avec l'explosion des réseaux de télécommunications, d'**Internet** et de la monétique, l'industrie bancaire est en train de connaître une transformation profonde. Cette révolution, dit-on, fera perdre des milliers d'emplois et réduira considérablement le nombre de succursales de banques au pays.*

D'ici 10 ans, la moitié des succursales bancaires du Canada et jusqu'à 35 000 emplois du secteur des services de détail disparaîtront, prédisait ce rapport². »

-
1. Services en mode autonome incluant le «télébanking».
 2. DESMARTEAU, Pierre. *La technologie bancaire transformera le caissier en conseiller*, Les Affaires, samedi 30 septembre 1995, page 3.

Toutefois dans l'ensemble, les institutions semblent s'être engagées à faire en sorte que les restructurations en cours n'aient pas de répercussions majeures sur le volume de leurs effectifs. En effet, elles indiquent qu'elles ont la volonté de favoriser le recyclage des employées et employés dont les postes sont touchés. À cet égard, il semble que l'attrition et les programmes de retraite anticipée aient permis d'atteindre les objectifs de rationalisation et de restructuration de l'emploi dans le secteur.

Donc, les changements actuels et à venir, notamment dans les succursales des institutions de dépôts, auront principalement pour effet de modifier les tâches des caissières et caissiers, des agentes et agents de prêts et des commis. Ainsi, le temps non consacré aux tâches administratives est-il converti en temps consacré au service à la clientèle.

De la même manière, la restructuration des réseaux de succursales bancaires ne semble pas se traduire par une vague de fermetures des succursales, mais par une modification de leur rôle et une réduction du nombre de transactions à traiter. Cette restructuration donne lieu au réaménagement matériel des succursales, au regroupement sous une seule direction de plusieurs succursales, à la centralisation des activités administratives dans un centre régional et à la mise en place de nouveaux points de services dans des endroits stratégiques (centre commerciaux, supermarchés, etc.), ce qui permet de rapprocher la succursale de la consommatrice et du consommateur.

Le déploiement de points de services sur le territoire représente un des atouts importants des institutions de dépôts par rapport à la concurrence.

« Dans cette course, les banques partent bien nanties face à leurs concurrents grâce à leur réseau de succursales³. Puisque là réside une de leur forces principales, les banques tenteront d'amener des changements majeurs à leurs réseaux de succursales (...), en les enlignant (sic) sur des fonctions spécifiquement commerciales. (...) et une tentative sera faite d'enligner (resic) tous les emplois des succursales sur des fonctions commerciales de vente et de service à la clientèle⁴. »

Le mouvement de restructuration fut lancé au début des années 90 par la Banque Royale, la Banque de Montréal et la Banque Toronto-Dominion. Il s'étendit par la suite aux autres banques. Enfin, le

3. Le nombre de succursales bancaires au Canada est passé de 6 841 en 1972 à 7 439 en 1979 et commence à diminuer (ABC in Tremblay, 1989). Cette tendance à la baisse n'est pas caractéristique des banques canadiennes. Il est par contre difficile de prévoir l'issue finale de cette tendance, quand on sait que l'existence d'un réseau de succursales constitue un avantage pour les banques à la concurrence (FIET, 1984). Aussi pensons-nous, avec d'autres (RAJAN, 1984), qu'on assistera surtout à une réorganisation majeure du réseau des succursales bancaires.

4. BERNIER, Colette. *Innovation de formation des entreprises, le cas du secteur financier*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Collection instrument de travail, numéro 24, 1994, page 13.

Mouvement Desjardins a mis en place, il y a un an, un vaste projet de restructuration de son fonctionnement⁵.

« On vise une redéfinition complète de ce que sont les caisses(...). On remet en question tout le fonctionnement, depuis l'accueil des clients jusqu'au rôle des 19 000 bénévoles (...). C'est aussi ce qu'ont fait et ce que font encore les banques. Les tâches de toutes les catégories d'employés sont revues et corrigées. Le rôle des dirigeants est réorienté. Même l'aménagement intérieur des succursales est repensé. La culture organisationnelle des institutions est remodelée pour utiliser les nouvelles technologies et s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs des services bancaires⁶. »

Le décloisonnement, les changements dans les besoins des consommatrices et consommateurs, les transformations techniques, la restructuration de l'industrie des intermédiaires financiers, etc., donnent lieu à des modifications dans le marché du travail. Comment ces modifications influent-elles sur les emplois d'agentes et agents de prêts, de caissières et caissiers et de commis ? Comment transforment-elles leurs tâches ? Nécessitent-elles de nouvelles compétences ? Assisterons-nous à la disparition de certains emplois et à l'émergence de nouvelles fonctions de travail ?

Dans cette transformation, on constate que les caissières et les caissiers deviennent des représentantes et des représentants, service à la clientèle. On souhaite qu'elles et ils deviennent plus proactifs dans leurs rapports avec la clientèle. *« Elles et ils doivent être constamment à l'affût des besoins financiers particuliers de leurs clients afin de les adresser ensuite aux spécialistes de la banque⁷. »* Si elles et ils doivent encore offrir les services transactionnels courants (dépôts et retraits), d'importants efforts sont déployés en vue d'en réduire le volume. On offre, à cet égard, de plus en plus de services « d'AutoBanking », qui permettent la distribution de produits en mode autonome (guichet automatique, automate dans les commerces, téléphone et micro-ordinateur) : *« ... les services bancaires par téléphone représentent la troisième phase de l'AutoBanking. Nous avons d'abord eu les guichets automatiques, puis la carte de débit⁸. »*

Parallèlement, on constate que les postes de commis sont également touchés par la réorganisation en cours. L'informatisation et l'automatisation, de même que la centralisation des tâches administratives hors des succursales, permettent des économies d'échelle. Si certains postes sont

5. Au sujet de la restructuration du fonctionnement du Mouvement Desjardins, voir l'extrait de l'article de Jean-Paul Gagné, reproduit à l'Appendice 4.

6. BARBÈS, François. *Les grandes banques auront éliminé au moins 27 000 postes de 1990 à 2000*, Les Affaires, samedi 27 janvier 1996, page 7.

7. Ibid.

8. DESMARTEAU, Pierre. *La technologie bancaire transformera le caissier en conseiller*, Les Affaires, samedi 30 septembre 1995, page 3.

simplement transférés des succursales vers les centres administratifs régionaux, bon nombre de commis sont appelés à faire le saut vers le poste de conseillère financière ou conseiller financier.

Dans le même esprit, les emplois d'agentes et d'agents de prêts sont transformés en postes de conseillères financières ou de conseillers financiers ; de spécialistes en prêts personnels ou en prêts hypothécaires, les employées et employés en cause se transforment en généralistes des produits financiers. Elles et ils ont désormais la responsabilité des différents types de prêts et doivent aussi être en mesure d'offrir les produits de placements (fonds mutuels, obligations, valeurs mobilières, etc.). Sans être planificatrices financières ou planificateurs financiers (profession contrôlée), les conseillères financières et les conseillers financiers doivent être en mesure d'analyser la situation financière globale de la cliente ou du client, de percevoir ses besoins particuliers et de lui proposer les produits qui répondraient le mieux à ses besoins.

Devant les changements qui s'amorcent et s'amplifient, il faut se demander à quelles fonctions de travail les programmes de formation du secondaire et du collégial permettent d'accéder. Ces programmes préparent-ils bien les élèves pour les emplois en cause ? S'adressent-ils, ou doivent-ils s'adresser, à des personnes occupant déjà un emploi ? Sont-ils trop nombreux, superflus ou trop particulier ? Voilà les principales questions que soulèvent les bouleversements qui ont cours dans cette industrie et que l'on tente à tout le moins d'éclaircir dans la présente étude.

Les programmes de formation qui s'adressent à ce secteur d'activité sont nombreux et se situent dans tous les ordres d'enseignement. Il existe, pour la majorité des personnes employées dans ce secteur, un cheminement à entrée unique. La formation de base est actuellement offerte à l'intérieur de différents programmes. Par ailleurs, les ouvertures de postes sont peu nombreuses, et elles concernent du travail temporaire, occasionnel, de remplacement et à temps partiel. Que devrait-il en être de l'offre de formation devant ces débouchés ? Les programmes de formation ont-ils des débouchés d'emploi réels dans ce secteur ? Y a-t-il de telles différences entre les compétences exigées du personnel des banques et des caisses populaires — les deux principaux employeurs — pour justifier des programmes de formation différents ?

Quant au perfectionnement en cours d'emploi, il permet aux personnes de progresser à l'intérieur de l'entreprise et d'avoir un plan de carrière. Doit-on harmoniser les programmes existants ? Y a-t-il des besoins de recyclage ou de perfectionnement qui ne sont pas pris en considération dans les activités proposées jusqu'à maintenant ?

Sans nier les besoins de concertation, on peut affirmer que dans le domaine du perfectionnement, les personnes sont assez bien servies par le collégial et l'universitaire, de même que par les entreprises elles-mêmes. C'est sur le plan de la formation de base qu'il faut en priorité pousser la réflexion plus loin. Cette démarche doit se faire en concertation — milieu de l'éducation et milieu du travail, secteur financier — car pour apporter une réponse appropriée et rationnelle aux besoins du marché, on doit prendre en considération à la fois les façons de faire des milieux qui engagent les personnes diplômées de nos écoles et les orientations qui guident les pratiques du milieu de l'éducation.

CONSTATS SUR LA FONCTION DE TRAVAIL

Constats généraux

- Il y a une seule fonction seuil dans le secteur des banques et des caisses populaires, soit celle de représentante, représentant du service à la clientèle.
- Une progression en emploi et un cheminement de carrière invariables conduisent les personnes qui le désirent et qui ont la formation appropriée, du poste de représentante, représentant à celui de conseillère, conseiller.
- Une orientation vers l'approche-client est donnée à tous les postes.
- Une hausse de la qualification et des exigences d'engagement et de promotion accrues, parce qu'on recherche une main-d'œuvre plus polyvalente, font en sorte que la formation facilite la progression dans l'entreprise.
- Une volonté des employeurs de recycler la main-d'œuvre se manifeste.
- Les employeurs font des efforts pour réduire les mises à pied, d'où une répartition du temps de travail entre les personnes déjà en poste et un faible taux d'ouverture de postes à l'externe ou seulement des emplois à temps partiel, particulièrement dans le cas des représentantes et représentants. Les programmes de formation servent à aider les commis et les agentes et agents à passer aux nouvelles fonctions.
- La main-d'œuvre est en grande majorité féminine et relativement jeune.
- On trouve une très forte concentration des emplois, pour ces trois fonctions, dans les banques et les caisses populaires. Ces institutions occupent presque tout le terrain, et les modifications législatives en matière de propriété ont permis d'agrandir leur champ d'action.
- L'automatisation, l'informatisation, la modification des besoins de la clientèle, ainsi que la diversification et la complexification de l'offre de services et de produits financiers, dans un contexte de concurrence accrue, donnent lieu à un mouvement de réorganisation du travail. La fonction commerciale devient le centre de toutes les préoccupations.
- On assiste à une concentration de 80 p. 100 de l'emploi dans quatre régions administratives.

Constats sur la fonction de représentante et de représentant du service à la clientèle

- Une nouvelle appellation pour les caissières et les caissiers des services financiers — représentantes, représentants du service à la clientèle ou préposées, préposés au service aux membres — illustre les nouvelles orientations de cette fonction de travail.

- Le diplôme d'études secondaires permet encore d'accéder au poste d'entrée, mais les exigences s'orientent de plus en plus vers la formation collégiale.
- Les emplois sont à temps partiel et précaires.

Voici les nouvelles caractéristiques annoncées en ce qui concerne les tâches : objectifs de vente et d'orientation, accent sur le caractère proactif de la fonction, habiletés relationnelles, capacité de définir les besoins de la clientèle. Il reste toutefois encore énormément de chemin à parcourir pour atteindre les objectifs de la réorientation en cours.

Constats sur la fonction de commis

- La seule des trois fonctions étudiées pour laquelle on trouve une proportion significative en-dehors du groupe des Intermédiaires de dépôts, 20 p. 100 des postes de commis se trouvant dans les Sociétés d'assurances.
- Fonction de travail la plus touchée par la réorganisation des processus de travail. Plusieurs des tâches administratives qui en relevaient ont été informatisées ; les tâches liées à l'offre de produits de convenance sont maintenant effectuées par les représentantes et représentants du service à la clientèle.
- La diminution des postes de commis, leur déplacement des succursales vers les centres de traitement, sauf dans le cas des caisses populaires pour l'instant.
- Quand elles et ils demeurent en succursale, les commis sont appelés à jouer un rôle de soutien par rapport aux deux autres fonctions, et parfois de supervision en ce qui concerne le personnel moins expérimenté. Ces personnes ont aussi une responsabilité relativement à la fonction commerciale de l'entreprise. Leur horaire de travail doit s'adapter aux heures d'ouverture des succursales.
- Dans les centres de traitement, les tâches de la ou du commis sont fonction du service auquel elle ou il est affecté, son horaire de travail est régulier, et elle ou il n'a aucun contact avec la clientèle.

Constats sur la fonction de conseillère financière, conseiller financier

- Les agentes et les agents de prêts acquièrent depuis déjà quelque temps les connaissances et les compétences relatives à leurs nouvelles tâches. de conseillères financières et de conseillers financiers, appuyés en cela par les programmes de formation continue.
- Des emplois à temps plein, mais à horaires variables, sont à prévoir dans un avenir rapproché.

- De nouvelles exigences se profilent à l'horizon : vente de valeurs mobilières et planification financière, d'où de nouveaux besoins de formation.
- Il s'agit d'une fonction dont l'accès est réservé aux personnes ayant l'expérience du milieu financier, et la formation postsecondaire requise, et qui sont soucieuses de se perfectionner continuellement.
- Sans qu'il y ait de véritable pénurie pour ces postes, les besoins sont grandissants, mais ils seront probablement satisfaits à l'interne.
- L'accès aux données informatiques libère ce personnel de certaines tâches, et la sollicitation fait de plus en plus partie de leurs préoccupations quotidiennes. Le téléphone devient un outil de travail important.
- De spécialistes en matière de prêts, elle et ils passent à généralistes en prêts, crédit et placements. Elles et ils doivent être à l'écoute des clients et prévoir leurs besoins, la fidélisation de la clientèle faisant partie de leurs responsabilités.

CONSTATS SUR LA FORMATION

L'examen des différents programmes de formation initiale et de perfectionnement conduit aux constats suivants :

- Il existe des programmes de formation en lien avec les fonctions de travail étudiées au secondaire, au collégial et à l'universitaire.
- En formation initiale, on relève quatre programmes :
 - ◆ le DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers ;
 - ◆ le DEC en Techniques administratives, option finance ;
 - ◆ le DEC en Techniques administratives, option Services financiers ;
 - ◆ le DEC en Administration et coopération.

Ces programmes contribuent à former le personnel des banques et des caisses populaires affecté au service de première ligne, soit les caissières et les caissiers ; même si les objectifs et les contenus de ces programmes diffèrent, les résultats sont les mêmes, à cause de la structure du marché de l'emploi dans le secteur financier, du moins en ce qui concerne les deux principaux employeurs.

- Le programme de DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services financiers a été conçu en fonction des tâches des caissières et des caissiers. Les effectifs sont à la baisse. Le placement des sortantes et des sortants est plutôt difficile ; les emplois qui leur sont offerts sont la plupart du temps occasionnels et à temps partiel.
- Le programme collégial 410,12 Techniques administratives option Finance touche des fonctions de travail dans le domaine de la comptabilité et ne concerne qu'occasionnellement le domaine bancaire.
- Une autre option du DEC en Techniques administratives a été mise au point, mais sans reconnaissance officielle, puisque le diplôme est décerné avec la mention « option Finance ». Il s'agit de l'option en Services financiers qui produit des diplômées et diplômés aptes à occuper « *des postes de premier niveau en relation directe avec la clientèle dans des institutions financières diverses*⁹. »
- C'est le même contenu de formation qui, dans un cas, soit celui du DEC en Techniques administratives, option Services financiers, est donné aux futurs diplômés et diplômées pour leur permettre d'occuper « des postes de premier niveau » et qui, dans un autre cas, soit celui de l'AEC 901,09 Services financiers, est donné à des personnes ayant déjà un emploi dans le secteur des services financiers afin qu'elles puissent se perfectionner et accéder à des

9. Tiré d'un document d'information relatif aux Techniques administratives fourni par le cégep de Bois-de-Boulogne.

postes en conseil financier. Les titulaires du DEC occupent des postes de représentante ou représentant, service à la clientèle (poste de caissière ou caissier redéfini), alors que celles et ceux de l'AEC, qui ont suivi la même formation spécifique, sont mieux en mesure d'accomplir les nouvelles fonctions de conseillère financière et conseiller financier. On doit donc constater que la même formation n'ouvre pas les mêmes portes selon qu'on est débutante ou débutant ou qu'on a de l'expérience.

- Le placement des titulaires du DEC 413,01 Administration et coopération est favorisé si les personnes ont acquis en cours de formation une expérience pratique : ces dernières trouvent plus facilement de l'emploi dans les établissements financiers coopératifs.
- Dans la formation continue, on prend en considération les nouveaux besoins de formation suscités par la restructuration des milieux financiers, qui est axée sur le conseil financier aux particuliers.
- Les programmes de formation continue s'adressent aux personnes ayant un emploi ; ils ne sont d'aucune utilité pour décrocher un premier emploi dans les caisses ou les banques. Ils servent au maintien en emploi ou au déplacement latéral ou vertical à l'intérieur de l'établissement ou du réseau.
- On dénombre trois programmes conduisant à une Attestation d'études collégiales visant l'acquisition des mêmes compétences et la même fonction de travail : conseillère, conseiller en services financiers.
- Le programme 901,02 Gestion du crédit à la consommation ne doit pas être considéré comme redondant par rapport aux programmes relatifs au conseil financier : s'il a contribué à permettre de former des agentes et des agents de prêts pour le secteur bancaire, il demeure utile pour les personnes qui travaillent dans le domaine du crédit pour différents types d'entreprises.
- En dehors des établissements scolaires, les banques, par l'intermédiaire de l'Institut des banquiers canadiens, ou à l'interne, et les caisses populaires, regroupées en fédération, ont mis sur pied de nombreuses activités de formation permettant de répondre à leurs besoins ponctuels particuliers.
- Les universités ont entrepris de satisfaire des besoins de perfectionnement visant des créneaux particuliers de compétences.

RECOMMANDATIONS

Étant donné les transformations que connaît le secteur des Intermédiaires financiers de dépôts et les résultats de l'étude préliminaire relative au secteur des assurances, il est recommandé :

- de procéder à une analyse de situation de travail de la fonction de représentante et représentant du service à la clientèle, telle qu'elle se dessine à la fois dans les banques et dans les caisses populaires et caisses d'économie, en tenant compte de l'élargissement du champ d'action des institutions financières et des sociétés d'assurances.
- de réduire d'ici à ce que cette étude soit effectuée et qu'un programme de formation initiale soit créé pour répondre aux nouveaux besoins de qualification de la main-d'œuvre, les inscriptions dans les programmes de Tenue de caisse et offre de services (1093), de Techniques administratives, option Services financiers (410,12) et d'Administration et coopération (413,01), de façon à tenir compte des débouchés actuels limités.
- de ne pas perdre de vue, dans l'élaboration d'un programme de formation initiale préparant à l'accession à la fonction seuil dans le secteur des Intermédiaires financiers et assurances, la polyvalence et la mobilité des personnes.

Dans le cas de la formation continue, qui doit répondre à des besoins particuliers et pour laquelle il faut adapter l'offre aux besoins des entreprises et des personnes, il est recommandé :

- d'inciter les établissements d'enseignement collégial à s'interroger, avec leurs partenaires du monde du travail, sur la pertinence d'élaborer, en conseil financier, des programmes différents selon le type d'employeur.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

PROBLÉMATIQUE	1
SECTION 1 - PORTRAIT DES FONCTIONS DE TRAVAIL	7
1.1 Le contexte du marché du travail dans le secteur financier	7
1.1.1 La mondialisation du marché des capitaux	7
1.1.2 Le décroisement du secteur financier	7
1.1.3 Le vieillissement de la population	8
1.2 La description des fonctions de travail	9
1.2.1 La redéfinition des emplois	9
1.2.1.1 Vers une fonction commerciale	11
1.2.1.2 Les intermédiaires financiers de dépôts	11
1.2.2 La définition des trois fonctions de travail retenues	12
1.2.2.1 Les caissières et caissiers des services financiers	12
(<i>Représentantes et représentants du service à la clientèle</i>)	12
1.2.2.2 Les commis de banque, d'assurance et des autres services financiers	15
1.2.2.3 Les agentes et agents de prêts	18
(<i>Conseillère financière et conseiller financier</i>)	18
1.2.3 Les milieux de travail	22
1.2.3.1 La concentration de l'emploi chez les intermédiaires financiers ..	22
1.2.3.2 La répartition géographique de l'emploi	27
1.2.3.2.1 La répartition des caisses et des succursales	27
1.2.3.2.2 La répartition des emplois	29
1.2.4 Le portrait de la main-d'œuvre	31
1.2.4.1 Les caractéristiques de la main-d'œuvre	31
1.2.4.1.1 Des professions féminines... ..	31
1.2.4.1.2 ... À temps plein et à temps partiel	32
1.2.4.1.3 ... Exercées par une main-d'oeuvre jeune	33
1.2.4.1.4 ... Qui gagne	34
1.2.4.2 Les conditions d'exercice des professions retenues	35
1.2.4.3 Le marché de l'emploi	38
1.2.4.3.1 Les emplois disponibles	38
1.2.4.3.2 Les transformations	41
1.3 L'évolution des fonctions de travail	46
1.3.1 Un rôle de dépistage fondamental	46
1.3.2 ... Qui modifie l'approche	47
1.3.3 ... Et nécessite une nouvelle qualification	47

1.3.3.1	L'hétérogénéité des types de formations recherchés à l'engagement	48
1.3.3.2	Une formation de base et beaucoup de formation continue constante	51
1.4	Les constats sur les fonctions de travail	52
1.4.1	Les constats généraux	52
1.4.2	Les constats sur la fonction de représentante et de représentant du service à la clientèle	53
1.4.3	Les constats sur la fonction de commis	53
1.4.4	Les constats sur la fonction de conseillère financière, conseiller financier	54
SECTION 2 - FORMATION		55
2.1	Les programmes de formation initiale	56
2.1.1	Au secondaire	56
2.1.1.1	Les objectifs et les fonctions de travail visées	57
2.1.1.2	Le contenu	57
2.1.1.3	Les effectifs	58
2.1.1.4	Le placement	60
2.1.2	Au collégial	61
2.1.2.1	Le DEC en Techniques administratives, option Finance	62
2.1.2.1.1	Les objectifs et les perspectives professionnelles	62
2.1.2.1.2	Le contenu	63
2.1.2.1.3	Le placement	64
2.1.2.2	Le DEC en Techniques administratives, option Services financiers et l'AEC 901,09	65
2.1.2.2.1	Les objectifs et les perspectives professionnelles	66
2.1.2.2.2	Le contenu	67
2.1.2.2.3	Le placement	68
2.1.2.3	Le DEC en Administration et coopération 413,01	71
2.1.2.3.1	Les objectifs et les perspectives professionnelles	72
2.1.2.3.2	Le contenu	73
2.1.2.3.3	Le placement	74
2.1.3	Les chevauchements dans la formation de base	76
2.2	Les programmes de formation continue	77
2.2.1	L'AEC 901,02 Gestion du crédit à la consommation	78
2.2.1.1	Les objectifs et les perspectives professionnelles	78
2.2.1.2	Le contenu	79
2.2.1.3	Les emplois des personnes diplômées	79
2.2.2	L'AEC 901,39 Conseils financiers	80
2.2.2.1	Les objectifs et les perspectives professionnelles	80
2.2.2.2	Le contenu	81
2.2.2.3	Les emplois des personnes diplômées	81
2.2.3	L'AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers	84
2.2.3.1	Les objectifs et les perspectives professionnelles	84

2.2.3.2	Le contenu	85
2.2.3.3	Les emplois des personnes diplômées	86
2.2.3	Les recoupements entre les programmes de formation continue	87
2.3	Les autres formations	88
2.3.1	Le Certificat en planification financière personnelle	90
2.3.2	Le Programme universitaire Banque nationale	91
2.4	Les constats sur la formation	93
SECTION 3 - PERTINENCE DE L'OFFRE DE FORMATION		97
3.1	La formation et les fonctions de travail	97
3.1.1	La fonction de travail de représentante, représentant du service à la clientèle	97
3.1.2	La fonction de commis de banque et autres services financiers	98
3.1.3	La fonction de conseillère et de conseiller	99
3.2	La formation et le marché de l'emploi	101
3.2.1	Les besoins quantitatifs	101
3.2.2	Les besoins qualitatifs	102
3.3	La prise en considération de l'ensemble des éléments	103
SECTION 4 - RECOMMANDATIONS		105
LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES		107
LISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS		115
LISTE DES SIGLES		121
Appendice 1 - Variations statistiques		123
Appendice 2 - Les banques à charte canadiennes		125
Appendice 3 - Structure des intermédiaires financiers de dépôts		127
Appendice 4 - Réingénierie des processus d'affaires du Mouvement Desjardins		131
Appendice 5 - Portrait d'ensemble des résultats des entrevues avec des sortantes et des sortants des programmes de formation touchés par la présente étude		133
Appendice 6 - Questionnaire d'entrevue (employeurs)		141
Appendice 7 - Questionnaire d'entrevue (personnel en services qui a entre 1 et 5 ans d'expérience)		147
Appendice 8 - Questionnaire d'entrevue (sortantes et sortants ayant terminé leurs études depuis moins d'un an)		149
Appendice 9 - Petites annonces		151

L

ISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Structure de la classification (grands groupes et groupes) de la division K (intermédiaires financiers et assurances) 1991	23
Tableau 2	Répartition de l'emploi entre les entreprises de la division K (toutes fonctions de travail confondues)	25
Tableau 3	Répartition des emplois pour les trois fonctions de travail dans le groupe des Intermédiaires financiers et assurances (Division K)	26
Tableau 4	Nombre de succursales par région, selon le type d'institution financière	28
Tableau 5	Répartition géographique des emplois dans les trois fonctions de travail	29
Tableau 6	Répartition géographique des emplois et des succursales	30
Tableau 7	Pourcentages des emplois occupés par des femmes, selon les régions	31
Tableau 8	Pourcentages des emplois à temps partiel, selon les fonctions de travail et selon les régions	32
Tableau 9	Pourcentages des postes occupés par des employées ou employés de moins de 45 ans	33
Tableau 10	Salaire moyen des employées et employés (temps plein)	34
Tableau 11	Principaux indicateurs de l'évolution du marché	39
Tableau 12	Types de diplôme recherchés pour la fonction seuil par différentes institutions financières	50
Tableau 13	Répartition des effectifs, DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services, selon les sources de financement	59
Tableau 14	Répartition des effectifs, DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services, dans trois régions	60

PROBLÉMATIQUE

Le décloisonnement du secteur financier, en augmentant la concurrence entre les banques, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance et les sociétés de valeurs mobilières, oblige les entreprises à diversifier considérablement les produits et services qu'elles offrent aux consommatrices et consommateurs.

Par ailleurs, le vieillissement de la population, qui est en voie de passer d'une phase de consommation à une phase d'épargne et d'investissement, force les institutions financières, en particulier les caisses et les banques, à mieux connaître les produits d'investissement afin de pouvoir consolider leur situation dans le système financier. Notons que ces institutions disposent d'un réseau de plus de 3 100 succursales au Québec et regroupent plus de 90 p. 100 de la main-d'œuvre totale du secteur des intermédiaires financiers.

De plus, la multiplicité des réseaux de distribution conduit les institutions financières à restructurer leurs succursales, en vue d'offrir un meilleur soutien à la clientèle.

Ainsi, des investissements majeurs en matière de traitement de l'information ont permis de multiplier les services « d'AutoBanking¹ » (guichets automatiques, cartes de débit, téléphonie interactive, dépôt direct, paiement automatique, etc.), déchargeant ainsi le personnel de succursale d'un volume croissant de transactions courantes. Le travail est alors réorienté vers l'offre des nouveaux produits et services financiers qui sont mis à la disposition des clientes et clients. On cherche désormais à redéfinir le rôle des caisses et des succursales bancaires, en leur attribuant une fonction essentiellement commerciale où tous les emplois sont axés sur le service à la clientèle. Le nouveau contexte conduit donc les intermédiaires de dépôt à réviser les tâches et l'organisation du travail de leur personnel.

*Voici une des conclusions d'un récent rapport du cabinet conseil **Deloitte & Touche** :*

*« Avec l'explosion des réseaux de télécommunications, d'**Internet** et de la monétique, l'industrie bancaire est en train de connaître une transformation profonde. Cette révolution, dit-on, fera perdre des milliers d'emplois et réduira considérablement le nombre de succursales de banques au pays.*

1. Services en mode autonome incluant le «télébanking».

D'ici 10 ans, la moitié des succursales bancaires du Canada et jusqu'à 35 000 emplois du secteur des services de détail disparaîtront, prédisait ce rapport². »

Toutefois dans l'ensemble, les institutions semblent s'être engagées à faire en sorte que les restructurations en cours n'aient pas de répercussions majeures sur le volume de leurs effectifs. En effet, elles indiquent qu'elles ont la volonté de favoriser le recyclage des employées et employés dont les postes sont touchés. À cet égard, il semble que l'attrition et les programmes de retraite anticipée aient permis d'atteindre les objectifs de rationalisation et de restructuration de l'emploi dans le secteur.

Donc, les changements actuels et à venir, notamment dans les succursales des institutions de dépôts, auront principalement pour effet de modifier les tâches des caissières et caissiers, des agentes et agents de prêts et des commis. Ainsi, le temps non consacré aux tâches administratives est-il converti en temps consacré au service à la clientèle.

De la même manière, la restructuration des réseaux de succursales bancaires ne semble pas se traduire par une vague de fermetures des succursales, mais par une modification de leur rôle et une réduction du nombre de transactions à traiter. Cette restructuration donne lieu au réaménagement matériel des succursales, au regroupement sous une seule direction de plusieurs succursales, à la centralisation des activités administratives dans un centre régional et à la mise en place de nouveaux points de services dans des endroits stratégiques (centre commerciaux, supermarchés, etc.), ce qui permet de rapprocher la succursale de la consommatrice et du consommateur.

Le déploiement de points de services sur le territoire représente un des atouts importants des institutions de dépôts par rapport à la concurrence.

« Dans cette course, les banques partent bien nanties face à leurs concurrents grâce à leur réseau de succursales³. Puisque là réside une de leur forces principales, les banques tenteront d'amener des changements majeurs à leurs réseaux de succursales (...), en les enlignant (sic) sur des fonctions spécifiquement commerciales. (...) et une

2. DESMARTEAU, Pierre. *La technologie bancaire transformera le caissier en conseiller*, Les Affaires, samedi 30 septembre 1995, page 3.

3. *Le nombre de succursales bancaires au Canada est passé de 6 841 en 1972 à 7 439 en 1979 et commence à diminuer (ABC in Tremblay, 1989). Cette tendance à la baisse n'est pas caractéristique des banques canadiennes. Il est par contre difficile de prévoir l'issue finale de cette tendance, quand on sait que l'existence d'un réseau de succursales constitue un avantage pour les banques à la concurrence (FIET, 1984). Aussi pensons-nous, avec d'autres (RAJAN, 1984), qu'on assistera surtout à une réorganisation majeure du réseau des succursales bancaires.*

tentative sera faite d'enligner (resic) tous les emplois des succursales sur des fonctions commerciales de vente et de service à la clientèle⁴. »

Le mouvement de restructuration fut lancé au début des années 90 par la Banque Royale, la Banque de Montréal et la Banque Toronto-Dominion. Il s'étendit par la suite aux autres banques. Enfin, le Mouvement Desjardins a mis en place, il y a un an, un vaste projet de restructuration de son fonctionnement⁵.

« On vise une redéfinition complète de ce que sont les caisses(...). On remet en question tout le fonctionnement, depuis l'accueil des clients jusqu'au rôle des 19 000 bénévoles (...). C'est aussi ce qu'ont fait et ce que font encore les banques. Les tâches de toutes les catégories d'employés sont revues et corrigées. Le rôle des dirigeants est réorienté. Même l'aménagement intérieur des succursales est repensé. La culture organisationnelle des institutions est remodelée pour utiliser les nouvelles technologies et s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs des services bancaires⁶. »

Le décloisonnement, les changements dans les besoins des consommatrices et consommateurs, les transformations techniques, la restructuration de l'industrie des intermédiaires financiers, etc., donnent lieu à des modifications dans le marché du travail. Comment ces modifications influent-elles sur les emplois d'agentes et agents de prêts, de caissières et caissiers et de commis ? Comment transforment-elles leurs tâches ? Nécessitent-elles de nouvelles compétences ? Assisterons-nous à la disparition de certains emplois et à l'émergence de nouvelles fonctions de travail ?

Dans cette transformation, on constate que les caissières et les caissiers deviennent des représentantes et des représentants, service à la clientèle. On souhaite qu'elles et ils deviennent plus proactifs dans leurs rapports avec la clientèle. *« Elles et ils doivent être constamment à l'affût des besoins financiers particuliers de leurs clients afin de les adresser ensuite aux spécialistes de la*

-
4. BERNIER, Colette. *Innovation de formation des entreprises, le cas du secteur financier*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Collection instrument de travail, numéro 24, 1994, page 13.
 5. Au sujet de la restructuration du fonctionnement du Mouvement Desjardins, voir l'extrait de l'article de Jean-Paul Gagné, reproduit à l'Appendice 4.
 6. BARBÈS, François. *Les grandes banques auront éliminé au moins 27 000 postes de 1990 à 2000*, Les Affaires, samedi 27 janvier 1996, page 7.

*banque*⁷. » Si elles et ils doivent encore offrir les services transactionnels courants (dépôts et retraits), d'importants efforts sont déployés en vue d'en réduire le volume. On offre, à cet égard, de plus en plus de services « d'AutoBanking », qui permettent la distribution de produits en mode autonome (guichet automatique, automate dans les commerces, téléphone et micro-ordinateur) : « ... les services bancaires par téléphone représentent la troisième phase de l'AutoBanking. Nous avons d'abord eu les guichets automatiques, puis la carte de débit⁸. »

Parallèlement, on constate que les postes de commis sont également touchés par la réorganisation en cours. L'informatisation et l'automatisation, de même que la centralisation des tâches administratives hors des succursales, permettent des économies d'échelle. Si certains postes sont simplement transférés des succursales vers les centres administratifs régionaux, bon nombre de commis sont appelés à faire le saut vers le poste de conseillère financière ou conseiller financier.

Dans le même esprit, les emplois d'agentes et d'agents de prêts sont transformés en postes de conseillères financières ou de conseillers financiers ; de spécialistes en prêts personnels ou en prêts hypothécaires, les employées et employés en cause se transforment en généralistes des produits financiers. Elles et ils ont désormais la responsabilité des différents types de prêts et doivent aussi être en mesure d'offrir les produits de placements (fonds mutuels, obligations, valeurs mobilières, etc.). Sans être planificatrices financières ou planificateurs financiers (profession contrôlée), les conseillères financières et les conseillers financiers doivent être en mesure d'analyser la situation financière globale de la cliente ou du client, de percevoir ses besoins particuliers et de lui proposer les produits qui répondraient le mieux à ses besoins.

Devant les changements qui s'amorcent et s'amplifient, il faut se demander à quelles fonctions de travail les programmes de formation du secondaire et du collégial permettent d'accéder. Ces programmes préparent-ils bien les élèves pour les emplois en cause ? S'adressent-ils, ou doivent-ils s'adresser, à des personnes occupant déjà un emploi ? Sont-ils trop nombreux, superflus ou trop particulier ? Voilà les principales questions que soulèvent les bouleversements qui ont cours dans cette industrie et que l'on tente à tout le moins d'éclaircir dans la présente étude.

Les programmes de formation qui s'adressent à ce secteur d'activité sont nombreux et se situent dans tous les ordres d'enseignement. Il existe, pour la majorité des personnes employées dans ce secteur, un cheminement à entrée unique. La formation de base est actuellement offerte à l'intérieur de différents programmes. Par ailleurs, les ouvertures de postes sont peu nombreuses, et elles

7. Ibid.

8. DESMARTEAU, Pierre. *La technologie bancaire transformera le caissier en conseiller*, Les Affaires, samedi 30 septembre 1995, page 3.

concernent du travail temporaire, occasionnel, de remplacement et à temps partiel. Que devrait-il en être de l'offre de formation devant ces débouchés ? Les programmes de formation ont-ils des débouchés d'emploi réels dans ce secteur ? Y a-t-il de telles différences entre les compétences exigées du personnel des banques et des caisses populaires — les deux principaux employeurs — pour justifier des programmes de formation différents ?

Quant au perfectionnement en cours d'emploi, il permet aux personnes de progresser à l'intérieur de l'entreprise et d'avoir un plan de carrière. Doit-on harmoniser les programmes existants ? Y a-t-il des besoins de recyclage ou de perfectionnement qui ne sont pas pris en considération dans les activités proposées jusqu'à maintenant ?

Sans nier les besoins de concertation, on peut affirmer que dans le domaine du perfectionnement, les personnes sont assez bien servies par le collégial et l'universitaire, de même que par les entreprises elles-mêmes. C'est sur le plan de la formation de base qu'il faut en priorité pousser la réflexion plus loin. Cette démarche doit se faire en concertation — milieu de l'éducation et milieu du travail, secteur financier — car pour apporter une réponse appropriée et rationnelle aux besoins du marché, on doit prendre en considération à la fois les façons de faire des milieux qui engagent les personnes diplômées de nos écoles et les orientations qui guident les pratiques du milieu de l'éducation.

SECTION 1 - PORTRAIT DES FONCTIONS DE TRAVAIL

1.1 Le contexte du marché du travail dans le secteur financier

La mondialisation des marchés, notamment celui des capitaux, le décloisonnement du secteur financier et le vieillissement de la population, tant dans l'espace canadien que québécois, sont les trois éléments centraux autour desquels s'articulent les transformations organisationnelles et techniques récentes dans les entreprises du secteur. Ces phénomènes ont conduit à des modifications importantes des tâches et des qualifications.

1.1.1 La mondialisation du marché des capitaux

Le secteur financier trouve sa raison d'être dans les activités liées à la circulation des capitaux. L'accessibilité de plus en plus grande du marché international des capitaux, rendue possible notamment par les nouvelles techniques d'échange de l'information et par des réglementations permettant l'ouverture accrue de différents marchés nationaux, augmente la concurrence et force les responsables à adapter leurs actions au contexte de mondialisation. L'échiquier n'est plus strictement local, régional ou national, il est désormais international, et la concurrence y est vive⁹, d'autant plus que l'État canadien devra bientôt acquiescer aux revendications internationales et permettre que les étrangers puissent détenir plus de 10 p. 100 des actions des banques canadiennes. Certains investisseurs américains voudront dès lors acquérir des banques canadiennes et réaliser d'énormes profits simplement de par leurs coûts d'exploitation plus faibles.

Dans ce contexte, la restructuration poursuivie par les banques canadiennes constitue un moyen de devenir plus efficaces et de maintenir les actions à un niveau suffisamment élevé pour éviter d'être trop facilement la proie d'investisseurs étrangers.

1.1.2 Le décloisonnement du secteur financier

Le cloisonnement des activités financières en quatre sous-secteurs (les institutions bancaires, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance et les sociétés de valeurs mobilières) date du krach

9. On note, par exemple, que pour chaque dollar de revenus, les banques canadiennes déboursent approximativement 0,60 \$ en frais, alors que certaines institutions américaines, en raison d'économie d'échelle (soulignons que 250 fusions bancaires ont eu lieu aux États-Unis en 1995, suite à l'abolition d'un règlement limitant leur expansion géographique à l'État dans lequel elles étaient agréées) ou parce qu'elles disposent d'une avance technologique, ont des coûts d'opération de 0,45 \$ à 0,50 \$.

BARBÈS, François. Nos banques craignent la concurrence américaine. Les Affaires, samedi 27 janvier 1996, page 9.

de 1929. À l'époque, les gouvernements ont imposé des restrictions à la propriété des entreprises en vue d'empêcher les conflits d'intérêt et d'assurer une plus grande protection du public.

Toutefois, la révision de la *Loi des banques*, en 1967, a déclenché le processus de décloisonnement qui a permis aux banques d'accorder des prêts à la consommation et des prêts hypothécaires, principal marché des sociétés de fiducie. Parallèlement, le secteur des valeurs mobilières est venu concurrencer les banques sur le terrain du crédit commercial, alors qu'un nombre croissant des entreprises finançaient leurs activités par l'émission de valeurs mobilières.

Au cours des années 80, les gouvernements se sont engagés à assouplir les règlements relatifs à la propriété des institutions en vue de permettre une diversification des produits et services. En effet, les lois existantes mettaient des barrières aux entreprises du secteur alors, que la concurrence internationale les poussait à diversifier leurs produits.

En 1987, on autorisait donc toutes les institutions financières canadiennes à prendre le contrôle de maisons de courtage et à en avoir l'entière propriété ce qui provoqua un fort mouvement d'achats et de fusions d'entreprises. Ce processus de déréglementation a également permis aux banques, à compter de 1992, d'être actives dans le secteur des sociétés de fiducies.¹⁰

Le décloisonnement du secteur financier a considérablement marqué les entreprises qui, devant la concurrence accrue, ont dû diversifier considérablement les produits et services qu'elles offrent aux consommatrices et consommateurs.

1.1.3 Le vieillissement de la population

Le vieillissement de la population canadienne et québécoise amène d'importantes modifications dans les habitudes de consommation et d'épargne. En effet, la génération des « baby-boomers », qui représente le tiers de la population, est en voie de passer d'une phase de consommation à une phase d'épargne et d'investissement. À titre d'exemple, durant la période 1980-1993, l'actif des fonds mutuels au Canada est passé de 3,6 milliards à plus de 100 milliards de dollars ; de nombreux analystes prévoient que l'actif des fonds mutuels passera de 100 milliards à 400 milliards de dollars d'ici l'an 2000. Les fonds mutuels représentent aujourd'hui l'un des outils de placement les plus recherchés.

10. Dans l'Appendice 3, on trace un portrait des liens de propriété entre les principales entreprises du secteur. On constate que les banques et le Mouvement Desjardins ont largement investi les autres sous-secteurs de l'industrie.

« Tout le monde se positionne pour recueillir la manne que la prochaine décennie promet, si l'on se fie à une étude de Ernest & Young qui prédit un marché de un billion¹¹ de dollars pour les fonds mutuels au Canada en 2004. Ces fonds drainent actuellement 135 milliards de dollars ; ils en auront de 450 à 650 milliards \$ au tournant du millénaire. Depuis 10 ans, il y a une croissance moyenne de 16 % par année¹². »

La transformation du comportement des consommatrices et consommateurs en matière d'épargne et de placement force donc les institutions financières, en particulier les banques et les caisses, à mieux connaître les produits d'investissement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des clientes et clients et consolider leur situation dans le système financier.

« M. Béland [Président du Mouvement Desjardins] ne cache pas qu'il compte beaucoup sur cette réingénierie et le recyclage du personnel pour aller récupérer une partie importante de l'épargne qui présentement se trouve dans des fonds de placements et de retraite divers qui échappent aux institutions bancaires¹³. »

1.2 La description des fonctions de travail

1.2.1 La redéfinition des emplois

Il apparaît donc clairement que les transformations structurelles touchant le secteur financier entraînent des changements importants sur le plan de l'organisation de la main-d'œuvre, notamment dans les fonctions de vente et de service à la clientèle, qui occupent désormais une place centrale dans la définition des tâches et des compétences, des employées et employés du secteur financier.

Force est de constater qu'à ces nouvelles compétences et aptitudes en matière de vente et de conseil s'ajoute la connaissance d'une gamme de produits et services aujourd'hui beaucoup plus vaste et beaucoup plus complexe.

« Les institutions financières sont beaucoup plus exigeantes qu'auparavant en ce qui a trait aux connaissances et à l'expertise financière de leurs employés. Le jeu de la compétition ne se fait plus principalement par le biais des taux d'intérêts ou des

11. Un million de millions (10¹²) ou mille milliards.

12. TURCOTTE, Claude. *Trimark étale ses ambitions*, Le Devoir, 3 juin 1995, page B3.

13. TURCOTTE, Claude. *Desjardins prépare le guichet universel*, Le Devoir, 3 avril 1995, page A1.

produits et services, il se fait désormais sur le terrain de la compétence des employés¹⁴. »

Par ailleurs, les transformations techniques contribuent également à la redéfinition des tâches. Le déploiement de réseaux informatiques permet, en déplaçant hors des succursales le travail administratif, de dégager les employés de la routine administrative interne. De plus, la généralisation de la télébanque¹⁵ et des transactions électroniques (guichets automatiques, cartes de débit, dépôts directs, monétique¹⁶, etc.) modifie considérablement le travail des employées et employés, notamment du personnel de caisse des succursales bancaires. Au total, entre 60 et 75 p. 100 des opérations courantes s'effectuent déjà par l'électronique.

« La profonde mutation que connaît l'industrie bancaire a pour effet direct de diminuer de moitié le nombre de personne nécessaires à l'accomplissement des différentes tâches en succursales ...¹⁷ »

L'enjeu sous-jacent à ces transformations est l'appropriation d'une plus grande part du marché des placements. La restructuration du fonctionnement des intermédiaires financiers est la réponse organisationnelle aux bouleversements qui frappent l'industrie.

Ainsi, en réduisant les tâches administratives des caissières et caissiers, l'informatisation a permis de redéfinir leurs tâches autour d'une nouvelle fonction de service à la clientèle. Elle a également mené à une réduction des postes de compilation et de vérification des données. De plus, l'amélioration des systèmes de communication informatiques a permis de centraliser le travail « administratif » en dehors des succursales. Ainsi, certains postes « administratifs » ont été centralisés dans des centres régionaux, d'autres ont été transformés en fonctions de service à la clientèle tandis que d'autres encore ont été supprimés.

Ces interventions visent à donner aux succursales une fonction commerciale, en les délestant des fonctions administratives, qui sont dorénavant regroupées dans des centres administratifs centralisés.

14. BARBÈS, François. *La compétition entre les institutions financières se joue désormais sur la compétence des employés*, Les Affaires, samedi 27 janvier 1996, pages 8-9.

15. Transactions effectuées par l'intermédiaire d'un ligne téléphonique, y compris par modem.

16. Exemples : portefeuille électronique ou carte à puce.

17. BARBÈS, François. *Des succursales bancaires plus petites*, Les Affaires, samedi 27 janvier 1996, page 8.

1.2.1.1 Vers une fonction commerciale

Cette fonction commerciale que les intermédiaires financiers cherchent à imprimer à leurs succursales entraîne donc une réorganisation du travail. Dorénavant, ces entreprises s'attendent à ce que leur personnel de première et de deuxième ligne, soit celles et ceux qui sont en contact fréquent avec la clientèle, acquièrent de nouvelles compétences en vente et en conseil. Ainsi, les fonctions de vente et de service à la clientèle occupent désormais une place centrale dans les tâches et les compétences de ces employés.

L'automatisation des services bancaires, la multiplication et la complexification des produits financiers offerts par les différentes institutions, la nécessité de fidéliser la clientèle, la mondialisation des marchés financiers, la concurrence accrue, les fusions et rachats de sociétés, la transformation des besoins et des comportements des consommatrices et consommateurs de services et produits financiers, etc. sont autant de facteurs qui amènent une transformation des métiers et professions de la banque.

C'est dans ce contexte que se modifient certains postes visés par différents programmes de formation du secteur Administration, Commerce et Informatique, notamment ceux :

- d'agentes et agents de prêts (1232) ;
- de caissières et caissiers des services financiers (1433) ;
- de commis de banque et des autres services financiers (1434).

1.2.1.2 Les intermédiaires financiers de dépôts

Les statistiques démontrent l'existence d'une forte concentration des fonctions de travail retenues dans le grand groupe des intermédiaires financiers de dépôts et l'absence de concentration significative des emplois associés à ces trois fonctions de travail dans les autres secteurs d'activité.

En effet, les caisses populaires et les banques québécoises regroupent un peu plus de 90 p. 100 de la main-d'œuvre totale de l'industrie des intermédiaires financiers de dépôts. On compte plus de 3 100 caisses et succursales bancaires québécoises, les quelques 30 sociétés de fiducie non affiliées aux banques possèdent pour leur part approximativement 150 succursales. Sur le plan des effectifs, on retrouve sensiblement les mêmes proportions.

On constate, par ailleurs, une forte concentration des emplois d'agentes et d'agents de prêts (1232), de caissières et de caissiers des services financiers (1433) ainsi que de commis de banque, d'assurance et des autres services financiers (1434) , au sein des intermédiaires financiers de dépôts, soit plus de 35 000, ce qui représente 78 p. 100 du total de ces trois fonctions de travail.

À titre comparatif, nous ne trouvons, dans le groupe des sociétés d'investissement, pour ces trois fonctions de travail, que 110 postes constituant à peine 0,2 p. 100 du total des emplois liés aux trois fonctions de travail examinées.

Notons également que les principales banques canadiennes et le Mouvement Desjardins ont acquis, ou créé, au cours des dernières années de nombreuses sociétés de fiducie parmi les plus importantes.

Cette forte concentration de l'emploi, pour les trois fonctions de travail visées, au sein des intermédiaires financiers de dépôts (et même dans les institutions bancaires et les caisses populaires) conjuguée à l'absence de concentration significative de ces emplois dans les autres secteurs d'activité, nous amène à constater que ces institutions financières jouent un rôle déterminant dans la définition des tâches et des compétences recherchées dans le marché du travail. On notera également que parmi les sortantes et les sortants des différents programmes de formation que nous avons interrogés, aucun n'avait un emploi dans une fiducie ou une société d'investissement. C'est pourquoi la présente étude est orientée, principalement, sur les banques et les caisses populaires, sans que l'on perde de vue toutefois les autres acteurs du secteur financier.

1.2.2 La définition des trois fonctions de travail retenues

1.2.2.1 Les caissières et caissiers des services financiers

(Représentantes et représentants du service à la clientèle)

Dans la *Classification nationale des professions* (CNP), la profession visée est présentée sous l'appellation de caissières et caissiers des services financiers ; elle porte le code 1433. Cette profession se trouve dans la division « Affaires, finance et administration », qui inclut trois grands groupes dont celui de **personnel de bureau (14)**. Ce grand groupe se subdivise à son tour en sept sous-groupes, comprenant entre autres celui de **Commis des finances et de l'assurance (143)**.

Il est fait mention dans la CNP, que plusieurs appellations sont associées à cette profession, par exemple :

- caissière et caissier de banque,
- caissière principale et caissier principal,
- représentante et représentant du service à la clientèle, services financiers.

Il semble toutefois que l'appellation qui, aujourd'hui, est la plus fréquemment utilisée pour désigner cette fonction soit celle de représentante ou de représentant du service à la clientèle.

Maryse est dans le domaine financier depuis quatre ans. Les deux premières années, elle travaillait à titre de caissière. Depuis deux ans, tout en continuant à occuper sa fonction de caissière, elle doit assumer les responsabilités de chef d'équipe ; à ce titre elle est responsable d'offrir du soutien et de l'encadrement aux caissières moins expérimentées et d'effectuer des recherches pour les clientes et clients qui signalent, par exemple, des écarts relativement à leur compte.

Sa semaine de travail est de 37,5 heures, et elle consacre approximativement 80 p. 100 de son temps de travail aux tâches liées aux transactions à la caisse et à la vente de chèques de voyage, de mandats bancaires, etc. Elle passe par ailleurs environ 15 p. 100 de son temps à offrir des services tels que l'ouverture de compte. Les 5 p. 100 restants sont consacrés aux demandes de renseignements et à la résolution de problèmes au profit de la clientèle. Des tâches telles que faire la balance des transactions quotidiennes, trier et classer des bordereaux de dépôts et des chèques ou préparer des états de compte n'occupent qu'une part minime de sa journée de travail.

Lorsqu'elle a été engagée par cette institution financière, Maryse avait, outre son diplôme d'études secondaires, une certaine expérience du travail avec le public. En effet, elle avait été caissière de cinéma et avait travaillé quatre ans comme caissière et directrice adjointe dans les succursales d'une importante entreprise de restauration rapide.

En quatre ans, Maryse estime que le travail de caissière dans le milieu financier a beaucoup changé. Il est aujourd'hui beaucoup plus complexe, car il faut dorénavant bien connaître la gamme complète des produits financiers offerts par l'institution. Les caissières doivent aussi apprendre à avoir le réflexe de vente et à déceler les clientes et les clients pouvant bénéficier des divers produits d'épargne et de placement pour éventuellement, les orienter vers les bonnes personnes-ressources.

Elle estime que dans l'avenir, même s'il faudra toujours des caissières pour répondre aux clientes et aux clients au comptoir, le volume de transactions sera de moins en moins important et que les fonctions de vente, de conseil et de référence prendront une place beaucoup plus grande.

Les principales tâches

- A) Transactions courantes :
 - ◆ encaisser et verser des espèces ;
 - ◆ encaisser des chèques ;
 - ◆ effectuer des virements ;
 - ◆ encaisser des règlements de factures et de cartes de crédit.
- B) Activités courantes :
 - ◆ délivrer des mandats bancaires et des chèques certifiés ;
 - ◆ vendre des chèques de voyage et des devises étrangères.
- C) Activités administratives :
 - ◆ faire la balance des transactions quotidiennes ;
 - ◆ trier et classer des bordereaux de dépôt et des chèques.

D) Autres services à la clientèle :

- ◆ obtenir et consigner les renseignements nécessaires dans le cas de clientes et clients qui veulent, par exemple, ouvrir des comptes, souscrire à des régimes d'épargne et acheter des obligations ;
- ◆ répondre aux demandes de renseignements, et résoudre les problèmes ou les écarts relativement aux comptes des clientes et clients.

L'ensemble des caissières et caissiers ou des représentantes et représentants au service à la clientèle interrogés, de même que leurs employeurs, ont reconnu que cette énumération de tâches, tirée de la CNP, constituait un relevé relativement juste et complet des principales fonctions exercées par le personnel de caisse.

De plus, tous les employés interviewés ont indiqué que les tâches regroupées sous le titre de « transactions courantes » occupaient 75 p. 100 de leur temps de travail, et même davantage. Ce constat permet d'évaluer l'écart qui existe entre la pratique quotidienne actuelle et la volonté des institutions. En effet, la mise en place de services automatisés vise justement à réduire de façon significative ce volet du travail des caissières et caissiers, afin qu'il ne représente plus, dans l'avenir, qu'approximativement 25 p. 100 de leur temps de travail, et même moins.

Mentionnons, cependant, que toutes les personnes ont souligné que leurs fonctions étaient dorénavant tournées vers le service à la clientèle et qu'à ce titre elles devaient être plus proactives que réactives dans leurs relations avec les clientes et clients afin de déceler leurs besoins et les occasions de leur offrir les produits et services financiers de l'institution. Ces personnes mentionnent qu'elles sont de plus en plus appelées à « placer » certains produits et à atteindre des objectifs de vente et d'orientation (carte de crédit, RÉER, etc.). Elles estiment que l'aspect vente, conseil et orientation modifie déjà, et modifiera encore davantage dans l'avenir, leurs tâches quotidiennes. De plus, la disparition des postes de commis fait en sorte qu'elles sont maintenant responsables de l'ensemble des « produits de convenance » (traites, mandats, coffrets de sécurité, devises étrangères, etc.) qui étaient autrefois sous la responsabilité des commis du service courant.

Solange a débuté comme caissière tandis qu'elle poursuivait des études universitaires en administration. Comme étudiante, elle travaillait une vingtaine d'heures par semaine et l'été en moyenne 35.

Elle travaille pour cette institution depuis maintenant un peu plus de 3 ans, et elle a un statut de travailleuse occasionnelle. Elle terminera sous peu une seconde formation universitaire. Elle a également suivi quelques cours de perfectionnement, portant notamment sur les nouveaux systèmes informatiques et sur les nouvelles fonctions de services à la clientèle.

Environ 75 p. 100 de son temps de travail est consacré aux tâches de nature transactionnelle, à savoir encaisser des chèques et des règlements de factures, effectuer des virements, etc.

Contrairement à ses collègues qui sont ou bien affectées exclusivement aux « transactions de caisse », ou alors exclusivement au « comptoir de service » (pour offrir des services relatifs aux dépôts à terme, aux chèques de voyage, etc.), Solange a l'occasion d'exercer les deux fonctions ; ce qui ajoute de la variété à son travail.

Avec les nouveaux systèmes informatiques et le traitement automatique d'un nombre toujours croissant de services, Solange croit que les emplois traditionnels de caissières sont en voie d'extinction.

1.2.2.2 Les commis de banque, d'assurance et des autres services financiers

La profession de commis apparaît dans la *Classification nationale des professions* (CNP) sous l'appellation de commis de banque, d'assurance et des autres services financiers et porte le code 1434. À l'instar de la fonction de travail précédente, cette profession se trouve dans le sous-groupe **Commis des finances et de l'assurance (143)**, qui appartient à la division « Affaires, finance et administration ».

Dans la CNP, plus d'une quinzaine d'appellations d'emplois sont associées à cette profession, par exemple :

- commis de banque ;
- commis au crédit ;
- commis aux prêts ;
- commis aux prêts hypothécaires ;
- commis aux valeurs ;
- commis au contrôle du grand livre ;
- commis aux assurances des particuliers ;
- commis aux lignes de crédit personnel.

Si ces postes existent encore dans les Caisses populaires du Mouvement Desjardins, ils ont cependant presque disparu des succursales des différentes institutions bancaires.

Les entrevues réalisées avec les responsables administratifs des institutions ont fait ressortir clairement que la fonction de commis, depuis un certain nombre d'années déjà, n'existait presque plus dans les succursales. Nos démarches auprès des succursales ont confirmé cette assertion.

Si les chambardements survenus dans le secteur des services financiers touchent toutes les professions, nous constatons toutefois que la fonction de commis est, parmi les trois fonctions de travail retenues dans cette étude celle dont les principales tâches se sont, à ce jour, le plus éloignées de la description de la *Classification nationale des professions* (CNP) publiée en 1992.

S'il est relativement simple d'établir les principales fonctions exercées par les représentantes et les représentants du service à la clientèle et par les conseillères financières et conseillers financiers, il en va tout autrement des commis. De la même façon, alors qu'on constate une grande homogénéité dans les tâches, les responsabilités et les priorités des représentantes et des représentants du service à la clientèle et des conseillères financières et conseillers financiers, et ce, quelle que soit l'institution financière, c'est plutôt un portrait hétérogène qui ressort de l'examen des postes de commis.

Lorsqu'elles ou ils sont encore en poste dans des succursales ou dans des caisses locales, les commis ont, selon la taille de la succursale ou de la caisse, des fonctions très précises ou très diversifiées. Par exemple, dans les grandes succursales, une tâche précise peut occuper plus de 75 p. 100 du temps de travail d'une ou d'un commis (par exemple le recouvrement des chèques sans provision).

Dans les petites succursales ou caisses, ces personnes sont souvent des touche-à-tout, agissant à la fois comme caissières ou caissiers, commis et conseillères ou conseillers, responsables de superviser le travail du personnel de caisse et de l'épauler, et parfois appelées à lui donner un coup de pouce ou à le remplacer. Ces personnes s'occupent principalement du service à la clientèle durant les heures d'ouverture et de tâches administratives en dehors des heures d'affluence ou après la fermeture.

Par ailleurs, dans les centres de traitement, ou centres administratifs régionaux, le travail est divisé entre différents services spécialisés, et les commis sont affectés aux tâches particulières du service auquel elles et ils appartiennent. Elles et ils développent une certaine polyvalence à l'intérieur de leur service ainsi qu'en travaillant dans les autres services du centre de traitement. Cependant, contrairement à celles de leurs collègues des succursales, leurs tâches sont essentiellement administratives et il n'existe aucuns rapports entre eux et la clientèle. Ainsi, les aptitudes et habiletés recherchées sur le plan des relations avec la clientèle, de l'établissement des besoins, de la vente de produits et services, etc., qui sont nécessaires pour travailler dans les succursales ne le sont pas pour le travail dans les centres régionaux. On trouve donc dans ces centres des personnes qui, généralement, ne se sentaient pas à l'aise avec le virage axé sur le marketing que prennent les fonctions en succursale. D'autres ont aussi préféré le travail dans les centres de traitement parce qu'il

était plus facilement conciliable, sur le plan de l'horaire avec leurs souhaits. En effet, les heures d'ouverture prolongées des succursales ont amené des réaménagements parfois importants des horaires de travail du personnel.

Dominique est au service d'une institution bancaire depuis un vingtaine d'années. Elle occupe un poste de commis depuis 5 ans et, il y a environ un an, elle a été affectée à l'un des centres de traitement régionaux de son institution. Elle consacre environ 60 p. 100 de son temps à la vérification des revenus et des dépenses de la trentaine d'employées et d'employés de succursales sous la responsabilité du centre de traitement.

Dominique signale que son travail au centre de traitement est moins varié que lorsqu'elle était en succursale. Toutefois, elle constate que la volonté des responsables administratifs de faire en sorte que les employées et employés soient des spécialistes semble vouloir tranquillement se modifier, et que les commis des centres de traitement seront de plus en plus appelés à travailler dans les différents services du centre régional afin d'acquérir une certaine polyvalence. Elle mentionne que cela permet aussi « *de changer le mal de place* ».

Depuis qu'elle a quitté les succursales, elle n'a plus aucun contact direct avec la clientèle. Elle trouve aussi que le travail est moins stressant. La principale raison qui a motivé sa demande de transfert vers un centre de traitement est l'horaire de travail régulier que permet cette situation. Elle a conservé son statut d'employée permanente et a retrouvé un travail à temps plein de 37,5 heures par semaine, du lundi au vendredi, de 9 heures à 5 heures.

Dominique avait un diplôme d'études secondaires au moment où elle a été engagée. Il y a dix ans, elle a suivi des cours de perfectionnement qu'elle a abandonnés deux ans plus tard. Depuis trois ans, elle s'est inscrite à certains cours, qui lui ont permis d'obtenir une attestation de l'Institut des banquiers canadiens.

Dominique demeure ouverte à toutes les occasions qui pourront se présenter à elle, et ne rejette pas l'idée de retourner, un jour, travailler dans une succursale, car elle aimait l'aspect marketing qu'y prenait le travail.

Pour exercer correctement sa profession, Dominique estime qu'il faut posséder de bonnes connaissances en mathématiques, être en mesure de bien s'adapter aux changements et posséder beaucoup de jugement. Elle mentionne également qu'une connaissance approfondie du milieu bancaire est essentielle. À ce titre, elle croit que sa longue expérience en succursale, où elle a occupé plusieurs postes différents, représente un atout appréciable, car elle est en mesure de saisir les tenants et les aboutissants de sa fonction.

Les principales tâches

- effectuer les recherches ;
- être personne-ressource auprès du personnel de caisse ou en être responsable ;
- répondre aux demandes de renseignements sur les produits, les politiques et les services bancaires ;
- vendre des traites, des mandats, des chèques de voyage et des devises étrangères, et louer des compartiments de coffre-fort ;
- régler les problèmes relatifs aux chèques sans provision ;

- pointer et classer les rapports (retraits automatiques et retraits préautorisés) ;
- vérifier les revenus et les dépenses des succursales (s'assurer que les transactions sont imputées aux bonnes rubriques).

Il importe de noter que plusieurs des fonctions qui étaient dévolues aux commis, par exemple le calcul des frais de services, des paiements d'intérêts ou la vérification et le bilan des transactions courantes, sont désormais effectuées automatiquement, au moment même de la transaction. De plus, comme nous l'avons souligné précédemment des fonctions telles que l'offre de l'ensemble des produits de convenance (traites, mandats, compartiments de coffre-fort, devises étrangères, etc.), de même que le traitement des demandes, les paiements de prêts et d'hypothèques ou les demandes de REER et de dépôts à terme, relèvent de plus en plus souvent de la responsabilité des caissières et des caissiers.

Fanny a huit années d'expérience dans le milieu financier, et elle occupe un poste de commis débutante depuis environ un an ; il s'agit en fait de deux périodes de remplacement de six mois. Une agence de placement lui avait trouvé un premier emploi dans une caisse de sa région. Fanny avait son diplôme d'études secondaires lorsqu'elle a accédé à son premier emploi dans le milieu financier.

Elle s'occupe du pointage des transactions de 2 000 \$ et plus, c'est-à-dire qu'elle doit retrouver les dépôts et retraits qui ont été effectués sans livret et s'assurer qu'ils ont bien été autorisés par le comptable. Elle fait également des recherches pour les clientes et clients dont, par exemple, les chèques auraient été perdus ou qui auraient constaté des écarts entre les transactions effectuées et le solde de leur compte. Elle prépare aussi les états de compte commerciaux et les états de compte de certains membres particuliers. De plus, elle doit communiquer avec les membres dont les comptes sont à découvert et, à l'occasion, elle fait de la tenue de caisse. Son horaire de travail est de 35 heures par semaine et il est en fonction des heures d'ouverture.

Elle est consciente que son emploi est appelé à se transformer radicalement dans les prochaines années, en raison notamment des nouveaux systèmes de traitement et de gestion de l'information. Pour se donner davantage de possibilités de poursuivre sa carrière dans le domaine, Fanny s'est inscrite à des cours de comptabilité, d'informatique et de marketing.

1.2.2.3 Les agentes et agents de prêts (Conseillère financière et conseiller financier)

On trouve dans la *Classification nationale des professions* (CNP) la profession correspondant à cette appellation ; elle porte le code 1232. Cette profession se trouve également dans la division « Affaires, finance et administration », qui inclut trois grands groupes dont celui de **personnel spécialisé en administration et en travail de bureau (12)**. Ce grand groupe se subdivise à son tour en quatre sous-groupes, comprenant entre autres celui de **Personnel d'administration des finances et des assurances (123)**.

Dans la CNP, trois exemples d'appellations d'emploi sont associés à cette profession, soit :

- agente et agent de prêts,
- agente et agent de crédit,
- agente et agent de prêts hypothécaires.

Mentionnons toutefois que l'appellation d'agente et d'agent de prêts, de crédit ou de prêts hypothécaire n'est plus utilisée. Aujourd'hui, on trouve plutôt des titres tels que :

- directrice, directeur des services financiers,
- responsable des services aux particuliers,
- agente, agent de service aux particuliers,
- représentante, représentant des services bancaires personnels,
- conseillère, conseiller au service à la clientèle,
- conseillère, conseiller.

Par ailleurs, le titre de conseillère financière, conseiller financier, même s'il ne semble pas avoir été retenu comme appellation formelle pour ce poste est reconnu par tous les intéressées et intéressés comme appellation équivalente. Ainsi, lorsqu'on désire s'adresser à une conseillère ou à un conseiller financier, on nous dirige vers les personnes ayant l'une des six appellations mentionnées précédemment. Afin d'éviter la confusion dans la dénomination des personnes occupant ce poste¹⁸, nous utiliserons dans la suite du document le titre de conseillère financière et de conseiller financier.

18. Confusion d'autant plus probable que, par exemple, dans une institution donnée la conseillère financière ou le conseiller financier porte le titre de directrice ou directeur des services financiers, alors que dans une autre la personne ayant le titre de directrice ou directeur des services financiers est la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat de la conseillère financière ou du conseiller financier.

Joseph est conseiller financier depuis maintenant un an et demi. Il a toutefois derrière lui une longue expérience dans le milieu financier. En effet, en 18 ans de carrière il a occupé des postes d'agent de collection, d'agent de prêts et même de directeur de succursale. Il a, au cours de ces années, travaillé pour trois institutions bancaires et une société de fiducie.

Joseph consacre environ 60 p. 100 de son temps de travail hebdomadaire, soit une trentaine d'heures, à des rencontres d'une heure chacune avec les clientes et clients. Environ 25 p. 100 de son temps passent à des tâches de sollicitation, alors que les 15 p. 100 restants sont affectés au suivi de ses clients et clientes, c'est-à-dire « *au service après-vente* ».

Cette cinquantaine d'heures de travail par semaine s'étale sur une très longue période, soit du lundi au vendredi de 9 h à 22 h et le samedi de 9 h à 13 h, « *cela afin de pouvoir rencontrer les clients en dehors de heures d'affaires. Je suis un banquier sur la route. Je crois que notre institution financière est à l'avant-garde dans ce domaine et que bientôt les autres institutions nous rejoindront* ».

Parce qu'il est fréquemment à l'extérieur, il remet beaucoup de tâches administratives à l'agent de crédit, qui s'occupe des contrats, remplit les documents relatifs au crédit et aux prêts, en fait la mise à jour, fait approuver les dossiers par le directeur de la succursale, etc. Il s'assure toutefois que les demandes des clientes et clients sont recevables.

Selon Joseph, il faut être proactif, ne pas se limiter à répondre à une commande de la cliente ou du client. Il faut considérer l'ensemble de ses besoins, tant en matière de prêts, de crédit et d'épargne que de placement, et l'aider à déterminer les meilleures options et stratégies financières.

Lorsqu'il a débuté dans la profession, il était titulaire d'un diplôme d'études collégiales en administration. Il a également suivi sept cours de l'Institut des banquiers canadiens, et il détient un certificat en fonds d'investissement ; il compte de plus suivre la formation nécessaire pour obtenir sa licence de la Commission des valeurs mobilières, il souhaiterait plus tard, devenir planificateur financier pour travailler dans la filiale fiduciaire de l'institution financière qui l'emploie actuellement.

Joseph n'a pas noté de changements significatifs dans sa profession depuis qu'il l'exerce, si ce n'est sur le plan des outils informatiques. Et à cet égard, il estime que ces outils n'ont pas modifié son travail, qu'ils l'ont simplement facilité.

Joseph mentionne que les aptitudes en vente sont, sans contredit, celles qui doivent prédominer dans le profil des conseillères et des conseillers. De plus, pour pouvoir exercer cette profession il faut bien connaître les produits de son institution, mais aussi ceux de ses concurrents. Il faut finalement pouvoir faire parler ses clientes et clients et surtout bien les écouter.

Les principales tâches

- rencontrer les demandeuses et demandeurs de prêts personnels, de prêts hypothécaires, de prêts étudiants et de prêts à l'entreprise ;

- étudier et évaluer la situation financière de la demandeuse ou du demandeur, ses références, son degré de solvabilité et sa capacité de remboursement ;
- remplir les documents relatifs aux crédits et aux prêts ;
- présenter les demandes de crédit ou de prêts à la directrice ou au directeur, recommander l'approbation ou le rejet des demandes, ou approuver ou rejeter les demandes dans les limites de leur autorité ;
- promouvoir les services de prêts et de crédits ;
- préparer les relevés des comptes à découvert et les acheminer vers les agences de recouvrement.

L'ensemble des conseillères et des conseillers financiers interrogés, de même que les employeurs, ont reconnu que cette énumération de tâches, tirée de la CNP, représentait une part importante des principales fonctions exercées par ces spécialistes. D'une institution à l'autre, il existe toutefois des distinctions mineures entre les tâches (par exemple, la tâche de préparer les relevés de comptes à découvert ne relève pas de cette fonction de travail dans certains cas).

On signale, toutefois, que de spécialistes aux prêts hypothécaires ou aux prêts personnels, les conseillères et conseillers financiers sont devenus davantage des généralistes en matière financière. Dorénavant, ces personnes s'occuperont indistinctement des prêts personnels ou hypothécaires, et parfois même des prêts commerciaux. De plus en plus, elles doivent s'occuper de clientes et de clients dont elles doivent connaître la situation et les problèmes. Elles accompagneront ces clientes et clients dans toutes leurs démarches auprès de l'institution et dans ses filiales.

Aux différentes tâches énoncées précédemment, il faut dorénavant ajouter des activités telles que la vente de produits de placement, le démarchage, la sollicitation auprès des clientes et clients et la fidélisation de la clientèle.

Au service de la même institution financière depuis un peu plus de 15 ans, Armande est conseillère depuis maintenant cinq ans. Elle a gravi les échelons un à un : elle a d'abord été caissière à temps partiel, puis commis au secteur courant, puis ensuite commis au secteur conseil et enfin conseillère. Elle est titulaire d'un diplôme d'études collégiales en sciences de l'administration. Elle estime que son expérience de travail, conjuguée aux cours de formation qu'elle a suivis depuis son arrivée au sein de l'institution (attestation d'études collégiales en conseils financiers et certificat d'études universitaires) lui ont permis d'accéder au poste de conseillère.

Sa profession s'est passablement modifiée au cours des dernières années. De spécialiste en prêts personnels ou hypothécaires, elle est devenue généraliste dans tous les types de produits : les prêts personnels et hypothécaires, les marges de crédit, les placements, l'épargne à terme, les successions, les fonds mutuels, les valeurs mobilières, etc. Ainsi, un important volet placement est venu s'ajouter, il y a environ trois ans, à celui du prêt et du crédit de même que des tâches de sollicitation qui prendront de plus en plus d'importance.

Elle estime que 75 à 80 p. 100 de son temps de travail sont consacrés à rencontrer des clientes et clients, ainsi qu'à l'évaluation de leur situation. Si elle doit parfois faire approuver les dossiers par le directeur, on lui délègue tout de même des responsabilités qui lui permettent d'approuver elle-même près de 75 p. 100 de ses dossiers. La sollicitation et la promotion occupent le reste de son temps. Elle croit que les conseillères et conseillers se verront bientôt confier des « portefeuilles » de clientes et de clients attirés. Elles et ils auront alors la responsabilité d'offrir un service personnalisé à chacune et chacun et de répondre à l'ensemble de ses besoins financiers.

Armande est accréditée et peut donc offrir des fonds mutuels. Lorsque des clientes ou clients présentent des profils financiers nécessitant les services de spécialistes en planification financière, Armande s'assure d'établir les liens nécessaires avec la personne, responsable au sein de la société de valeurs mobilières affiliée, qui est présente en succursale une semaine par mois.

La semaine de travail d'Armande est de 35 heures. À l'occasion, elle doit faire quelques heures supplémentaires. Elle travaille en équipe avec les cinq autres conseillères et conseillers et peut compter sur le soutien d'une ou d'un commis pour l'aspect administratif de la plupart de ses dossiers.

Armande croit que de nouvelles transformations sont à prévoir dans les prochaines années. D'abord, le volet sollicitation prendra de l'importance et ensuite les horaires de travail seront probablement modulés de façon à permettre aux clientes et aux clients de rencontrer plus facilement les conseillères et les conseillers en dehors des heures de travail traditionnelles.

1.2.3 Les milieux de travail

1.2.3.1 La concentration de l'emploi chez les intermédiaires financiers

Le secteur des intermédiaires financiers et assurances (Division K de la *Classification type des industries, CTI-80*), comptait, en 1991 au Québec, près de 98 000 emplois. Cette division englobe cinq grands groupes (les grands groupes 70 à 74), qui à leur tour se subdivisent en 17 groupes totalisant 36 classes.

TABEAU 1

Structure de la classification (grands groupes et groupes) de la division K (intermédiaires financiers et assurances) 1991

GRANDS GROUPES	GROUPE
70 Intermédiaires financiers de dépôts	◆ Banque centrale (701) ◆ Banques à charte et autres intermédiaires de type bancaire (702) ◆ Sociétés de fiducie (703) ◆ Sociétés de prêts hypothécaires recevant des dépôts (704) ◆ Caisses d'épargne et de crédit (705)¹⁹
71 Sociétés de crédit à la consommation et aux entreprises	◆ Sociétés de prêts à la consommation (711) ◆ Sociétés de financement des entreprises (712)
72 Sociétés d'investissement	◆ Sociétés de placement de portefeuilles (721) ◆ Sociétés de prêts hypothécaires (722) ◆ Autres intermédiaires en investissement (729)
73 Sociétés des assurances	◆ Sociétés d'assurance-vie (731) ◆ Sociétés d'assurance-dépôts (732) ◆ Sociétés d'assurance biens et risques divers (733)
74 Autres intermédiaires financiers	◆ Courtiers et négociants en valeurs mobilières (741) ◆ Courtiers en prêts hypothécaires (742) ◆ Bourses des valeurs et des marchandises (743) ◆ Autres intermédiaires financiers (749)

Source : *Classification des activités économiques du Québec* (CTI 80)

19. Une seule caisse d'épargne et de crédit (les Mutualistes) du Québec n'est pas affiliée au Mouvement des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Avec un réseau de plus de 3 100 succursales²⁰ au Québec et des effectifs totaux d'environ 57 000 personnes^{21 22}, les banques²³ (groupe 702) et les caisses populaires (groupe 705) québécoises regroupaient, en janvier 1991, un peu plus de 90 p. 100 de la main-d'œuvre totale de l'industrie des intermédiaires financiers de dépôts (grand groupe 70). Mentionnons que ces institutions ont toutes acquis, ou créé, depuis le début des années 90, des sociétés de fiducie, des sociétés de courtage et des compagnies d'assurances, souvent parmi les plus importantes. Cette interpénétration permettra notamment de rationaliser la distribution des produits, la logique étant qu'il est souhaitable d'éviter le coûteux double emploi. Ce mouvement d'appropriation et la volonté des institutions financières d'intégrer l'offre de leurs produits amènent une recentralisation des emplois de première ligne dans les succursales bancaires et les caisses populaires ; c'est là que se joue la redéfinition des emplois visés par cette étude. C'est à ce titre que ces institutions jouent un rôle déterminant dans la définition du profil des tâches et des compétences recherchées sur le marché du travail.

En comparaison, la trentaine de sociétés de fiducie non affiliées aux banques, présentes au Québec et possédant approximativement 150 succursales, comptaient, à la même date, des effectifs totaux d'environ 4 400 personnes.

À noter que les trois groupes d'intermédiaires financiers de dépôts retenus, soit les banques, les caisses et les sociétés de fiducie, regroupent la presque totalité des emplois du grand groupe 70 (99,7 p. 100).

-
20. *Inspecteur général des institutions financières*
L'activité des institutions de dépôts au Québec 1990-1994. Statistiques financières. Les publications du Québec.
 21. STATISTIQUES CANADA, Séries statistiques mensuelles, janvier 1983 à décembre 1995, tirées du répertoire CANSIM, séries L69965, L69966 et L69968. Données relatives au nombre d'employés et employées des entreprises québécoises de toutes tailles, respectivement les intermédiaires financiers de dépôts, les banques et les caisses d'épargne et de crédit.
Ces données proviennent de l'enquête mensuelle de Statistique Canada ayant pour titre *Emplois, gain et durée du travail*.
 22. Fait à noter, dans les paragraphes qui suivent, nous avons utilisé des données statistiques provenant de différentes enquêtes et avons constaté l'existence de différences significatives dans les résultats. Une explication plus détaillée, tirée de discussions avec des personnes-ressources de Statistique Canada - organisme responsable du recensement et des différentes enquêtes sur lesquelles nous nous sommes basés - est donnée en Appendice 1.
 23. On trouvera à l'Appendice 2, la liste des banques canadiennes et le nombre de leurs succursales au Québec.

TABLEAU 2

Répartition de l'emploi entre les entreprises de la division K (toutes fonctions de travail confondues)²⁴

GRANDS GROUPES	NOMBRE	%
70 Intermédiaires financiers de dépôts	60 915	62,4
◆ Banques (702)	32 788	53,8*
◆ Fiducies (703)	4 422	7,3*
◆ Caisses (705)	23 535	38,6*
71 Sociétés de crédit à la consommation et aux entreprises	3 426	3,5
72 Sociétés d'investissement	10 469	10,7
73 Sociétés des assurances	18 172	18,6
74 Autres intermédiaires financiers	4 672	4,8
TOTAL	97 634	100

* Pour ces trois groupes (702, 703 et 705), proportion des emplois par rapport au grand groupe 70.

Par ailleurs, les données statistiques permettent de constater une forte concentration, au sein des intermédiaires financiers de dépôts, des emplois liés aux trois fonctions de travail retenues. En effet, en 1991, sur les quelque 45 000 emplois²⁵ d'agentes et agents de prêts (1232), de caissières et caissiers des services financiers (1433) ainsi que de commis de banque, d'assurance et des autres services financiers (1434), plus de 35 000, soit 78 p. 100²⁶, étaient liés aux intermédiaires financiers de dépôts (grand groupe 70). Ce grand groupe recèle, par ailleurs, 90 p. 100 des emplois associés à ces trois fonctions de travail, dans la division des intermédiaires financiers et assurances.

-
24. Ces données proviennent de l'enquête mensuelle de Statistique Canada ayant pour titre *Emplois, gain et durée du travail*.
25. STATISTIQUE CANADA. État de l'activité par profession selon le recensement de 1991, pour le Québec.
26. SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. Population active occupée, pour le Québec, recensement de 1991 selon les professions (CNP-4) et les secteurs d'activité (CTI-80).

À titre comparatif, nous ne trouvons, dans le groupe des sociétés d'investissement (grand groupe 72), pour ces trois mêmes fonctions de travail, que 110 postes²⁷, ce qui représente environ 2 p. 100 de ses emplois totaux. De plus, ces 110 postes constituent à peine 0,2 p. 100 du total des emplois liés aux trois fonctions de travail retenues.

TABLEAU 3

Répartition des emplois pour les trois fonctions de travail dans le groupe des Intermédiaires financiers et assurances (Division K)

FONCTIONS DE TRAVAIL	GRANDS GROUPES					Total
	70 Interm. fin. de dépôts	71 Soc. de crédit à la cons.	72 Soc. d'invest.	73 Soc. d'assur.	74 Autres interm. fin.	
Agent, agente (1232)	3 750	365	20	65	45	4 245
Caissier, caissière (1433)	22 570	110	40	155	25	22 900
Commis (1434)	9 050	295	50	2 440	140	11 975
TOTAL	35 370	770	110	2 660	210	39 120

Source : SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. Population active occupée, pour le Québec, recensement de 1991 selon les professions (CNP-4) et les secteurs d'activité (CTI-80).

Ces données statistiques permettent donc de constater :

- une forte concentration des fonctions de travail retenues dans le grand groupe des intermédiaires financiers de dépôts ;
- leur absence presque totale du grand groupe des sociétés d'investissement ;
- l'absence d'une concentration significative des emplois associés à ces trois fonctions de travail dans les autres secteurs d'activités²⁸.

27. Ibid.

28. Exception faite des postes de commis (1434) dans le grand groupe 73 (sociétés des assurances), secteur d'activité qui a déjà été l'objet d'une étude préliminaire.

1.2.3.2 La répartition géographique de l'emploi

1.2.3.2.1 La répartition des caisses et des succursales

À l'instar de ce qui a été constaté précédemment en matière de concentration de l'emploi, on remarque que les institutions de dépôts (banques et caisses) occupent presque tout le terrain, sur le chapitre du nombre des établissements. En effet, en additionnant les succursales des banques canadiennes, les caisses locales et les établissements de fiducie affiliés à ces institutions de dépôts, on obtient un total de 3 183 (ce qui représente 98 p. 100 des établissements de services), laissant des poussières aux sociétés de prêts hypothécaires et à la quinzaine de sociétés de fiducie non affiliées aux banques à charte.

On trouvait, au Québec, en 1994, 27 banques à charte, soit 8 banques canadiennes²⁹ et 19 banques étrangères, qui comptaient 1 490 succursales, dont 1 453 de banques canadiennes. Les régions³⁰ de Montréal, de la Montérégie et de Québec regroupaient, respectivement, 531, 226 et 177 succursales, ce qui correspond à 64 p. 100 des succursales québécoises de banques canadiennes. On trouvait, pour ces trois mêmes régions, 32 des 37 succursales québécoises de banques étrangères.

29. Voir l'Appendice 2 pour la liste des banques à chartes canadiennes.

30. Nous avons utilisé les regroupements administratif de la SQDM.

TABLEAU 4

Nombre de succursales par région, selon le type d'institution financière

RÉGIONS	BANQUES		CAISSES LOCALES	FIDUCIE	
	canadiennes	étrangères		affiliées	non affiliées
Montréal	531	28	245	30	25
Montréal	226	2	218	6	1
Québec	177	2	318	7	5
Laval- Laur.- Lan.	167	2	192	6	3
Province	1 453	37	1 670	60	40

Source : Inspecteur général des institutions financières

L'activité des institutions de dépôts au Québec 1990-1994. Statistiques financières. Les publications du Québec.

Bien que ce soit toujours ces trois mêmes régions qui regroupent le plus grand nombre de caisses populaires, 318 pour la région de Québec, 245 pour celle de Montréal et 218 pour celle de la Montérégie, on constate que ces établissements sont moins concentrés dans ces régions que les succursales bancaires. En effet, ces trois régions ne comptaient que 781 caisses locales, soit 47 p. 100 des 1 670 caisses populaires locales recensées sur le territoire québécois en 1994.

Des 3 123 caisses locales et succursales de banques canadiennes, au Québec, 1 715 (55 p. 100) étaient situées dans les régions de Montréal, de la Montérégie et de Québec. En ajoutant la région de Laval-Lanaudière-Laurentides aux trois précédentes, nous obtenons les deux tiers (66,6 p. 100) des succursales bancaires et des caisses locales du Québec.

Par ailleurs, les 29 sociétés de fiducie présentes au Québec se répartissent à peu près également en sociétés affiliées et non affiliées aux banques à charte et au Mouvement Desjardins. On dénombre en effet 15 sociétés non affiliées et 14 sociétés affiliées. Les sociétés non affiliées comptent 40 établissements et les sociétés affiliées 60. Toutefois, 74 p. 100 des succursales de ces établissements sont situées dans les régions de Montréal, de Québec et de la Montérégie. Ce pourcentage grimpe à 83 p. 100 lorsqu'on ajoute la région de Laval-Lanaudière-Laurentides aux trois précédentes.

1.2.3.2.2 La répartition des emplois

Les données de la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre (SQDM) (nombre d'emplois estimatif en 1993) permettent de constater qu'entre 75 et 80 p. 100 des emplois d'agentes et d'agents de prêts (1232), de caissières et de caissiers des services financiers (1433) et de commis de banques, d'assurances et des autres services financiers (1434) sont concentrés dans les régions administratives de Montréal, de la Montérégie, de Québec et de Laval.

TABLERAU 5

Répartition géographique des emplois dans les trois fonctions de travail

RÉGIONS	AGENTES, AGENTS DE PRÊTS (1232)	CAISSIÈRES, CAISSIERS (1433)	COMMIS (1434)
Montréal	1 175	4 845	3 665
Montérégie	1 275	4 900	2 895
Québec	785	3 360	2 045
Laval-Laur.-Lan.	955	4 380	2 175
Province	5 275	23 275	13 295

Source : SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990.

Ces quatre régions regroupent 79,4 p. 100 des emplois d'agentes et d'agents, 74,7 p. 100 des emplois de caissières et de caissiers et 81,1 p. 100 des emplois de commis.

TABLEAU 6
Répartition géographique des emplois et des succursales

RÉGIONS	TOTAL DES EMPLOIS POUR LES 3 FONCTIONS		TOTAL DES SUCCURSALES	
	Nombre	% du Qc	Nombre	% du Qc
Montréal	9 685	23,1	776	24,8
Montréal	9 070	21,7	444	14,2
Québec	6 190	14,8	369	11,8
Laval-Laur.-Lan.	7 510	17,9	359	11,5
TOTAL	32 455	77,5	1 948	62,3

Sources : SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990 et *Inspecteur général des institutions financières*
L'activité des institutions de dépôts au Québec 1990-1994. Statistiques financières. Les publications du Québec.

La différence de quelque 15 points entre le pourcentage des emplois (77,5 p. 100) pour ces quatre régions et celui des succursales et des caisses locales (62,3 p. 100) pour ces mêmes régions semble s'expliquer par la taille des caisses et des succursales. Il est en effet vraisemblable que ces régions fortement peuplées et développées, où se concentre la majeure partie des activités économiques québécoises, regroupent également les caisses et les succursales bancaires les plus importantes, non pas du point de vue du nombre mais des effectifs. À noter que ce tableau exclut les 34 succursales des banques étrangères situées dans ces quatre régions administratives.

1.2.4 Le portrait de la main-d'œuvre

1.2.4.1 Les caractéristiques de la main-d'œuvre

1.2.4.1.1 Des professions féminines...

Selon les données de la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre³¹, les trois fonctions de travail qui font l'objet de la présente étude sont très largement occupées par une main-d'œuvre féminine. En effet, pour chacune de ces professions, le pourcentage provincial de femmes varie de 73 p. 100 pour les agentes et agents de prêts, à 92 p.100 pour les caissières et caissiers des services financiers et à 85 p. 100 pour les commis de banque, d'assurance et autres services financiers.

On constate toutefois certaines variations régionales. Par exemple, si seulement 53 p. 100 des agentes et agents de prêts de la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine (11) sont des femmes, on remarque, à l'autre extrémité du spectre, que la totalité de ces postes en Abitibi-Témiscamingue (08) est occupée par des femmes, de même que la totalité des postes de commis dans la région Côte-Nord (09). On trouve au tableau suivant un portrait de la répartition, selon le sexe, des trois fonctions de travail retenues.

TABLEAU 7

Pourcentages des emplois occupés par des femmes, selon les régions

RÉGIONS	AGENTES	CAISSIÈRES	COMMIS
Province	73 %	92 %	85 %
Montréal	65 %	87 %	82 %
Montréal	76 %	93 %	86 %
Québec	68 %	92 %	86 %
Laval-Laur.-Lan.	80 %	86 %	86 %

Source : SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990.

31. SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990.

1.2.4.1.2 ... À temps plein et à temps partiel ...

Plus de 9 emplois d'agentes ou agents sur 10 sont des emplois à temps plein. Cette proportion diminue légèrement pour les commis parmi lesquelles ou lesquels un peu moins de 9 emplois sur 10 sont à temps plein. C'est finalement parmi les caissières ou caissiers qu'on trouve le moins de postes à temps plein, soit 6 sur 10.

Cette tendance à offrir des postes à temps partiel aux caissières et caissiers (déjà présente en 1990) se serait accentuée dans les dernières années. En effet, l'automatisation des transactions courantes conjuguée à l'extension des heures d'ouverture des succursales bancaires et des caisses locales, d'une part, et à la volonté de limiter les mises à pied résultant des transformations importantes de la structure organisationnelle des institutions de dépôts, d'autre part, auraient amené une diminution des heures de travail de certaines caissières ou de certains caissiers déjà en poste et conduit, presque exclusivement, à l'engagement de nouveau personnel dans des postes à temps partiel à statut précaire (temporaire, contractuel, etc.).

On ne trouve pas dans les données concernant le statut des employées et employés (temps plein ou temps partiel) occupant ces trois fonctions de travail de variations régionales très marquées.

TABEAU 8

Pourcentages des emplois à temps partiel, selon les fonctions de travail et selon les régions

RÉGIONS	AGENTES AGENTS	CAISSIÈRES CAISSIERS	COMMIS
Montréal	5 %	34 %	13 %
Montréal	8 %	38 %	12 %
Québec	7 %	44 %	10 %
Laval/Laur./Lan.	8 %	38 %	13 %
Province	6 %	38 %	13 %

Source : SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990.

En effet, les quatre principales régions administratives ont des taux d'emplois à temps partiel qui avoisinent la moyenne provinciale. On ne note pas, d'ailleurs, dans les autres régions administratives, de variations très importantes. Ainsi, pour le poste d'agent ou agent, les variations régionales sont de 0 à 9 p. 100. Pour les postes de caissières ou caissiers, tout en étant légèrement plus importantes,

les variations régionales des taux de postes à temps partiel ne s'éloignent pas trop de la moyenne provinciale, variant entre 30 et 51 p.100. Finalement, le même phénomène se répète pour les postes de commis, on remarque des variations régionales de 6 à 20 p. 100.

1.2.4.1.3 ... Exercées par une main-d'oeuvre jeune ...

Les données statistiques concernant les groupes d'âge des employées et employés occupant les trois fonctions de travail à l'étude indiquent que 85 à 90 p. 100 ont moins de 45 ans. Selon les moyennes provinciales, les postes de caissières et caissiers sont occupés à 90 p. 100 par des personnes ayant moins de 45 ans, alors que le chiffre est de 85 p. 100 pour les postes de commis et d'agentes ou agents.

Les variations régionales, en cette matière, sont peu significatives, à tout le moins pour les postes de caissières ou caissiers, parmi lesquels les fluctuations sont de trois à cinq points de pourcentage (87 à 95 p. 100) par rapport à la moyenne provinciale. Les variations les plus marquées sont enregistrées pour les postes d'agentes ou agents de prêts (68 à 100 p. 100) et de commis (78 à 100 p. 100). De plus, la répartition des postes selon le groupe d'âge, dans les quatre principales régions administratives, est sensiblement la même que celle constatée dans l'ensemble de la province.

TABEAU 9

Pourcentages des postes occupés par des employées ou employés de moins de 45 ans

RÉGIONS	AGENTES AGENTS	CAISSIÈRES CAISSIERS	COMMIS
Montréal	82 %	88 %	83 %
Montréal	88 %	87 %	86 %
Québec	87 %	90 %	89 %
Laval/Laur./Lan.	87 %	88 %	87 %
Province	85 %	89 %	85 %

Source : SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990.

1.2.4.1.4 ... Qui gagne ...

Si on ne constate pas d'écarts importants sur le plan de la rémunération des employées et employés entre les quatre principales régions administratives et la moyenne provinciale (entre 1 et 6 points de pourcentage, à la hausse ou à la baisse), on constate toutefois des différences allant du simple au double lorsqu'on considère l'ensemble des régions administratives.

TABLEAU 10
Salaire moyen des employées et employés (temps plein)

RÉGIONS	AGENTES AGENTS	CAISSIÈRES CAISSIERS	COMMIS
Montréal	28 990 \$	19 171 \$	23 406 \$
Montérégie	29 217 \$	18 927 \$	22 228 \$
Québec	28 104 \$	17 750 \$	21 200 \$
Laval-Laur.-Lan.	27 582 \$	18 848 \$	22 511 \$
Province	27 667 \$	18 391 \$	22 098 \$

Source : SQDM. Système d'information sur les professions (V1,0), données sur la main d'œuvre en 1990.

Ainsi, on remarque une différence de 19,9 p. 100 entre les salaires moyens versés aux commis de régions différentes. En effet, les commis de la région du Saguenay—Lac-St-Jean gagnent un salaire annuel moyen de 23 840 \$ pendant que leurs collègues de la Côte-Nord—Nord-du-Québec ne touchent que 19 451 \$, soit une différence de près de 4 400 \$. Elles et ils gagnent toutefois entre 400 \$ et 2 600 \$ de plus que les commis des quatre régions où se concentrent la majorité des effectifs.

Des écarts aussi importants de l'ordre de 20 p. 100 existent également par rapport aux fonctions d'agentes ou agents de prêts. On offre un revenu annuel de 23 586 \$ aux agentes et agents de l'Estrie, alors que celles et ceux de la région voisine, la Montérégie, gagnent en moyenne 29 217 \$ par année, ce qui représente une différence de plus de 5 600 \$.

C'est finalement parmi les caissières et caissiers que les écarts salariaux régionaux, quoique importants (16,9 p. 100), sont les moins prononcés. Les caissières montréalaises et caissiers montréalais, avec un revenu annuel moyen de 19 171 \$, gagnent environ 3 900 \$ de plus que leurs collègues de la Côte-Nord—Nord-du-Québec.

Ces données statistiques permettent donc d'établir quelques constats généraux sur la composition de cette main-d'œuvre :

- il s'agit d'emplois occupés essentiellement par des femmes ;
- celles-ci sont relativement jeunes ;
- la proportion de femmes diminue avec la progression dans la chaîne des postes (de caissières, à commis, à conseillères) ;
- parallèlement, la rémunération ainsi que les postes à temps plein augmentent avec cette même progression.

Ainsi, plus la proportion de femmes est élevée, plus elles sont jeunes, moins les emplois qu'elles occupent nécessitent de qualifications, plus le niveau de rémunération est faible et le statut, précaire. À quelques différences près, le portrait de la main-d'œuvre est homogène, et il n'y a pas de différences significatives entre les diverses régions administratives.

1.2.4.2 Les conditions d'exercice des professions retenues

Les conditions d'exercice des trois professions visées par l'étude, notamment lorsqu'il est question de leur évolution récente, sont fortement reliées. En effet, qu'il s'agisse du cheminement de carrière des représentantes et des représentants du service à la clientèle, des conseillères et conseillers financiers ou des commis, ou alors du type et du niveau des responsabilités confiées à chacune et à chacun, des horaires de travail, etc., tous ces éléments sont imbriqués de sorte que les modifications apportées à l'une des fonctions de travail se répercutent sur les autres. Ou alors ce sont les nouvelles orientations, la nouvelle philosophie, qui ont un effet sur toutes les fonctions de travail.

Prenons, par exemple, les horaires de travail. Ceux-ci ont suivi l'évolution des heures d'ouverture, dorénavant étendues sur une plus longue période, des caisses et des succursales. De plus, la modification des tâches, notamment la réduction des tâches administratives, fait en sorte que le temps de travail des représentantes et représentants du service à la clientèle, en-dehors des heures d'affluence, est moins important.

Cependant désireux de conserver leurs effectifs, les institutions financières ont négocié le réaménagement des horaires de travail des représentantes et des représentants du service à la clientèle. Si dans les statistiques de 1990, on dénombrait 6 postes à temps plein sur 10 pour cette catégorie d'emploi, il semble bien, au dire des personnes interviewées, que cette proportion ait considérablement diminué depuis. Aujourd'hui, les représentantes et représentants du service à la clientèle occupent, en majorité, des postes à temps partiel (18 à 20 heures par semaine réparties sur 4 jours) avec des statuts de contractuels ou d'occasionnels et sont appelés à travailler dans plusieurs succursales ou caisses. Ceci est particulièrement vrai pour les nouveaux et les nouvelles venues dans

la profession. Les entrevues réalisées avec les sortantes et sortants des programmes de formation confirment cette situation.

Si les effets sur les horaires de travail des représentantes et des représentants du service à la clientèle sont déjà bien visibles, il semble que la tendance à prolonger les heures d'ouverture soit sur le point de se répercuter sur les horaires de travail des conseillères et des conseillers financiers. Bien que toutes les personnes interrogées aient mentionné qu'il s'agissait d'emplois à temps plein avec un horaire hebdomadaire théorique d'environ 35 heures et un horaire réel d'environ 40 heures, plusieurs signalent que les conseillères et conseillers financiers auront probablement de plus en plus à modeler leur horaire de travail afin de s'adapter aux heures de disponibilité de la clientèle.

Par ailleurs, la réorganisation du travail en succursale, l'automatisation de certaines tâches, le déplacement de tâches administratives vers des centres de traitement ainsi que le transfert aux représentantes et représentants du service à la clientèle de plusieurs fonctions autrefois assumées par les commis des services courants sont autant de facteurs qui ont provoqué, avec la recentralisation des succursales sur une fonction commerciale, la transformation du cheminement de carrière traditionnel des caissières et caissiers. En effet, l'élimination de l'échelon « commis » modifie ce cheminement. Dorénavant, la progression se fera du poste de représentante ou représentant du service à la clientèle, qui compte plusieurs échelons, à celui de conseillère financière ou conseiller financier, qui comporte lui aussi plusieurs échelons.

Mentionnons cependant que toutes les tâches assumées traditionnellement par les commis ne disparaissent pas avec le poste. Un certain nombre de ces tâches continueront d'être effectuées en succursale, généralement par les représentantes et les représentants du service à la clientèle les plus expérimentés.

Notons également que le poste d'accès aux professions bancaires est celui de représentante ou de représentant du service à la clientèle. L'ensemble des institutions consultées ont signalé qu'il s'agissait de la profession d'entrée. Si la scolarité semble être un élément qui peut faciliter le passage du poste de représentante ou de représentant du service à la clientèle à celui de conseillère financière ou conseiller financier, elle ne permet pas toutefois pas d'escamoter cette étape.

Ainsi, tout au long de son cheminement de carrière, l'employée ou employé est appelé à demeurer centré sur les services à la clientèle. La progression, d'un échelon à l'autre ou d'un poste à l'autre, l'amènera à offrir des services et des conseils sur les produits faisant appel à des niveaux de connaissances et de compétences toujours plus élevés. Toutefois, on développera continuellement leurs aptitudes et habiletés en matière de relations avec la clientèle, ainsi que leurs capacités à flairer les « bonnes occasions » et à atteindre les objectifs de « vente » et d'orientation visés par l'institution financière. Ainsi, le développement des aptitudes en vente et en marketing devient-il fondamental.

La progression de carrière se présenterait comme suit :

La nouvelle représentante ou le nouveau représentant du service à la clientèle offre les services de base : encaisser et verser des espèces, encaisser des chèques, effectuer des virements, encaisser des règlements de factures et de cartes de crédits, etc.

Graduellement, cette personne s'initie à l'offre de services additionnels : vendre des traites, des mandats, des chèques de voyage et des devises étrangères, louer des compartiments de coffre-fort, etc., services souvent offerts par les commis du secteur courant.

La représentante ou le représentant le plus expérimenté aura également l'occasion d'offrir certains produits (crédit, prêt étudiant, prêt ordinateur, placements, obligations et REER) relativement simples. À ce stade, la représentante ou le représentant du service à la clientèle sera fréquemment appelé à offrir un soutien technique et administratif aux conseillères et conseillers financiers de l'institution. Cette période de « stage » lui permettra d'acquérir une meilleure connaissance des produits financiers offerts par l'institution. Cette personne sera alors bien placée pour soumettre sa candidature lorsqu'un poste de conseillère ou de conseiller deviendra vacant, à la condition cependant — et cela est vrai particulièrement dans le cas des caisses populaires —, d'avoir suivi des cours de perfectionnement en conseils financiers.

Dans ses fonctions de conseillère financière ou de conseiller financier, cette personne progresse également vers l'offre de produits de plus en plus complexes. Elle devra d'abord gérer et offrir des services et produits standard (prêts personnels et prêts hypothécaires), et elle cherchera à obtenir son permis de la Commission des valeurs mobilières ainsi que l'accréditation lui permettant de vendre des produits de placement.

On lui confiera d'abord de petits portefeuilles comprenant une gamme plus restreinte et moins complexe de produits et services financiers. Elle se verra ensuite confier des portefeuilles plus importants, plus complexes. La connaissance plus approfondie des divers produits et services, l'expérience en « gestion » de portefeuilles et l'acquisition de nouvelles connaissances sur des produits plus spécialisés permettront à cette personne de s'occuper des clientes ou clients les plus importants, souvent celles et ceux dont les placements sont supérieurs à 100 000 \$ ou 200 000 \$ et qui, généralement, ont déjà contracté des prêts personnels, hypothécaires et même commerciaux. Ces conseillères et conseillers financiers travaillent en collaboration avec les planificateurs financiers de l'institution, qui leur donnent des conseils et les font bénéficier de leurs compétences en matière de gestion et de planification financière afin d'établir les meilleures stratégies de placement pour les clientes et clients possédant des portefeuilles complexes.

Ces conseillères et conseillers financiers peuvent poursuivre leur cheminement de carrière en accédant au poste de directrice ou directeur des services-conseils ou bien en acquérant des compétences et des connaissances spécialisées en planification financière.

1.2.4.3 Le marché de l'emploi

1.2.4.3.1 Les emplois disponibles

Le portrait statistique du marché du travail apparaît plus ou moins favorable pour les fonctions de commis et de représentantes et représentants du service à la clientèle³². En effet, les taux de croissance annuelle moyens prévus pour ces deux professions sont, respectivement, de 0,8 et de 0,4 p. 100, pour la période de 1995 à l'an 2000³³. En comparaison, la profession d'agente et d'agent de prêts affiche un taux de croissance annuelle moyen de 2,1 p. 100, ce qui est supérieur à celui de l'ensemble des professions.

Transformés en chiffres absolus, ces taux de croissance correspondent à la création annuelle d'une centaine d'emplois par profession. Plus précisément, ils représentent la création annuelle de 296 emplois pour les trois fonctions de travail visées par l'étude.

Si les nouveaux emplois sont peu nombreux, il faut cependant compter sur la possibilité d'accéder à des postes qui se libéreront en raison des départs à la retraite — facteur peu significatif lorsque l'on sait qu'entre 85 et 90 p. 100 des postes sont occupés par des personnes de moins de 45 ans —, mais surtout en raison du taux de roulement passablement élevé, notamment pour les postes de représentantes et représentants des services financiers.

Ainsi, le ministère du Développement des ressources humaines Canada prévoit qu'un peu plus de 400 postes par année devront être pourvus en raison de départs à la retraite, de mortalités, de promotions, etc.

Dans ces professions, on devra tout de même pourvoir 725 postes par année, postes auxquels pourront accéder de nouvelles ou nouveaux venus de même que des chômeuses et chômeurs qualifiés.

32. Dans les documents statistiques, on conserve l'appellation traditionnelle de caissières et caissiers des services financiers. La même remarque s'applique au cas des conseillères et conseillers financiers qui, dans ces documents, sont appelés agentes et agents de prêts.

33. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Emploi-Avenir Québec*. Ottawa, 1995.

Notons, à cet égard, qu'on dénombrait dans ces trois professions en 1994 1 425 chômeuses et chômeurs pour un peu plus de 41 000 travailleuses et travailleurs occupant un emploi, soit un taux de chômage global de 3,5 p. 100.

Si le marché du travail n'est pas en pleine expansion, il semble bien qu'il renferme encore des possibilités. En effet, les 725 postes qui devraient devenir vacants chaque année équivaldront, de 1995 à l'an 2000, à un total de 3 625.

TABLEAU 11
Principaux indicateurs de l'évolution du marché

INDICATEURS	AGENT AGENTE	CAISSIER CAISSIÈRE	COMMIS	TOTAL
Emplois en 1994	5 260	23 430	12 350	41 040
Taux de croissance (%) (1995-2000)	2,1	0,4	0,8	S/O
Postes créés par année	116	87	103	296
Postes libérés par année	55	222	142	419
Besoins totaux par année	171	309	245	725
Chômeurs et chômeuses (nombre) 1994	86	821	518	425
Chômage (%) 1994	1,6	3,5	4,2	3,4

Source : MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Emploi-Avenir Québec*. Ottawa, 1995.

Lorsqu'on compare ces projections aux données sur l'activité par profession selon le recensement de 1991³⁴, on constate, entre 1991 et 1994, des réductions du nombre des personnes occupant un emploi variant, pour les trois professions en cause, entre 2,5 et 9 p. 100, ce qui représente globalement la perte de 2 000 emplois. Ce chiffre se rapproche des données de recensement de 1994, dans lequel 1 425 chômeuses et chômeurs avaient été dénombrés (Tableau 9). La différence pourrait s'expliquer,

34. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *État de l'activité par profession selon le recensement de 1991*.

du moins en partie, par le phénomène des chômeuses et chômeurs découragés qui, en se retirant du marché du travail, ne sont plus comptabilisés dans le calcul des taux de chômage.

Considérant que le taux de chômage moyen au Québec se situe, depuis plusieurs années déjà, au-dessus de la barre des 10 p. 100, il y a lieu de croire que la situation de l'emploi pour ces trois professions est acceptable. C'est d'ailleurs le constat que fait la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre (SQDM) dans un document sur les perspectives professionnelles, pour la période 1994-1997, en ce qui concerne les fonctions de caissières et caissiers des services financiers et de commis de banque. Quant à la fonction d'agente et d'agent de prêts, la SQDM estime que les perspectives sont même favorables.

Ainsi, bien que l'on puisse voir dans le marché de l'emploi qu'il semble y avoir, globalement, pour ces trois professions, un léger surplus de main-d'œuvre, on ne constate pas de déséquilibre important entre l'offre et la demande.

À l'instar de commentaires formulés par certains employeurs, les données statistiques font ressortir qu'il pourrait bien y avoir une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour les anciens postes d'agentes et d'agents de prêts, devenus aujourd'hui des postes de conseillères et de conseillers financiers.

Comme nous le préciserons un peu plus loin, l'élévation des compétences requises dans ce secteur d'activité semble s'être amorcée par le haut, soit d'abord chez les employées et employés déjà spécialisés dans l'épargne ou le crédit, du moins dans un premier temps.

Les données statistiques indiquent, à cet égard, que les besoins en conseillères et conseillers financiers, pour la période 1995-2000, serait de l'ordre de 171 par année (Tableau 9) : création de 116 nouveaux postes annuellement et libération de 55 autres. Toutefois, en 1994 on ne comptait que 86 agentes ou agents de prêts en chômage. Sur la période de cinq ans visée par les prévisions statistiques, c'est 855 postes de conseillères et de conseillers qu'il faudra pourvoir.

Cette projection apparaît comme étant très conservatrice lorsqu'on tient compte de la mention suivante tirée d'une étude de 1993, où l'on soulignait l'importance des besoins prévus par les dirigeants du Mouvement Desjardins pour les postes de conseillères et de conseillers financiers :

« Et si le rythme des besoins évoluait régulièrement à travers les années, il faudrait en produire 260 par année sans tenir compte du roulement du personnel³⁵. »

35. GAGNON, Henri. *Projet de programme technicienne et technicien en conseils financiers*, Étude préliminaire, juin 1993, Département d'Administration et de Techniques administratives, cégep Lévis-Lauzon, page 15.

Si on applique les estimations du Mouvement Desjardins à l'ensemble des institutions financières, ce n'est plus 171 postes de conseillères et de conseillers financiers qu'il faut pourvoir annuellement mais probablement le double, sinon le triple. À ce rythme, le bassin de main-d'œuvre actuel constitué de quelque 5 000 agentes et agents de prêts aura été complètement utilisé dans moins d'une dizaine d'années.

Pour éviter de se trouver en situation de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les institutions financières ont privilégié la voie de la formation continue et offrent aux employées et employés en place des possibilités de formation leur permettant d'acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaires.

Les données statistiques concernant l'évolution de l'emploi, entre 1991 et 1994, pour les trois fonctions de travail visées par l'étude, confirmait également les renseignements recueillis auprès des employeurs, en ce qui concerne les répercussions des transformations organisationnelles sur ces trois professions. En effet, la restructuration du fonctionnement amorcée au début de la décennie aurait eu, sur le volume des effectifs, des effets plus marqués en ce qui concerne les postes administratifs que ceux en lien avec le service à la clientèle.

Les statistiques montrent que ce sont les postes de commis qui ont accusé les plus importantes pertes, soit 1 220, ce qui correspond à 9 p. 100.

1.2.3.4.2 Les transformations

Si le marché du travail semble offrir des possibilités de placement pour une nouvelle main-d'œuvre ou pour des chômeuses et chômeurs qualifiés, il n'en demeure pas moins que les compétences dorénavant recherchées pour accéder aux différents postes ont été substantiellement modifiées du fait de la réorganisation du fonctionnement des institutions financières.

Les représentantes et les représentants du service à la clientèle

Aujourd'hui, encore plus qu'hier, la fonction permettant de faire carrière dans ce secteur d'activité est celle de représentante et de représentant du service à la clientèle.

Rappelons que l'informatisation du travail, l'automatisation des transactions bancaires et la multiplication des produits et services de type bancaire ont entraîné une certaine transformation des tâches de cette catégorie d'employées et employés.

De plus, les nouvelles attentes des consommateurs et consommatrices — qui délaissent les produits d'épargne conventionnels et se tournent progressivement vers des produits de placement de plus en

plus sophistiqués, notamment les fonds mutuels —, conjuguées aux nouvelles législations, obligent les institutions financières, et particulièrement les intermédiaires de dépôts, à connaître davantage les produits afin de pouvoir mieux répondre aux nouveaux besoins.

Signalons qu'à la fin des années 80, près de 50 p. 100 de l'épargne étaient concentrés dans des comptes de transactions. Ce pourcentage est maintenant inférieur à 25 p 100. De plus, alors que l'actif en fonds mutuels au Canada était de 3,6 milliard de dollars en 1980, on estime qu'il atteindra 450 à 650 milliards à la fin du siècle. En comparaison, le système bancaire canadien, incluant le Mouvement Desjardins, totalise des actifs de 550 milliards de dollars en produits d'épargne traditionnels.

La multiplication des produits et services financiers, conjuguée à l'obligation de développer des aptitudes centrées sur leur promotion, modifie le rôle et les tâches des représentantes et des représentants du service à la clientèle. Cependant, jusqu'à présent, la transformation de ce poste ne s'est pas véritablement traduite par un enrichissement des tâches, puisqu'il s'agit essentiellement d'acquérir une connaissance minimale des produits bancaires afin d'orienter les clients vers le personnel de vente. Au cours des entrevues téléphoniques, les représentantes et représentants du service à la clientèle ont confirmé que 75 à 80 p. 100 de leur temps de travail était voué aux tâches traditionnelles ; cependant, toutes et tous ont mentionné être de plus en plus appelés à « placer » certains produits et à atteindre des objectifs de vente et d'orientation. À leur avis, l'aspect vente-conseil-orientation modifiera encore davantage dans l'avenir leurs tâches quotidiennes.

Dans le *Portrait de secteur en Conseils financiers*³⁶, on décelait une volonté — non confirmée dans les chiffres — d'engager des personnes ayant un diplôme d'études collégiales pour des postes qui autrefois étaient accessibles aux diplômées et diplômés d'études professionnelles du secondaire. Il s'est écoulé peu de temps depuis la réalisation du portrait de secteur. Il demeure donc difficile de percevoir dans les chiffres si la volonté d'exiger une formation collégiale ou universitaire, pour occuper les nouveaux postes de représentantes et de représentants du service à la clientèle, s'est, ou non, concrétisée. Ce qui apparaît toutefois clairement, c'est la volonté de transformer les postes de caissières et de caissiers. Dans toutes les institutions financières on a abandonné cette appellation, lui préférant celle de représentantes ou représentants du service à la clientèle, qui traduit mieux les nouvelles orientations à privilégier. La transformation de ces postes en une fonction commerciale est par ailleurs très largement enclenchée. Le type de compétences attendues aurait pu se traduire dans une appellation du genre « agente commerciale ou agent commercial » ; on peut cependant

36. BONNEVILLE, Diane. *Administration, commerce et informatique. Portrait de secteur. Conseils financiers*, MEQ, Direction générale de la formation professionnelle et technique, Québec 1995, page 2.

penser que les différentes appellations retenues par les institutions financières projettent davantage l'image d'une plus approche axée sur le client ou la cliente.

Les commis de banque, d'assurance et des autres services financiers

Lorsque nous avons tenté de prendre contact avec des travailleurs et travailleuses ayant entre une et cinq années d'expérience comme commis, nous avons constaté, tel que nous l'avaient affirmé préalablement les employeurs, que ce poste avait pratiquement disparu des succursales bancaires. Plusieurs directeurs, directrices et responsables du personnel de succursales ont mentionné que si nous avions cherché à interviewer des commis il y a cinq ou six ans, il aurait été facile d'en trouver dans les succursales. Presque systématiquement, ces responsables administratifs nous ont adressés à des centres de traitement ou à des centres administratifs régionaux, en mentionnant que la quasi totalité des tâches administratives anciennement effectuées par les commis de succursales, ainsi que le personnel pour les exécuter, y avaient été transférés depuis nombre d'années.

Par ailleurs, bien qu'encore présents dans les caisses populaires, les commis sont bien conscients que la restructuration entreprise récemment par le Mouvement Desjardins va entraîner, dans les prochaines années, une transformation majeure de leur fonction. À l'instar de leurs collègues des banques, ces personnes ont acquis la certitude que leur poste se transformera radicalement, les conduisant vers des tâches de services aux membres ou dans des postes de conseillères ou de conseillers ou encore d'agentes ou d'agents de services aux membres. Il apparaît donc évident pour toutes et tous que les postes de commis à vocation essentiellement administrative sont appelés à disparaître.

Ainsi, le cheminement de carrière traditionnel de caissière ou caissier à commis au secteur courant, puis à commis au secteur conseil puis ensuite au poste d'agentes ou d'agent de prêts sera modifié. Dorénavant, les postes de commis aux secteurs courant et conseil disparaîtront ; il ne restera plus que des postes d'agentes et d'agents de services aux membres (de niveau 1, 2 ou 3) et de conseillères ou de conseillers (comportant aussi différents niveaux).

Les progrès techniques et l'automatisation de certaines tâches de même que la mise au point et le déploiement de nouveaux systèmes de traitement informatiques ont permis, d'une part, de réduire significativement les tâches de vérification et de contrôle et, d'autre part, de centraliser vers des centres régionaux, ou un centre provincial, les autres activités administratives.

Traitant des perspectives d'emploi du personnel de bureau de la division Affaires, finances et administration dans une étude, la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre souligne :

« Cette utilisation accrue des technologies informatiques engendrera cependant un rehaussement des compétences qui saura profiter, plus particulièrement, aux commis des finances et de l'assurance. Ce sous-groupe professionnel est l'un de ceux du regroupement qui aura subi le plus de transformations au cours des dernières années. En effet, en raison du décloisonnement des institutions financières, qui obligent le personnel en poste à être polyvalent étant donné la panoplie de services financiers qui est offerte à la clientèle, on observe un enrichissement des tâches qui implique un rehaussement de compétences³⁷. »

En fait, notre perception du marché du travail nous amènerait à préciser que la « *polyvalence recherchée en raison de la panoplie des services financiers offerte* », qui se traduirait par « *un enrichissement des tâches et un rehaussement des compétences* », concerne essentiellement le personnel désireux de demeurer en succursale. Il semble bien que les commis ayant choisi de poursuivre leur carrière dans les centres administratifs régionaux soient appelés à faire un travail moins varié, chaque service du centre de traitement étant responsable d'un type d'activité précis et les commis étant à leur tour rattachés à un service particulier.

Tout en profitant des économies d'échelle que permet la centralisation des activités et du personnel administratif — organisation du travail qui facilite également l'atteinte des objectifs de rationalisation des effectifs — les institutions ont pu grâce aux transformations techniques dégager le personnel en succursale des tâches administratives pour qu'il se tourne résolument vers une approche axée sur le client ou la cliente.

Dans ce contexte de réorganisation du travail, on réoriente aussi le rôle des succursales vers une fonction commerciale, dans laquelle tous les employés et employées doivent acquérir de nouvelles habiletés relationnelles et appliquer une approche axée sur le marketing. Cela permet à l'institution financière, par l'intermédiaire de ses succursales, de se positionner dans le marché, afin d'attirer les capitaux qui sont de moins en moins transformés en produits d'épargne conventionnels (par exemple ; les dépôts à terme) et de plus en plus en produits de placement.

Les agents et agentes de prêts

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la modification du poste d'agentes et d'agents de prêts en conseillères et conseillers financiers a amené les personnes en cause à passer du statut de

37. LAROCQUE, Yves. *Les professions au Québec : Perspectives pour 1997 et caractéristiques des emplois*, Société québécoise du développement de la main-d'œuvre, Direction de la recherche, des études et de l'évaluation, Vice-présidence à la planification et au développement, septembre 1995, page 41.

spécialistes en prêts hypothécaires ou en prêts personnels à celui de généralistes en matière financière ; elles doivent aujourd'hui s'occuper indistinctement des prêts personnels ou hypothécaires, et parfois même des prêts commerciaux et, de plus en plus, elles se voient attribuer une liste de clients et clientes qu'elles accompagnent dans toutes leurs démarches auprès de l'institution et de ses filiales.

De plus, la modification du cadre régissant les institutions financières, qui a permis aux banques d'être actives dans le secteur des valeurs mobilières et, depuis 1992, dans celui des sociétés de fiducie, amène les employées et employés déjà spécialisés en épargne ou en crédit à acquérir de nouvelles compétences en produits de placement.

Ces nouvelles responsabilités s'inscrivent dans un contexte de vive concurrence entre les différents acteurs du marché. Outre avec les institutions financières concurrentes, il faut aussi compter avec les sociétés de fiducie, les sociétés de placements et les sociétés de gestion de portefeuilles et autres qui toutes ont à offrir des produits attrayants, variés et adaptés à tous les goûts. Il faut être attentif et attentive aux attentes de la clientèle, bien évaluer ses besoins et pouvoir l'aider à choisir les outils financiers les mieux adaptés à sa situation particulière, présente et future. Il faut en quelque sorte concevoir un projet de gestion financière personnalisé.

Dans un mémoire de 1990, la Confédération des Caisses populaires Desjardins annonçait des modifications aux tâches de l'agente et de l'agent conseil ainsi que leur accroissement. On présentait dans ce mémoire une énumération des tâches, des attitudes et des aptitudes qui caractérisent maintenant ce poste. Nous reprenons ci-dessous cette énumération qui est représentative des renseignements recueillis auprès des personnes interrogées, des employeurs et des travailleuses et travailleurs.

- le développement d'une expertise à conseiller le membre pour le supporter dans la gestion de ses affaires personnelles,
- l'établissement d'une relation continue et plus étroite avec les membres pour déceler les besoins non satisfaits et mesurer leur degré de satisfaction sur la variété et la qualité des services,
- un rôle de personne-ressource pour informer les membres sur l'ensemble des produits et services financiers offerts par Desjardins (la caisse est la porte d'entrée pour l'offre de produits et services Desjardins),
- le développement d'une expertise spécialisée afin de pouvoir bien conseiller les membres sur une gamme élargie de produits financiers offerts à la caisse dans une approche intégrée,

- le développement d'habiletés d'analyse et de synthèse pour bien répondre aux exigences de l'ensemble de la situation financière du membre,
- le développement de nouvelles habiletés à utiliser les outils informatiques et traiter de l'information financière,
- une aptitude à travailler en groupe dans la caisse et avec des équipes multidisciplinaires,
- l'adoption de nouvelles attitudes basées sur la responsabilisation (sic), l'initiative personnelle dans un mode de fonctionnement qui valorise de plus en plus l'autonomie³⁸.

1.3 L'évolution des fonctions de travail

Si l'ensemble des institutions financières semblent avoir arrêté définitivement leurs intentions concernant les orientations qu'elles désirent infléchir aux différentes fonctions de travail et avoir déjà entrepris de vastes projets de réorganisation de leur fonctionnement, on constate cependant, d'une institution à l'autre, des différences parfois marquées en ce qui a trait au profil scolaire recherché pour les postes de représentantes et de représentants du service à la clientèle ou de conseillère financière et de conseiller financier.

Parce qu'elles peuvent compter sur un vaste réservoir de main-d'œuvre qualifiée pour occuper les postes de commis — postes dont l'effectif semble voué à la décroissance —, les institutions financières auraient tendance à les pourvoir en faisant appel aux personnes déjà en poste dans l'entreprise. Jusqu'à présent le profil scolaire des commis était sensiblement le même que celui des caissières et des caissiers, et le passage d'un poste vers l'autre était strictement fonction des compétences acquises en cours d'emploi. Il semble bien que pour les années à venir les postes de commis seront pourvus à l'intérieur des institutions, par affichage et ancienneté.

1.3.1 Un rôle de dépistage fondamental ...

La fonction de travail « seuil » dans les institutions financières est celle de représentante et de représentant du service à la clientèle. On constate qu'invariablement, on met tout en œuvre pour réduire significativement, sinon pour faire disparaître, les tâches qui jusqu'à aujourd'hui occupaient la plus grande partie du temps de travail des caissières et des caissiers, à savoir les transactions courantes. Celles-ci sont appelées à n'occuper qu'une partie infime du temps de travail de cette catégorie d'employés. On leur substitue des tâches liées à la sollicitation, à l'offre et à la vente de

38. CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS DU QUÉBEC. Mémoire concernant les orientations en matière de formation de sa main-d'œuvre. Octobre 1990, page 9. Cité par Henri GAGNON.

certaines produits et services financiers, au dépistage des situations rentables et à l'orientation vers les personnes en mesure de répondre aux besoins qui ont été décelés.

1.3.2 ... Qui modifie l'approche ...

On souhaite que la représentante et le représentant du service à la clientèle soient plus proactifs avec la clientèle. Par exemple, lorsque la cliente ou le client souhaite effectuer une transaction ou obtenir un service, la représentante ou le représentant du service à la clientèle a accès sur son écran cathodique — par l'intermédiaire de la signature électronique (par exemple, la carte de débit) ou du numéro de compte — au portrait global de la situation de la cliente ou du client. Une analyse sommaire de ce portrait permettra à la représentante ou au représentant d'évaluer si ce client ou cette cliente pourrait bénéficier de certains produits financiers offerts par l'institution. Par exemple, si quelques milliers de dollars sont déposés dans un compte chèques, il pourrait être opportun de signaler qu'une partie de cette épargne pourrait être transférée dans des véhicules de placement présentant des rendements plus élevés. Il s'agit alors d'être en mesure de présenter certaines des possibilités, d'expliquer les principales caractéristiques de ces produits et, le cas échéant, de conclure sur place la transaction. Dans d'autres cas, il sera préférable d'adresser cette cliente ou ce client à la conseillère financière ou au conseiller financier afin d'approfondir la question et de déterminer les mesures à prendre.

De la même manière, la représentante ou le représentant du service à la clientèle pourra conclure les transactions de souscription à des REER. Elle ou il pourra en profiter pour évaluer avec la cliente ou le client les possibilités de diversifier son portefeuille de placements et, le cas échéant, l'adresser aux conseillères et conseillers financiers de l'établissement.

Ce travail de définition des besoins et d'orientation apparaît fondamental pour la consolidation de la situation des institutions financières, car il leur permet de conserver l'épargne de la clientèle. Cette clientèle est de plus en plus sollicitée par les différents acteurs du marché financier et informée des possibilités de transférer le produit de ses épargnes dans des véhicules de placement tels que les fonds mutuels. En offrant les produits de placement de l'institution financière, ou de ses filiales, on parvient donc à maintenir dans son giron des capitaux qui autrement auraient été confiés à des concurrents.

1.3.3 ... Et nécessite une nouvelle qualification

Cette capacité à déceler les occasions repose sur la connaissance générale des produits et services offerts par l'institution et sur l'aptitude à analyser le profil financier du client ou de la cliente. À cela s'ajoutent des habiletés relationnelles, car il importe que la clientèle ne se sente pas harcelée, mais plutôt orientée, soutenue et conseillée judicieusement en matière de finances personnelles. Il faut

également être en mesure d'offrir toute la gamme des produits et services conventionnels (transactions, chèques de voyage, mandats, etc.).

Pour pourvoir les postes de représentante et de représentant du service à la clientèle, les institutions financières ont invité le personnel de caisse à suivre différents cours permettant d'acquérir une meilleure connaissance des produits et services ainsi que des habiletés en vente et en marketing.

« Avec l'apparition des nouveaux modes d'organisation du travail (...), on accorde beaucoup plus d'importance aux employés qui établissent le premier contact avec la clientèle. Ils doivent bien connaître tous les services offerts par leur institution financière et être en mesure de la communiquer efficacement aux clients. Ces changements ont bien sûr fait évoluer les exigences des employeurs. Ils cherchent maintenant des candidats qui possèdent des compétences dans l'utilisation de ces nouveautés³⁹. »

1.3.3.1 L'hétérogénéité des types de formations recherchés à l'engagement

Devant le virage important que prend la fonction de travail de représentante et de représentant du service à la clientèle, les institutions financières s'interrogent sur le type de diplôme qui sera dorénavant exigé au moment de l'engagement d'une ou d'un employé.

« Les exigences requises ont été relevées dès le seuil d'entrée car on parle maintenant d'une carrière dans les milieux financiers dès l'accès au marché du travail. (...) Le secteur financier doit pouvoir compter sur des jeunes travailleurs compétents et capables d'effectuer le virage amorcé par les institutions financières vers un rôle de conseil et de connaissance et promotion des produits financiers⁴⁰. »

Certaines institutions financières signalent qu'en maintenant leur seuil d'accessibilité au niveau des étudiantes et des étudiants possédant des diplômes d'enseignement précollégial ou préuniversitaire, elles se contraignent elles-mêmes à mettre en place de vastes programmes de formation continue du personnel en place. Elles estiment qu'en modifiant les qualifications demandées à l'engagement, notamment en exigeant une formation collégiale ou universitaire, elles profitent d'un important réservoir de ressources humaines qualifiées d'emblée pour effectuer le « virage conseil ».

39. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Caissiers, caissières des services financiers*. Ottawa, 1995.

40. GAGNON, Henri. *Projet de programme technicienne et technicien en conseils financiers*, Étude préliminaire, juin 1993, Département d'Administration et de Techniques administratives, cégep Lévis-Lauzon, page 48.

Elles jugent également que l'apprentissage des rudiments de la tenue de caisse, tâche en décroissance chez les représentantes et représentants du service à la clientèle, peut se faire relativement rapidement. À cet effet, un interlocuteur a mentionné qu'une personne pouvait acquérir en quelques jours une formation lui permettant d'être opérationnelle avec un certain soutien de ses collègues et de devenir relativement autonome après quelques semaines. Lorsqu'elles mettent dans la balance les compétences techniques relatives à la tenue de caisse et celles permettant de jouer le rôle de conseillère ou conseiller attendu, certaines institutions semblent être d'avis qu'il est plus profitable, pour elles, d'engager des personnes possédant les compétences qui leur permettront d'avancer rapidement dans la carrière, quitte à les initier aux principes, méthodes et fonctions de la tenue de caisse.

Cependant, d'autres institutions financières hésitent à établir un seuil d'admissibilité aussi élevé pour la fonction de représentante et de représentant du service à la clientèle. Tout en reconnaissant que les titulaires d'un diplôme d'études collégiales (DEC) ou d'un diplôme universitaire de premier cycle en administration ne sont pas exclus du processus de sélection (il y en aurait de plus en plus), ces institutions continuent à considérer les candidatures des personnes possédant un diplôme d'études secondaires et professionnelles.

On estime également qu'il serait difficile d'intéresser des personnes possédant un diplôme d'études collégiales ou universitaires à un poste de représentante ou de représentant du service à la clientèle. Rappelons qu'il s'agit d'emplois à temps partiel, précaires et dont la rémunération ne constitue pas un attrait déterminant. De plus, on pense que les débutantes et les débutants plus scolarisés pourraient trouver trop long le temps d'accès à des postes correspondant davantage à leurs objectifs de carrière, soit les postes de conseillères et de conseillers financiers.

On trouve dans le tableau suivant, le portrait des exigences scolaires qu'ont établies les différentes institutions financières pour l'engagement de représentantes et de représentants du service à la clientèle.

TABEAU 12

Types de diplôme recherchés pour la fonction seuil par différentes institutions financières

DIPLOME(S) PRIVILÉGIÉ(S) SELON LES INSTITUTIONS	COMMENTAIRES
V ^e secondaire ou DEP	Il faut généralement posséder l'un ou l'autre de ces diplômes ; toutefois, l'expérience dans le domaine bancaire peut compenser, notamment si la personne a déjà occupé un poste de représentante ou de représentant du service à la clientèle.
V ^e secondaire	Les personnes possédant un DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers pourraient être avantagées. De même, une expérience de travail dans le domaine, sans être obligatoire, constitue un atout important. Il n'est cependant pas exclu de hausser, dans un proche avenir, les critères d'admissibilité à ce poste.
DEC	Il n'est pas exigé, mais représente un atout. Sinon, une expérience valable dans l'emploi est requise.
DEC	De plus, une bonne connaissance des produits et des services financiers est un atout. On recherche des personnes ayant également une certaine expérience du travail avec le public. On privilégierait la candidature d'une personne ayant ce profil et ayant déjà travaillé dans une institutions financière. Les personnes ayant le DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers peuvent également postuler pour ce poste lorsqu'elles possèdent une expérience de travail dans le domaine, notamment lorsqu'elles possèdent le profil recherché en matière d'approche avec la clientèle. Les candidatures des bachelières et des bacheliers sont également considérées.
DEC	Le DEC est une exigence minimale et l'option finance représente un atout.
DEC	On recherche dorénavant des techniciens et des techniciennes en administration pour pourvoir ces postes. On exclut dorénavant les titulaires du DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers.
DEC ou Baccalauréat	Le DEC est une exigence minimale, et le DEC en services financiers constitue un atout. Les candidates et les candidats doivent démontrer une volonté marquée de poursuivre des études universitaires.

Source : Entrevues réalisées avec des institutions financières, banques et caisses populaires.

1.3.3.2 Une formation de base et beaucoup de formation continue constante

Les formations exigées pour l'accès aux postes de conseillères et de conseillers financiers sont essentiellement postsecondaires. On remarque que dans les institutions qui engagent des représentantes et des représentants du service à la clientèle possédant un diplôme d'études secondaires ou professionnelles, on exige systématiquement un certain perfectionnement (diplôme, AEC, certificat, DEC ou baccalauréat) pour accéder au poste de conseillère financière ou de conseiller financier.

Les autres institutions, soit celles qui exigent une formation postsecondaire pour l'engagement des représentantes et de représentants du service à la clientèle, considèrent généralement que cette formation conjuguée à l'expérience de travail acquise dans le poste, est suffisante pour atteindre le niveau de conseillère financière ou de conseiller financier.

Par la suite, les personnes en cause pourront progressivement acquérir compétences et savoir-faire. En effet, l'évolution du rôle traditionnellement dévolu aux agentes et aux agents de prêts, qui était fondamentalement « *orienté sur la réponse à des commandes de la clientèle et des tâches de vérification et de contrôle des dossiers* », exige maintenant de nouveaux savoir-faire davantage orientés sur le conseil financier et des connaissances plus larges concernant les services bancaires, notamment en matière de véhicules de placements. Il semble qu'une formation postsecondaire permette ou facilite l'acquisition des connaissances sur les produits de crédit, d'épargne et de placement.

En cours d'emploi, les conseillères et conseillers financiers seront appelés à suivre des cours leur permettant d'obtenir leur accréditation auprès de la Commission des valeurs mobilières du Québec afin d'être autorisés à vendre des fonds mutuels.

Parce que bon nombre de conseillères et conseillers financiers ont accédé à ce poste par des promotions internes (après avoir été commis) ou parce qu'elles ou ils occupaient déjà des postes d'agentes ou d'agents de prêts, il arrive encore fréquemment d'en rencontrer qui ne possèdent pas de diplôme d'études collégiales ou universitaires. Cependant, toutes les personnes consultées ont mentionné qu'elles étaient inscrites à différents programmes de formation collégiale ou universitaire ou qu'elles en avaient suivis. Mentionnons, à cet effet, que les programmes conduisant à l'attestation d'études collégiales en Services financiers et en Conseils financiers sont très souvent suivis, en tout ou en partie, par les conseillères et les conseillers financiers. Dans certains cas, ces programmes apparaissent comme des préalables pour l'accès à ces postes ou doivent obligatoirement être suivis peu de temps après y avoir accédé.

« En élargissant leurs services (fonds mutuels, valeurs mobilières), les banques auront besoin de personnel très qualifié. (...) Dorénavant, l'employé d'une succursale doit être en mesure de répondre à tous les besoins de son clients. Le personnel doit donc acquérir, par la formation continue, de nouvelles compétences qui lui permettront de bien connaître les différents instruments financiers offerts par les institutions⁴¹. »

1.4 Les constats sur les fonctions de travail

1.4.1 Les constats généraux

- Il y a une seule fonction seuil dans le secteur des banques et des caisses populaires, soit celle de représentante, représentant du service à la clientèle.
- Une progression en emploi et un cheminement de carrière invariables conduisent les personnes qui le désirent et qui ont la formation appropriée, du poste de représentante, représentant à celui de conseillère, conseiller.
- Une orientation vers l'approche-client est donnée à tous les postes.
- Une hausse de la qualification et des exigences d'engagement et de promotion accrues, parce qu'on recherche une main-d'œuvre plus polyvalente, font en sorte que la formation facilite la progression dans l'entreprise.
- Une volonté des employeurs de recycler la main-d'œuvre se manifeste.
- Les employeurs font des efforts pour réduire les mises à pied, d'où une répartition du temps de travail entre les personnes déjà en poste et un faible taux d'ouverture de postes à l'externe ou seulement des emplois à temps partiel, particulièrement dans le cas des représentantes et représentants. Les programmes de formation servent à aider les commis et les agentes et agents à passer aux nouvelles fonctions.
- La main-d'œuvre est en grande majorité féminine et relativement jeune.
- On trouve une très forte concentration des emplois, pour ces trois fonctions, dans les banques et les caisses populaires. Ces institutions occupent presque tout le terrain, et les

41. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Caissiers, caissières des services financiers*. Ottawa, 1995.

modifications législatives en matière de propriété ont permis d'agrandir leur champ d'action.

- L'automatisation, l'informatisation, la modification des besoins de la clientèle, ainsi que la diversification et la complexification de l'offre de services et de produits financiers, dans un contexte de concurrence accrue, donnent lieu à un mouvement de réorganisation du travail. La fonction commerciale devient le centre de toutes les préoccupations.
- On assiste à une concentration de 80 p. 100 de l'emploi dans quatre régions administratives.

1.4.2 Les constats sur la fonction de représentante et de représentant du service à la clientèle

- Une nouvelle appellation pour les caissières et les caissiers des services financiers — représentantes, représentants du service à la clientèle ou préposées, préposés au service aux membres — illustre les nouvelles orientations de cette fonction de travail.
- Le diplôme d'études secondaires permet encore d'accéder au poste d'entrée, mais les exigences s'orientent de plus en plus vers la formation collégiale.
- Les emplois sont à temps partiel et précaires.

Voici les nouvelles caractéristiques annoncées en ce qui concerne les tâches : objectifs de vente et d'orientation, accent sur le caractère proactif de la fonction, habiletés relationnelles, capacité de définir les besoins de la clientèle. Il reste toutefois encore énormément de chemin à parcourir pour atteindre les objectifs de la réorientation en cours.

1.4.3 Les constats sur la fonction de commis

- La seule des trois fonctions étudiées pour laquelle on trouve une proportion significative en-dehors du groupe des Intermédiaires de dépôts, 20 p. 100 des postes de commis se trouvant dans les Sociétés d'assurances.
- Fonction de travail la plus touchée par la réorganisation des processus de travail. Plusieurs des tâches administratives qui en relevaient ont été informatisées ; les tâches liées à l'offre de produits de convenance sont maintenant effectuées par les représentantes et représentants du service à la clientèle.

- La diminution des postes de commis, leur déplacement des succursales vers les centres de traitement, sauf dans le cas des caisses populaires pour l'instant.
- Quand elles et ils demeurent en succursale, les commis sont appelés à jouer un rôle de soutien par rapport aux deux autres fonctions, et parfois de supervision en ce qui concerne le personnel moins expérimenté. Ces personnes ont aussi une responsabilité relativement à la fonction commerciale de l'entreprise. Leur horaire de travail doit s'adapter aux heures d'ouverture des succursales.
- Dans les centres de traitement, les tâches de la ou du commis sont fonction du service auquel elle ou il est affecté, son horaire de travail est régulier, et elle ou il n'a aucun contact avec la clientèle.

1.4.4 Les constats sur la fonction de conseillère financière, conseiller financier

- Les agentes et les agents de prêts acquièrent depuis déjà quelque temps les connaissances et les compétences relatives à leurs nouvelles tâches. de conseillères financières et de conseillers financiers, appuyés en cela par les programmes de formation continue.
- Des emplois à temps plein, mais à horaires variables, sont à prévoir dans un avenir rapproché.
- De nouvelles exigences se profilent à l'horizon : vente de valeurs mobilières et planification financière, d'où de nouveaux besoins de formation.
- Il s'agit d'une fonction dont l'accès est réservé aux personnes ayant l'expérience du milieu financier, et la formation postsecondaire requise, et qui sont soucieuses de se perfectionner continuellement.
- Sans qu'il y ait de véritable pénurie pour ces postes, les besoins sont grandissants, mais ils seront probablement satisfaits à l'interne.
- L'accès aux données informatiques libère ce personnel de certaines tâches, et la sollicitation fait de plus en plus partie de leurs préoccupations quotidiennes. Le téléphone devient un outil de travail important.
- De spécialistes en matière de prêts, elle et ils passent à généralistes en prêts, crédit et placements. Elles et ils doivent être à l'écoute des clients et prévoir leurs besoins, la fidélisation de la clientèle faisant partie de leurs responsabilités.

SECTION 2 - FORMATION

Sur le chapitre de la formation, bon nombre de programmes du secondaire et du collégial ont été examinés en lien avec les fonctions de travail retenues. Dans le *Portrait de secteur*⁴² réalisé en 1995, on relevait douze programmes :

- un de Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- deux de Diplômes d'études collégiales (DEC)
- trois de Certificats d'études collégiales (CEC)
- six d'Attestations d'études collégiales (AEC)

Depuis l'instauration du nouveau Règlement sur le régime des études collégiales, les CEC ont été transformés en AEC. Parmi les trois citées dans le *Portrait de secteur*, deux n'ont pas été retenues : celle de Gestion financière informatisée (410,53 ou 903,55), puisqu'elle s'adresse à des personnes appelées à « *exercer des tâches de comptabilité et de finance à l'aide de l'informatique au sein d'une petite ou moyenne entreprise*⁴³ », et celle d'Administration et coopération (413,51 ou 903,62) qui correspond à un programme n'ayant pas été donné depuis un certain nombre d'années.

De même, deux autres AEC n'ont pas été retenues dans la présente étude, dont une qui s'adresse aux gestionnaires et vise l'acquisition de compétences en comptabilité, (AEC 901,72 Finance) ; et une autre qui correspond au poste de Conseiller, conseillère en services financiers (900,70) et à un programme qui n'a pas été donné dans les dernières années. Cette dernière est annoncée comme correspondant à un *programme de perfectionnement* pour les personnes travaillant « *dans le domaine financier (finance, assurance ou immobilier) ou dans tout autre domaine administratif*⁴⁴. » Selon le Guide du SRAM, cette formation serait offerte dans sept cégeps, mais la recherche effectuée pour le Portrait de secteur a révélé qu'elle n'a pas été donnée récemment.

Par ailleurs, deux programmes liés aux fonctions de travail étudiées n'ont pas été pris en considération dans le *Portrait de secteur* : il s'agit de celui conduisant à l'AEC 901,48 Administration fiduciaire et de celui conduisant au DEC en « Services financiers ». L'AEC offerte

42. BONNEVILLE, Diane. *Administration, commerce et informatique. Portrait de secteur. Conseils financiers*. MEQ, Direction générale de la formation professionnelle et technique, Québec. 1995, page 39.

43. Objectifs du programme Gestion financière informatisée (410,53 devenu...)

44. SERVICE RÉGIONAL DES ADMISSIONS DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Guide pratique des adultes au cégep*. Montréal, SRAM, 1995, page 206.

par un seul collège, on n'a relevé aucun titulaire depuis février 1990⁴⁵. Le DEC en cause existe sous une forme particulière ; nous y reviendrons plus loin.

L'analyse porte donc sur les objectifs, les perspectives professionnelles, les contenus et les emplois⁴⁶ des programmes suivants :

- DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services financiers ;
- DEC 410,12 Techniques administratives, option Finance ;
- DEC 410,12 Techniques administratives, option Services financiers ;
- DEC 413,01 Administration et coopération ;
- AEC 901,02 Gestion du crédit à la consommation ;
- AEC 901,09 Services financiers ;
- AEC 901,39 Conseils financiers ;
- AEC 901,78 Conseiller, conseillère en services financiers pour les particuliers ;
- AEC 903,58 Fiscalité (ancien CEC 410,64).

2.1 Les programmes de formation initiale

2.1.1 Au secondaire

Seul programme secondaire lié aux fonctions de travail étudiées, le DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services financiers est offert dans 14 régions par 18 commissions scolaires, selon le *Répertoire des programmes et des établissements de formation professionnelle et technique 1995-1996*⁴⁷. Dans sa version anglaise, le DEP 1593 est donné dans une seule commission scolaire de la région métropolitaine. Cependant, nous savons que deux commissions scolaires ont cessé de le donner, soit par manque d'élèves soit parce qu'elles l'ont tout simplement retiré de leur programmation. On remarque que ces deux commissions scolaires sont situées dans des régions (01 et 09) où les caisses populaires sont plus nombreuses que les banques. Or, on l'a souligné précédemment, la Confédération des caisses populaires préconise le diplôme d'études collégiales comme seuil d'accessibilité pour les fonctions de travail dans les caisses.

45. Information fournie par le Directeur des études du collège concerné.

46. Pour un portrait d'ensemble de la situation de l'emploi chez les finissantes et les finissants interrogés, on se référera à l'Appendice 4.

47. MEQ. *Répertoire des programmes de formation professionnelle et technique au secondaire et au collégial, 1995-1996*, Québec, 1995, 68 pages.

2.1.1.1 Les objectifs et les fonctions de travail visées

Ce programme de 900 heures, implanté en 1990-1991, vise dans ses intentions les fonctions de travail suivantes :

- 1433 Caissières, caissiers des services financiers ;
- 1434 Commis de banque, d'assurance et des autres services financiers.

Il a pour but d'amener les élèves à être capables :

- de comptabiliser les transactions d'une entreprise de services ;
- d'appliquer les techniques de calculs relatives aux établissements financiers ;
- d'enregistrer les transactions relatives à la comptabilité bancaire ;
- de maîtriser les techniques de caisse ;
- de vérifier et classer les documents ;
- de maîtriser le clavier d'une machine à écrire ;
- d'utiliser un tableur électronique ;
- d'appliquer les principes de marketing de l'entreprise⁴⁸.

2.1.1.2 Le contenu

Le contenu du programme est axé à la fois sur l'acquisition de connaissances de base et de compétences techniques liées au savoir-faire. Il comprend, entre autres choses, deux stages, l'un de 30 heures et l'autre de 60 heures, ce qui équivaut à environ trois semaines de travail en entreprise.

Une partie du programme comprend des modules théoriques. Dans un premier temps, les élèves sont amenés à mieux cerner la réalité des établissements bancaires et les exigences du métier et à déterminer leurs aptitudes et leur intérêt par rapport à ce milieu. Par la suite, ils et elles acquièrent des connaissances sur les produits et services des banques, les techniques d'accueil et la tenue de livres ; ils et elles s'initient au vocabulaire de la profession, en anglais et en français, et se perfectionnent dans l'application de notions grammaticales et dans l'orthographe de termes financiers.

48. MEQ, DGFPT. *Guide des études professionnelles et techniques 1995-1996*. Québec, 1995, page 25.

La deuxième partie est axée sur l'application pratique. Outre des stages, certains établissements ont aménagé les différents modules de façon à mettre les élèves dans des situations s'apparentant à celles qu'ils et elles auront à vivre dans le marché du travail. Ainsi, les modules

- 452033 Vérification et classement de documents financiers
- 452138 Application de techniques de tenue de caisse en établissement financier
- 452143 Enregistrement de transactions relatives à la comptabilité bancaire

sont réunis pour former un bloc de 210 heures pendant lesquelles les élèves exécutent différentes opérations dans un univers bancaire reconstitué en milieu scolaire.

2.1.1.3 Les effectifs

Selon des données statistiques sur les effectifs, on constate que l'inscription à ce programme a été en baisse de 1993-1994 à 1995-1996. En effet, pour l'ensemble des commissions scolaires, on obtient pour le programme Tenue de Caisse et offre de services un total de 851 personnes inscrites en 1993-1994, de 732 en 1994-1995 et de 567 en 1995-1996⁴⁹. Les effectifs ont donc diminué du tiers sur trois cycles. Si cette tendance se maintient, il n'y aura plus d'inscription à ce programme d'ici à l'an 2000. On peut faire l'hypothèse que cette diminution s'explique par la baisse du nombre des groupes subventionnés par les budgets fédéraux de la formation de la main-d'œuvre. Or, on voit dans le tableau suivant que ce phénomène n'est pas prédominant dans le cas du programme 1093 ; il est même à peine présent.

49. MEQ. Direction de l'aide aux usagers. *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC. Cycle 93-94.* Québec, 95-04-04, pages 56 à 60.

MEQ. Direction de la gestion des systèmes de collecte *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC Cycle 1994-1995.* Québec, 95-09-25, pages 53 à 57.

TABLEAU 13

Répartition des effectifs, DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services, selon les sources de financement

SOURCES DE FINANCEMENT	1993-1994	1994-1995	1995-1996
MEQ	834	704	556
ALFEPAC	17	13	11
Achats directs	-	15	-
TOTAL	851	732	567

Source : MEQ. Direction de la gestion des systèmes de collecte *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC. Cycle 95-96. Québec, 96-02-08, pages 47 à 51.*

La diminution des effectifs est donc plus sensible dans les groupes financés directement par le MEQ. Comment peut-on expliquer cette diminution si elle n'est pas liée non plus à la situation de l'ensemble de la formation professionnelle ? Selon des responsables de la formation professionnelle dans des commissions scolaires, cette baisse serait due à la conjoncture du marché du travail. Les postes à temps partiel, la faible rémunération associée à ce travail de même que le refus des caisses populaires d'engager des titulaires de DEP (et même parfois de recevoir des stagiaires) constituent des éléments qui réduisent sensiblement la force d'attraction de ce programme. « *L'évolution du marché du travail dans ce domaine fait peur aux gens et peut-être avec raison...* » nous a-t-on affirmé au cours d'un entretien téléphonique.

Les données statistiques du Ministère indiquent également que plus de 61 p. 100 des effectifs sont concentrés dans les régions de Montréal (06), de Québec (03) et de la Montérégie (16). De ces trois régions, c'est la Montérégie qui a perdu le plus d'inscriptions au cours des cycles retenus : elle est passée de 133 en 1993-1994 à 58 en 1995-1996, soit une baisse de 56,4 p. 100, qui dépasse largement la moyenne provinciale.

Par ailleurs, certains ou certaines responsables de ce programme nous ont signalé que les cohortes enregistraient des pertes de l'ordre de 30 à 40 p. 100 entre le début et la fin de la formation, ce qui, selon ces mêmes sources, dépasse le désistement ou les abandons dans d'autres programmes conduisant à un DEP.

TABLERAU 14

Répartition des effectifs, DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services, dans trois régions

RÉGION	CYCLE 1993-1994	CYCLE 1994-1995	CYCLE 1995-1996
03 Québec	180	148	107
06 Montréal-Centre	248	216	185
16 Montérégie	133	98	58

Source : MEQ. Direction de l'aide aux usagers et Direction de la gestion des systèmes de collecte. *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC. Cycle 93-94, Cycle 94-95, Cycle 95-96.*

2.1.1.4 Le placement

Sur les 18 sortantes que nous avons interrogées, huit ont un emploi lié à leur formation :

- caissières dans une caisse populaire : 3
- caissières dans une banque : 2
- agente de service à la clientèle dans une banque : 1
- représentantes du service à la clientèle : 2

Cependant, ces emplois sont des emplois occasionnels, ou temporaires, ou sur appel ou de remplaçante, et le temps de travail hebdomadaire varie entre 15 et 25 heures. Une seule des personnes interrogées a un emploi à temps plein.

Les dix autres sont sans emploi ou occupent des emplois non liés à leur formation :

- gardienne d'enfants 1
- représentantes du service à la clientèle dans un restaurant 2
- commis dans un magasin 2
- commis dans un centre de tri gouvernemental 1
- gérante de rayon dans un magasin 1
- chômeuse 1
- sans emploi (n'ont pas travaillé) 2

Anne-Sophie est caissière dans une caisse populaire. Elle s'occupe du service aux membres : transactions courantes, vente de produits financiers tels les REER et les dépôts à terme, marges de crédit, chèques de voyage, etc. Les conseillères et conseillers lui délèguent certaines tâches, la recherche dans les dossiers, par exemple, pour les demandes de crédit. Son poste est temporaire ; elle travaille 15 heures par semaine et cela, depuis qu'elle a terminé son stage en mai 1995.

Selon ses pronostics, le métier de caissière est appelé à disparaître pour être remplacé par celui d'agente de service aux membres. Cette nouvelle fonction serait une combinaison des tâches de caissière — moins nombreuses à cause de l'automatisation et des guichets automatiques — des tâches de commis et des tâches de conseiller, conseillère, celles entre autres relatives aux dépôts à terme, aux cartes de guichet et aux compartiments de coffre-fort.

En prévision de ces changements et aussi pour pouvoir avoir de l'avancement, Anne-Sophie s'est inscrite au programme conduisant à l'AEC en Conseils financiers donné par un cégep de sa région. Elle considère que le DEP en tenue de caisse lui a fourni d'excellentes techniques de travail, mais l'a laissée sur son appétit en ce qui concerne les outils informatiques. La formation secondaire n'était pas exigée pour obtenir le poste qu'elle occupe, mais elle soupçonne qu'elle l'a quand même avantagée par rapport à d'autres candidates. Elle sait que pour demeurer compétente dans son domaine, elle devra continuer d'étudier : « *Il faut continuer d'apprendre* ». C'est pourquoi elle envisage, après l'AEC, d'entreprendre des études universitaires dans le domaine de la finance. De plus, dans son domaine, estime-t-elle, il faut avoir de l'entregent, de la diplomatie, et de la débrouillardise et être capable de travailler sous pression.

Marjorie aurait pu travailler comme caissière dans une succursale bancaire, là où elle a fait son stage lorsqu'elle a terminé ses études secondaires en Tenue de caisse et offre de services financiers. Mais son employeur ne pouvait lui garantir un emploi stable ; il lui aurait fallu être « sur appel » pour finalement travailler une vingtaine d'heures par semaine. Elle a préféré, une fois son programme terminé, retourner à son ancien emploi, qu'elle avait laissé pour étudier, soit celui de commis à la boulangerie.

Marjorie aime les chiffres, c'est ce qui l'a attirée vers cette formation, mais elle sentait que le travail qu'on allait lui demander dans les établissements financiers allait de plus en plus être orienté vers la vente de services ; elle n'aime pas la pression que cette orientation lui imposerait. Son choix à elle ressemble plus à la comptabilité qu'à la vente. Elle poursuivra d'ailleurs sa formation dans le domaine de la comptabilité sous peu.

2.1.2 Au collégial

Le réseau collégial offre trois programmes de formation de base menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) liés aux fonctions de travail sous examen. Dans un premier temps, nous nous attarderons aux objectifs, contenus et perspectives professionnelles de ces programmes de DEC, puis à la situation des sortantes et sortants.

2.1.2.1 Le DEC en Techniques administratives, option Finance

Le programme 410,12, Techniques administratives option Finance est donné par 45 cégeps et 2 collèges privés. Révisé en 1990, il compte 2 145 heures de formation, dont 1 485 en spécialisation ; parmi les heures de spécialisation, 420 sont consacrées à l'option proprement dite.

2.1.2.1.1 Les objectifs et les perspectives professionnelles

Les objectifs du programme dans l'ensemble sont les suivants :

- Interpréter les résultats de problèmes résolus à l'aide des mathématiques.
- Comprendre l'influence des principales composantes de l'environnement économique national et international de l'entreprise.
- Décrire dans un langage administratif les concepts de base de la gestion, les principales fonctions de l'entreprise et leurs interrelations.
- Résoudre des problèmes juridiques simples propres au monde des affaires et comprendre les principaux concepts juridiques des différentes solutions.
- Utiliser les outils et les techniques de base propres aux principales fonctions de l'entreprise que sont la finance, le marketing, la production, la gestion des ressources humaines et le traitement de l'information administrative.
- Appliquer les concepts qui régissent la dimension informelle des relations de travail entre les individus et les groupes dans les entreprises.

De façon plus particulière, dans l'option Finance s'ajoutent aux précédents des objectifs axés sur l'acquisition de connaissances et d'habiletés en comptabilité afin que l'élève puisse :

- procéder à l'enregistrement de transactions financières ;
- interpréter des états financiers ;
- contribuer à des études de rentabilité de projets d'investissement ;
- appliquer ses connaissances en fiscalité⁵⁰.

50. MEQ, DGFP. *Guide des études professionnelles et techniques 1995-1996*. Québec, 1995, page 77.

Dans le *Portrait de secteur*, on relevait un besoin de mise à jour sur le plan des fonctions de travail déterminées dans les perspectives professionnelles rattachées à ce programme. Par exemple, certaines fonctions de travail telles que, « comptables de succursale de banque » n'existent plus ; la correspondance entre la Classification canadienne descriptive des professions (CCDP) et la Classification nationale des professions (CNP) fait en sorte que ces personnes se retrouvent vérificatrices ou vérificateurs ou encore comptables ; or ces postes nécessitent une formation universitaire. Parmi les fonctions de travail que le programme vise, nous ne retenons que celle qui a un rapport étroit avec la présente étude, soit la fonction 1232 Agentes, agents de prêts.

Dans le *Guide pratique des études collégiales* du Service régional du Montréal métropolitain (SRAM), les perspectives professionnelles sont présentées de la façon suivante :

« Les diplômés de l'option Finance se voient offrir des postes dont les principales tâches consistent à procéder à l'enregistrement des transactions financières, à effectuer certaines recherches relatives aux fonds devant satisfaire aux opérations, à contribuer à des études sur divers projets d'investissements. Toutes les entreprises de production, de services et particulièrement les diverses institutions financières représentent d'éventuels employeurs. Les postes le plus souvent occupés sont : technicien en administration, comptable et assistant, commis comptable, technicien en comptabilité, vérificateur, secrétaire-comptable, stagiaire, administrateur, directeur, gérant et adjoint, conseiller financier, contrôleur et assistant, commis-caissier, secrétaire⁵¹. »

On voit bien que les établissements financiers représentent un secteur d'activité possible pour les personnes diplômées du programme en cause, mais certainement pas le seul, ni même le principal.

2.1.2.1.2 Le contenu

Dans ce programme, les deux premières années de formation sont partagées avec les autres options des Techniques administratives, et sont consacrées à l'acquisition de connaissances relatives aux différents domaines de l'administration : comptabilité, management, marketing, gestion de personnel, assurance, etc. La dernière année est réservée à l'option choisie. Dans le cas de l'option Finance, les 420 heures sont consacrées, selon les choix des établissements d'enseignement, à des cours touchant la comptabilité, les placements, la fiscalité, le contrôle interne, la vérification et le prix de revient. La formation, de façon générale, est complétée par un stage en entreprise.

51. SERVICE RÉGIONAL DES ADMISSIONS DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Guide pratique des études collégiales au Québec*. 1995. Montréal, SRAM. 1995, page 226.

2.1.2.1.3 Le placement

L'option Finance du DEC en Techniques administratives recueille souvent au moins les deux tiers des inscriptions à ce programme. C'est une option prisée des élèves qui s'engagent dans le domaine de l'administration. Notre enquête auprès de personnes ayant terminé le programme depuis moins d'un an nous amène cependant à constater que le milieu bancaire n'est pas celui qui attire le plus les diplômées et diplômés, même s'il a constitué un lieu de stage accueillant. Les perspectives de travail qu'on leur offre ne semblent pas convenir au type de travail qu'elles et ils avaient envisagées. Le seuil d'entrée dans un établissement financier est le poste de caissière ou de caissier, et les diplômées et diplômés en Finance ne se considèrent pas comme étant préparés pour cet emploi, même si, après un bref apprentissage, elles et ils constatent être en mesure de très bien se tirer d'affaire. Leur intérêt pour le travail de comptabilité ne trouve pas satisfaction dans cet environnement.

Ainsi, parmi les 13 sortantes et sortants que nous avons interrogés, deux travaillent dans le milieu des établissements financiers, l'une comme caissière, l'autre dans le domaine de la gestion d'immeubles (fonction apparentée à celle d'agent de recouvrement). Dans l'ensemble, la situation de l'emploi est la suivante :

• caissières ou aides-caissières, commerce de détail	3
• commis-comptable	1
• superviseur d'un service de paie	1
• secrétaire-trésorier et copropriétaire	1
• secrétaire	1
• préposée à la monnaie, entreprise gouvernementale	1
• étudiantes à temps plein	2
• sans emploi	1

À noter que parmi ces personnes, outre les deux qui ont déjà entrepris des études universitaires, quatre envisagent la poursuite de leurs études, à temps plein ou à temps partiel, à court ou à moyen terme. Cette poursuite s'inscrit, pour la majorité, dans le domaine de l'administration, plus précisément des sciences comptables.

Depuis novembre 1995, Colette est responsable du service de la paie dans une entreprise dont les services, centralisés à Montréal, s'adressent à des compagnies réparties dans l'ensemble du Québec et dans les provinces maritimes. Elle-même et les deux employés dont elle supervise le travail doivent faire la paie de 1 000 personnes, gérer les règlements de la CSST et de son équivalent dans les autres provinces, de même que les programmes d'avantages sociaux ; effectuer les différentes transactions bancaires, communiquer aux employées et employés les modifications aux lois fiscales, produire les relevés d'emploi, etc. Colette doit travailler entre 45 et 50 heures par semaine. Dès qu'une personne sera engagée à la direction des ressources humaines, sa tâche sera quelque peu allégée.

Elle a choisi le DEC en Finance parce que la comptabilité l'intéresse beaucoup. Elle souligne d'ailleurs que ce DEC devrait s'appeler DEC en Comptabilité parce que c'est vraiment sa composante principale. Sa formation lui permet de s'appuyer sur une base solide pour le travail qu'elle fait. Elle constate que le travail dans le domaine des finances exige beaucoup d'ambition et de ténacité ; cela demande qu'on soit très responsable et qu'on ait développé ses capacités d'apprentissage, car il y a beaucoup à apprendre tous les jours.

Colette prévoit retourner aux études à moyen terme, dans un tout autre domaine, soit celui du cinéma. Quand elle se projette dans l'avenir, elle se voit très bien en gestionnaire. Peut-être verra-t-on son nom un jour au générique des films, à titre de productrice!

Sylvain travaille en « gestion d'immeubles » depuis un an. Son travail consiste à s'occuper, sur le plan financier, des maisons dont les propriétaires sont dans l'impossibilité de rembourser le prêt hypothécaire accordé par la banque qui l'engage. La banque devenant propriétaire de ces immeubles, Sylvain, en son nom, voit à payer les comptes en souffrance, à percevoir les loyers et à préparer les dossiers qui doivent être présentés à la Régie du logement. C'est un emploi permanent qu'il occupe depuis un an, à raison de 37 1/2 heures par semaine.

Sylvain a toujours été intéressé par la comptabilité, et il avait choisi un programme de formation technique à cause de l'ouverture directe sur le marché du travail. Aussi, il a beaucoup apprécié sa dernière année de formation parce que les cours qu'elle comportait lui ont permis de se trouver dans des situations proches de celles du terrain. Sans son DEC, Sylvain n'aurait pas pu décrocher l'emploi qu'il a actuellement. Il estime que patience et compréhension sont de mise avec les clientes et clients qui lui sont assignés, étant donné leurs difficultés. En outre, comme dans tout travail relatif à la finance, il faut être très méthodique et très précis.

Sylvain retournera aux études en septembre 1996 ; il envisage de décrocher un baccalauréat en Sciences comptables. À moyen terme, il souhaite former sa propre entreprise, puis espère un jour enseigner la comptabilité.

2.1.2.2 Le DEC en Techniques administratives, option Services financiers et l'AEC 901,09

Parler du DEC en Services financiers, c'est aussi parler de l'AEC en Services financiers. Un seul cégep, dans la région métropolitaine, offre cette combinaison. Le DEC est constitué du tronc commun de Techniques administratives et d'une option qui réunit tous les cours de l'AEC 901, 09 Services financiers, plus deux cours empruntés à l'option Finance.

2.1.2.2.1 Les objectifs et les perspectives professionnelles

L'Institut des banquiers canadiens (IBC), organisme chargé par les grandes banques de répondre aux besoins de formation de leurs employées et employés, a fait appel à trois établissements d'enseignement, dont un en Ontario, un dans l'Ouest canadien et un autre au Québec, pour qu'ils élaborent un programme collégial qui répondrait aux attentes du milieu bancaire. Ce programme s'est greffé sur le DEC en Techniques administratives pour en constituer une nouvelle voie de sortie en Service financiers. Dans le programme du DEC en Services financiers, on reprend donc les objectifs généraux des Techniques administratives cités plus haut en ajoutant les suivants qui lui sont propres :

« Donner des connaissances aux futurs techniciens pour que les institutions financières comme les banques, les caisses populaires, les fiducies, les trusts... leur confient la tâche d'évaluer les besoins de la clientèle en fonction des services disponibles afin d'optimiser la situation financière et établir des liens durables⁵². »

Bien qu'autorisé par le ministère de l'Éducation, le diplôme qui accompagne la réussite de ce programme est décerné en Techniques administratives, option Finance.

À la suite de l'élaboration du programme menant au DEC et d'une analyse des besoins de formation du personnel en emploi dans les banques, on a réuni dans une AEC les neuf cours qui constituent l'option en Services financiers. Dans la présentation de l'AEC, approuvée par le MEQ en 1993, on présente les objectifs de la façon suivante :

- déterminer et comprendre les besoins financiers de la clientèle ;
- évaluer la situation financière de la clientèle et estimer ses besoins financiers ;
- utiliser certaines techniques de communication ainsi que des techniques de vente de produits et services financiers ;
- expliquer les systèmes et les procédures bancaires ;
- décrire le système financier canadien de même que le processus décisionnel qui a cours dans les banques.

Le DEC s'adresse à des élèves en cheminement continu de formation, alors que l'AEC est destinée « aux personnes qui travaillent dans le secteur des services financiers (banques, fiducies, caisses

52. Tiré d'un document d'information relatif aux Techniques administratives fourni par le cégep de Bois-de-Boulogne.

populaires) et qui désirent se perfectionner pour atteindre des standards de qualité dans leurs relations avec la clientèle⁵³. »

Le DEC en Services financiers permet aux personnes diplômées des possibilités d'emploi dans « *des postes de premier niveau en relation directe avec la clientèle dans des institutions financières diverses : banques, caisses populaires, fiducies, trusts⁵⁴. »*

2.1.2.2.2 Le contenu

Le DEC en techniques administratives, option Services financiers comprend les 1 065 heures de formation communes à toutes les techniques administratives et 570 heures de formation spécifiques à l'option. Ce DEC, qui officiellement porte l'appellation de l'option Finance, comporte donc 150 heures de formation de plus que le DEC en techniques administratives, option Finance. La différence vient de l'ajout, pour le DEC, de deux cours empruntés à l'option Finance, soit :

- 410-543-90 Éléments de fiscalité de placement
- 410-553-90 Méthodologie quantitative appliquée

Les cours communs aux deux programmes portent sur la communication avec la clientèle, le comportement de la consommatrice et du consommateur, les produits financiers, le système financier du Canada et les pratiques des banques.

On ne prévoit pas de stage dans aucun des deux programmes.

Dans le cas de l'AEC 901,01 qui compte 480 heures de formation, les élèves occupant déjà un emploi, il peut s'avérer superflu de leur imposer un stage. Cependant, on peut se demander si une telle absence n'est pas nuisible dans le cas des élèves de l'enseignement ordinaire. On trouve par ailleurs dans un document d'information sur le DEC en Techniques administratives, relativement à l'option Services financiers, la note suivante :

« À la fin de ses études, le collège et l'IBC garantissent au diplômé un emploi rémunéré d'une durée minimale de trois mois dans une banque : la réussite de cette

53. Document d'information du cégep de Bois-de-Boulogne sur l'AEC en Services financiers.

54. Tiré d'un document d'information relatif aux Techniques administratives fourni par le cégep de Bois-de-Boulogne.

période de «probation» donne droit à une reconnaissance officielle de compétence par l'IBC⁵⁵. »

Cette entente assure un emploi d'été aux sortantes et sortants. Il faut noter que cette disposition est récente puisque les sortantes et sortants de mai et de décembre 1995 que nous avons interrogés n'en ont pas profité. Il y aura autre nouveauté à compter de septembre 1996 : il sera possible de suivre la formation en alternance travail-études (ATE).

Le contenu de l'AEC vient d'être modifié, après quelques années d'expérimentation : le séminaire d'intégration s'avère moins utile dans le cas des élèves occupant déjà un emploi ; les 120 heures en communication seront réduites à 60, faisant ainsi de la place à un cours sur les fonds d'investissement.

2.1.2.2.3 Le placement

Les deux programmes sont d'implantation récente. Deux cohortes ont complété celui menant au diplôme d'études collégiales jusqu'à maintenant. Sur les six personnes que nous avons pu joindre, cinq travaillent dans le domaine bancaire, mais pas toujours dans des postes pour lesquels elles ont été préparées. Rappelons, en effet que quelle que soit la formation de la personne, le poste d'entrée dans ce domaine est celui de caissière ou caissier, que l'on appelle « représentante ou représentant du service à la clientèle ». De plus, le travail offert remplit rarement un horaire à temps plein. Les personnes interrogées, qui sont titulaires du DEC en Services financiers, occupent les fonctions suivantes :

•	préposée aux dépôts	1
•	préposée comptable	1
•	représentant, service à la clientèle, niveau 1	2
•	conseillère, service à la clientèle	1
•	vendeuse, commerce de détail	1

55. Tiré d'un document d'information relatif aux Techniques administratives fourni par le cégep de Bois-de-Boulogne.

Depuis janvier 1995, Mathilde occupe un poste de préposée aux dépôts dans une banque. Le service direct à la clientèle (transactions courantes) mobilise 40 p. 100 de son temps de travail. Le reste est consacré à la vérification comptable des transactions de la veille. C'est un travail régulier à temps partiel (24 heures par semaine).

La banque qui l'engage modifiera sous peu la répartition des tâches : le service à la clientèle et la comptabilité seront deux fonctions distinctes ; la majorité du personnel sera affecté à la première, qui inclura désormais la sollicitation et la vente de produits et services financiers.

Mathilde avait déjà entrepris des études universitaires, mais on lui a fait comprendre les avantages de la formation technique. Elle estime que tous les cours, sauf peut-être celui qui porte sur la gestion des banques, lui sont utiles dans son métier. Cependant, elle déplore le manque de moyens informatiques dans le séminaire de synthèse.

Elle trouve dommage que les banques ne soient pas encore vraiment prêtes à accueillir les personnes formées en services financiers au collégial. « *Il n'y a pas de travail à temps plein dans les banques et malgré les nouveautés annoncées, elles mettent du temps à bouger.* » Comme une grande partie des diplômées et diplômés en Techniques administratives, Mathilde s'est engagée dans des études universitaires : elle est inscrite à un Certificat en Gestion financière. Son avenir, elle le voit dans le milieu bancaire, en planification financière ; son objectif est de gravir les échelons un à un afin d'acquiescer petit à petit de l'assurance dans son travail et de prendre le temps de connaître les clientes et clients.

Nathalie travaille surtout au téléphone : elle répond aux demandes d'information sur les produits et services de la banque et aux plaintes des clients. Elle est, depuis décembre 1995, conseillère, service à la clientèle, dans un centre télébancaire. C'est un poste régulier à temps plein. Elle sera appelée bientôt à se déplacer vers les succursales, où elle ira faire de la sollicitation directe auprès des clientes et clients venus faire leurs transactions courantes. Nathalie s'était engagée dans le programme de formation en Services financiers parce que le marketing dans le domaine bancaire l'intéressait. Elle est servie.

À la suite de l'obtention de son DEC en Services financiers, elle a obtenu une certification de l'IBC. Mais elle constate qu'un DEC en Finance lui aurait permis d'accéder à la même fonction de travail. Selon son expérience, les banques engagent tout aussi bien des personnes détenant d'autres types de DEC que celui en Services financiers.

Nathalie souligne que pour travailler dans son domaine, il faut beaucoup de patience, savoir bien écouter, être capable d'initiative dans la prise de décision et faire preuve de la capacité d'apprendre constamment. Tout en travaillant à temps plein, elle a pour sa part entrepris de poursuivre des études de baccalauréat en gestion financière.

Le programme conduisant à l'AEC en Services financiers a été donné à un groupe, à temps plein. Ce groupe a été mis sur pied en collaboration avec la Banque de Montréal et l'Association des paraplégiques du Québec, selon une formule qui a permis d'accueillir des personnes qui n'avaient pas d'expérience de travail en milieu bancaire. Ces personnes ont bénéficié de mesures d'intégration à l'emploi et occupent actuellement des postes de représentantes et représentants du service à la clientèle dans des établissements financiers.

François est représentant du service à la clientèle dans une banque depuis octobre 1995. Outre son travail traditionnel de caisse, il offre aux clientes et clients certains produits de placement. C'est un travail régulier qui l'occupe habituellement 20 heures par semaine, mais un manque de personnel l'amène actuellement à assurer 37 1/2 heures de présence hebdomadaire.

Il a terminé le programme à temps plein conduisant à l'AEC en Services financiers dans le contexte d'une structure spéciale, qui lui a permis de compléter sa formation par un stage dans une entreprise qui est devenue son milieu de travail. Grâce à cette formation, il a pu avoir une vue d'ensemble extrêmement valable de la profession. Les cours sur les produits et services et sur la communication avec la clientèle lui semblent les plus pertinents.

Dans un avenir rapproché, ses tâches seront modifiées sensiblement puisque la plupart des transactions courantes seront effectuées par guichet automatique ; les employées et employés deviendront des agentes et agents de services financiers et seront appelés à se tourner vers des tâches de vente et de marketing.

Le milieu bancaire devient de plus en plus exigeant au regard de la formation. La banque pour laquelle François travaille offre d'ailleurs son propre programme de formation à l'interne. Outre la formation offerte par son employeur, François suit aussi celle qui est offerte par la Commission des valeurs mobilières afin de devenir courtier. Il espère un jour faire carrière dans une maison de courtage ou dans l'enseignement de la finance.

Par ailleurs, l'IBC a incité les employées et employés de banque à s'inscrire au programme en cours du soir. Ce deuxième groupe venait à peine de terminer la formation au moment de la rédaction de cette étude. Les personnes diplômées que nous avons interrogées travaillent toutes dans une banque (elles ont d'ailleurs été recrutées dans les banques), soit comme agente, agent de service à la clientèle, comptable adjointe, comptable adjoint ou directrice, directeur des services financiers.

Lina a connu jusqu'à maintenant un cheminement de carrière assez rapide. En sept ans, elle a gravi les échelons de caissière à directrice des services financiers en passant par des postes de commis aux comptes courants et de secrétaire dans le service des prêts. Son travail actuel s'apparente à celui de la conseillère financière ou de l'agente de prêt ou de la responsable de services financiers, selon les appellations locales, sauf qu'elle occupe un poste de cadre et possède toute latitude en matière d'autorisation des demandes. Elle analyse les demandes de prêt et de marge de crédit et elle propose des placements et des fonds mutuels de la banque.

Son travail évolue de plus en plus vers la sollicitation et les ventes. Ce travail s'exécute soit en succursale — quand une clientèle particulière est ciblée — soit dans un centre de télémarketing — lorsqu'on veut faire une sollicitation de masse. Lina a reçu une formation de quelques heures pour cette nouvelle tâche, puis s'est lancée dans l'aventure assistée d'une autre personne. À partir de listes de clientes et clients ciblés en fonction de leur revenu ou de produits, elle téléphone à des personnes qu'elle essaie d'intéresser à certains placements. Aux personnes que cela intéresse, elle fixe un rendez-vous au cours duquel elle aura l'occasion de vanter les mérites des produits qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins.

Lina a terminé le programme en Services financiers tout récemment, après trois ans de cours du soir et elle recevra une certification de l'IBC. C'est son employeur qui l'a désignée pour cette formation. En même temps, elle a poursuivi, et poursuit toujours, des études de baccalauréat à l'École des Hautes études commerciales (HEC). Dans le programme d'AEC, elle a particulièrement apprécié les cours de communication avec la clientèle, car son travail l'amène à gérer des situations difficiles et à être en relation avec beaucoup de gens « *au caractère pas toujours facile* », dit-elle. Par ailleurs, elle estime que la finance devrait occuper plus de place dans le programme.

Pour elle, patience, entregent, empathie, facilité de contact avec le public et capacité de leadership sont autant de qualités que doivent posséder les personnes désireuses de travailler dans le domaine des services financiers.

La formation est de plus en plus reconnue dans son milieu de travail ; on le voit dans l'affichage des postes à l'interne, où les années de scolarité peuvent compenser pour les années d'expérience dans les critères d'admissibilité.

2.1.2.3 Le DEC en Administration et coopération 413,01

Créé en 1972 par un collège privé et la Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec, le programme en Administration et coopération, conduisant à un diplôme d'études collégiales, a été révisé en 1986, puis en 1991⁵⁶. Depuis, trois autres collèges privés et un cégep ont été autorisés à l'offrir. Quatre régions bénéficient de ce programme : 03 Québec, 04 Mauricie—Bois-Francs, 05 Estrie et 06 Montréal-Centre.

« Le programme n'est pas uniquement une technique d'administration. Il est aussi marqué par la formation à la coopération : les principes, les idées, les méthodes de

56. GIRARD, Fernand. *Le programme 413,01 — Administration et coopération. État de la situation au 1^{er} février 1991*, page 3 (fourni par le Collège Laflèche).

l'entreprise coopérative, soit d'ordre financier (caisses populaires), soit de diverses autres catégories (habitation, alimentation, funéraire, etc.)⁵⁷. »

2.1.2.3.1 Les objectifs et les perspectives professionnelles

Le *Guide pratique des études collégiales* du SRAM renferme plus d'information sur les objectifs du programme que le *Guide des études professionnelles et techniques 1995-1996*. On peut y lire les objectifs suivants :

- « Effectuer les principales tâches opérationnelles dans une entreprise coopérative.
- Solutionner des problèmes administratifs en utilisant les concepts et les outils de base.
- Promouvoir et appliquer les principes et les valeurs de la coopération dans l'exercice de ses fonctions.
- S'adapter aux situations nouvelles en mettant à profit sa formation générale et en transférant les habiletés acquises⁵⁸. »

Les perspectives professionnelles associées au programme dans le *Guide des études professionnelles et techniques* sont :

- Directrice, directeur du crédit
- Comptable adjointe, comptable adjoint
- Assistante-comptable, assistant-comptable
- Agente, agent de vente de services financiers

Pour sa part, dans le *Guide* du SRAM ces perspectives sont présentées ainsi :

« Le but poursuivi par ce programme est de former des techniciens compétents en administration et capables de mettre à profit leurs connaissances spécialisées au service des valeurs coopératives. Les entreprises coopératives offrent des emplois de conseillers, de comptables et de commis-caissiers⁵⁹. »

57. GIRARD, Fernand. *Le programme 413,01 — Administration et coopération. État de la situation au 1^{er} février 1991*, page 3 (fourni par le Collège Laflèche).

58. SERVICE RÉGIONAL DES ADMISSIONS DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Guide pratique des études collégiales au Québec*. Montréal, SRAM, 1995, page 240.

59. SERVICE RÉGIONAL DES ADMISSIONS DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Guide pratique des études collégiales au Québec*. Montréal, SRAM, 1995, page 240.

2.1.2.3.2 Le contenu

Le programme en Administration et coopération est constitué de tous les cours du tronc commun des Techniques administratives, à l'exception de trois (deux de ces trois cours se retrouvent cependant dans la banque de cours au choix), auxquels on a ajouté deux cours compris dans la liste des cours au choix de l'option Finance, quatre cours spécifiques de l'option elle-même et 365 heures choisies dans une banque de 14 cours. Cette dernière est composée de 11 cours en coopération et de 3 cours de techniques administratives, dont deux appartiennent au tronc commun.

La formation spécialisée totalise 1 475 heures, l'équivalent du DEC en Finance avec lequel le programme partage au moins 855 heures. Ce programme s'apparente aussi, par le fait même, au programme conduisant à un DEC en Services financiers en partageant cette fois 915 heures de formation. Ce programme très proche dans sa composition du programme de Techniques administratives n'en porte toutefois pas le nom.

On note parmi les cours déterminés par le ministre un cours de 30 heures (413-111-87 Déontologie et monde des affaires), alors que dans le *Règlement sur le régime des études collégiales* en vigueur depuis septembre 1993 un cours est défini comme étant un « *ensemble d'activités d'apprentissage comptant au moins 45 périodes d'enseignement*⁶⁰ ».

Un établissement d'enseignement en particulier offre aux élèves une formation pratique qui semble favoriser le placement des diplômées et diplômés, qui acquièrent ainsi de l'expérience des différentes fonctions de travail liées aux caisses populaires allant de commis-caissière ou commis-caissier à directrice ou directeur ou présidente ou président, puisqu'elles et ils gèrent la caisse populaire implantée dans l'établissement. Cette façon de faire permet aux élèves de s'adapter aux réalités du milieu des caisses populaires et d'acquérir une assurance qui peut faire défaut parfois aux débutantes et aux débutants. On constate d'ailleurs sur le plan du placement que l'expérience acquise en milieu scolaire a dû constituer un avantage puisque les personnes diplômées de cet établissement que nous avons interrogées ont toutes un emploi dans une caisse populaire.

60. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Règlement sur le régime des études collégiales*. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q., c. C-29, a 18 ; 1993, c. 25, a. 11). Québec, 1993, MESS, page 6.

2.1.2.3.3 Le placement

Josée vient tout juste de terminer ses études collégiales en Administration et coopération et elle travaille maintenant comme caissière dans une caisse populaire. Elle effectue les transactions courantes. En attendant que d'autres caisses répondent à ses offres de services, elle travaille sur appel et prévoit que cela l'occupera environ 15 heures par semaine.

Dans sa formation, elle a eu l'occasion de connaître les caisses populaires grâce à un stage de huit semaines, à raison d'une journée par semaine. Ces stages toutefois lui ont paru trop courts ne lui offrant pas un véritable contact avec l'entreprise, et se limitant surtout à l'observation. Josée avait auparavant étudié un an et demi en Sciences humaines au cégep ; après un temps d'arrêt de trois ans, elle avait décidé de suivre les traces de son père : chez elle, on est dans le domaine coopératif de père en fille. La sociologie de la coopération l'a particulièrement intéressée, lui permettant de mieux saisir la différence entre les coopératives, par exemple, et les autres institutions financières.

Elle entrevoit poursuivre une carrière dans le domaine financier et pour cela s'est inscrite à l'université, à temps partiel, à un certificat en administration.

Sur les 11 sortantes et sortants ayant terminé leurs études il y a moins d'un an que nous avons interrogés, trois n'ont pas d'emploi lié à leur formation. Parmi les huit qui ont un emploi en lien avec leur formation, six travaillent dans des caisses populaires, dont cinq dans la région de Québec. Une seule personne a un emploi régulier à temps plein ; les cinq autres effectuent un travail occasionnel qui les occupe entre 10 et 35 heures par semaine. La situation de l'emploi pour les personnes interrogées, en respectant la nomenclature qu'elles ont utilisée, est la suivante :

• secrétaire administrative dans une compagnie de transport	1
• commis-comptable, PME	1
• caissières, caisse populaire	2
• agente de service aux membre, caisse populaire	1
• commis junior et caissier, agence privée pour caisses populaires	1
• préposé à la clientèle, municipalité, et caissier, agence pour les caisses populaires	1
• représentante en services financiers, Assurance-vie	1
• répartiteur et commissionnaire, entreprise de construction	1
• serveuse, restauration	1
• entretien général	1

Jacqueline a obtenu son DEC en Administration et coopération en mai 1995 et travaille depuis comme agente de service aux membres dans une caisse populaire. Son temps de travail est en majorité consacré aux transactions courantes : dépôts, retraits, traites bancaires, cartes de guichet, chèques de voyage, mandats-poste et chèques visés. Mais à travers les diverses opérations, elle doit garder en tête de bien répondre aux besoins des membres, en allant au-devant de leurs attentes : offrir certains produits en promotion, faire penser que c'est le temps des obligations d'épargne, etc.

Il s'agit d'un emploi occasionnel, mais elle ne travaille jamais moins de 15 heures par semaine. Jacqueline prévoit que dans un avenir prochain ses tâches seront orientées davantage vers l'offre de services financiers.

Au cours de sa formation, elle a particulièrement apprécié l'expérience pratique acquise à la caisse de l'établissement d'enseignement qu'elle fréquentait ; elle déplore cependant le manque de formation dans les fonctions commerciales, qui prennent de plus en plus d'ampleur dans le milieu des caisses populaires. Selon elle, le diplôme collégial n'est pas reconnu à sa juste valeur : des titulaires de DEP ou de DEC sont engagées pour les mêmes postes indifféremment.

Son avenir professionnel se déploie dans le même milieu de travail : elle s'imagine très bien en planification financière. Pour y arriver, elle a déjà entrepris le programme menant à l'AEC en Conseils financiers et dès l'automne 1996, elle s'inscrira au certificat en planification financière élaboré par l'Université Laval en collaboration avec l'Institut québécois des planificateurs financiers.

Véronique a décroché le permis qui l'autorise à vendre de l'assurance-vie et travaille comme représentante en services financiers pour une compagnie affiliée à l'Assurance-vie Desjardins-La Laurentienne. Elle est appelée à se déplacer vers la clientèle et lui offre, outre les produits d'assurance, des plans de retraite. Elle se prépare aussi, en auto-apprentissage et avec la complicité d'un « parrain de stage », pour la vente de fonds mutuels. Elle travaille environ 40 heures par semaine et est rémunérée à la commission.

Véronique a choisi cette voie après avoir obtenu un DEC en Administration et coopération, parce que le travail dans une caisse lui semblait manquer de défis et qu'elle n'avait aucune envie de travailler comme caissière, d'autant plus que l'engagement de ce côté lui paraissait plutôt limité. Dans le milieu où elle est actuellement, elle sent qu'on reconnaît sa motivation et qu'elle pourra progresser rapidement.

Les mouvements coopératifs l'ont toujours intéressée et, dans la formation qu'elle s'est donnée, elle a pu jumeler à cet intérêt son goût pour la finance, l'économie et la comptabilité. Quand elle jette un regard critique sur la formation reçue, elle y voit une trop grande place faite aux produits financiers « *Ils changent tous les 6 mois, pourquoi les apprendre par coeur ?* » et pas assez à la communication avec la clientèle : il n'y a pas assez de mises en situation qui permettent d'apprendre comment parler aux gens, de bien cerner l'importante étape de la collecte de données.

Véronique se donne cinq ans pour compléter sa formation en planification financière. Le désir d'apprendre est très grand chez elle, et elle estime que c'est très important pour continuer à progresser.

2.1.3 Les chevauchements dans la formation de base

Pour tenter de résumer la situation dans le domaine de la formation de base, on peut dire qu'il existe quatre programmes menant à une même fonction de travail : un de DEP et trois de DEC. Cependant, le fait qu'ils mènent tous à une même fonction de travail tient plutôt de la tradition qui a cours dans les milieux bancaires qu'à leurs buts mêmes. En effet, on l'a souligné dans la première section de la présente étude, le seuil d'entrée dans le milieu bancaire est le poste de caissière ou de caissier, quelle que soit la formation de la postulante ou du postulant, y compris la formation universitaire. Même si, par exemple, le programme de DEC en Techniques administratives option Finance vise la formation de commis-comptables pour les établissements de dépôt et de crédit, la personne diplômée se verra d'abord offrir un poste de caissière ou de caissier. S'il y a chevauchements, il viennent pour la plupart de la situation au sein du marché du travail.

Objectivement, on est quand même forcé de constater que certains des programmes de formation initiale retenus dans l'étude sont en chevauchement.

- Le programme du secondaire 1093 menant au DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers vise à former des caissières et des caissiers pour les établissements financiers.
- Le programme collégial 413,01 Administration et coopération, élaboré pour les entreprises coopératives, réserve à ses diplômées et diplômés, entre autres milieux de travail, les caisses populaires (postes d'agente et d'agent de service aux membres ou de caissière et caissier).

Ce programme et le précédent sont en concurrence directe. Cependant, le DEC ouvre des horizons plus vastes et répond aux attentes d'un nombre grandissant de caisses populaires qui privilégient la formation collégiale à l'engagement pour la fonction seuil.

- Le programme collégial 410,12 Techniques administratives option Services financiers est conçu pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des banques et débouche d'abord sur des postes de représentantes ou représentants du service à la clientèle, autrement appelés caissières et caissiers. Les diplômées et diplômés y sont à la ligne de départ en concurrence avec les titulaires du DEP ou de tout autre DEC.
- Le DEC 413,03 Administration et coopération reprend en grande partie les cours du DEC Techniques administratives sans en constituer une option, étant plutôt une entité à part.

2.2 Les programmes de formation continue

C'est au collégial qu'on trouve les programmes de formation continue en conseil financier. Nous en avons examiné sept au départ, pour n'en retenir que quatre.

D'abord, les programmes d'AEC qui ont été abandonnés en cours de route :

- Le programme d'AEC 900,70 Conseiller, conseillère en services financiers, implanté en 1988 et révisé en 1993, a cédé le pas à deux autres programmes élaborés pour répondre de façon très précise aux deux grands types d'acteurs du secteur financier, soit les caisses populaires et les banques. Il ne semble pas que ce programme ait été donné récemment. C'est pourquoi nous n'avons pas consacré de temps à son examen.
- Le programme d'AEC 901,48 Administration fiduciaire a été à l'affiche d'un seul cégep, mais a produit ses dernières diplômées et derniers diplômés en 1990. D'une durée de 1 290 heures, il s'adressait à des personnes possédant au moins deux ans d'expérience en administration, en finance ou en comptabilité. Les diplômées et diplômés en Techniques administratives sont davantage attirés par les études universitaires d'une part et, d'autre part, les employeurs dans le domaine des fiducies nous ont signalé privilégier la formation universitaire au moment de l'engagement.
- Le programme d'AEC 903,58 Fiscalité a été laissé de côté quand nous nous sommes rendu compte que les titulaires de ce diplôme ne travaillaient nullement dans le domaine bancaire. En effet, les personnes dont nous avons obtenu les noms par les cégeps qui ont offert ce programme occupent les fonctions suivantes :
 - ◆ conseiller en fiscalité, cabinet de comptables,
 - ◆ directeur commercial, concessionnaire d'automobiles,
 - ◆ fiscaliste adjoint, cabinet de comptables,
 - ◆ technicien en fiscalité, entreprise de services,
 - ◆ employée à la division des finances, entreprise manufacturière,
 - ◆ responsable des comptes fournisseurs, entreprise de distribution.

Ensuite, les programmes de formation continue que nous avons gardés :

- le programme d'AEC 901,02 Gestion du crédit à la consommation,
- le programme d'AEC 901,09 Services financiers,

- le programme d'AEC 901,39 Conseils financiers,
- le programme d'AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers.

À noter que le programme 901,09 Services financiers a été traité en même temps que le programme de DEC en Services financiers ; nous n'y reviendrons pas ici, sinon pour le comparer aux autres programmes de formation continue.

Pour chacun de ces programmes, nous prenons en considération les objectifs et perspectives professionnelles visés, le contenu, puis les emplois occupés par les personnes diplômées.

2.2.1. L'AEC 901,02 Gestion du crédit à la consommation

Ce programme est offert par huit cégeps et deux établissements d'enseignement privés, dans cinq régions. On pouvait lire dans le *Portrait de secteur* que trois cégeps et un établissement privé l'avaient effectivement donné en 1993-1994. Deux collègues nous ont fourni des noms de personnes diplômées. Ces programmes s'adressent aux personnes occupant déjà un emploi et leur servent, de façon générale, à garder leur emploi ou à obtenir une promotion.

2.2.1.1 Les objectifs et les perspectives professionnelles

Offert aux personnes qui possède au moins un an d'expérience dans le secteur du crédit, le programme poursuit les objectifs suivants :

« Acquérir les connaissances nécessaires à la pratique du prêt hypothécaire ou du crédit commercial, se familiariser avec les aspects légaux du crédit commercial, développer des attitudes facilitant les contacts avec la clientèle, acquérir des connaissances de base en comptabilité et en finance et s'initier à l'informatique de gestion et à ses applications⁶¹. »

La fonction de travail visée est clairement identifiée : agente, agent de crédit aux particuliers ; dans le cas qui nous occupe, on pourrait parler d'agente et d'agent de prêts. Toutefois, on voit bien que le programme ne s'adresse pas seulement à des personnes travaillant dans le milieu financier ; il peut aussi toucher des personnes travaillant dans des services gouvernementaux, pour des entreprises de commerce de détail ou de gros, ou pour toute entreprise qui a à gérer un service de crédit. Il serait

61. MEQ, Direction générale de la formation professionnelle et technique. *Guide des études professionnelles et techniques*. Québec, 1995-1996, page 57.

erroné cependant de faire miroiter des possibilités d'engagement avec une telle formation, car elle ne débouche pas sur de l'emploi, mais vise plutôt des personnes ayant déjà un emploi.

Ce programme précède dans le temps ceux qui ont été élaborés en lien direct avec les services financiers. Il a répondu pendant un certain temps aux besoins de formation des personnes travaillant dans des banques ou des caisses populaires, au service du crédit. On trouve donc parmi les diplômées et diplômés des directrices et des directeurs de services financiers ou de centres de services d'établissements bancaires. Cependant, particulièrement dans le cas des caisses populaires, l'AEC en Conseil financier a remplacé le programme dans la faveur des employées et employés. Notons, cependant que ce programme demeure pertinent pour les personnes travaillant dans le secteur du crédit en dehors des établissements financiers. Enfin, ajoutons que l'Association des directeurs de crédit (ADC) décerne un brevet aux personnes ayant réussi huit des onze cours du programme.

2.2.1.2 Le contenu

Constitué de 11 cours, le programme totalise 540 heures de formation. Il comporte des cours sur la comptabilité, la mathématique commerciale, la finance, les différentes formes de crédit (personnel, commercial et hypothécaire) les aspects juridiques du crédit, la communication dans le monde professionnel et la promotion de produits financiers. L'ADC a déterminé que huit de ces cours pouvaient donner droit à un brevet .

2.2.1.3 Les emplois des personnes diplômées

Nous avons interrogé cinq personnes ayant terminé cette formation récemment. Quatre ont un emploi y étant lié, la cinquième ayant choisi ce programme dans l'espoir de décrocher un emploi dans le secteur du crédit, sans que ses espoirs se matérialisent. Toutefois, elle a actuellement un emploi occasionnel en fiscalité. Les personnes qui ont un emploi lié à leur formation occupent des postes :

- d'agente de crédit, commerce de gros et de détail,
- d'agente de recouvrement, service gouvernemental fédéral,
- de préposée aux membres, caisse populaire,
- de directeur de centre de services, caisse populaire.

Travaillant depuis 20 ans dans le Mouvement Desjardins, Pierre-Yves occupe depuis sept mois un poste de directeur de centre de services. Il est responsable des services courants et des services - conseil de sa succursale, ainsi que d'offrir aux membres des produits de placement. Selon lui, l'automatisation de certains services et opérations amènera le développement des fonctions de conseil dans un avenir rapproché.

Après avoir obtenu un Certificat en Administration à l'Université de Montréal, Pierre-Yves a suivi le programme d'AEC en Gestion du crédit à la consommation, puisque celui en Conseils financiers n'était pas offert au moment où il a repris les études. Il aurait préféré s'inscrire au programme en Conseils financiers qui, selon lui, répond mieux aux exigences de son travail puisque les produits Desjardins y sont pris en considération de façon particulière. Cependant, ses cours sur les prêts hypothécaire et sur les aspects juridiques du crédit lui sont actuellement d'une grande utilité. En septembre 1996, il entreprendra le programme de Certificat en Crédit commercial offert par télé-université. Il se voit, dans trois ans, directeur général d'une plus petite caisse.

2.2.2 L'AEC 901,39 Conseils financiers

Selon le *Guide pratique des adultes au collégial*, ce programme est offert par 22 cégeps. On peut lire dans le *Portrait de secteur* que 22 cégeps et un établissement privé l'auraient effectivement donné en 1993-1994. Toutefois, la lettre d'approbation de la révision du programme écrite par la Direction générale de l'enseignement collégial (DGECE) le 23 mars 1995 est adressée à 27 cégeps. Toutes les régions bénéficient du programme, à l'exception du Bas-Saint-Laurent (01), qui, comme on le verra plus loin, offre un autre programme d'AEC au même type de personnes.

2.2.2.1 Les objectifs et les perspectives professionnelles

Ce programme a été élaboré par un cégep, en collaboration avec la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Il a pour objectif de former les personnes pour :

« exercer des activités liées aux diverses fonctions de présentation et de vente de services d'épargne spécialisée et de crédit à la consommation. Ainsi le programme vise l'approfondissement des connaissances relatives aux crédits des particuliers et hypothécaires, à l'épargne spécialisée, aux procédures et services des institutions financières. Le programme vise aussi et plus particulièrement l'acquisition d'habiletés et d'attitudes essentielles au rôle de conseiller : capacité de communication, habileté à vendre, recherche constante de la qualité du service offert à la clientèle des institutions financières⁶². »

62. MEQ, Direction générale de la formation professionnelle et technique. *Guide des études professionnelles et techniques*. Québec, 1995-1996, page 57.

Il est destiné aux personnes qui sont employées par les caisses populaires. Cette formation est fortement conseillée par la plupart des caisses et sert de tremplin dans l'entreprise pour des postes de conseillères et de conseillers financiers ou à tout le moins permet de conserver son emploi. Selon les personnes diplômées que nous avons interrogées, il apparaît, lorsque la formation est suivie par des personnes affectées à un poste de conseillère ou de conseiller, qu'elle a des résonances particulières dans leur travail quotidien et qu'elle leur permet d'approfondir leurs connaissances au fur et à mesure et de les mettre à l'essai et à l'épreuve.

Certains établissements d'enseignement ont ouvert le programme à la population en général. Dans les groupes à temps plein, par exemple, on cherche parfois à compléter en l'offrant à des personnes qui n'ont aucune expérience dans le domaine financier. Ce programme ne permet pas de qualifier des personnes pour des emplois de débutante ou de débutant, ni de décrocher un premier emploi dans une caisse populaire. Il ne « sert » réellement qu'aux personnes occupant déjà un emploi.

2.2.2.2 Le contenu

Le programme 901,39 est composé de huit cours obligatoires et de deux cours à option des établissements d'enseignement. Parmi les cours obligatoires, on trouve un cours de 30 heures, ce qui contrevient à l'article 1 du RREC, malgré que le programme révisé ait été approuvé à compter du trimestre d'hiver 1995. Le programme révisé totalise 435 ou 450 heures, selon les choix qui sont faits, comparativement à 465 heures pour l'ancien. C'est dans les cours à option que les modifications ont été apportées, du point de vue du nombre d'heures et aussi des types de cours : on vise ici une plus grande homogénéité, et le choix est donné à l'intérieur de deux champs bien définis, soit la comptabilité et le marketing ; les autres modifications concernent la mise à jour des cours existants.

La formation porte donc sur la comptabilité, l'économie, la fiscalité, les différents types de placements et de crédits, le conseil et le marketing des services financiers. Deux des principales critiques qu'on lui fait, c'est d'être trop théorique et de n'être pas suffisamment proche du contexte réel de travail. Il semble que la formule actuelle des cours ne permette pas d'insérer suffisamment d'aspects pratiques ; il faut chercher par tous les moyens à faciliter l'intégration des apprentissages et à favoriser l'acquisition des attitudes et des comportements attendus des conseillères et des conseillers.

2.2.2.3 Les emplois des personnes diplômées

Étant donné l'importante répartition de ce programme dans le réseau collégial, nous lui avons accordé une attention particulière, par rapport aux autres menant aussi à une AEC, sur le plan des

entrevues avec les personnes ayant terminé leurs études depuis moins d'un an. Nous avons parlé à 14 personnes diplômées de sept régions. Ces personnes occupent les postes suivants :

- | | | |
|---|---|---|
| • | conseillère, conseiller (agente, agent-conseil, préposée-conseil) | 7 |
| • | commis-conseil | 1 |
| • | commis principal | 1 |
| • | directrice des services courants et administratifs | 1 |
| • | chef d'équipe | 1 |
| • | caissière | 1 |
| • | technicienne en vérification fiscale ⁶³ | 1 |
- et une est sans emploi.

La plupart des personnes interrogées ont suivi cette formation afin de progresser dans l'entreprise ou pour garder leur emploi ou encore pour se donner toutes les chances en cas d'une ouverture de poste qui leur apporterait et une possibilité d'avancement. Les fédérations des caisses populaires valorisent énormément cette formation ; la réussite de ce programme devient un critère de sélection, particulièrement dans le cas des postes de conseillère ou de conseiller et d'agente-conseil ou d'agent-conseil. Parmi les 12 personnes interrogées qui travaillaient, au moment de l'entrevue, dans une caisse populaire, trois sont devenues conseillères à la suite de la formation. Les neuf autres occupent leur poste (commis-conseil, commis principal, chef d'équipe, directrice, caissière ou agente-conseil) depuis au moins trois ans, certaines depuis même 12 ou 15 ans. Toutes ont un poste régulier de 35 heures par semaine.

63. Cette personne ne travaille plus dans le réseau des caisses populaires depuis janvier 1996 ; elle possède aussi un baccalauréat en Sciences comptables.

En tant qu'agente-conseil dans une caisse populaire, Marie rencontre les membres pour leurs demandes de prêts et (personnels, étudiants ou hypothécaires) de marge de crédit et concernant leurs besoins en matière d'épargne (épargne à terme et REER) ; elle effectue les analyses, les renouvellements et tout le suivi qui s'impose. Elle a été commis principal pendant neuf ans. Elle a terminé le programme d'AEC en Conseils financiers en avril 1996 et occupe son nouveau poste depuis ce temps.

Résidant dans une région périphérique du Québec, elle a obtenu un congé sans solde de six mois de la part de son employeur afin de pouvoir se déplacer vers un lieu de formation et suivre cette formation de façon intensive. Elle a trouvé que ça se déroulait vite et qu'elle manquait de temps pour vraiment intégrer les nouvelles connaissances ; elle a particulièrement apprécié les cours portant sur les prêts hypothécaires et sur les placements.

Elle entreprend maintenant un certificat en administration par télé-université. En région « éloignée », la formation « à distance » prend tout son sens. Son avenir se dessine dans une caisse populaire : *« Dans une petite caisse, on est mieux placée pour apprendre. »* Elle croit que dans deux ans, elle aura acquis dans son travail l'assurance suffisante pour lui permettre de postuler un emploi de direction dans une petite caisse. Selon Marie, en permettant aux gens des régions périphériques de se former, on se garantit une main-d'œuvre qualifiée sur place capable de prendre la relève, et on limite l'obligation de faire appel à des ressources extérieures qui ne sont, la plupart du temps, que de passage.

Dans une caisse populaire qui emploie une trentaine de personnes, Natacha occupe un des trois postes de conseillère. À ce titre, elle est responsable de répondre aux demandes de prêts des sociétaires, de leur recommander des fonds de placement et de les conseiller en matière de gestion de succession. Elle est assistée dans son travail par une préposée aux services conseil qui se charge de la majorité de travail du bureau : enquêtes de crédit, renouvellements des prêts hypothécaires, etc. Les agentes de service aux membres, les commis et le personnel de direction (directeur général, directeur des services conseil, responsable du service courant et directeur adjoint) complètent le personnel de sa caisse.

La restructuration en cours va aussi influencer sur ses tâches et particulièrement sur celles des commis : l'informatisation entraînera des modifications dans les façons de travailler. L'information étant plus immédiatement disponible, les membres obtiendront réponse à leurs demandes dans des délais très courts. Le temps libéré servira à la sollicitation et à la vente de produits financiers. Le téléphone s'ajoute aux outils de travail.

Natacha travaille dans cette caisse depuis sept ans, mais c'est en février 1996 qu'elle est devenue conseillère après avoir terminé, en trois ans, le programme 901,39 Conseils financiers. Elle s'est engagée dans cette formation de sa propre initiative, afin de progresser dans l'entreprise. L'aspect juridique des produits financiers l'a particulièrement intéressée. Aussi, elle se sent mieux armée pour savoir quelles questions posées à ses clientes et clients et comment les poser. Toutefois, elle se sent encore un peu démunie en ce qui a trait aux placements des particuliers. Une bonne conseillère doit avoir un excellent sens de l'écoute, un bon jugement et un sens critique développé, car chaque cas est différent, et elle doit être en mesure de tenir compte de la situation de la personne plutôt que de s'en tenir au respect rigoureux des normes. Natacha envisage de poursuivre sa formation, car elle aimerait un jour travailler comme conseillère auprès des entreprises.

2.2.3 L'AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers

Ce programme a été élaboré par compétences, à la demande de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent (01), et il est donné par un seul cégep.

2.2.3.1 Les objectifs et les perspectives professionnelles

Cette formation vise de façon très évidente la fonction de conseillère et de conseiller en services financiers pour les particuliers. Elle a pour objectif l'acquisition de compétences de base liées à cette fonction « *en ce qui a trait à la comptabilité, l'économie, la bureautique, la communication au travail, l'analyse financière ou fiscale des particuliers et l'utilisation d'un cadre réglementaire* ». Elle vise en outre l'acquisition de « *compétences particulières telles l'application du processus de crédit à la consommation, de crédit hypothécaire et du processus d'épargne et de placement, le conseil et la vente des services et produits financiers et la conception et la réalisation de plan d'action pour une campagne promotionnelle*⁶⁴. » D'autres objectifs se rapportent au perfectionnement de la personne et à son insertion socioprofessionnelle.

Elle s'adresse aux personnes travaillant dans les caisses populaires. Elle a été conçue pour permettre aux personnes en place de passer aux nouvelles tâches issues du processus de restructuration. Dans sa conception, on a aussi prévu la mise en place de moyens de reconnaissance des acquis. Cependant, l'établissement qui l'offre l'a organisée pour un groupe composé de personnes sans travail, sélectionnée conjointement avec la Fédération Desjardins. À la suite de cette formation, Desjardins a engagé les personnes les plus scolarisées ou les plus expérimentées de ce groupe. Un deuxième groupe composé de personnes en chômage, dont certaines ayant déjà travaillé pour une caisse Desjardins a été formé. La plupart de ces personnes suivent cette formation pour augmenter leurs compétences et tenter de se placer dans les établissements financiers. La formation est axée sur le profil de conseillère, conseiller en services financiers, mais toutes les sorties possibles sur le marché du travail sont aussi prises en considération.

La formule du temps partiel est aussi utilisée, entre autres choses pour les employées et employés des caisses « en région ». Certaines caisses permettent à l'établissement d'enseignement d'utiliser leurs locaux comme laboratoire lorsqu'elles sont fermées. Cette collaboration avec l'entreprise permet, en particulier, de faire l'essai des systèmes comptables informatisés, expérimentation qui serait coûteuse pour l'établissement de formation s'il devait se procurer les logiciels utilisés par les caisses.

64. MEQ, Direction générale de la formation professionnelle et technique. *Guide des études professionnelles et techniques*. Québec, 1995-1996, page 57.

2.2.3.2 Le contenu

Avec ses 18 cours, le programme est jugé comme étant « assez lourd » par l'entreprise, d'autant plus qu'il doit s'adresser à des employées et employés d'expérience. Il comprend en effet 1 035 heures de formation, comparativement aux 450 heures de l'AEC 901,39 Conseils financiers qui a été conçue dans le même but. Terminer ce programme à temps partiel devient un projet qui s'étire dans le temps et en décourage plus d'un. Cependant, la reconnaissance des acquis permet aux personnes d'expérience d'achever le programme plus rapidement. Le programme, tel qu'il est conçu, permet de former aussi des personnes ayant peu ou pas d'expérience en milieu financier.

Étant donné les larges visées du programme (conseil, fiscalité, bureautique, vente et promotion), il n'est pas étonnant d'y trouver outre des notions générales d'économie, de crédit, d'épargne et de placement et de communication en situation de travail — des cours sur l'analyse de la situation fiscale des particuliers, la vente de produits et services financiers, les lois et règlements du milieu financier et le plan d'action d'une campagne promotionnelle. Ce qui est étonnant par ailleurs, c'est d'y trouver un cours intitulé « *Application du cycle comptable pour une entreprise donnée* », alors qu'on annonce un programme en « *Conseil en services financiers pour les particuliers* » ; cependant, il semble que pour le personnel des petites caisses, à qui on demande une plus grande polyvalence, cet aspect « entreprise » soit le bienvenu.

Étonnant également de trouver dans le programme un cours sur « *l'utilisation des systèmes bureautiques courants* », mais on sait que l'informatique prend de l'essor et devient un outil de travail incontournable. Le stage de 120 heures s'adresse davantage aux personnes qui n'ont pas l'expérience du milieu et qui n'ont pas d'emploi au moment de la formation. Enfin, 90 heures sont consacrées au perfectionnement personnel (360-109-91 Gestion de son temps et de son plan de carrière et 410-784-91 Fonction de travail et démarche de formation), ce qui constitue sûrement un atout pour certaines personnes, mais qui pourrait être considéré comme moins pertinent pour celles ayant besoin d'un diplôme pour avoir une promotion ou même garder leur emploi. Certains employeurs recherchent par ailleurs des personnes autonomes et capables de gérer leur temps et apprécient qu'on se préoccupe dans la formation de l'amélioration du savoir-être.

Les responsables locaux de ce programme laissent entendre que la Fédération des caisses populaires de leur région pourrait, dans un avenir prochain, considérer la possibilité d'une harmonisation avec les autres fédérations sur la question de la formation. Ils et elles estiment que le suivi de ce type de programme devrait être facilité pour les personnes qui s'y intéressent ; par exemple, une durée plus courte leur rendrait sans doute le programme plus accessible et permettrait aux employeurs de les libérer plus facilement. Cependant, les compétences visées par le programme 901,78 demeurent pertinentes et ne semblent pas prises en considération dans l'AEC en Conseils financiers.

Notons que les deux programmes semblent partager quatre cours aux numéros semblables. Cependant, les années d'implantation de ces cours varient de même que leur durée, même s'ils portent des titres qui s'apparentent. Par exemple :

- 410-757-94 Initiation au crédit à la consommation, AEC 901,39, 45 heures
- et
- 410-757-91 Application d'un processus de crédit à la consommation, AEC 901,78, 60 heures
- et
- 410-774-89 Entrevue-conseil, AEC 901,39, 30 heures
- et
- 410-774-91 Conseil et vente de services et produits financiers, AEC 901,78, 60 heures.

Les cours du programme conduisant à l'AEC 901,39 Conseils financiers ont été révisés, et parmi les quatre cours « communs » aux deux programmes d'AEC, ceux de 60 heures sont tous devenus des cours de 45 heures dans le programme de l'AEC 901,39. Dans le programme de l'AEC 901, 78, les cours ont été maintenus tels quels. Les cours élaborés par compétences dans le programme conduisant à l'AEC 901,78 n'ont pas été transférés dans l'autre programme.

2.2.3.3 Les emplois des personnes diplômées

Les personnes diplômées de ce programme que nous avons jointes sont évidemment des employées ou employés de caisses populaires de la région du Bas-Saint-Laurent. Deux sur trois ont un poste de conseillère ou conseiller financier, services aux particuliers. La troisième est commis-conseil, c'est-à-dire qu'elle assiste la conseillère ou le conseiller de même que les caissières et caissiers. Toutes travaillent 35 heures par semaine, dans des postes permanents ou contractuels.

Anne-Marie était caissière, mais depuis qu'elle est titulaire de l'AEC en Conseil en services financiers pour les particuliers, elle est devenue commis-conseil. Elle s'occupe du suivi des dossiers de prêts et d'assurances pour les membres de la caisse populaire qui l'emploie, de même que des dossiers de succession et de faillite. Elle prépare toute l'information dont les conseillères et conseillers ont besoin pour traiter les demandes de prêt et les renouvellements. Occasionnellement, elle rencontre les membres pour des questions d'épargne et de placement.

Dans le secteur courant, elle est responsable du guichet automatique, elle aide les caissières et caissiers à préparer les mandats et les chèques de voyage, et voit à l'ajout d'argent dans les caisses. De plus, elle gère la mise à jour du réseau informatique de sa caisse.

Dans le programme d'AEC qu'elle a suivi, elle a surtout été intéressée par les cours qui portaient sur les tâches directement liées au travail de conseillère. Le cours sur les placements n'était pas très appropriés à la situation des caisses et le stage lui a paru trop court. Anne-Marie est très contente d'avoir suivi cette formation ; elle se sent aujourd'hui plus à l'aise dans son travail et comprend plus rapidement les éléments nouveaux qui s'y présentent. Elle continue son perfectionnement avec la Fédération dans le domaine informatique. Elle espère dans un proche avenir pouvoir accéder à un poste de conseillère.

Après avoir fait du remplacement dans quelques caisses populaires de sa région, Gilbert a finalement accéder à un poste permanent de conseiller, service aux particuliers. Dans cette fonction, il rencontre les sociétaires pour toute question de placement, de crédit et de marge de crédit, et traite parfois avec des entreprises.

La restructuration annoncée chez Desjardins va modifier ses tâches. Le système informatique va accélérer les processus : « *L'ordinateur fait les calculs et prend presque la décision!* » Les gens auront moins à se déplacer, et pourront effectuer leurs transactions à domicile ; le service au comptoir va beaucoup diminuer. Les conseillers, eux, devront faire plus de sollicitation et d'offres de services.

Gilbert est d'abord passé par le programme Administration et coopération, qui lui a donné accès à un poste de commis. L'AEC lui a permis de progresser. Dans le milieu des caisses, toute promotion passe par la formation. À l'interne, la formation fait partie intégrante du travail, il y a toujours à apprendre. Mais en plus, Gilbert s'inscrira sous peu à des cours de crédit commercial à la télé-université.

2.2.3 Les recoupements entre les programmes de formation continue

Si on ne peut pas dire que les programmes conduisant à une AEC que nous avons examinés se chevauchent sur le plan des contenus, nous pouvons quand même constater qu'ils poursuivent les mêmes objectifs et visent la même fonction de travail, soit celle de conseillère, conseiller en services financiers, nouvelle fonction qui se dessine à partir de celle d'agente, agent de prêts (code CNP : 1232).

Si on met de côté l'AEC 901,02 — qui trouve sa principale raison d'être dans la formation des responsables du crédit dans différents types d'entreprises autres que celles du secteur financier — on est en mesure de se demander si le travail exécuté par les conseillères et les conseillers des banques et des caisses populaires justifient trois programmes différents. En écoutant les personnes diplômées des différents programmes, nous n'avons pas constaté de différence significative entre les exigences des établissements, des banques ou des caisses populaires. Bien sûr, chacun conçoit des produits financiers qu'il veut différents de ceux des concurrents, mais, comme le faisait remarquer une des personnes interrogées, les produits varient, se modifient, à l'intérieur même d'une institution, et « *il ne sert à rien de les apprendre par coeur* » ; cet apprentissage peut se faire en cours d'emploi. Par ailleurs, les compétences, les aptitudes et les attitudes recherchées sont les mêmes quel que soit l'employeur.

Ces programmes — 901,09, 901,39 et 901,78 — ont été élaborés en collaboration avec les employeurs ou leurs représentantes et représentants, l'Institut des banquiers canadiens (IBC) ou les Fédérations des caisses populaires et, de plus, à leur initiative. On comprend donc que les employées et employés non seulement se reconnaissent dans la formation donnée à la demande de leur employeur, mais aussi s'y rallient volontiers, sans vraiment faire de choix de cours selon leurs propres intérêts. Il n'est pas interdit, toutefois, dans un esprit de rationalisation — et de façon à permettre, dans des régions à plus faible densité démographique, de recruter des groupes suffisamment importants — de souhaiter une entente sur une offre de formation convenant aux deux principaux milieux de travail du secteur, soit les caisses populaires et les banques.

2.3 Les autres formations

Outre les programmes dont nous venons de parler, et en dehors des établissements d'enseignement, il existe bon nombre de plans de formation offerts par les institutions bancaires et les fédérations de caisses populaires pour les différentes catégories de travailleuses et de travailleurs. Que ce soit au regard des produits financiers, des nouvelles techniques mises en place ou de modifications dans les tâches ou dans les services à offrir, les employées et employés sont fréquemment sollicités pour des activités de perfectionnement « à l'interne ». Elles et ils peuvent également poursuivre leur formation en autodidactes : la banque fournit les documents, la personne fait son apprentissage, et quand elle juge le moment opportun se présente à l'examen, dont la réussite lui donne droit à une attestation de son employeur ou de l'IBC. Cet organisme est, par ailleurs :

« le premier partenaire des institutions financières dans la formation et le développement de leurs ressources humaines [et offre des cours] chaque année à près de 20 000 étudiants dans l'ensemble du territoire canadien. (...) [Il vise] le

développement de compétences actuelles, dont l'application est immédiate en milieu de travail⁶⁵. »

On sait que :

« les institutions financières allouent maintenant des sommes importantes à la formation de leur personnel. Et que les cours offerts notamment par l'Institut des banquiers canadiens, l'Institut des fonds d'investissement du Canada, la Commission des valeurs mobilières ou encore l'Institut québécois de planification financière (IQPF) enregistrent ces derniers temps une hausse du nombre d'inscriptions⁶⁶. »

En passant, soulignons que l'IQPF a diplômé 1 400 personnes depuis 1991, par suite de l'adoption de la Loi 134, qui oblige les planificatrices et planificateurs financiers éventuels à suivre un cours universitaire ou d'équivalence universitaire.

*« La formation met l'accent sur la connaissance de produits, mais aussi sur l'importance de connaître les besoins et les objectifs des clients, indique **Hélène Blouin**, directrice générale de l'IQPF. Elle réunit les notions de produits et services financiers, de compétences comptables, financières, juridiques ou fiscales, d'assurance ou d'économie, dans le cadre d'une pratique globale et intégrée de la planification financière⁶⁷. »*

Par ailleurs, on trouve à l'université bon nombre de programmes en lien avec le secteur financier (gestion, sciences comptables, crédit commercial et autres). Les personnes diplômées de ces programmes se trouvent bien souvent sur la même ligne de départ que les diplômées et diplômés du secondaire et du collégial, aux postes de caissières et de caissiers. De plus, ces programmes (baccalauréats ou certificats) intéressent aussi les personnes ayant déjà un emploi, le plus souvent à temps partiel, qui veulent se perfectionner. Ils intéressent entre autres les personnes désireuses d'occuper des postes de gestion ou des postes de conseillère ou conseiller au service des entreprises.

65. BANQUE NATIONALE. *Annuaire du Programme universitaire Banque nationale*. Montréal, B.N. 1996, page 2.

66. THÉROUX, Pierre. «Un grand nombre de professionnels bancaires retournent sur les bancs d'école», *Les Affaires*, 6 mai 1995, page B-8.

67. THÉROUX, Pierre. «Un grand nombre de professionnels bancaires retournent sur les bancs d'école», *Les Affaires*, 6 mai 1995, page B-8.

Deux universités se sont particulièrement préoccupées de la formation dans le domaine financier en s'associant avec les institutions.

2.3.1 Le Certificat en planification financière personnelle

La Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, avec l'Institut québécois de planification financière (IQPF), a préparé un programme de *Certificat en Planification financière personnelle* qui sera donné à compter de l'automne 1996, et auquel la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec souscrit en encourageant fortement son personnel à s'y inscrire.

*« Selon l'IQPF, la planification financière personnelle intégrée est un processus structuré d'optimisation de la situation financière et du patrimoine d'un consommateur, en fonction de contraintes et d'objectifs personnels de celui-ci. Ce processus, défini dans le mandat reçu par le **planificateur financier**, doit conduire à la présentation de stratégies et de mesures cohérentes⁶⁸. »*

Par cette formation, on entend répondre aux attentes des personnes qui travaillent dans les banques, les caisses populaires, les fiducies ou les compagnies d'assurances de personnes ou qui espèrent y travailler dans un avenir rapproché. On comprend qu'elle vise un créneau d'intervention particulier appelé à se développer de plus en plus et qu'elle porte sur des fonctions précises. Dans l'optique des établissements financiers qui gèrent des portefeuilles de placements de particuliers tout en touchant l'ensemble des aspects financiers (crédit, épargne, placement, assurances, succession, etc.), ce type de formation devient un atout pour les personnes qui ont déjà une certaine expérience dans des fonctions conseil.

« L'objectif général du programme est de permettre au candidat d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de la planification financière personnelle et satisfaire aux exigences de formation pour l'obtention du titre exclusif de planificateur financier délivré par l'IQPF⁶⁹. »

Pour être admis à ce programme, on doit répondre aux exigences habituelles (être titulaire d'un DEC ou d'un diplôme équivalent ou être âgé de 21 ans ou plus) et avoir une expérience de travail pertinente d'au moins deux ans.

68. UNIVERSITÉ LAVAL. *Certificat en planification financière personnelle*. Québec, Faculté des sciences de l'administration, formation continue, 1996, page 3.

69. UNIVERSITÉ LAVAL. *Certificat en planification financière personnelle*. Québec, Faculté des sciences de l'administration, formation continue, 1996, page 4.

2.3.2 Le Programme universitaire Banque nationale

« Le banquier d'aujourd'hui œuvre dans un monde d'idées, de stratégies et de solutions sur mesure. Plus particulièrement, il doit faire preuve de créativité pour offrir le meilleur service possible à chacun de ses clients. Son rôle de conseiller auprès de la clientèle prend de plus en plus d'importance, de même que son esprit de coopération auprès de ses collègues.

Dans un monde du travail en constante évolution, tous les banquiers, même les plus accomplis, sont en apprentissage constant⁷⁰. »

C'est ainsi que M. Pierre Paquette, premier vice-président exécutif aux Opérations et président du Comité national, s'adresse à ses collègues dans l'introduction de l'Annuaire du Programme universitaire Banque nationale (PUB). La Banque Nationale s'est associée à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et à l'Institut des banquiers canadiens (IBC) pour créer ce programme universitaire à l'intention de ses employées et employés. Les constituantes du réseau de l'Université du Québec, de même que la télé-université et les centres universitaires affiliés sont également des partenaires dans ce projet. La Banque Nationale veut ainsi :

« Doter ses employés qui ne possèdent pas une formation universitaire connexe au secteur financier, ou une formation de l'IBC (CIBC, BIBC) d'un programme de formation conçu sur mesure pour la fonction qu'ils occupent ou qu'ils souhaitent occuper, tout en leur permettant d'accumuler des crédits universitaires qui peuvent mener à l'obtention d'un diplôme reconnu⁷¹. »

L'admission au PUB est réservée aux personnes qui occupent un poste permanent à la Banque Nationale ou dans une de ses filiales à raison de 20 heures et plus par semaine. *« Le cheminement doit s'inscrire dans la progression de carrière de l'individu et être approuvé par le gestionnaire de l'unité⁷². »*

70. BANQUE NATIONALE. *Annuaire du Programme universitaire Banque nationale*. Montréal, B.N. 1996, page 2.

71. BANQUE NATIONALE. *Annuaire du Programme universitaire Banque nationale*. Montréal, B.N. 1996, page 2.

72. BANQUE NATIONALE. *Annuaire du Programme universitaire Banque nationale*. Montréal, B.N. 1996, page 2.

Le PUB regroupe deux catégories de programmes de formation basés sur l'analyse des compétences et habiletés requises pour chacune des familles d'emplois, soit Support, Vente et service et Crédit⁷³. Une première catégorie de programmes de premier cycle (certificat et baccalauréat) vise l'acquisition de connaissances de base en gestion et le perfectionnement des habiletés dans différentes fonctions ou différents domaines des services financiers. Visant les personnes qui ne possèdent pas de formation universitaire, cette catégorie comporte 13 cheminements formés de cours du tronc commun et de spécialisation, selon la famille d'emplois et la fonction de la personne. Voici des exemples de cheminement : directrice, directeur d'équipe ; agente, agent d'administration ; directrice, directeur, centre d'assistance ; directrice, directeur, administration ; directrice, directeur, marketing ; planificatrice financière, planificateur financier ; directrice, directeur, succursale.

Dans une deuxième catégorie de programmes, de deuxième cycle ceux-là, on prend en considération les besoins de perfectionnement et de spécialisation en ce qui a trait à l'offre des différentes gammes de services financiers. Cette catégorie vise des personnes qui ont déjà une formation universitaire, un brevet de l'IBC ou 15 années d'une expérience jugée comme étant exceptionnelle. Elle correspond à la MBA spécialisée en services financiers créée par l'ESG de l'UQAM et l'IBC et comporte six cheminements. Comme la première catégorie, elle comprend un tronc commun et des cours de spécialisation, selon les fonctions. Certaines spécialisations préparent à des titres professionnels en planification financière, en gestion des risques de trésorerie, en fiducie personnelle de l'IBC.

La gestion de ces programmes intègre la reconnaissance des acquis scolaires et assure une triple reconnaissance au PUB mené à terme : institutionnelle par la Banque, professionnelle par l'IBC et universitaire par l'UQAM.

Les frais de ces formations (admission, inscription, cours, associations étudiantes et montant forfaitaire pour les volumes) sont remboursés par la Banque Nationale.

Ces programmes, celui de l'Université Laval et de la Banque Nationale, ne seront mis en oeuvre qu'à compter de l'automne 1996. Toute l'information dont nous disposons provient des documents produits par les promoteurs. Nous ne possédons donc aucun recul pour porter un jugement critique sur ces programmes. Il faut leur laisser le temps de faire leurs preuves.

73. Toute l'information sur le PUB est tiré de l'*Annuaire du Programme universitaire Banque nationale* déjà cité.

2.4 Les constats sur la formation

L'examen des différents programmes de formation initiale et de perfectionnement conduit aux constats suivants :

- Il existe des programmes de formation en lien avec les fonctions de travail étudiées au secondaire, au collégial et à l'universitaire.
- En formation initiale, on relève quatre programmes :
 - ◆ le DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers ;
 - ◆ le DEC en Techniques administratives, option finance ;
 - ◆ le DEC en Techniques administratives, option Services financiers ;
 - ◆ le DEC en Administration et coopération.

Ces programmes contribuent à former le personnel des banques et des caisses populaires affecté au service de première ligne, soit les caissières et les caissiers ; même si les objectifs et les contenus de ces programmes diffèrent, les résultats sont les mêmes, à cause de la structure du marché de l'emploi dans le secteur financier, du moins en ce qui concerne les deux principaux employeurs.

- Le programme de DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services financiers a été conçu en fonction des tâches des caissières et des caissiers. Les effectifs sont à la baisse. Le placement des sortantes et des sortants est plutôt difficile ; les emplois qui leur sont offerts sont la plupart du temps occasionnels et à temps partiel.
- Le programme collégial 410,12 Techniques administratives option Finance touche des fonctions de travail dans le domaine de la comptabilité et ne concerne qu'occasionnellement le domaine bancaire.
- Une autre option du DEC en Techniques administratives a été mise au point, mais sans reconnaissance officielle, puisque le diplôme est décerné avec la mention « option Finance ». Il s'agit de l'option en Services financiers qui produit des diplômées et diplômés aptes à occuper « *des postes de premier niveau en relation directe avec la clientèle dans des institutions financières diverses*⁷⁴. »

74. Tiré d'un document d'information relatif aux Techniques administratives fourni par le cégep de Bois-de-Boulogne.

- C'est le même contenu de formation qui, dans un cas, soit celui du DEC en Techniques administratives, option Services financiers, est donné aux futurs diplômés et diplômées pour leur permettre d'occuper « des postes de premier niveau » et qui, dans un autre cas, soit celui de l'AEC 901,09 Services financiers, est donné à des personnes ayant déjà un emploi dans le secteur des services financiers afin qu'elles puissent se perfectionner et accéder à des postes en conseil financier. Les titulaires du DEC occupent des postes de représentante ou représentant, service à la clientèle (poste de caissière ou caissier redéfini), alors que celles et ceux de l'AEC, qui ont suivi la même formation spécifique, sont mieux en mesure d'accomplir les nouvelles fonctions de conseillère financière et conseiller financier. On doit donc constater que la même formation n'ouvre pas les mêmes portes selon qu'on est débutante ou débutant ou qu'on a de l'expérience.
- Le placement des titulaires du DEC 413,01 Administration et coopération est favorisé si les personnes ont acquis en cours de formation une expérience pratique : ces dernières trouvent plus facilement de l'emploi dans les établissements financiers coopératifs.
- Dans la formation continue, on prend en considération les nouveaux besoins de formation suscités par la restructuration des milieux financiers, qui est axée sur le conseil financier aux particuliers.
- Les programmes de formation continue s'adressent aux personnes ayant un emploi ; ils ne sont d'aucune utilité pour décrocher un premier emploi dans les caisses ou les banques. Ils servent au maintien en emploi ou au déplacement latéral ou vertical à l'intérieur de l'établissement ou du réseau.
- On dénombre trois programmes conduisant à une Attestation d'études collégiales visant l'acquisition des mêmes compétences et la même fonction de travail : conseillère, conseiller en services financiers.
- Le programme 901,02 Gestion du crédit à la consommation ne doit pas être considéré comme redondant par rapport aux programmes relatifs au conseil financier : s'il a contribué à permettre de former des agentes et des agents de prêts pour le secteur bancaire, il demeure utile pour les personnes qui travaillent dans le domaine du crédit pour différents types d'entreprises.

- En dehors des établissements scolaires, les banques, par l'intermédiaire de l'Institut des banquiers canadiens, ou à l'interne, et les caisses populaires, regroupées en fédération, ont mis sur pied de nombreuses activités de formation permettant de répondre à leurs besoins ponctuels particuliers.
- Les universités ont entrepris de satisfaire des besoins de perfectionnement visant des créneaux particuliers de compétences.

SECTION 3 - PERTINENCE DE L'OFFRE DE FORMATION

Le milieu des établissements financiers, des fiducies, des banques et des caisses populaires amorce des changements qui pourraient modifier profondément le visage des succursales ou points de service sur le plan des services, de l'organisation du travail, des tâches et des compétences exigées. L'offre de formation actuelle vient-elle appuyer cette mutation ? Sera-t-on en mesure dans le monde de l'éducation de préparer la main-d'œuvre nécessaire à ces transformations ? Comment la formation peut-elle aider les personnes ayant un emploi à le conserver tout en contribuant à la poursuite des objectifs de leur entreprise ?

À noter que parmi les personnes diplômées que nous avons interrogées, nous n'en avons trouvé aucune travaillant pour une société de fiducie, ce qui semble confirmer, d'une part, que les programmes de formation du secondaire et du collégial ne débouchent pas sur des fonctions de travail dans ce milieu et, d'autre part, que les sociétés de fiducie constituent un employeur de peu d'importance au regard des fonctions de travail retenues dans la présente étude.

3.1 La formation et les fonctions de travail

3.1.1 La fonction de travail de représentante, représentant du service à la clientèle

On l'a vu, précédemment, la fonction de caissière, caissier s'estompe peu à peu pour faire place à celle de représentante, représentant du service à la clientèle. Le titre a changé, mais aussi les tâches. De plus, le nombre des postes diminue à cause de l'automatisation de certaines tâches et de nouvelles façons de faire dans le domaine des transactions : guichet automatique, télébanque et autobanque. Les prévisions pour une main-d'œuvre de première ligne ne sont pas à la hausse, et on peut se demander si on a vraiment besoin de quatre programmes de formation pour la même fonction de travail. Si on considère que le programme de Techniques administratives, option Finance ne vise pas directement cette fonction de travail, il reste encore trois programmes de formation initiale qui le font. Si les trois programmes demeurent, ils devront être adaptés aux exigences qu'impliquent les transformations des milieux de travail.

Pour un grand nombre d'intermédiaires financiers de dépôts, les banques et particulièrement les caisses populaires, la formation secondaire n'est plus suffisante pour la fonction seuil de représentante, représentant du service à la clientèle. Ce changement vient-il de l'inadéquation du programme lui-même ou d'un haussement général de la qualification demandée par le monde du travail parce que le marché est actuellement favorable aux employeurs ? Quoi qu'il en soit, on sent très bien, à divers indices, que les milieux financiers se tournent vers la formation pour appuyer leur mouvement de transformation. À tous les niveaux de l'entreprise, la formation devient l'exigence majeure, une solution à la recherche de qualité qui permettra à l'entreprise de se démarquer de ses concurrentes. Les employées et employés de première ligne n'échappent pas à cette vague. C'est

pourquoi les exigences à l'engagement s'orientent vers la formation collégiale, même si celle-ci n'est pas toujours pertinente pour la fonction de travail.

Les caisses populaires signifient clairement leur préférence pour une formation collégiale à l'engagement, dans la fonction de travail de première ligne de préposée ou préposé du service aux membres, et les banques ne sont pas loin de leur emboîter le pas. En effet, l'IBC n'a-t-il pas fait appel à un cégep et à deux autres établissements d'enseignement canadiens pour élaborer un programme de formation qui réponde davantage aux attentes des banques en matière de main-d'œuvre « *de premier niveau en relation directe avec la clientèle* » ? L'organisme a d'ailleurs axé cette formation sur les produits et services financiers et sur la réponse appropriée aux besoins des clientes et clients, plus que sur la tenue de caisse, opération dont les systèmes informatiques se chargent de plus en plus. Même si les banques offrent encore des emplois (occasionnels et à temps partiel pour la plupart) à des personnes diplômées du secondaire, il y a fort à parier qu'elles en viendront peu à peu à hausser, elles aussi, leurs exigences quant à la scolarité donnant accès au seuil d'entrée.

Par ailleurs, étant donné la situation de l'emploi pour cette fonction de travail, on peut se demander s'il y lieu d'élaborer un programme qui lui serait précisément consacré. Ne vaudrait-il pas mieux prévoir un programme de formation qui comprendrait un éventail assez large de compétences que les milieux financiers recherchent pour les fonctions axées sur l'accueil à la clientèle et sur la vente de produits financiers ainsi que sur le conseil financier en matière de crédit, d'épargne, de placement, d'assurances ou d'autres futurs produits et services ? La formation de base ne doit-elle pas permettre une certaine polyvalence et mobilité aux employées et employés dans l'entreprise ? Elle doit, en tous les cas, préparer les personnes à vivre constamment des situations d'apprentissage.

3.1.2 La fonction de commis de banque et autres services financiers

Nous ne connaissons pas de programme de formation précisément consacré à cette fonction de travail. Dans les milieux financiers, on accède à cette fonction après un certain nombre d'années d'expérience dans le poste de caissière ou de caissier. Ce travail qui comporte plusieurs aspects de travail de bureau pouvait aussi intéresser les personnes formées dans le domaine du secrétariat, de la bureautique ou de la comptabilité. Toutefois, cette fonction est elle aussi en voie de disparition, du moins dans le milieu des banques, à cause, encore une fois, de l'informatisation du travail, qui réduit la manipulation de papiers et donne un accès direct aux dossiers et aux renseignements dont les agentes ou agents de prêts ou les directrices et directeurs de crédit peuvent avoir besoin. La présence des commis dans les succursales est de moins en moins nécessaire.

Les commis des centres de traitement ont-elles ou ont-ils une formation particulière ? En ont-elles ou en ont-ils besoin ? La situation est la même dans les centres de traitement ou dans les centres

régionaux que dans les succursales, puisque ce sont les commis des succursales qui y ont migré. Il n'y a pas d'ouverture de postes pour ce type d'emploi, les établissements financiers récupérant la main-d'œuvre en surplus dans les succursales, soit pour les postes de caissières ou caissiers ou soit pour ceux de commis.

Les enquêtes que nous avons menées auprès des employeurs, des travailleuses et des travailleurs et des sortantes et sortants des différents programmes de formation nous permettent d'affirmer qu'il n'y a pas de besoins particuliers de formation pour cette fonction de travail. Cette fonction représente une étape vers le poste de conseillère ou de conseiller, et les programmes de formation continue actuellement en vigueur peuvent très bien convenir dans la mesure où ils préparent les personnes à leurs futures tâches, mais aussi où ils leur permettent de bien saisir les enjeux du travail.

3.1.3 La fonction de conseillère et de conseiller

C'est dans les programmes de formation continue du collégial qu'on prend en considération les besoins de formation des milieux bancaires en matière de conseil financier.

D'une part, un partenariat s'est créé entre deux fédérations de caisses populaires et des cégeps pour l'élaboration de programmes permettant aux établissements coopératifs d'amener leur personnel vers de nouvelles fonctions davantage orientées vers la vente de produits et de services. Le besoin est né de la nécessité d'accroître la proportion des effectifs affectés à la vente en succursale ou dans les centres de services. Les établissements se sont donc tournés vers des mesures de recyclage de leur main-d'œuvre, offrant de la formation aux personnes intéressées. Les établissements d'enseignement ont défini, en collaboration avec les fédérations en cause, des programmes de formation pour les nouveaux profils d'emploi. Ces démarches ont donné naissance à deux programmes de formation conduisant à des attestations d'études collégiales (AEC) et se sont accompagnées de procédures favorisant la reconnaissance des acquis extrascolaires. L'un des programmes (AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers), probablement à cause de sa durée (1 035 heures) plus que de son à-propos, n'a pas eu de rayonnement en dehors de la région où il a été conçu. L'autre (AEC 901,39 Conseils financiers) a été adopté par la majorité des fédérations Desjardins.

D'autre part, l'Institut des banquiers canadiens (IBC) s'est adressé à un cégep et à deux établissements d'enseignement canadiens pour leur demander d'élaborer un programme de formation qui répondrait aux attentes du milieu bancaire. Cette concertation a donné lieu à deux programmes, l'un conduisant à un diplôme d'études collégiales, nouvelle option en Services financiers, Techniques administratives, et l'autre menant à une attestation d'études collégiales en Services financiers. C'est ce deuxième « programme » qui s'adresse plus particulièrement aux personnes

désireuses de « *se perfectionner pour atteindre des standards de qualité dans leurs relations avec la clientèle*⁷⁵. »

Nous sommes donc en présence de trois programmes élaborés dans le même but et visant les mêmes compétences. Les personnes diplômées de ces programmes, lorsqu'elles occupent déjà un emploi au moment de la formation, confirment leur pertinence tout en reconnaissant les points forts de chacun et les besoins d'amélioration.

Il est évident, dans le cas de l'AEC 901,39 Conseils financiers, que la formation ne saurait servir à permettre de décrocher un emploi à qui ne travaille pas déjà pour une caisse populaire.

Dans le cas de l'AEC 901,01 Services financiers, certaines personnes, qui l'ont obtenue dans un encadrement particulier, ont pu l'utiliser pour accéder à des postes d'entrée dans des banques. Cependant, cette AEC ne correspond pas à une formation initiale, mais vise plutôt le perfectionnement et ne saurait répondre aux attentes des personnes en recherche d'emploi.

Par ailleurs, l'AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers, dans sa formule intégrale, peut ouvrir des portes à des personnes en quête de leur premier poste dans une caisse populaire. Il faut toutefois mettre en contexte ces propos : la plupart des personnes qui ont bénéficié de cette possibilité n'en étaient pas à leur premier diplôme et, parfois même, avaient une formation universitaire.

Il faut conserver à ces programmes leur vocation première : celle du perfectionnement. Ils prennent tout leur sens pour les personnes qui peuvent en voir les applications dans leur travail quotidien, d'une part et, d'autre part, les fonctions de travail qu'ils visent ne sont pas accessibles uniquement par leur intermédiaire : on doit, dans le milieu bancaire, suivre une progression professionnelle dont le point de départ est le même pour la très grande majorité du personnel. Il est donc inutile, dans la plupart des cas, de penser se donner des chances d'accès au secteur bancaire par la voie de ces programmes de formation.

Y a-t-il vraiment lieu, toutefois, de maintenir une offre de formation différente pour la main-d'œuvre en conseil financier des banques et des caisses populaires ? Ne pourrait-on pas tenter, en collaboration avec les demandeurs de formation, d'harmoniser les programmes de façon à faciliter non seulement l'organisation des activités de formation, mais surtout la mobilité des personnes ? Les établissements financiers n'offrent-ils pas eux-mêmes des activités de formation qui peuvent judicieusement répondre à des besoins propres à leurs orientations ou à leurs produits ? Est-il vraiment besoin de programmes distincts complets ?

75. Document d'information du cégep de Bois-de-Boulogne sur l'AEC en Services financiers.

3.2 La formation et le marché de l'emploi

3.2.1 Les besoins quantitatifs

Les transformations apportées dans l'organisation du travail dans le secteur bancaire ne modifient pas seulement les fonctions de travail, mais ont aussi une influence sur le nombre des emplois. Il faut moduler les inscriptions aux programmes de formation en fonction de la demande de main-d'œuvre.

Les établissements de formation doivent contribuer à répondre aux besoins de formation initiale exprimés par les réseaux des banques et des caisses populaires, mais en assurant aux personnes diplômées de leurs programmes un choix dans le champ d'intervention et une mobilité professionnelle à tout le moins latérale, qui leur permettent de se protéger advenant des mesures de rationalisation.

Les programmes de formation devraient également permettre aux futurs diplômés et diplômées de s'adapter aux modifications qui pointent à l'horizon de ce secteur : les assurances et d'autres produits financiers feront partie, à court terme, du paysage des établissements financiers. Le monde du travail exige de son côté une main-d'œuvre polyvalente. En formation, on doit donc s'efforcer de ne pas enfermer les personnes diplômées dans un créneau d'emploi trop précis, tout en les préparant en fonction de compétences générales et particulières.

Le seuil d'entrée dans le monde des intermédiaires financiers de dépôts, plus particulièrement celui des banques et des caisses populaires et d'économie, est très clairement identifié par les différents acteurs (employeurs, travailleuses et travailleurs d'expérience ou débutants) ; il s'agit sans contredit du poste de représentante ou représentant du service à la clientèle ou d'agente ou agent de service aux membres. Or, nos entrevues avec les employeurs de même que notre recherche d'annonces de ce type de poste dans les journaux, pendant plusieurs semaines, nous incitent à penser que les ouvertures sont très rares. En effet, nous avons scruté les annonces des rubriques « Emplois » et « Carrières et professions » du journal *La Presse* des mercredis et samedis pendant 10 semaines et n'avons déniché que deux demandes concernant des postes de caissières ou caissiers, dont l'une s'adressait :

« exclusivement à des personnes possédant une bonne expérience (...) au sein d'une institution financière (caisse populaire, caisse d'économie ou autre institution du domaine bancaire)⁷⁶. »

76. *La Presse*, 15 juin 1996, page 14.

Nous savons par ailleurs que l’affichage des postes, quelle que soit la catégorie d’emploi, se fait principalement à l’interne. Il arrive aussi que les établissements s’adressent à des agences qui, dans certains cas, sont spécialisées dans le placement des caissières et des caissiers et offrent même aux candidates et aux candidats deux semaines de formation et deux semaines de stage⁷⁷. Cependant, les résultats de nos entrevues avec les travailleuses et les travailleurs débutants nous incitent à souligner que ces offres concernent des emplois à temps partiel d’occasionnel, de remplaçant, ou de surnuméraire. Quand il est question de fonction seuil, on pense tout de suite à la formation initiale pour qualifier la main-d’œuvre. Il faudra donc, au moment de procéder à la révision ou à l’élaboration du programme de formation initiale dans lequel cette fonction de travail sera prise en charge, considérer cet état de faits.

De plus, on l’a mentionné dans la Section 1 de cette étude, les emplois se répartissent sur tout le territoire québécois tout en étant concentrés dans des régions comme Montréal, Québec et la Montérégie. En outre, l’organisation du travail est sensiblement la même d’une région à l’autre ; ce qui l’influence peut-être de façon plus marquée est bien souvent la taille de la succursale plutôt que sa situation géographique. Toutefois, l’une peut être fonction de l’autre, en ce sens que dans une région éloignée, par exemple, on misera davantage sur la polyvalence des personnes étant donné le nombre de services à assurer par un petit nombre de personnes.

Les différentes caractéristiques du marché de l’emploi dans le secteur financier devront être prises en considération dans la conception des programmes destinés à répondre aux besoins exprimés.

3.2.2. Les besoins qualitatifs

Si avant, pour les postes de caissières et de caissiers, les programmes de formation (en particulier celui de DEP en Tenue de caisse et offre de services et ceux de DEC en Administration et coopération) préparaient bien pour les opérations courantes de la caisse, il faut désormais orienter davantage vers la communication avec la clientèle, les ventes, et la détermination des besoins des clients. Il faudra informer les personnes qui s’engageront dans ces programmes qu’elles doivent aimer travailler avec le public et avoir des aptitudes en marketing. Si par le passé, l’intérêt pour les chiffres et la manipulation de l’argent pouvaient constituer des attraits importants pour ce type de formation, il faut aujourd’hui et dans l’avenir la situer dans une approche axée sur la cliente ou le client ou sur le marketing et miser sur les capacités relationnelles de la personne à former.

Quant aux programmes de formation continue qui s’adressent aux conseillères et conseillers financiers, avec leurs cours en marketing, communication, comptabilité et produits et services financiers, ils sont déjà assez bien orientés, ayant été conçus pour répondre spécialement aux

77. Voir à ce sujet la « petite annonce » no 7 de l’Appendice 9.

nouveaux besoins. On cherchera à développer chez les conseillères et conseillers financiers l'aptitude à l'écoute active, les capacités d'analyse, de prise de décision et de travail en équipe, de même que l'autonomie. Pour elles et eux aussi, l'approche client prend de plus en plus d'importance, et on doit mieux les préparer à la sollicitation, qui fera de plus en plus partie de leurs activités quotidiennes. Les conseillères et conseillers financiers doivent aussi être en mesure d'établir les stratégies d'approche, de placement et de gestion, en collaboration avec les responsables de la planification financière de leur institution. On leur demandera de faire preuve de leadership, mais aussi de reconnaître les limites de leur champ d'action en faisant appel aux spécialistes le moment venu. On s'attend aussi à ce qu'elles et ils s'engagent dans un processus de formation continue ; leur capacité d'apprendre est continuellement sollicitée, et elles et ils doivent démontrer leur volonté de se perfectionner.

La plupart des établissements financiers ont relevé leurs exigences quant aux qualifications de leur personnel, quel que soit le poste. On engage de plus en plus des personnes diplômées des établissements d'enseignement collégial et même de l'université pour occuper la fonction seuil. On juge que ces formations les placent en meilleure posture pour augmenter leurs compétences et progresser dans l'entreprise pour leur propre bénéfice et celui de leur employeur.

Les postes de conseillères et de conseillers financiers sont accordés de façon prioritaire aux personnes qui ont une formation postsecondaire (DEC, AEC, baccalauréat ou certificat). Les employeurs tiennent à ce que leur clientèle disposant de capacités de placement puisse s'adresser à des conseillères et des conseillers qui inspirent confiance.

3.3 La prise en considération de l'ensemble des éléments

L'évolution des fonctions de travail, la réorganisation du travail dans le secteur financier, la progression traditionnelle d'un emploi à un autre, de même que les besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de main-d'œuvre sont au nombre des éléments qui nous incitent à nous interroger sur l'offre actuelle de formation au secondaire et au collégial.

Une analyse de situation de travail (AST) permettra sans doute de déterminer l'ordre d'enseignement qui doit prendre en charge la formation initiale des représentantes et des représentants du service à la clientèle. On sait déjà cependant que les institutions financières — et particulièrement les caisses populaires — demandent de plus en plus une formation collégiale lorsqu'il s'agit d'engager le personnel de première ligne qui deviendra peu à peu, au fil du cheminement de carrière, celui qui sera affecté aux fonctions de conseil. On sait aussi que le nombre de personnes à former doit être déterminé selon le nombre limité de postes qui pourront être disponibles dans les années à venir. En outre, on devra tenir compte de la répartition régionale des emplois. Enfin, on veillera, dans la formation initiale à prendre en considération la polyvalence recherchée par les employeurs, à

protéger la mobilité des personnes et à rapprocher le monde de l'éducation du monde du travail par diverses formules de partenariat, entre autres celle de l'alternance travail-études.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue les jonctions à faire avec le secteur des assurances⁷⁸, car les employés et employées de banque pourraient, à court terme, être appelés à intervenir dans la vente de ces produits, tout comme les compagnies d'assurances pourraient étendre leur champ d'intervention à d'autres produits financiers. Une formation initiale assez vaste permettrait-elle de répondre de façon appropriée et simultanément aux besoins des « Intermédiaires financiers et assurances » comme ils sont nommés dans la *Classification des activités économiques* ?

D'ici à ce que des décisions soient prises relativement à la formation initiale pour ce créneau d'emploi, il faudra voir à restreindre les inscriptions dans les programmes existants : DEP en Tenue de caisse et offre de services financiers, DEC en Services financiers et DEC en Administration et coopération, étant donné les limites actuelles du marché de l'emploi.

Quant aux programmes de formation continue, qui ont, jusqu'à maintenant, assez bien répondu aux besoins dans le domaine de conseils financiers, ils pourraient faire l'objet de démarches de concertation entre les établissements d'enseignement collégial, d'une part, et d'autre part les différents milieux de travail, c'est-à-dire les banques (par l'intermédiaire de l'IBC, par exemple) et les caisses populaires (par l'intermédiaire de leurs fédérations) et les établissements d'enseignement.

78. Voir à ce sujet l'étude de BONNEVILLE, Diane. *Administration, commerce et informatique. Étude préliminaire. Assurances*. Québec, MEQ. Direction générale de l'enseignement professionnel et technique, 1996.

SECTION 4 - RECOMMANDATIONS

Étant donné les transformations que connaît le secteur des Intermédiaires financiers de dépôts et les résultats de l'étude préliminaire relative au secteur des assurances, il est recommandé :

- de procéder à une analyse de situation de travail de la fonction de représentante et représentant du service à la clientèle, telle qu'elle se dessine à la fois dans les banques et dans les caisses populaires et caisses d'économie, en tenant compte de l'élargissement du champ d'action des institutions financières et des sociétés d'assurances.
- de réduire d'ici à ce que cette étude soit effectuée et qu'un programme de formation initiale soit créé pour répondre aux nouveaux besoins de qualification de la main-d'œuvre, les inscriptions dans les programmes de Tenue de caisse et offre de services (1093), de Techniques administratives, option Services financiers (410,12) et d'Administration et coopération (413,01), de façon à tenir compte des débouchés actuels limités.
- de ne pas perdre de vue, dans l'élaboration d'un programme de formation initiale préparant à l'accession à la fonction seuil dans le secteur des Intermédiaires financiers et assurances, la polyvalence et la mobilité des personnes.

Dans le cas de la formation continue, qui doit répondre à des besoins particuliers et pour laquelle il faut adapter l'offre aux besoins des entreprises et des personnes, il est recommandé :

- d'inciter les établissements d'enseignement collégial à s'interroger, avec leurs partenaires du monde du travail, sur la pertinence d'élaborer, en conseil financier, des programmes différents selon le type d'employeur.

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYEURS)

BOIVIN, Dominique
Directrice adjointe, Ressources humaines
Banque de Nouvelle-Écosse

BOURRET, Pierre
Vice-président, Ressources humaines
Fiducie Desjardins

BOUTIN, Mario
Conseiller en ressources humaines
Fédération des caisses populaires de l'Abitibi

CARIGNAN, Nathalie
Conseillère en ressources humaines
Fédération des caisses populaires de l'Estrie

CLOUTIER, Marthe-Andrée
Conseillère en ressources humaines
Confédération Desjardins

DUPRAS, Suzanne
Directrice des ressources humaines
Trust National

FOREST, Lise
Conseillère en ressources humaines
Fédération des caisses populaires de Montréal
et de l'Ouest-du-Québec

GAUCHER, Johanne
Directrice des services à la clientèle
Household services financiers

LAMOUREUX, Chantal
Responsable du centre de formation
Banque de Montréal

MÉNARD, Christiane
Directrice du centre de recrutement
Banque Nationale du Canada

PELLETIER, Denis
Conseiller en développement organisationnel
et développement des relations de travail
Fédération des caisses populaires de Québec

POIRIER, Chantal
Conseillère en ressources humaines
Fédération des caisses populaires Richelieu-
Yamaska

SANTERRE, Sylvie
Directrice de la formation
Banque Laurentienne

SAVIGNAC, Denise
Directrice, Ressources humaines
Banque Canadienne Impériale de Commerce

TANGUAY, Serge
Conseiller en ressources humaines
Compagnie Trust CIBC

THERRIEN, Johanne
Directrice du recrutement
Banque Toronto-Dominion

VALLÉE, Luc
Conseiller en ressources humaines
Fédération des caisses populaires Gaspésie—
Îles-de-la-Madeleine

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS)

Les conseillères et les conseillers

BACHAND, Carole
Représentante de services bancaires personnels
Banque Canadienne Impériale de Commerce
Région de l'Estrie

CLÉROUX, Monique
Directrice des services financiers
Banque Nationale du Canada
Région de Montréal

COLLIN, Linda
Responsable des services aux particuliers
Banque de Nouvelle-Écosse
Région de Québec

DEMERS, France
Conseillère
Caisse populaire
Région de la Montérégie

JACQUES, Louise
Agente de services aux particuliers
Banque Toronto-Dominion
Région de la Montérégie

LANCY, John
Conseiller aux services à la clientèle
Banque Laurentienne
Région de Laval-Laurentides-Lanaudière

LEBEL, Rachel
Conseillère
Caisse populaire
Région du Bas-Saint-Laurent

LEPAGE, Andrée
Conseillère
Caisse populaire
Région du Bas-Saint-Laurent

Conseiller/ère
Caisse populaire
Région de Laval-Laurentides-Lanaudière

ROUSELLE, Martine
Conseillère
Caisse populaire
Région de Montréal

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS)

Les commis

BLOUIN, Nancy
Commis
Caisse populaire
Région de la Montérégie

BOUCHARD, Micheline
Commis
Banque Laurentienne
Région de Québec

DUCHESNEAU, Diane
Commis
Banque Nationale du Canada
Région de la Montérégie

DUFOUR, Sylvie
Commis
Caisse populaire
Région de Laval-Laurentides-Lanaudière

GUILLEMETTE, Lucie
Commis
Banque de Montréal
Centre administratif pour l'Est du Canada

LAGUE, Hélène
Commis
Caisse populaire
Région de Beauce-Appalache

SEMINARO, France
Commis
Caisse populaire
Région de Montréal

Commis
Caisse populaire
Région de Québec

TANGUAY, Régis
Commis
Banque Canadienne Impériale de Commerce
Région de Laval-Laurentides-Lanaudière

VALLIÈRE, Jacqueline
Responsable des services à la clientèle
Banque Royale
Région de la Gaspésie

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS)

Les représentantes et les représentants du service à la clientèle, les caissières et les caissiers

AUGER, Ligne
Représentante du service à la clientèle
Banque Toronto-Dominion
Région de Québec

BOYLI, Gilberte
Caissière
Caisse populaire
Région de l'Abitibi

CARDINAL, Diane
Représentante du service à la clientèle
Banque de Montréal
Région de la Montérégie

DIONNE, Suzanne
Caissière
Caisse populaire
Région de la Mauricie—Bois-Francs

Caissière
Caisse populaire
Région de Laval-Laurentides-Lanaudière

DOYON, François
Caissier
Caisse populaire
Région de Montréal

GIGUÈRE, Annie
Caissière
Caisse populaire
Région de Québec

MARSELLA, Nadia
Représentante du service à la clientèle
Banque Canadienne Impériale de Commerce
Région de Montréal

MATTE, Sophie
Représentante du service à la clientèle
Banque de Nouvelle-Écosse
Région de l'Outaouais

VAILLANCOURT, Réjeanne
Représentante du service à la clientèle
Banque Laurentienne
Région de Laval-Laurentides-Lanaudière

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS)

Les sortantes et les sortants des programmes de formation en cause

Cette liste est confidentielle, conformément à la loi sur la protection des renseignements personnels. Cependant, nous désirons remercier les personnes qui nous ont aidés à trouver des sortantes et des sortants des divers programmes de formation. Nous citons ici le nom des personnes qui ont été nos principaux contacts dans les établissements d'enseignement, mais nous savons que d'autres personnes, entre autres du personnel de secrétariat, ont donné de leur temps afin de nous faciliter la tâche. Nous remercions ici toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la collecte d'information.

BEAULIEU, Lyne
Conseillère pédagogique
Cégep de Rimouski

FORTIN, Hubert
Directeur des études
Collège Laflèche

BLACHE, Martine
Conseillère pédagogique
Cégep de Bois-de-Boulogne

GOERLACH, Luce
Directrice des études
Cégep de Maisonneuve

BLOUIN, Yves
Directeur des études
Cégep François-Xavier-Garneau

HENDERSON, Keith
Directeur des études
Cégep de l'Outaouais

DAVID, René
Responsable de programme
Centre de formation professionnelle Performance Plus,
Commission scolaire du Long-Sault

JANELLE, Gaétan
Responsable de programme
Polyvalente Marie-Rivier,
Commission scolaire Des Chênes

DES ROSIERS, Hélène
Responsable de programme
Centre de formation professionnelle St-Exupéry,
Commission scolaire Des Découvreurs

JEAN, Manon
Responsable de programme
Centre Daniel-Johnson,
Commission scolaire Jérôme-Le Royer

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS) (SUITE)

LORD, Donald
Directeur des études
Cégep de Lévis-Lauzon

MASSICOTTE, Micheline
Conseillère pédagogique
Cégep Montmorency

MONAST, Louise
Responsable de programme
École professionnelle La Magdeleine,
Commission scolaire du Goéland

PELLETIER, Luc
Responsable de programme
Polyvalente Thérèse-Martin,
Commission scolaire de l'Industrie

PICARD, Nicole
Directrice adjointe
Centre de formation professionnelle de Lévis

ROSS, Peter
Adjoint à la direction des études
Cégep Édouard-Montpetit

ROY, Micheline
Directrice des études
Collège de Sherbrooke

SAUVAGEAU, Réginald
Directeur des études
Séminaire de Sherbrooke

SNELLEN, Edgard
Directeur des études
Collège d'Alma

TRÉPANIÉ, Nicole
Technicienne en organisation scolaire
Centre de formation professionnelle Cible,
Commission scolaire Sainte-Croix

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS)

Les spécialistes du marché du travail

Ces personnes nous ont transmis des données statistiques et des documents, nous ont fourni des références bibliographiques et nous ont fait profiter de leur expertise du secteur financier.

AUGER, Nicole
Responsable du Programme universitaire
Banque Nationale

LAROCQUE, Yves
Économiste
Direction des analyses du marché du travail et
de l'évaluation
Société québécoise du développement de la
main-d'œuvre

CHALIFOUX, Ginette
Économiste
Division Analyses et études socioéconomi-
ques
Direction de l'information et de la planifica-
tion stratégique
Ministère du Développement des ressources
humaines Canada

REID, Claude
Adjoint au directeur
Relations publiques
Association des banquiers canadiens
Statistique Canada

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES (EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS)

Les spécialistes de la formation

BEAULIEU, Lyne
Conseillère pédagogique
Cégep de Rimouski

BLACHE, Martine
Conseillère pédagogique
Cégep de Bois-de-Boulogne

ÉTHIER, Robert
Directeur adjoint
Centre administratif, Éducation des adultes
Commission scolaire du Goéland

LAVIGNE, Manon
Enseignante en Tenue de caisse et Offre de
services
Centre Daniel-Johnson
Commission scolaire Jérôme-Le Royer

LEDUC, Nicole
Coordonnatrice de la formation profession-
nelle
Commission scolaire de Valleyfield

LISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS

- ANGERS, Georges. « Agents d'assurance mutés en conseillers professionnels », *Le Soleil*, 16 février 1994, page B8.
- BARBÈS, François. « Les grandes banques auront éliminé au moins 27 000 postes de 1990 à 2000. », *Les Affaires*, 27 janvier 1996, page 7
- BARBÈS, François. « La compétition entre les institutions financières se joue désormais sur la compétence des employés », *Les Affaires*, 27 janvier 1996,
- BENOÎT, Jacques. « Faut-il laisser le champ libre aux banques en matière d'assurance-vie ? », *La Presse*, 30 mars 1995, page C2.
- BERNIER, Colette, et autres. *Innovation de formation des entreprises. Le cas du secteur financier*. Département des relations industrielles de l'Université Laval, Collection instrument de travail, numéro 24, 1994.
- BÉRUBÉ, Gérard. « La Laurentienne négocie en vue de l'achat de la Nord-Américaine », *Le Devoir*, 9 mars 1995, page B4.
- CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS DU QUÉBEC. *Mémoire de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins concernant les orientations en matière de formation de sa main-d'œuvre*, Lévis-Lauzon, octobre 1990, 33 pages.
- DELOITTE & TOUCHE CONSULTING GROUP. *The Future of Retail Banking. A Global Perspective*. Washington, Deloitte Touche Tohmatsu International, 1995, 52 pages.
- DESMARTEAU, Pierre. « La technologie bancaire transformera le caissier en conseiller », *Les Affaires*, 30 septembre 1995, page 3.
- GAGNON, Henri. *Projet de programme technicienne et technicien en conseils financiers. Étude préliminaire*. Cégep de Lévis-Lauzon, juin 1993, 48 pages.

LISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS (SUITE)

- GAGNÉ, Jean-Paul. « Desjardins consacrera 500 M\$ à la réingénierie des processus de ses caisses d'ici l'an 2000 », *Les Affaires*, 8 avril 1995 page 4.
- GIRARD, Fernand. *Le programme 413,01 — Administration et coopération. État de la situation au 1er février 1991*. Document fourni par le Collège Laflèche.
- GIRARD, Michel. « Match des quatre gros fonds (2) », *La Presse*, 6 septembre 1995 page D3.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Règlement sur le régime des études collégiales*. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q., c. C-29, a. 18 ; 1993, c. 25, a. 11), Québec, MESS, 1993, 16 pages.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Statistiques financières. L'activité des institutions de dépôt au Québec 1990-1994*. Québec, Les publications du Québec, 1995, 21 pages.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Statistiques. Portrait des marchés et des institutions 1983-1992*. Québec, L'inspecteur général des institutions financières, 1993, 21 pages.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *L'appui au secteur financier : des dividendes pour le Québec. Propositions de politiques pour le secteur financier du Québec*. Québec, Ministère des Finances, mars 1993, Annexe 1, pages 49-50.
- JUNEAU, Pierre. « Le pourquoi des fonds d'investissement », *Le Soleil*, 20 novembre 1995, page C2.
- LACERTE, Pierre. « Investors à l'heure des choix », *Les Affaires Plus*, Vol. 18, n° : 91, novembre 1995, page 46.
- LAROCQUE, Yves. *Les professions au Québec : Perspectives pour 1997 et caractéristiques des emplois*, Société québécoise du développement de la main-d'œuvre, Direction de la recherche, des études et de l'évaluation, Vice-présidence à la planification et au développement, septembre 1995,

LISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS (SUITE)

- MAISONNEUVE, Claude. Partenariat et formation professionnelle adaptée au service des personnes handicapées. Communication présentée dans le cadre de la Conférence nationale « La formation au travail/La personne d'abord », juin 1995, 27 pages.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Répertoire des programmes de formation professionnelle et technique au secondaire et au collégial, 1995-1996*. Québec, 1995, 68 pages.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Direction générale de la formation professionnelle et technique. *Guide des études professionnelles et techniques 1995-1996*. Québec, 1995, 590 pages.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Administration, commerce et secrétariat, Portrait de secteur. Conseils financiers*. Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle et technique, 1995, 89 pages.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Direction de l'aide aux usagers. *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC*. Cycle 1993-1994. Québec, 95-04-04, pages 56 à 60.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Direction de la gestion des systèmes de collecte *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC*. Cycle 1994-1995. Québec, 95-09-25, pages 53 à 57.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Direction de la gestion des systèmes de collecte *Répartition des effectifs déclarés à DCFP-SRC*. Cycle 1995-1996. Québec, 96-02-08, pages 47 à 51.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Direction générale de la formation professionnelle et technique. *Portrait de secteur, Conseils financiers*. Québec, 1995, 89 pages.
- MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Emploi-Avenir Québec*, Ottawa, automne 1995, document informatique.
- MOONEY, Bernard. « 721 fonds mutuels au Canada : y en a-t-il trop ? », *Les Affaires*, 8 octobre 1994, page 53.
- PC, Ottawa. « Les institutions financières à la merci des fonds mutuels », *Le Devoir*, 30 septembre 1994, page A6.

LISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS (SUITE)

PC, Québec. « Outre les banques, le Québec compte 1400 institutions de dépôt », *La Presse*, 16 décembre 1994, page C4.

RIVERIN, François. « Seulement 3,8 milliards de dollars de fonds mutuels sont gérés au Québec », *Les Affaires*, 22 avril 1995, page 38.

SANTINI, Jean-Louis. « Le rythme de croissance de l'économie américaine ralentit depuis le printemps », *Le Soleil*, 16 juin 1994, page B11.

SERVICE RÉGIONAL DES ADMISSIONS DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Guide pratique des adultes au cégep*. Montréal, SRAM, 1995, 376 pages.

SERVICE RÉGIONAL DES ADMISSIONS DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Guide pratique des études collégiales au Québec, 1995*, Montréal, SRAM, 1995, 374 pages.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *Les professions au Québec. Perspectives pour 1997 et caractéristiques des emplois*. Montréal, SQDM, Direction de la recherche, des études et de l'évaluation, Vice-présidence à la planification et au développement, septembre 1995, 97 pages.

THÉROUX, Pierre. « Les fiducies restent populaires malgré les nouvelles règles budgétaires », *Les Affaires*, Cahier spécial, 9 décembre 1995 page C-8.

THÉROUX, Pierre. « Un grand nombre de professionnels bancaires retournent sur les bancs d'école », *Les Affaires*, Cahier spécial, 6 mai 1995, page B-8.

TREMBLAY, Frédéric. « Les fonds mutuels sont plus populaires », *Le Soleil*, 11 février 1994, page B14.

TREMBLAY, Frédéric. « Un grand nombre de professionnels bancaires retournent sur les bancs d'école », *Le Soleil*, 26 janvier 1994, page B10.

LISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS (SUITTE)

TURCOTTE, Claude. « Desjardins prépare le guichet universel », *Le Devoir*, 3 avril 1995, page A1.

TURCOTTE, Claude. « Trimark étale ses ambitions », *Le Devoir*, 3 juin 1995, page B3.

LISTE DES SIGLES

ADC :	Association des directeurs de crédit
AEC :	Attestation d'études collégiales
AST :	Analyse de situation de travail
ATE :	Alternance travail-études
CAE :	Classification des activités économiques
CCDP :	Classification canadienne descriptive des professions
CNP :	Classification nationale des professions
CSST :	Commission de la santé et sécurité au travail
CTI :	Classification type des industries
DEC :	Diplôme d'études collégiales
DEP :	Diplôme d'études professionnelles
DGFPT :	Direction générale de la formation professionnelle et technique, MEQ
ESG :	École des sciences de la gestion
HEC :	Hautes études commerciales
IBC :	Institut des banquiers canadiens
IQPF :	Institut québécois de planification financière
LVL-LAUR.-LAN. :	Laval-Laurentides-Lanaudière

LISTE DES SIGLES (SUITE)

MEQ :	Ministère de l'Éducation du Québec
PUB :	Programme universitaire Banque nationale
REER :	Régime enregistré d'épargne-retraite
RREC :	Règlement sur le régime des études collégiales
SQDM :	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre
SRAM :	Service régional des admissions du Montréal métropolitain
UQAM :	Université du Québec à Montréal

Appendice 1- Variations statistiques

Dans cette étude, nous avons utilisé des données statistiques provenant de différentes enquêtes. Bon nombre de renseignements sont tirés du recensement quinquennal de Statistique Canada (1991), par exemple, les données sur l'état de l'activité par profession, les caractéristiques de la profession, la structure industrielle de l'emploi ou la répartition de la population active occupée selon les professions (CNP-4) et les secteurs d'activité (CTI-80).

Par ailleurs, d'autres données, notamment celles ayant trait à la répartition de l'emploi dans les sous-secteurs d'activité (CTI-80), proviennent d'une enquête mensuelle, effectuée par Statistique Canada, intitulée *Emplois, gains et durée de travail*.

En établissant des rapprochements entre les données provenant de ces différentes sources, nous avons constaté des différences significatives. Par exemple, les sorties informatiques de la SQDM concernant le nombre d'emplois (CNP-4) par secteur d'activité (CTI-80) indiquent **un grand total de 80 975 emplois dans le secteur d'activité 70 (Intermédiaires financiers de dépôt)**. Ces résultats concordent avec d'autres sorties informatiques produites par la Direction des ressources humaines Canada (par exemple, les données sur l'état de l'activité par profession, les caractéristiques de la profession, la structure industrielle de l'emploi, etc.), qui toutes sont tirées du recensement de 1991. Toutefois, les données mensuelles de l'enquête *Emplois, gains et durée de travail* montrent des variations, entre janvier et décembre 1991, **allant de 61 836 à 54 120 emplois (avec une moyenne annuelle de 60 915), pour ce même secteur d'activité (Intermédiaires financiers de dépôt)**.

Les personnes-ressources que nous avons consultées à Statistique Canada — responsable du recensement et des différentes enquêtes sur lesquelles nous nous sommes appuyées — mentionnent que de telles variations, entre des données provenant d'enquêtes différentes, sont normales ; même si elles paraissent importantes (25 p. 100). On souligne que les données du recensement sont des extrapolations d'un échantillon représentant 20 p. 100 de la population, alors que celles de l'enquête *Emplois, gains et durée de travail* reflètent la situation réelle de l'emploi dans les entreprises. Malheureusement, cette enquête ne permet pas de distinguer les diverses fonctions de travail, car elle ne fournit que le nombre total d'emplois par secteur et sous-secteur d'activité (CTI-80). Mentionnons, de plus, que les données de l'enquête *Emplois, gains et durée de travail*, concernant le nombre d'emplois dans les institutions bancaires, correspondent d'assez près, pour les années 1987 à 1994, aux chiffres relatifs à l'emploi total (excluant les postes occasionnels) fournis par l'Association des banquiers canadiens, pour la même période. Ce constat tend à renforcer la remarque formulée par des représentants de Statistique Canada, à savoir que dans l'enquête *Emplois, gains et durée de travail*, on dénombre avec exactitude les emplois des différents secteurs et sous-secteurs d'activité (CTI-80).

On estime cependant que les données sur l'emploi provenant du recensement peuvent très bien être utilisées pour établir des proportions entre différentes professions ou déterminer la répartition d'une même profession entre différents secteurs d'activité. Conséquemment, nous avons retenu les données de l'enquête Emplois, gains et durée de travail pour déterminer le nombre d'emplois dans le secteur et les sous-secteurs, et nous avons utilisé les données du recensement pour déterminer les ratios relatifs aux différentes fonctions de travail à l'étude.

Appendice 2 - Les banques à charte canadiennes

Source : *Inspecteur général des institutions financières*

L'activité des institutions de dépôts au Québec 1990-1994. Statistiques financières. Les publications du Québec.

Nom de la banque	Nombre de succursales au Québec
Banque Canadienne Impériale de Commerce	170
Banque Laurentienne du Canada	182
Banque de Montréal	207
Banque Manuvie du Canada	1
Banque Nationale du Canada	407
Banque Royale du Canada	213
Banque Scotia	100
Banque Toronto-Dominion	91

Appendice 3 - Structure des intermédiaires financiers de dépôts

Sources : *Inspecteur général des institutions financières*

L'activité des institutions de dépôts au Québec 1990-1994. Statistiques financières. Les publications du Québec.

La structure du bilan des banques illustre la grande diversité de leurs activités, soit l'ensemble des services liés à l'épargne et au crédit des particuliers et des entreprises. En 1980 et 1987, les banques ont offert à leur clientèle, par l'intermédiaire de filiales nouvellement acquises, des services d'affacturage, de crédit-bail et de courtage immobilier.

Avec la nouvelle loi, les banques ont acquis d'autres institutions financières, notamment des compagnies d'assurances et des sociétés de fiducie. Elles ont aussi élargi la gamme des produits offerts à leurs comptoirs, y ajoutant ceux des nouvelles et anciennes filiales. Les produits des assurances sont cependant exclus de la gamme de produits offerts par les banques ; ils devront continuer d'être offerts par l'intermédiaire des succursales des filiales.

Les banques peuvent donc maintenant offrir à leurs comptoirs **des services** :

- de conseil en placement ;
- de gestion de portefeuille ;
- de planification financière ;
- de courtage immobilier ;
- de crédit-bail (sauf pour les automobiles) ;
- de financement spécial en capital de risque ;
- d'investissement ;
- de vente de services d'information (logiciels, matériel informatique, etc.).

L'ampleur de la propriété étrangère continue d'être limitée à 12 p. 100 de l'actif bancaire canadien. Seules les filiales de banques américaines peuvent échapper à cette contrainte, puisque l'application de cette règle serait contraire à l'accord de libre-échange conclu avec les États-Unis.

Les services offerts par les caisses d'épargne et de crédit sont des plus complets et comprennent une vaste gamme d'instruments :

- d'épargne (dépôts d'épargne avec ou sans chèque, à terme avec abris fiscaux, etc.) ;
- de prêts (personnels, commerciaux, hypothécaires, etc.) ;
- de placement.

Bien que les caisses d'épargne fassent de plus en plus de prêts commerciaux, le Mouvement Desjardins répond également à ce besoin par l'intermédiaire du Crédit Industriel Desjardins (CID) dont les principales activités sont le crédit-bail et le prêt à terme aux petites et moyennes entreprises (à noter que le CID n'accepte pas de dépôts du public).

Soulignons également la création de la Société financière Desjardins-Laurentienne en 1994. Cette nouvelle société voit le jour à la suite de l'acquisition d'un bloc d'actions majoritaires de la Corporation du Groupe La Laurentienne. La Société financière Desjardins-Laurentienne chapeaute :

- la Société de portefeuille du Groupe Desjardins assurances ;
- le Groupe vie Desjardins-Laurentienne ;
- le Trusco Desjardins ;
- les valeurs mobilières Desjardins ;
- la Banque Laurentienne du Canada.

Les sociétés de fiducie ou de prêts hypothécaires ayant une charte fédérale sont maintenant soumises à une nouvelle loi, qui est entrée en vigueur au mois de juin 1992. Au Québec, la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, et son règlement, sont entrés en vigueur le 9 juin 1988. Cette loi remplace la *Loi sur les compagnies de fidéicommiss* et désigne maintenant les compagnies de fidéicommiss comme étant des sociétés de fiducie et les sociétés de prêts sous le nom de sociétés d'épargne. Elle élargit les pouvoirs des sociétés en matière de prêts personnels, de prêts commerciaux et de placements.

En se portant acquéreuses d'une ou de plusieurs sociétés de fiducie, les banques et les compagnies d'assurances deviennent les concurrentes des sociétés de fiducie non affiliées, dans le marché des services fiduciaires.

Avant juin 1992, les sociétés de fiducie étaient les seules institutions de dépôts au Canada à pouvoir ajouter à leur rôle d'intermédiaire financier celui de fiduciaire. De par leur rôle, les sociétés de fiducie administrent les biens qui leur sont confiés sous forme de succession, de fiducie ou d'agence et cela, selon des règles déterminées par les deux parties. Comme le fiduciaire n'agit qu'à titre d'agent, et n'obtient que des pouvoirs limités en ce qui a trait aux biens qui lui sont confiés, ce type d'activité n'est pas considéré comme de l'intermédiation financière.

Dans leur rôle d'intermédiaires financiers, les sociétés de fiducie sont principalement actives dans le domaine des dépôts et des certificats à terme. Les services d'épargne avec opération sont relativement peu importants dans l'ensemble de leurs services à la clientèle. Cette épargne est transformée, comme dans les autres institutions de dépôts, en placements mobiliers et en prêts. Comme dans le cas des sociétés de prêt, les prêts commerciaux et les prêts personnels viennent loin derrière les prêts hypothécaires, qui demeurent leur préoccupation première.

Depuis juin 1992, on assiste donc à une série d'acquisitions et de créations de fiducies par les banques.

La Banque Laurentienne du Canada a fait l'acquisition de la Compagnie de fiducie Guardian, de la filiale ontarienne de Trusco Général et de la Société nationale de fiducie.

La Banque Nationale a mis sur pied la Société de fiducie Natcan et a fait l'acquisition du Trust Général du Canada et de sa filiale Sherbrooke Trust.

La Banque Royale a acheté la Société de fiducie internationale, qui est devenue la Compagnie Trust RBC, et a acquis le Trust Royal (qui ont fusionné en mai 1994) ainsi que le Banker's Trust.

La Banque Canadienne Impériale de Commerce est devenue propriétaire de la Compagnie Trust Morgan du Canada, qui a pris le nom de Compagnie Trust CIBC.

La Banque Toronto-Dominion a mis sur pied la Société de fiducie TD et fait l'acquisition des principaux actifs de la Compagnie Trust Central Guaranty et de sa filiale hypothécaire.

La Banque Scotia a créé la Société de fiducie Banque de Nouvelle-Écosse et fait l'acquisition des sociétés Montréal Trust et Montréal Trust du Canada.

La Banque de Montréal a créé la Société de fiducie Banque de Montréal.

Le Mouvement Desjardins a pris au début de 1994, le contrôle de la Corporation du Groupe La Laurentienne et créé la Société financière Desjardins-Laurentienne. Du même coup, deux importantes sociétés, soit la Banque Laurentienne du Canada et la compagnie La Laurentienne-vie (devenue depuis Assurances-vie Desjardins-Laurentienne) s'ajoutent à ses sociétés affiliés.

Appendice 4 - Réingénierie des processus d'affaires du Mouvement Desjardins

Desjardins consacrera 500 M\$ à la réingénierie des processus de ses caisses d'ici l'an 2000.

Gagné, Jean-Paul. « Desjardins consacrera 500 M\$ à la réingénierie des processus de ses caisses d'ici l'an 2000 », *Les Affaires*, 8 avril 1995, page 4.

«Le Mouvement Desjardins consacrera 500 M\$ d'ici l'an 2000 pour la réingénierie des processus d'affaires de ses caisses populaires et d'économie.»

Il en résultera une efficacité accrue puisque 2 000 postes seront éliminés. Toutefois, personne ne perdra son emploi.

C'est ce qu'a révélé John Harbour, directeur général de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins à l'occasion des assemblées annuelles du Mouvement Desjardins tenues récemment à Montréal. Cet exercice comporte la révision de 14 processus, de l'accueil du membre jusqu'au contrôle, en passant par la distribution des produits en mode autonome (guichet automatique, automate chez un marchand, téléphone, micro-ordinateur) ou en mode assisté avec un caissier ou un conseiller financier.

Les terminaux utilisés par les caissiers seront remplacés par des micro-ordinateurs reliés à un serveur dans chaque caisse. Les serveurs seront eux-mêmes reliés à un système central. L'architecture du système informatique séparera les bases de données, les composantes de présentation (à l'écran ou à l'impression) et les composantes de traitement des données.

Les menus seront accessibles à partir d'icônes, comme dans les systèmes Macintosh et Windows.

Deux caisses pilotes ont été retenues pour l'élaboration des processus : la Caisse populaire de Saint-Eustache et la Caisse populaire Dessaulles, de Saint-Hyacinthe.

Onze caisses, une par fédération, seront choisies pour l'expérimentation. Une fois que ces caisses auront peaufiné les processus, les fédérations implanteront les processus dans les autres caisses. La Caisse de demain vise à faciliter l'offre dans la caisse des différents produits offerts par l'ensemble des institutions du Mouvement Desjardins.

Les premiers effets de cette réingénierie se feront sentir d'ici la fin de l'année avec le déploiement de certains systèmes. Le grand objectif de la réingénierie des processus d'affaires des caisses est l'acquisition par Desjardins d'une plus importante part de l'épargne québécoise.

Les employés sont désormais appelés à vendre des produits qui ne comportent pas de garanties et face auxquels ils sont moins familiers. »

Appendice 5 - Portait d'ensemble des résultats des entrevues avec des sortantes et des sortants des programmes de formation touchés par la présente étude

La situation de l'emploi chez les sortantes et les sortants ayant terminé leurs études depuis moins d'un an dans les différents programmes de formation retenus aux fins de la présente étude.

Nous avons interrogé 80 personnes qui ont terminé l'un ou l'autre des programmes suivants :

- DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services financiers,
- DEC 410,12 Techniques administratives, option Finance,
- DEC 410,12 Techniques administratives, option Services financiers
- DEC 413,01 Administration et coopération,
- AEC 901,09 Services financiers,
- AEC 901,39 Conseils financiers,
- AEC 901,78 Conseiller, conseillère en services financiers pour les particuliers,
- AEC 903,58 Fiscalité (ancien CEC 410,64).

Parmi les 80 personnes interviewées, la situation de l'emploi est la suivante :

TITRE DE LA FONCTION	NOMBRE
♦ caissière, caissier, agente, agent de services aux membres, représentante, représentant du service à la clientèle	25
♦ commis-conseil, agent-conseil, préposée-conseil	4
♦ commis senior	1
♦ conseillère, conseiller, service à la clientèle	
conseillère, conseiller financier	8
♦ préposée comptable, assistant comptable	2
♦ chef d'équipe	1
♦ directrice des services financiers	1
♦ directeur d'un centre de service	1
♦ directrice des services courants et administratifs	1
♦ travaillent en dehors du secteur étudié	30
♦ étudiant à temps plein	2
♦ sont sans emploi	4

Diplômes, lieux de travail et statut des caissières, caissiers, représentantes, représentants du service à la clientèle, préposée et préposé au service aux membres

DIPLÔME	LIEU DE TRAVAIL	STATUT
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Caisse populaire	temporaire 15 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Banque de Montréal	permanent 37 1/2 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Banque Nationale	temporaire 3 mois 15 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Banque CIBC	sur appel — à la fin d'août, permanent, 25 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Trust Royal	temporaire 15 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Banque Scotia	remplacement 20-25 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Caisse populaire	remplacement 20 heures/semaine
DEP 1093 Tenue de caisse et offre de services	Caisse populaire	occasionnel, sur appel
DEC 410,12 Techniques administra- tives, option Services financiers	Banque	sur appel 16 heures/semaine
DEC 410,12 Techniques administra- tives, option Services financiers	Banque	temps partiel 17 heures/semaine

DIPLÔME	LIEU DE TRAVAIL	STATUT
DEC 410,12 Techniques administratives, option Finance	Caisse populaire	sur appel 15-20 heures/semaine
DEC 413,01 Administration et coopération	Caisse populaire	sur appel 30 heures/semaine
DEC 413,01 Administration et coopération	Caisse populaire	occasionnel 33-35 heures/semaine
DEC 413,01 Administration et coopération	Caisse populaire	occasionnel 30 heures/semaine
DEC 413,01 Administration et coopération	Caisse populaire	occasionnel 10-20 heures/semaine
DEC 413,01 Administration et coopération	Caisse populaire	sur appel 15 heures/semaine
AEC 901,09 Services financiers	Banque de Montréal	permanent 20 heures/semaine
AEC 901,09 Services financiers	Banque de Montréal	permanent 30 heures/semaine

Diplômes, lieux de travail et statut des caissières, caissiers, représentantes, représentants du service à la clientèle et préposée, préposé au service aux membres (suite)

DIPLÔME	LIEU DE TRAVAIL	STATUT
AEC 901,09 Services financiers	Banque de Montréal	permanent 37 1/2 heures/semaine
AEC 901,09 Services financiers	Banque Nationale	permanent 30 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	temporaire 25 heures/semaine

Diplômes, lieux de travail et statut des conseillères, conseillers, service à la clientèle, service aux particuliers, service aux membres

DIPLOME	LIEU DE TRAVAIL	STATUT
DEC 410,12 Techniques administratives, option Services financiers	Banque Laurentienne	permanent 37 1/2 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
AEC 901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers	Caisse populaire	régulier 35 heures/semaine
AEC 901,78 Conseil en services financiers pour les particuliers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine

Diplômes, lieux de travail et statut des commis, commis-conseil, commis principale ou principal

DIPLÔME	LIEU DE TRAVAIL	STATUT
901,02 Gestion du crédit à la consommation	Caisse populaire	permanent 34 heures/semaine
901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine
901,39 Conseils financiers	Caisse populaire	permanent 35 heures/semaine

Aptitudes et qualités personnelles particulières nécessaires pour exercer les fonctions de travail du secteur financier, selon les entrevues réalisées avec 80 sortantes et sortants des programmes de formation retenus pour cette étude.

Aux sortantes et aux sortants des différents programmes de formation sous étude, nous avons, notamment, posé la question suivante :

« Quelles sont les aptitudes et les qualités personnelles particulières qui sont nécessaires pour occuper votre poste ? »

Voici un relevé de leurs réponses selon les fonctions de travail occupées.

Aptitudes et qualités personnelles particulières nécessaires pour exercer la fonction de caissière ou de caissier, d'agente ou d'agent de service aux membres et de représentante ou de représentant du service à la clientèle :

- être bon vendeur ou bonne vendeuse ;
- aimer le public (facilité de contact) et les papiers ;
- être accueillant ou accueillante ;
- avoir de l'entregent ;
- être vigilant ou vigilante ;
- être poli ou polie ;
- être rapide, efficace et minutieux ou minutieuse ;
- avoir de la logique ;
- être patient ou patiente ;

- être toujours de bonne humeur ;
- savoir écouter les clients et clientes ;
- être attentif ou attentive aux détails ;
- apprendre vite ;
- avoir le sens des responsabilités ;
- avoir de la diplomatie ;
- être honnête ;
- avoir de la discrétion ;
- être débrouillard ou débrouillarde et capable de « se retourner vite » ;
- être capable de travailler sous pression ;
- avoir de l'autonomie et savoir gérer son temps ;
- être capable de travailler en équipe et de supporter les autres ;
- être solide : « dans le travail de remplacement, il faut faire ses preuves par rapport au personnel en place ».

Aptitudes et qualités personnelles particulières nécessaires pour exercer la fonction de commis, de commis principale ou principal et de commis conseil

- faire preuve d'exactitude (pas de place pour l'erreur) ;
- bien accueillir les gens et être capable de les « fidéliser » ;
- travailler en situation de stress ;
- entregent ;
- aimer le travail de bureau.

Aptitudes et qualités personnelles particulières nécessaires pour exercer la fonction de conseillère ou de conseiller, d'agent conseil ou d'agente conseil ou de responsable des services financiers

- aimer les contacts avec les gens, le public (l'avoir dans le sang) ;
- comprendre les gens et se mettre à leur place ;
- être humain ou humaine et proche des gens ;
- avoir de l'entregent et être capable de mettre la clientèle à l'aise ;
- beaucoup écouter ;
- avoir de la facilité à donner de l'information (expliquer souvent) ;
- posséder du jugement et une bonne capacité d'analyse ;
- aimer parler ;
- se renseigner sur ce qui se passe dans le monde économique pour être en mesure de conseiller les gens ;
- bien informer les gens ;
- respecter les décisions des gens ;
- être consciencieux ou consciencieuse ;
- avoir la capacité de décider ;
- être capable de vivre la pression et de supporter le stress ;
- être capable de reconnaître les besoins des personnes et y être attentif ou attentive ;
- bien connaître son produit ;

- avoir beaucoup de patience ;
- savoir reconnaître les occasions de faire des ventes ;
- être responsable ;
- avoir beaucoup d'ordre et d'organisation, « on manipule beaucoup de papiers » et une bonne discipline de travail ;
- donner du suivi aux gens ;
- inspirer confiance « on joue avec l'argent des gens » ;
- aimer travailler dans les chiffres ;
- être capable de gérer les plaintes ;
- être capable de rendre des comptes ;
- avoir une capacité d'apprendre développée ;
- gérer son temps et avoir de l'initiative ;
- aimer la vente ;
- avoir de la diplomatie ;
- conseiller honnêtement et franchement.

Appendice 6 - Questionnaire d'entrevue (employeurs)

6.1 Questionnaire d'entrevue : Les employeurs, dans les banques et les caisses

1. Comment les modifications du marché apportées par les techniques, le décloisonnement, la concurrence accrue et les clientèles influent-elles sur l'organisation du travail dans votre institution (tant dans les succursales que dans les directions régionales et centrale) ? _____

- 1.1. De quelle façon le personnel administratif est-il touché par cette réorganisation ? _____

- 1.2. De quelle façon la fonction commerciale des succursales est-elle touchée ? Une spécialisation des succursales est-elle à prévoir ? _____

- 1.3. Est-ce que le nombre des succursales va diminuer ? _____
- 1.4. Quelles fonctions demeurent dans les succursales et dans quelles proportions ? _____

- 1.5. Y aura-t-il de ce fait une spécialisation du personnel ? _____
- 1.6. Doit-on prévoir de nouvelles fonctions de travail ? Si oui, qui les assumera ? _____

- 1.7. Pouvez-vous nous fournir une description de tâches relativement à ces nouvelles fonctions ? _____

- 1.8. En quoi la fonction de caissière est-elle modifiée, par exemple, en ce qui concerne :
 - ◆ les tâches et les responsabilités, le rôle et le titre ;
 - ◆ le lieu de travail et le nombre ;
 - ◆ les compétences attendues ;
 - ◆ la formation de base exigée ;
 - ◆ le perfectionnement offert ;

- ◆ les besoins prévisibles : diminution, stabilité ou augmentation ;
- ◆ les critères d'engagement.

1.9. En quoi la fonction d'agent de prêts est-elle modifiée, par exemple, en ce qui concerne :

- ◆ les tâches et les responsabilités, le rôle et le titre ;
- ◆ le lieu de travail et le nombre ;
- ◆ les compétences attendues ;
- ◆ la formation de base exigée ;
- ◆ le perfectionnement offert ;
- ◆ les besoins prévisibles : diminution, stabilité ou augmentation ;
- ◆ les critères d'engagement.

1.10. En quoi la fonction de commis est-elle modifiée, par exemple, en ce qui concerne :

- ◆ les tâches et les responsabilités, le rôle et le titre ;
- ◆ le lieu de travail et le nombre ;
- ◆ les compétences attendues ;
- ◆ la formation de base exigée ;
- ◆ le perfectionnement offert ;
- ◆ les besoins prévisibles : diminution, stabilité ou augmentation ;
- ◆ les critères d'engagement.

1.11. Qui va devoir s'occuper

- ◆ de l'accueil ?
- ◆ des transactions courantes ou usuelles ?
- ◆ de l'orientation ?
- ◆ du démarchage ?
- ◆ de la sollicitation ?
- ◆ des campagnes de publicité ?

- ◆ de la vente des produits et des services (conseils, prêts et crédit) ?
- ◆ du conseil financier ?

2. Prévoyez-vous recruter du personnel permanent ? Si oui, pour quelles fonctions de travail ?

3. À l'avenir, quelle est la formation qui sera exigée pour être engagé dans votre entreprise en vue d'accomplir chacune de ces fonctions ?

4. À l'intérieur de cette réorganisation du travail, y a-t-il eu des activités de formation au cours des derniers mois ? _____

- ◆ Qui cette formation visait-elle (caissières ou caissiers, commis, agentes ou agents de prêts, conseillères financières ou conseillers financiers, préposées ou préposés au service à la clientèle) ? _____
- ◆ Quels sujets ont été abordés ? _____
- ◆ Quelle a été la durée de ces activités de formation ? _____
- ◆ Quelle est la formation qui sera offerte pour la prochaine année ? _____

Merci de votre collaboration.

6.2 Questionnaire d'entrevue : les employeurs, dans les sociétés de fiduciairie

1. Quelles fonctions relatives au service à la clientèle (de première et deuxième lignes) trouve-t-on dans les succursales ? Dans les bureaux régionaux et central ? Précisez :

- ◆ les tâches et les responsabilités, le rôle et le titre ;
- ◆ le lieu de travail et le nombre ;
- ◆ les compétences attendues ;
- ◆ la formation de base exigée ;
- ◆ le perfectionnement offert ;
- ◆ les besoins prévisibles : diminution, stabilité ou augmentation ;
- ◆ les critères d'engagement.

1.1. Qui s'occupe

- ◆ de l'accueil ? _____
- ◆ des transactions courantes ou usuelles ? _____
- ◆ de l'orientation ? _____
- ◆ du démarchage ? _____
- ◆ de la sollicitation ? _____
- ◆ des campagnes de publicité ? _____
- ◆ de la vente des produits et des services (conseils, prêts et crédit) ? _____
- ◆ du conseil financier ? _____

2. Comment les modifications du marché apportées par le décloisonnement, la concurrence accrue, les clientèles et la technique influent sur l'organisation du travail dans votre société (tant dans les succursales que dans les directions régionales et centrale) ? _____

2.2. De quelle façon le personnel administratif est-il touché par cette réorganisation ? _____

2.3. De nouvelles fonctions de travail sont-elles à prévoir ? Si oui, qui les assumera ? _____

2.4. Pouvez-vous nous fournir une description de tâches relativement à ces nouvelles fonctions ?

2.5. En quoi les fonctions citées en réponse à la question 1 sont-elles modifiées par exemple en ce qui concerne :

- ◆ les tâches et les responsabilités, le rôle et le titre ;
- ◆ le lieu de travail et le nombre ;
- ◆ les compétences attendues ;
- ◆ la formation de base exigée ;
- ◆ le perfectionnement offert ;
- ◆ les besoins prévisibles : diminution, stabilité ou augmentation ;
- ◆ les critères d'engagement.

3. Prévoyez-vous recruter du personnel permanent ? Si oui, pour quelles fonctions de travail ?

4. À l'avenir, quelle est la formation qui sera exigée pour être engagé dans votre entreprise en vue d'accomplir chacune de ces fonctions ?

5. À l'intérieur de cette réorganisation du travail, y a-t-il eu des activités de des formation au cours des derniers mois ?

- ◆ Qui cette formation visait-elle (caissières ou caissiers, commis, agentes ou agents de prêts, conseillères financières ou conseillers financiers, préposées ou préposés au service à la clientèle) ?
- ◆ Quels sujets ont été abordés ?
- ◆ Quelle a été la durée de ces activités de formation ?
- ◆ Quelle est la formation qui sera offerte pour la prochaine année ?

Merci de votre collaboration.

Appendice 7 - Questionnaire d'entrevue (personnel en services qui a entre 1 et 5 ans d'expérience)

Ce questionnaire touche aux fonctions de travail suivantes :

- les caissières et caissiers ou les préposées et préposés au service à la clientèle ;
- les agentes et agents de prêts ;
- les commis ;
- les conseillères financières et conseillers financiers, ou les agentes et agents de services financiers.

1. Description de la fonction de travail

- ♦ tâches et pourcentage du temps accordé à chacune ;
- ♦ outils de travail ;
- ♦ genre et taille de l'entreprise ;
- ♦ horaire de travail et nombre d'heures ;
- ♦ statut : permanent, occasionnel, temps plein, temps partiel ;
- ♦ supérieure immédiate ou supérieur immédiat : titre ;
- ♦ personnel sous votre responsabilité ;
- ♦ compétences (connaissances, techniques, etc) ;
- ♦ années d'expérience dans cette fonction ;
- ♦ salaire.

2. Quel chemin vous a mené à ce poste ?

- ♦ scolarité (diplôme, spécialisation et années de scolarité) ;
- ♦ expérience de travail ;
- ♦ perfectionnement et cours de formation.

2.1. Qu'est-ce qui s'avère le plus utile dans la formation reçue par rapport au cheminement de carrière ainsi qu'au poste actuellement occupé ?

3. Vos tâches ont-elles été modifiées au cours des dernières années ? Si oui, de quelle façon ?

4. Pour les 2 ou 3 prochaines années, prévoyez-vous des modifications substantielles dans votre travail ? Si oui, lesquelles ?

5. Y a-t-il une étape clé qui a marqué votre trajectoire vers la fonction de travail actuellement occupée ?

5.1. Si oui, y a-t-il une formation qui aurait pu accélérer ce passage ?

6. Quelles sont, selon vous, les aptitudes et les habiletés nécessaires pour occuper ce poste ?

Appendice 8 - Questionnaire d'entrevue (sortantes et sortants ayant terminé leurs études depuis moins d'un an)

1. Nom de l'entreprise pour laquelle vous travaillez : _____
2. Quelle est la mission de cette entreprise ? Combien compte-t-elle d'employées et d'employés ? _____
3. Quel est le titre de la fonction occupée ? _____
4. Décrivez votre fonction : tâches, clientèle, environnement, etc. Précisez le pourcentage du temps consacré à chacune des tâches. _____

5. Quel est le titre de votre supérieure immédiate ou supérieur immédiat ? _____
6. Y a-t-il du personnel qui travaille sous votre supervision ? _____
7. Combien d'heures par semaine travaillez-vous ? _____
8. Est-ce un poste permanent ou occasionnel ? À temps plein ou à temps partiel ? _____
9. Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ? _____
10. Pour les 3 prochaines années, prévoyez-vous des modifications substantielles dans votre fonction de travail ? Si oui, lesquelles ? _____

11.
 - a. Quels sont vos antécédents scolaires (diplôme, programme, spécialisation, durée et lieu de la formation) ? _____

 - b. Pourquoi avez-vous choisi ce programme de formation ? _____

 - c. De quelle façon avez-vous suivi cette formation ? À temps plein ou à temps partiel ? _____

12. Qu'est-ce qui a été le plus utile dans la formation reçue, tant pour le cheminement de carrière (mobilité) que pour le poste actuellement occupé ? _____

13. Qu'est-ce qui vous manque le plus ? _____

14. Dans votre milieu de travail, quelles sont la reconnaissance et la valeur accordées au diplôme ? Au perfectionnement ? _____

15. Prévoyez-vous suivre des cours de formation (séminaires, ateliers, etc.) bientôt ? si oui, lesquels ? _____

16. Quelles sont, selon vous, les aptitudes et les qualités personnelles nécessaires pour accéder au poste que vous occupez ? _____

17. Comment entrevoyez-vous votre avenir professionnel ? _____

Appendice 9 - Petites annonces

Source : *La Presse*, 20 avril, 27 avril, 4 mai, 11 mai, 22 mai, 25 mai, 1er juin et 15 juin 1996.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
1. Secrétaire-réceptionniste Caisse populaire	Avec ou sans expérience au sein des caisses populaires, pour Montréal et sa banlieue.	Formation en secrétariat, 1 an d'expérience à titre de réceptionniste sur console achalandée, français parlé et écrit impeccable, excellente grammaire française. Maîtrise de WordPerfect 5.1, anglais parlé fonctionnel.
2. Analyste de crédit	Pour un poste de 5 mois situé au centre-ville. Autoriser marge de crédit entre 5 000 et 10 000 \$; analyser bilan financier et demande de crédit.	Détenir un DEC ou Bac en Finance ; bilinguisme parlé ; excellente capacité d'analyse ; expérience du milieu bancaire (atout).
3. Conseiller, conseillère	Compagnie d'envergure internationale dans les services financiers et retraite. Emploi permanent.	DEC ou expérience comme gestionnaire.
4. Commis au crédit	Poste permanent, 2 jours/semaine. Collection et gestion des comptes-clients.	Personne mature possédant plusieurs années d'expérience. Parfaitement bilingue, avoir beaucoup d'entregent et connaître l'informatique.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
5. Préposée, préposé aux opérations sur les comptes	Important distributeur de fonds de placement. 6 mois à temps partiel (27 1/2 heures par semaine). Procéder aux ouvertures de comptes et diverses transactions concernant les produits offerts par la compagnie. Effectuer des suivis auprès de la force de vente autant par écrit qu'à l'oral.	Bilinguisme, français et anglais. DEC en administration, option finance ou toute expérience équivalente. Cours sur le commerce des valeurs mobilières ou de l'Institut des fonds d'investissements, un atout. Cours reconnus PC (Word, Excel). Expérience d'une année en entrée de données.
6. Directeur, directrice, Services conseil et entreprise Caisse populaire	Assumer la gestion globale, opérationnelle et stratégique de l'ensemble des secteurs (particuliers et entreprises) et des activités reliées au développement et à la mise en marché des services d'épargne spécialisée, de crédit et autres services financiers spécialisés aux particuliers et aux entreprises ; appliquer et suivre le contrôle interne du secteur, diriger, faire, participer et appuyer les ressources humaines dans la réalisation des objectifs fixés. Ce poste s'inscrit directement, dans un cheminement de carrière, vers un poste de directeur général de caisse populaire.	Formation universitaire de premier cycle en finance, des compétences en gestion ; occuper depuis 6 ans, dont 2 à titre de gestionnaire, une fonction ayant trait aux services conseil et entreprises, maîtrise de l'ensemble des règles, normes et politiques touchant ces secteurs d'activité. Toute autre combinaison de scolarité et expérience jugée équivalente. Maîtrise du français et de l'anglais (l'italien représente un atout important).

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
7. Caissiers, caissières Caisse populaire	Pour travailler dans différentes caisses populaires à travers Montréal et sa banlieue. Temps plein ou temps partiel. Salaire d'entrée : 8,50 \$. Formation disponible (2 semaines de théorie, 2 semaines de stage : 195 \$).	18 ans ou plus. DEC, expérience de travail avec le public. Atout : études collégiales ou universitaires.
8. Représentant, services hypothécaires, fiducie	Évaluer les demandes de prêts hypothécaires, faire des recommandations en vue de leur autorisation. Chargé du financement et de recouvrement, donner aux clients existants et potentiels un service efficace et courtois.	5 à 7 ans d'expérience dans tous les aspects des prêts hypothécaires à l'habitation. Capable de travailler effacement avec un minimum de supervision ; excellentes aptitudes pour les relations inter-personnelles. Maîtrise du français et de l'anglais écrits et parlés.
9. Représentants, représentantes en conseils financiers	Institutions financière recherche des représentants qui savent établir une relation à long terme avec la clientèle. Cette approche unique favorise une meilleure compréhension des besoins des clients. Et grâce à un suivi méticuleux, notre clientèle profite des conseils personnalisés sur les produits et services financiers les mieux adaptés pour faire fructifier leur argent.	Excellent communicateur bilingue (français, anglais) et posséder de 3 à 5 ans d'expérience dans la vente de produits financiers (assurances, fonds mutuels, etc.) Formation universitaire en administration (finance), avoir réussi le cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada. Esprit d'équipe combiné à des talents supérieurs pour la vente et les relations d'affaires.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
10. Professionnels bancaires	Vous conseillez les clients avec doigté dans la gestion de leurs affaires personnelles et professionnelles, Reconnu pour votre leadership et votre habileté à développer des relations d'affaires, vous saurez rallier l'équipe de vente vers l'atteinte des objectifs corporatifs.	Bilingues, diplôme universitaire de premier cycle dans une discipline pertinente, un minimum de 5 ans d'expérience dans la vente de produits d'épargne et de crédit aux particuliers et/ou aux entreprises au sein d'une institution financière. La réussite du cours sur le commerce des valeurs mobilières est un atout très important.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
11. Conseiller, conseillère service conseil aux entreprises Caisse populaire	Dispenser les services aux entreprises et supporter cette clientèle dans l'identification et la réalisation de ses objectifs financiers ; effectuer des analyses financières et organisationnelles dans le cadre d'émission, de suivi et de recouvrement de prêts ; réaliser des activités de sollicitation auprès des membres actuels et potentiels. Développer sur la base d'une relation d'affaires et d'une approche personnalisée, la satisfaction et la fidélité d'une clientèle de PME d'importance dans un marché fort concurrentiel ; assurer un service efficace et de qualité de façon à répondre aux exigences spécifiques de cette clientèle ; détecter les occasions, conseiller et vendre les services connexes Desjardins (REER collectif, TPV, services internationaux, service de paie Desjardins, épargne spécialisée) aux membres entreprises ou les mettre en contact avec les ressources appropriées.	Formation universitaire de 1er cycle en administration des affaires, option finance ou comptabilité, accompagnée d'une expérience minimale de 3 ans en financement d'entreprises d'importance au sein d'institutions financières Ou autre combinaison de formation et d'expérience jugée pertinente. Connaissances approfondies de l'ensemble des lois, techniques, normes et procédés relatifs à l'émission, au suivi et au recouvrement du financement industriel, commercial et institutionnel, ainsi que des différents programmes gouvernementaux et paragouvernementaux ; connaissances des produits et services internationaux ; très forte capacité d'analyse financière et de synthèse (analyse d'états financiers, budgets, etc.) ; expérience en sollicitation essentielle ; Sens développé de l'organisation et de la négociation ; habileté à communiquer oralement et par écrit ; excellentes capacités à fonctionner sous pression à l'intérieur de délais restreints et à gérer simultanément plusieurs dossiers.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
12. Professionnel, professionnelle en gestion privée Fiducie Desjardins	Rôle-conseil stratégique auprès de la clientèle Gestion privée ; assurer avec dynamisme la prestation des services de gestion privée par l'entremise de nos centres régionaux et du réseau des caisses Desjardins. Optimiser et développer le plein potentiel des comptes et réaliser des activités de sollicitation auprès de nouveaux clients. Détecter et bien comprendre les besoins des clients détenant des disponibilités financières importantes, de façon à offrir des produits et services qui répondent à leurs exigences.	Fortes habiletés pour la vente et une expérience minimale de 5 ans dans le milieu financier, ayant développé d'excellentes relations d'affaires. Connaissance approfondie des produits et services spécialisés de l'offre de gestion privé ; diplôme de 1er cycle en administration, option finance ou marketing. Répondre également aux exigences de l'IQPF ainsi que de la Commission des valeurs mobilières du Québec pour la vente des produits de placement.
13. Représentants, services bancaires téléphoniques Banque de Hong Kong du Canada	Offrir des services aux clients et répondre à leurs demandes par téléphone, tout en respectant les normes de qualité établies et en satisfaisant aux objectifs de vente. Les personnes retenues devront d'abord suivre un cours de formation intensive, environ 6 semaines, sur les services bancaires téléphoniques et le service à la clientèle et acquérir des aptitudes relativement aux systèmes et au fonctionnement de nos services hautement spécialisés.	Au moins 2 ans d'expérience dans le domaine du service à la clientèle ou des services aux particuliers d'un établissement financier et de solides aptitudes pour la vente par téléphone. Bilinguisme exigé, diplôme collégial souhaité. Avoir réussi le cours sur les valeurs mobilières au Canada.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
14. Premiers représentants, services bancaires téléphoniques Banque de Hong Kong du Canada	Assumer la responsabilité de la formation et de la direction des représentants du service à la clientèle du centre des services bancaires téléphoniques. Effectuer certaines tâches liées au service et participer activement au développement du centre et aux campagnes marketing. Les personnes retenues devront d'abord suivre un cours de formation intensive, (6 semaines) sur les services bancaires téléphoniques et le service à la clientèle et acquérir des aptitudes relativement aux systèmes et au fonctionnement de nos services hautement spécialisés.	Au moins 3 ans d'expérience pertinente dans le domaine bancaire ou dans un domaine connexe et démontrer des aptitudes pour la supervision. Bilinguisme exigé, diplôme collégial souhaité. Avoir réussi le cours sur les valeurs mobilières au Canada.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
15. Directeur, directrice service conseil aux particuliers Caisse populaire	Orchestrer les efforts de mise en marché des produits et services d'épargne et de crédit destinés aux membres particuliers ainsi que les démarches de formation et de développement des ressources humaines. Assumer la gestion stratégique et opérationnelle du service conseil aux particuliers. Analyser les besoins des membres afin de recommander des objectifs et de mettre en place les stratégies d'offre appropriées. Impliquer et supporter les ressources du service dans l'atteinte des objectifs.	Bac. en administration, au moins 3 ans, dont une à titre de gestionnaire, dans le domaine des services financiers. Maîtriser les normes et politiques qui régissent les divers types de financement et l'éventail des véhicules de placement. Habileté à élaborer des stratégies de mise en marché, préoccupation pour la qualité des conseils et des services offerts aux membres. Habile communicateur et reconnu pour votre leadership participatif, capable de transmettre votre dynamisme et vos connaissances aux membres de votre équipe.

TITRE	DESCRIPTION	EXIGENCES
16. Directeur, services (courant, conseil, entreprises) Conseiller, services financiers, services aux entreprises Agent service aux membres (caissier) Fédération des caisses populaires	La direction Remplacement sollicite des candidatures de personnes qualifiées et intéressées à vivre une expérience enrichissante par la nature diversifiée des mandats de suppléance à réaliser au sein des caisses populaires affiliées à la Fédération. Dans une perspective de mobilité et de développement de carrière, cette offre s'adresse exclusivement aux personnes possédant une bonne expérience de travail acquise dans un poste de cadre ou non cadre au sein d'une institution financière (caisse populaire, caisse d'économie ou autre institution financière du domaine bancaire).	Formation universitaire ou collégiale dans une discipline reliée à l'administration, selon les exigences du poste visé. Poste cadre : maîtrise des processus de gestion et de solution de problème ; maîtrise des connaissances organisationnelles requises à la fonction ; très bonne habileté en gestion des ressources humaines et en communication ; leadership, intégrité et ouverture d'esprit. Poste non cadre : très bonne habileté dans la vente des produits et services financiers ; bon sens de communications, souci de la qualité du service à la clientèle ; autonomie, rigueur, dynamisme et disponibilité.

