|  |
| --- |
| Diane Gabrielle Tremblay  Économiste, Professeure à l’École des sciences de l'administration Université TÉLUQ  Hiver 1988  “Stratégies de gestion de main-d’œuvre : de nouveaux paravents à une gestion sexuée ou un défi pour les organisations ?”  **LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES** CHICOUTIMI, QUÉBEC <http://classiques.uqac.ca/> |



<http://classiques.uqac.ca/>

*Les Classiques des sciences sociales* est une bibliothèque numérique en libre accès développée en partenariat avec l’Université du Québec à Chicoutimi (UQÀC) depuis 2000.



<http://bibliotheque.uqac.ca/>

En 2018, Les Classiques des sciences sociales fêteront leur 25e anniversaire de fondation. Une belle initiative citoyenne.

**Politique d'utilisation  
de la bibliothèque des Classiques**

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l’autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.

- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue

Fondateur et Président-directeur général,

LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Un document produit en version numérique par Réjeanne Toussaint, bénévole, Chomedey, Ville Laval, Qc. courriel: [rtoussaint@aei.ca](mailto:rtoussaint@aei.ca).

[Page web](http://classiques.uqac.ca/inter/benevoles_equipe/liste_toussaint_rejeanne.html) dans Les Classiques des sciences sociales :

<http://classiques.uqac.ca/inter/benevoles_equipe/liste_toussaint_rejeanne.html>

à partir du texte de :

Diane Gabrielle Tremblay

***“Stratégies de gestion de main-d’œuvre : de nouveaux paravents à une gestion sexuée ou un défi pour les organisations ?”***

In revue **Interventions sociales *pour une alternative sociale***, pp. 135-156. Montréal : Revue ***Interventions économiques*** *pour une alternative sociale,* no 20-21, hiver 1988, 316 pp. Numéro intitulé : “**FEMMES ET ÉCONOMIE**.”

 Courriel : Diane-Gabrielle Tremblay : [Diane-Gabrielle.Tremblay@teluq.ca](mailto:Diane-Gabrielle.Tremblay@teluq.ca)

Professeure à l’École des sciences de l'administration

Université TÉLUQ

Tél : 1 800 665-4333 poste : 2878

Police de caractères utilisés :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5’’ x 11’’.

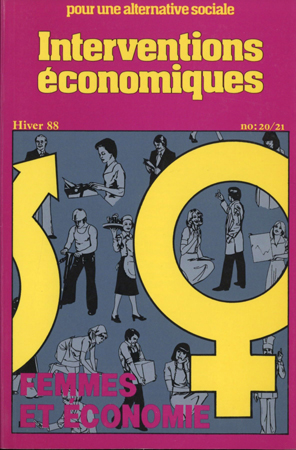
Édition numérique réalisée le 30 mars 2022 à Chicoutimi, Québec.



Diane Gabrielle Tremblay

Économiste, Professeure à l’École des sciences de l'administration  
Université TÉLUQ

***“Stratégies de gestion de main-d’œuvre : de nouveaux paravents  
à une gestion sexuée ou un défi pour les organisations ?”***



In revue **Interventions sociales *pour une alternative sociale***, pp. 135-156. Montréal : Revue ***Interventions économiques*** *pour une alternative sociale,* no 20-21, hiver 1988, 316 pp. Numéro intitulé : “**FEMMES ET ÉCONOMIE**.”

**Note pour la version numérique** : La numérotation entre crochets [] correspond à la pagination, en début de page, de l'édition d'origine numérisée. JMT.

Par exemple, [1] correspond au début de la page 1 de l’édition papier numérisée.

[135]

**Interventions économiques***pour une alternative sociale*

**No 20-21**

**FEMMES ET ÉCONOMIE  
DEUXIÈME PARTIE**Gestion de main-d’œuvre et entreprises

“Stratégies de gestion de main-d’œuvre :  
de nouveaux paravents à une gestion  
sexuée ou un défi pour les organisations.”

Diane G. TREMBLAY

Le contexte d'innovations technologiques et organisationnelles qui caractérise actuellement le secteur bancaire et financier amène l’auteure à questionner certaines thèses traditionnelles sur la division sexuelle du travail et des techniques. Le texte met en relief l’importance des stratégies de gestion de main-d'œuvre, donc le rôle actif de la demande de travail dans la création, éventuellement le renouvellement, des différences dans les places respectives des hommes et des femmes dans les marchés internes du travail. Le recours à ce dernier concept permet d’expliquer la différenciation de leurs possibilités de progression dans les filières de mobilité des entreprises. L’analyse conduit à identifier deux grands types de stratégies, dont une tend à favoriser la stabilité en emploi, dans le cadre de marchés internes du travail, et l’autre la précarisation. Le contexte actuel d’innovation peut aussi bien représenter un paravent à la poursuite d’une gestion sexuée qu'un défi pour les organisations [[1]](#footnote-1).

\*  
\* \*

[136]

Au Québec et au Canada, comme dans un grand nombre de pays industrialisés, le taux d'activité des femmes n'a cessé de s'accroître au cours des dernières années et ce, d'autant plus si l'on analyse les données sur les cohortes les plus jeunes (25- 35-45 ans) [[2]](#footnote-2). Malgré cela, les femmes continuent d'être fortement concentrées dans des secteurs d'activité particuliers, quelque 80% d'entre elles se retrouvant aujourd'hui dans le grand secteur "tertiaire". Alors que les deux tiers d'entre elles y étaient déjà en 1951, on constate ainsi que la ségrégation inter-professionnelle n'a pas du tout régressé, au contraire [[3]](#footnote-3).

Pour plusieurs, cette concentration des femmes dans des métiers et des secteurs d'activité "traditionnellement féminins", à savoir essentiellement les services socio-culturels, commerciaux et personnels (près d’une femme sur deux s’y retrouve) s'explique par leurs préférences "naturelles" pour ces secteurs et les métiers ou professions qui y sont associés. Ces préférences peuvent être imputées soit à la socialisation des femmes, soit à leurs représentations sociales des différents métiers (masculins ou féminins), soit plus particulièrement au système éducatif, aux enseignants et aux conseillers en orientation notamment, qui inciteraient les jeunes filles à se maintenir sur la voie des créneaux d'activité traditionnellement féminins.

Pour notre part, nos recherches nous ont amenée à mettre en relief un autre facteur qui nous paraît avoir été négligé, mais qui n'en joue pas moins un rôle tout à fait fondamental dans ce système. C'est ainsi que nous tenterons de montrer comment la gestion de la main-d'oeuvre peut jouer un rôle déterminant dans le système d'emploi, son organisation en filières de mobilité et en marchés internes du travail (cf. Doeringer et Piore, 1971). Nous nous intéressons plus particulièrement à l'affectation différenciée des hommes et des femmes à ces diverses filières, de même qu'aux marchés internes du travail et ce, plus particulièrement dans le contexte actuel marqué par l'accélération des changements techniques et, pour ce qui est du secteur bancaire que nous avons étudié, par l’innovation financière.

Dans cette perspective, la théorie des marchés internes du travail sera brièvement présentée [[4]](#footnote-4), puisqu'elle nous paraît particulièrement utile pour analyser la place des femmes dans les systèmes d'emploi, et notamment pour tenter de prévoir l'impact potentiel de différentes mesures ou programmes ayant pour objectif d’améliorer l'accès des femmes soit à des emplois [137] traditionnellement ou cultures à effet masculins, soit à des postes de haut niveau hiérarchique [[5]](#footnote-5).

Par ailleurs, de plus en plus, et particulièrement depuis quelques années, on s'intéresse non seulement à la division sexuelle du travail en général, mais plus particulièrement à la division sexuelle des techniques associées aux différents emplois et systèmes d’emplois. Dans cette optique, la technique, ou plus précisément la relative absence d'intérêt des femmes pour la ou les techniques, a souvent été invoquée pour expliquer, voire justifier, l'absence de femmes de la très grande majorité des postes de nature technique.

C'est dans ce contexte général que nous nous sommes intéressée à la place des femmes dans les filières de mobilité d'un secteur d'activité précis, à savoir la banque, et que nous avons été amenée à mettre en relief un autre facteur tout à fait important pour expliquer la situation différente des femmes et des hommes dans les systèmes d'emploi du secteur bancaire : les pratiques ou stratégies en matière de gestion de main-d’oeuvre (Tremblay, 1988a).

Les entreprises ne dominent bien sûr pas tous les aspects des processus complexes gouvernant les systèmes d'emploi et, encore moins, le marché du travail dans son ensemble. Elles n'en sont pas moins déterminantes dans le processus d'affectation d'individus particuliers à des postes de travail donnés, et notamment à des postes conduisant (ou non) à des filières de mobilité (de nature technique ou autres). Dans cette perspective, la gestion de la main-d'oeuvre, soit les décisions en matière de sélection, d'embauche, de formation, de rémunération et de promotion des différentes catégories de main-d'oeuvre, apparaissent bel et bien comme des facteurs déterminants pour expliquer la place des femmes dans les systèmes d'emploi de différents secteurs ou entreprises, ainsi que les inégalités que présente cette situation par rapport aux emplois et filières professionnelles offerts aux hommes.

En d'autres termes, les entreprises ont longtemps utilisé la place des femmes dans la famille et les rapports sociaux de sexe pour différencier leurs pratiques de gestion des ressources humaines selon le sexe, ce qui a largement contribué à modeler la division sexuelle du travail que nous connaissons aujourd'hui.

Mais plus important peut-être aujourd’hui, et depuis le début des années quatre-vingts, il semble que malgré l'omniprésence d'un discours favorisant l'égalité en emploi, un nouveau facteur soit maintenant souvent invoqué pour justifier la différenciation des pratiques de gestion de main-d'oeuvre : le rapport des femmes à la technologie et les changements technologiques. En effet, dans de nombreuses organisations, les changements technologiques sont maintenant [138] invoqués pour expliquer ou justifier l'affectation différenciée des hommes et des femmes à des postes de travail ou des filières de mobilité professionnelle.

Notre analyse des stratégies d'entreprises du secteur bancaire (Tremblay 1986a, 1987) nous a permis de mettre en relief l'existence de pratiques spécifiques en matière de gestion des ressources humaines, pratiques qui influent sur la place des femmes dans l'entreprise, de même que sur le remodelage éventuel (ou le maintien à l’identique) de la division sexuelle du travail dans le contexte des changements technologiques et autres formes d'innovations, ainsi que du décloisonnement des activités financières, pour ce qui concerne plus particulièrement le secteur bancaire.

Ce sont donc précisément ces pratiques ou stratégies de gestion de main-d’œuvre que nous exposerons ici, après avoir présenté rapidement la théorie des marchés internes du travail, dont nous nous inspirons partiellement, puis la place des femmes dans le secteur bancaire/financier.

MARCHÉS INTERNES DU TRAVAIL  
OU SOUS-SYSTÈMES DE RELATIONS  
INDUSTRIELLES

Bien que le concept ait d'abord été introduit par Dunlop, ce sont Doeringer et Piore (1971) qui ont surtout fait connaître l'analyse menée en termes de marchés internes du travail. Bien que l'on puisse, à l'instar d'Osterman (1984) préférer une autre appellation, notamment celle de "sous-système de relations industrielles", la popularité de l'expression de marchés internes nous amène à en traiter en ces termes ici. Ainsi, les marchés internes du travail peuvent être définis comme une "unité administrative à l’intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives" (Gambier et Vernières, 1982 : 92).

À la différence du paradigme néo-classique du marché du travail, où c'est le système des prix qui assure la coordination et le prétendu équilibre du marché du travail, les analyses mettant l'accent sur le marché interne du travail sont fondées sur l'idée d'une **coordination par les règles,** règles administratives notamment, mais non exclusivement. Dans cette perspective, les marché internes peuvent être considérés comme une "institution" régulant le système de gestion des ressources humaines par le biais d’une série de règles (explicites **et implicites),** souvent reliées à la négociation collective, mais aussi souvent liées à des habitudes, des coutumes ou des pratiques propres à un milieu de travail ou une entreprise donnée. Notons que les deux conceptions (marché interne et vision néo-classique) ne s’excluent pas totalement, puisqu’un système d’emploi donné peut être régi par les deux instruments, l'une ou l'autre des modalités d'affectation et de rémunération du travail dominant selon les postes ou les catégories d'emploi dont il est question.

[139]

En ce qui concerne les origines des marchés internes du travail, les auteurs ont expliqué leur existence et leur développement par trois grands facteurs principaux. D'abord, un lien avec la stabilité ou l'instabilité de l'activité économique en cause, deuxièmement la nécessité pour une entreprise d'avoir recours à des qualifications spécifiques et enfin troisièmement, le désir de renforcer la cohésion sociale des effectifs de l'entreprise.

La première explication met l'accent sur la variabilité de l’activité dans une entreprise ou un secteur d'activité donné, mais attribue plus particulièrement le développement des marchés internes à la stratégie adoptée par l'entreprise pour faire face à cette situation. Si une entreprise domine un marché, ou peut tout au moins rejeter les fluctuations sur d'autres entreprises, elle aura tendance à créer des îlots de stabilité au sein de ses structures d'emploi. De plus, l'accroissement de l'importance relative de certains types d’activité, notamment les activités professionnelles ou de gestion, soit des postes de travail reliés directement au coeur de l’activité de l'entreprise, aurait tendance à favoriser le développement de tels îlots de stabilité qui prennent la forme de ce qu'il est convenu d'appeler des marchés internes du travail. Il est entendu que la création de tels îlots introduit des différenciations, des ruptures, des discontinuités dans les structures d'emploi d'une entreprise, certains postes de travail étant exclus de ces espaces protégés, de ces filières de mobilité réservées.

Le deuxième facteur expliquant le développement des marchés internes a trait à la spécificité des qualifications requises par une entreprise, et serait, selon certains auteurs (Daubigney, 1979) étroitement relié au degré d'avance technologique de l'entreprise, ou à la spécificité de sa technologie. Si l’on veut bien admettre que la technologie définit au moins partiellement les contenus d'emplois (mais non entièrement, puisque la gestion de la main-d’oeuvre et l'organisation du travail interviennent aussi [[6]](#footnote-6)), il faut alors admettre qu'une technologie donnée définira ou limitera au moins en partie l'éventail des qualifications requises pour faire fonctionner le système de production, et de ce fait, favorisera souvent un système de formation interne à l'entreprise, ce qui incite à mettre en place une structure comme les marchés internes, structure destinée à encourager la stabilité en emploi des personnels ainsi formés.

À l'inverse, le développement de formes particulières d’emploi aura tendance à décourager la stabilité en emploi et à favoriser une rotation importante, d'où la possibilité de différenciation des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées à différentes catégories de personnels en fonction des objectifs recherchés par l'entreprise en termes de stabilité ou d'instabilité en emploi. Dans cette perspective, l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, et notamment de la mise en place de structures à effet stabilisant ou déstabilisant sur la main-d’oeuvre, tend à déplacer l'analyse des comportements [140] individuels des différentes catégories d'emploi, ou de l’offre de travail, vers les stratégies des entreprises, ou vers la demande de travail.

Enfin, le dernier élément pouvant contribuer à la création de marchés internes du travail est le désir de renforcer la cohésion sociale de l’entreprise. Cet objectif se manifeste souvent dans un contexte de changements, qu'il s'agisse de changements du point de vue technique, organisationnel ou autre. Ainsi, l’existence de marchés internes est vue comme une façon pour l'entreprise d'assurer la rentabilité de ses "investissements" dans la formation de sa main-d'oeuvre. Une forte intégration des travailleurs dans l'entreprise peut favoriser une hausse de la productivité, faciliter les réorganisations, de quelque ordre qu'elles soient, notamment en diminuant la crainte de la perte d'emploi, ou encore aider à prévenir d'éventuelles grèves ou conflits imputables à des changements d'ordre organisationnel ou technologique.

En effet, dans le contexte d'innovations de nature organisationnelle ou technologique, ou même d'innovations de produits, qui peuvent avoir un effet tout aussi perturbateur sur l'organisation (cf. Tremblay, 1988d), les marchés internes sont perçus comme un outil très précieux de gestion des ressources humaines.

À nos yeux, l’intérêt premier de ce concept de marchés internes est précisément le fait qu'il montre à quel point les entreprises (ou la demande de travail) interviennent très activement sur ce qu'il est convenu d'appeler le marché du travail, ou encore sur les systèmes d'emploi, les filières de mobilité ou les trajectoires professionnelles qui se dessinent dans les entreprises. C'est précisément cet aspect de gestion de ressources humaines, par le biais de règles, établissant des filières de mobilité ou des trajectoires professionnelles types, que ce concept nous a paru être d'une certaine utilité pour l'analyse de la place des femmes dans des catégories d’emploi ou des secteurs d'activité. Mais avant de nous pencher sur les stratégies des entreprises, nous présentons quelques données sur un secteur auquel nous nous sommes intéressée plus particulièrement, à savoir le secteur bancaire/financier.

LA PLACE DES FEMMES  
DANS LE SECTEUR BANCAIRE/FINANCIER

Les femmes représentent la majorité des employé-e-s du secteur bancaire et financier en général. Au Québec, elles représentaient 60,3% des employé-e-s du secteur des institutions financières, qui englobe les banques, les assurances et les affaires immobilières, d'après les données du recensement de 1986. Notons que l’on est passé d'un pourcentage d'environ 40% de femmes dans ce secteur en 1951 et en 1961 pour atteindre un taux de féminité de 47% en 1971 et enfin près de [141] 60% en 1981 [[7]](#footnote-7). À l'échelle du Canada, le pourcentage correspondant est de 60,8% en 1986 toujours [[8]](#footnote-8).

Pourcentage de femmes dans le secteur des Finances, Assurances  
et Affaires immobilières, Québec, Canada, 1961-1986

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Québec | Canada |
| 1961 | 41.3% | 45.7% |
| 1971 | 47.4% | 51.4% |
| 1981 | 59.8% | 61.0% |
| 1986 | 60.3% | 60.8% |

Source : Recensement du Canada, 1961, 1971, 1981, 1986.

Sous un autre angle, ce secteur d'activité représente 8% de l'ensemble de l'emploi des femmes au Canada, venant au troisième rang des grands secteurs d'emploi des femmes, après le secteur des services (46,4%) et celui du commerce (17,8%), d'après les données de l’enquête sur la population active de 1985. Au Québec, on obtenait un pourcentage de 7.5% de l'emploi féminin au recensement de 1981 [[9]](#footnote-9).

En ce qui concerne les catégories d’emploi où se trouvent concentrées les femmes, il s’agit bien sûr des emplois de bureau : 22% des femmes travaillant dans le secteur financier au Québec font de la tenue de livres (ou des activités connexes), 19% sont caissières, 21% sont secrétaires (ou sténos), 9% occupent d'autres types d’emplois de bureau, alors que 9% ont des emplois de vente et 10% sont dans des catégories d'emploi "autres" ; seulement 9% des femmes dans ce secteur ont des postes de nature administrative ou de management [[10]](#footnote-10).

Il faut noter que ces chiffres tracent un portrait globalement plus attrayant qu'il ne l’est si l'on ne considère que le secteur bancaire, et plus particulièrement les agences ou succursales bancaires. En effet, les emplois de bureau représentent en gros les trois quarts des emplois dans les succursales bancaires, sur lesquelles nous nous sommes penchée plus particulièrement dans nos recherches [[11]](#footnote-11). À [142] l'échelle des succursales bancaires, le poste de caissière est le plus important en pourcentage ; bien qu'il ait tendance à diminuer au cours des dernières années, il n’en demeure pas moins aux environs de 40% des postes en succursale. Les postes de commis junior sont aussi en baisse dans l'ensemble des institutions étudiées (environ 5% des postes en 1985), alors que ceux de commis senior sont légèrement en hausse, essentiellement à cause de l'intégration de postes auparavant qualifiés de "comptables", postes qui avaient en fait été mal désignés.

La transformation la plus importante touchant les structures d'emploi dans le secteur bancaire (travail en succursale) a trait au développement des emplois de nature "professionnelle ou technique", soit des postes de conseil en matière de services financiers ou d'opérations courantes. Bien que ces postes ne représentent pas une proportion importante de l'emploi total à l'heure actuelle, ils n'en représentent pas moins les "postes de l'avenir", ceux qui sont appelés à se développer le plus dans le contexte du décloisonnement des institutions financières et des changements technologiques que connaît le secteur bancaire au cours des années quatre-vingts. Ces deux processus (décloisonnement et innovation technologique) ne sont pas encore tout à fait achevés, mais on a observé depuis quelques années un important développement des postes professionnels et techniques qui n'est pas sans lien avec ces processus. Nous y reviendrons plus loin après avoir établi la différenciation, selon le sexe, des catégories d'emploi observées dans les structures d'emploi bancaires.

DIFFÉRENCIATION  
DES POSTES SELON LE SEXE

Dans les succursales bancaires en général, comme nous l'avons mentionné plus haut, les femmes constituent la majorité des effectifs. Les femmes sont plus particulièrement visibles dans les emplois de bureau du bas de la hiérarchie, soit dans les postes de caissière ou de commis. À l'inverse, les hommes occupent davantage les postes de niveau plus élevé, soit les postes de directeur ou de directeur adjoint d’une succursale. Un des changements importants notés depuis le début des années quatre-vingts est le fait que les hommes sont maintenant plus présents dans des postes de niveau intermédiaire, soit les postes d'agents de services-conseils, les postes en croissance actuellement, que les spécialistes du domaine considèrent comme les emplois "de l'avenir", soit ceux appelés à se développer le plus au cours des années à venir.

À titre indicatif, mentionnons que dans une institution financière étudiée, les hommes représentaient près de 40% des agents de services-conseil en 1985, alors qu'ils n'avaient jamais dépassé la barre des 10% dans les autres catégories d'emplois de succursale autres que celles liées à la direction (commis junior ou [143] d'emplois de succursale autres que celles liées à la direction (commis junior ou senior et caissier). Par contre, dans cette même institution, les hommes ont conservé leur mainmise sur les postes de directeur, un peu plus de 83% des postes de directeur de succursale leur étant réservés. Seuls les postes de directeur adjoint aux opérations courantes avaient enregistré une légère percée des femmes, celles-ci étant passées de 7% des effectifs en 1980 à 24% en 1985.

Les pourcentages précis ne sont pas particulièrement importants dans le cadre de ce bref article. Nous voulons surtout illustrer le fait que les hommes et les femmes n’occupent tout simplement pas les mêmes emplois, seuls les postes plus "nouveaux" reliés aux services-conseils présentant une plus grande "égalité", bien relative toutefois, puisque les hommes y dominent encore [[12]](#footnote-12). Cette situation est d'autant plus inquiétante qu'il s'agit là des postes considérés comme les postes d'avenir dans le système d'emploi bancaire, ceux de caissière et de commis junior étant en déclin. Ainsi, bien que ces postes de nature plus professionnelle ne représentent aujourd'hui qu'à peine plus de 10% de l’ensemble des emplois en succursale, et ce dans la plupart des organisations, il n'en demeure pas moins que leur croissance a été fort élevée au cours des dix dernières années (croissance de plus de 200% dans une institution donnée de 1975, et surtout de 1980 à 1985, soit de 3% à 11%).

Ainsi, les "nouvelles" catégories d’emploi du secteur bancaire semblent être le lieu d'une "invasion" des hommes dans des emplois de bureau en succursale bancaire qui, jusqu'ici, avaient plutôt été occupés par des femmes. Il faut bien sûr reconnaître qu'il s’agit ici d'emplois de nature plus "professionnelle" que les emplois de bureau traditionnels de la banque, à savoir les emplois de commis, de caissière, ou de secrétaire.

Quoi qu'il en soit, c'est précisément cette évolution qui soulève la question des stratégies de gestion de ressources humaines, des critères d'accès à ces nouveaux postes, des filières de mobilité dans lesquelles ils s'insèrent, et par conséquent de la possibilité (ou non) de les intégrer dans les trajectoires professionnelles des employées (féminins) du secteur bancaire/financier.

Dans la perspective des marchés internes du travail que nous avons présentée plus haut, les transformations en cours dans le système d'emploi du secteur bancaire ne manquent pas d'intérêt.

[144]

STRATÉGIES DE GESTION DE MAIN-D’OEUVRE ET MARCHÉS INTERNES  
DU TRAVAIL

Précisons d’abord que nos entrevues et recherches dans le secteur bancaire en France et au Canada (Tremblay 1986a, 1987) ont clairement montré qu'il existe des marchés internes très développés dans ce secteur. Les banques ont toujours eu des filières de mobilité ou de promotion très clairement définies et il n'était pas impossible, à une certaine époque, pour une homme ( !), de passer d'un poste de commis junior à un poste de gestionnaire très important, grâce au système interne de formation (formelle et informelle). Le secteur bancaire est aussi gouverné par des règles et conventions relativement fortes régissant le système d'emploi, et caractérisé par un système très développé de formation en emploi [[13]](#footnote-13), ainsi que par une organisation très systématique de l'affectation des emplois. Il convient toutefois de noter que les marchés internes du travail, ou les filières de mobilité ascendante, reliées à des promotions, sont davantage (voire quasi- exclusivement jusqu'à tout récemment) ouverts aux hommes qu'aux femmes, et ce tant au Canada qu'en France (Tremblay, 1986a,1987).

Dans le contexte actuel, caractérisé par le décloisonnement des institutions financières et la poursuite du processus d'innovation technologique amorcé vers la fin des années soixante-dix (Pinard et Rousseau, 1985), processus auquel s’ajoute un processus plus récent d'innovation de produits, le système d'emploi et les marchés internes du travail sont cependant sujets à certaines déstructurations ou certains remodelages. Les règles, les critères et les caractéristiques "traditionnelles" des marchés internes du travail sont touchées, certains étant détruits et remplacés par de nouvelles règles ou de nouveaux critères, de nouveaux critères et règles faisant leur apparition pour gérer plus spécifiquement les nouvelles filières de mobilité organisées autour des nouveaux emplois de nature "professionnelle ou technique".

Il est évident que l'ensemble des paramètres gouvernant le système d'emploi ne sont pas détruits instantanément, mais de nombreuses caractéristiques du système d'emploi sont effectivement modifiées. Dans le secteur bancaire (canadien et français), les réorganisations et remodelages sont largement impulsés par la nécessité d'intégrer dans les organisations des individus possédant des connaissances plus professionnelles ou techniques aux fins du développement des "services-conseils financiers". Par ailleurs, on tente aussi de développer la dimension commerciale de l’activité bancaire, en tentant de développer une capacité de vente et de marketing plus agressive. Enfin, les qualifications plus techniques reliées à l'informatique (d'abord centralisée et [145] aujourd'hui décentralisée) font elles aussi l'objet d’une plus grande demande de la part des entreprises.

Compte tenu des changements en cours dans les systèmes financiers à l'échelle internationale, de même que de l’évolution proprement nationale qui influe sur les systèmes d'emploi bancaires, les entreprises de ces secteurs sont actuellement confrontées à des choix, à des prises de décision en matière de gestion de main-d'oeuvre. Diverses stratégies sont possibles, et ces diverses stratégies auront une incidence sur la main-d'oeuvre féminine, tout autant les femmes présentes dans les banques actuellement, que le "bassin d'emploi" où l'on pourrait potentiellement recruter des femmes pour des emplois dans le secteur bancaire.

De façon générale, nos entrevues ont indiqué que l'acquisition de ces nouvelles qualités demandées par le système d'emploi représente un processus beaucoup plus "violent" dans le contexte nord-américain par rapport à la situation observée en France. En effet, il semble que la majorité des organisations bancaires françaises valorisent des ajustements plus "socialisés" au changement, de quelque nature qu'il soit, à savoir organisationnel ou technique. Sans doute cela est-il imputable à des caractéristiques institutionnelles de cette société, notamment à la nature des relations de travail, plus particulièrement dans le secteur bancaire. Au contraire, les systèmes nord-américains de relations industrielles ne manifestent pas une telle tendance, ou une aussi forte préoccupation à l'égard de l’"impact social" ou des conséquences sur l’emploi (son volume et sa qualité) des changements technologiques ou organisationnels en cours.

Notre analyse des stratégies des employeurs dans le secteur bancaire, en France et au Canada, nous a amenée à définir deux grandes catégories de gestion de main-d’oeuvre auxquelles les institutions peuvent faire appel, soit de façon "pure", soit en combinant les deux approches, pour des catégories de main-d'œuvre différentes (catégories professionnelles... ou catégories de sexe).

Mais précisons d'abord que dans notre esprit, une stratégie de gestion de main-d'oeuvre renvoie à la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines qui s'opérationnalisent par des pratiques de sélection, d'embauche, de formation, de promotion, d'identification des emplois-clés dans ce que nous avons convenu d’appeler les "marchés internes du travail", de même que de "passages obligés" permettant d'avoir accès aux filières de mobilité professionnelle de l'entreprise en cause. Ajoutons que le recours à ce concept de stratégie de gestion de main-d'oeuvre ne signifie pas que nous adoptons une vision purement instrumentaliste de l'entreprise. Au contraire, nous adhérons plutôt à la thèse selon laquelle les stratégies de gestion de main-d'oeuvre s’inscrivent dans la dynamique des rapports sociaux et par conséquent, qu'elles sont le fruit de compromis institutionnalisés entre les parties en cause (employeurs vs salariés ou syndicats, le cas échéant), parties qui s'affrontent dans [146] un cadre institutionnel précis et selon des modalités (lois, normes, pratiques) organisées.

Ainsi, le concept de stratégie renvoie à l'idée que les entreprises bénéficient d’une marge de manœuvre, ou de certains degrés de liberté, qui leur permettent d'exercer des choix, de prendre des décisions en vue de créer ou de remodeler les formes organisationnelles qui institutionnalisent les compromis sans cesse mouvants au sein de l'entreprise.

Dans la perspective de l'introduction d'innovations de processus ou de produits, ou encore d'innovations organisationnelles au sein d'une entreprise, il y a certes déstabilisation des compromis antérieurs (Tremblay, 1988b). Dans ce contexte, l'entreprise (comme les salariés ou le syndicat) élaborera une stratégie en vue de reconstruire un nouveau compromis, de remodeler les formes organisationnelles (dont le marché interne du travail) ou les règles régissant le système d’emploi, de manière à institutionnaliser ce nouveau compromis.

Pour revenir aux deux stratégies identifiées, la première stratégie serait une stratégie de "flexibilisation" (Michon, 1988) du système d'emploi. Celle-ci fait essentiellement appel à l'usage de "formes particulières d’emploi" (temps partiel, contrats à durée déterminée, postes occasionnels, etc.), ou d'autres formes de déstabilisation des statuts d'emploi, d'ajustement très serré des durées de travail à la charge de travail, ou de "flexibilisation" du salaire direct (réduction ou élimination des ajustements à la productivité ou au coût de la vie, le cas échéant) ou indirect (avantages sociaux). Précisons que dans le cas du secteur bancaire, ce sont surtout la flexibilité de l'emploi (garanties d'emploi) et du travail (durée du travail) qui sont exploitées, la "flexibilisation" du salaire direct et indirect étant en fait également obtenue, dans une certaine mesure, par cette voie, puisque les emplois à temps partiel par exemple n'offrent souvent pas d'avantages sociaux proportionnels, du moins au Canada [[14]](#footnote-14).

La seconde stratégie vise plutôt la stabilisation des travailleurs et pourra notamment avoir recours aux marchés internes du travail comme structure favorisant la stabilisation en emploi. Cette stratégie peut aussi avoir pour but de développer la motivation et la productivité au travail par le biais de diverses formules de "participation", de développement d'une "culture d'entreprise", etc. Globalement, les entreprises adoptant ce genre de stratégie auront plutôt tendance à développer la formation professionnelle, à concevoir une organisation du travail plus ouverte ou plus "démocratique" (ou horizontale), et à développer des marchés internes du travail ou des sous-systèmes de relations industrielles bien structurés.

[147]

Rappelons qu'il n'est aucunement impossible pour une entreprise d'avoir recours simultanément à ces deux stratégies, qu’elle les utilise dans des établissements différents, des catégories professionnelles différentes, ou encore, comme c’est plus souvent le cas, pour des catégories de sexe différentes [[15]](#footnote-15). Dans le secteur bancaire, cette différenciation des stratégies selon le sexe semble particulièrement nette, puisque les marchés internes du travail sont très développés, mais plutôt fermés à la main-d'œuvre féminine, généralement confinée aux postes d'entrée ("entry ports") [[16]](#footnote-16). Par ailleurs, depuis quelques années, les formes particulières d'emploi, et surtout le temps partiel, n'ont cessé de se développer, et ces formes d’emploi sont surtout axées sur les postes traditionnellement "féminins" et ne sont pas toujours de nature "volontaire" [[17]](#footnote-17).

Ces deux stratégies sont évidemment très différentes en termes de méthodes, et de manière plus visible en termes d'incidence sur la main-d'oeuvre. La première est une stratégie que l'on peut considérer comme une stratégie de pure rationalisation, d’ajustement très serré des dépenses à la production, de minimisation des coûts par le biais de compressions salariales ou d'ajustement très étroit des heures de travail au volume de la production (temps partiel, etc.), tout cela en vue d'assurer une meilleure productivité du travail.

La seconde stratégie est une stratégie de nature plus qualitative, faisant appel à la participation des travailleurs, à leur adhésion au "projet" de l'entreprise, cette identification à l'entreprise étant elle-même considérée déterminante pour la productivité, la qualité (technique) du produit, le maintien ou l'accroissement des parts de marché, etc. La mise en place de marchés internes du travail est souvent associée à ce genre de stratégie.

Les recherches menées en France et au Canada mènent au constat d’une certaine différenciation des stratégies selon les pays, en raison principalement de facteurs de nature institutionnelle (syndicalisation, nature des relations de travail, rôle de l’État, etc.). Ainsi, la seconde stratégie est plus fréquente, bien que non exclusive, dans le cas des banques françaises, alors que les banques canadiennes [148] ont plutôt recours à des stratégies de "flexibilisation" dans le contexte actuel. En ce qui concerne la main-d'oeuvre féminine toutefois, les stratégies des organisations des deux pays sont davantage orientées vers la "flexibilisation" des formes et statuts d'emploi. Cependant, nos recherches indiquent que les systèmes d'emploi des organisations des deux pays font l'objet de changements importants à l'heure actuelle, changements imputables à la fois à des innovations de processus et de produits, de même qu'au décloisonnement des institutions financières. L'issue de ces changements qui influent sur le contenu des emplois, de même que sur les structures, dont les marchés internes du travail, n'est pas déterminée. Pour le moment, "l'avenir est ouvert"... Mais voyons où en sont les choses.

LA PLACE DES FEMMES DANS L’EMPLOI :  
AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les femmes représentent la majorité des employés, et plus particulièrement des non-cadres, dans le secteur bancaire au Québec et au Canada, comme en France et dans la majorité des pays industrialisés. En ce qui concerne les formes d’emploi, les formes dites "particulières" ou "atypiques" ne sont pas rares. Mentionnons surtout le travail à temps partiel qui se développe rapidement dans le secteur bancaire/financier. Une enquête menée à l'échelle canadienne indique que dans le secteur des institutions financières, l'emploi à temps partiel représente 10% de l'emploi total, ayant progressé à partir d'un niveau de 5% en 1975, à un rythme cinq fois supérieur à la hausse de l'emploi total de 1975 à 1983 (Canada, 1986).

De l'ensemble des personnes travaillant à temps partiel, dans le secteur financier toujours, 58% travaillent à temps partiel sur une base "permanente", alors que 26% le font sur une base "temporaire" et 16% sur une base "saisonnière" (Canada, 1986 : 21). Parmi les personnes travaillant à temps partiel, les employé-e-s de bureau représentent 92% des effectifs, alors que 6% détiennent des postes de "superviseur" et seulement 1% occupent des postes de gestionnaire (management) ou encore des postes professionnels ou techniques (Canada, 1986 : 30). Si l’on veut comparer aux effectifs à temps plein, on notera que ceux-ci se répartissent de la façon suivante : 61% sont des employé-e-s de bureau, 10% des superviseurs, 21% des administrateurs (management) et 5% occupent des postes professionnels (ou techniques). On constate donc une concentration de l'emploi à temps partiel dans les emplois du plus bas niveau de la hiérarchie. À l'échelle du Québec et d'une institution bancaire plus spécifiquement, mentionnons qu'on comptait 18% d'effectifs à temps partiel en 1980 et qu'on en comptait 28% en 1986, presque exclusivement des femmes.

Il est évident que les femmes sont plus souvent concernées par l'emploi à temps partiel, et nos interviews révèlent que cette situation les exclut souvent de toute possibilité de carrière ou de montée dans les marchés internes du travail [149] définis au sein de l’entreprise... si cela n'était pas déjà "prévu" par les règles de fonctionnement du système d'emploi dans son ensemble, qui limitent souvent l'accès des femmes aux postes d'entrée ("entry ports").

Compte tenu des stratégies identifiées plus haut, et compte tenu du contexte de décloisonnement des institutions financières et d'innovations technologiques et de produits qui caractérise le secteur bancaire, on est amené à se demander comment tous ces facteurs influeront sur la place des femmes dans ce secteur en particulier, mais aussi dans l'ensemble du secteur des services, premier secteur d'emploi des femmes, en proie à de nombreux bouleversements à l’heure actuelle.

On peut se demander dans quelle mesure tous ces changements influeront sur la place des femmes en emploi, et dans une perspective d'égalité en emploi, s'ils seront l'occasion de remodeler les systèmes d'emploi et les marchés internes du travail de façon à permettre aux femmes présentes dans le secteur bancaire et à celles qui envisagent d'y entrer d'avoir effectivement accès à des filières de mobilité professionnelle ascendante, ce qui n'a pas souvent été le cas jusqu'ici. Quelle sera la place des femmes dans les "nouvelles" catégories d'emploi de nature professionnelle (services-conseils) ? Les changements technologiques et les innovations de produits qui transforment le contenu des emplois joueront-ils simplement le rôle d’un nouveau paravent à une poursuite de la gestion sexuée de la main-d'oeuvre, qui se traduit par une ségrégation professionnelle [[18]](#footnote-18), ou au contraire représenteront-ils un défi pour l'égalité des femmes en emploi dans les organisations bancaires et financières ?

Autant de questions auxquelles il est impossible de répondre pour le moment, mais qu'une analyse en termes de marchés internes du travail et de filières de mobilité, comme celle que nous avons entreprise, permet de poser avec plus d’acuité. L'intérêt d'une telle analyse est d'autant plus grand qu'il permet de poser la question de l'accès à l'égalité en emploi des femmes dans le contexte d'un secteur d'activité sinon en croissance nette du point de vue de l'emploi, tout au moins en croissance dans certaines catégories d'emploi éventuellement accessibles aux femmes (emplois de nature administrative et professionnelle - conseils financiers surtout) et en tout cas un secteur qui est certes loin du déclin, compte tenu des possibilités nouvelles qu'ouvre le décloisonnement des activités financières. C’est là une dimension tout à fait fondamentale mise en relief dans bon nombre d'études sur l'accès à l'égalité : la nécessité sinon d'une croissance nette de l’emploi, tout au moins d’une activité [150] qui se maintient bien, pour pouvoir assurer que l'on fasse "de la place aux femmes" [[19]](#footnote-19).

Comme nous l'avons mentionné plus haut, certaines catégories d'emploi, les catégories dites professionnelles et techniques, sont parmi celles qui offrent le plus de débouchés pour l'avenir, leur croissance ayant été importante au cours des dernières années, et s'annonçant excellente pour les années à venir. Ainsi, dans le secteur bancaire, il est évident que c'est de ce côté, tout comme du côté de la gestion ou de la haute administration, que les femmes peuvent éventuellement faire des percées. En fait, de leur accès à ces "nouveaux" emplois dépend sans doute le maintien de leur représentation dans le secteur bancaire/financier en cours de transformation. En effet, la demande pour les employé-e-s de bureau, et particulièrement pour les employé-e-s les moins qualifié-e-s (commis junior, caissières) a déjà diminué considérablement et continuera de baisser, alors que les postes professionnels et techniques augmenteront.

Du point de vue de la gestion de la main-d'oeuvre, deux options sont ouvertes pour ce qui concerne ces postes professionnels, dont un bon nombre sont des postes de services-conseils financiers et de vente de produits financiers. Alors qu’il est difficile d'imaginer de transformer des employé-e-s de bureau en des spécialistes de l’informatique (postes techniques), il est au contraire possible, avec l'aide de cours de formation, de leur permettre d'acquérir les connaissances et aptitudes (de vente) nécessaires pour offrir des services-conseils financiers. Déjà, dans certaines institutions, certain-e-s employé-e-s de bureau ont pu faire ce passage, passage rendu d'autant plus facile que l'équipement micro-informatique et éventuellement des systèmes-experts d’aide à la décision peuvent fournir un excellent soutien au personnel professionnel. Dans cette perspective, les postes "commerciaux" reliés à la vente de produits financiers de même que les activités de services-conseils de base peuvent ouvrir de nouvelles filières de mobilité ascendante aux femmes dans le secteur bancaire.

En termes de gestion des ressources humaines, deux avenues sont effectivement ouvertes. Les entreprises bancaires peuvent continuer de pratiquer une gestion "précarisante" à l'égard de la main-d'oeuvre et d'entretenir leur instabilité en emploi de manière à réduire les sureffectifs dans les catégories d'emplois de bureau par le biais de l'attrition (non remplacement des départs), puis embaucher sur le marché externe du travail des personnes possédant des qualifications commerciales ou financières plus appropriées. Ces personnes possédant les qualités "formelles" requises par les postes professionnels n'en [151] devront pas moins acquérir les qualités de nature plus informelle ("qualifications tacites") nécessaires à l’exercice concret de la tâche [[20]](#footnote-20).

L'autre avenue ouverte aux organisations consiste à offrir la possibilité aux personnes déjà en emploi, notamment dans des catégories professionnelles dont le volume est appelé à diminuer dans le contexte actuel (décloisonnement, innovation technologique et de produit), la possibilité d'acquérir des connaissances plus "formelles", notamment dans les domaines des produits financiers et de la vente. Ainsi, il serait possible de transformer les postes d'entrée ne menant souvent nulle part ("dead end entry ports") en des postes ouvrant sur des marchés internes du travail au sein des organisations, ouvrant en fait sur les nouveaux marchés internes restructurés par suite des changements de nature organisationnelle et technologique qui secouent actuellement le secteur financier (Tremblay, 1986a, 1988b et d). Dans une perspective d'accès à l’égalité, un thème qui nous préoccupe particulièrement dans ce dossier, cette seconde stratégie, de nature "qualifiante", est certes toute indiquée.

Pour ce qui est des emplois de nature technique, que l’on retrouve principalement dans les sièges sociaux des organisations, la stratégie fait évidemment davantage appel au marché externe du travail. Du point de vue de l'accès des femmes à ces emplois, certaines stratégies sont certes plus efficaces que d'autres. Cependant, elles relèvent davantage de choix concernant la sélection des candidat-e-s, la composition des comités de sélection, la délimitation du bassin de main-d'oeuvre potentiel [[21]](#footnote-21) et, au-delà, du système d'éducation et des mesures qui y sont prises pour favoriser la participation des femmes dans ces secteurs d'études, autant de sujets qui dépassent le cadre du présent article, où nous avons voulu nous concentrer sur les stratégies visant essentiellement le personnel en place, et faisant appel au concept de "marché interne du travail".

INNOVATION  
ET GESTION DES QUALIFICATIONS

Ainsi, traitant de la reconnaissance sociale des qualifications, formelles et informelles (ou tacites), que nous mentionnions plus haut, il convient de souligner que les qualifications dites "tacites, cachées ou implicites" paraissent particulièrement importantes dans le secteur des services, notamment dans les banques, et plus particulièrement dans les emplois occupés par des femmes. En [152] effet, les connaissances, les aptitudes et les qualités traditionnellement considérées comme "féminines" ne sont pas tellement reconnues formellement (en termes de salaires !), d'où l'intérêt de les analyser en termes de "qualifications tacites".

Ces qualifications tacites paraissent d'autant plus importantes à prendre en compte dans le contexte de choix en matière de gestion de main-d'œuvre que les innovations (techniques, organisationnelles ou de produits) peuvent souvent agir comme "révélateur" de ces qualifications tacites, comme nous l'avons observé dans le secteur bancaire (Tremblay, 1986a). Ainsi, la technique, conjuguée à certaines pratiques de gestion de main-d'œuvre (à tendance stabilisante ou déstabilisante en termes de permanence/rotation en emploi), peut influer sur la définition de la qualification, le niveau de qualification associé, et surtout reconnu, à certaines tâches, ainsi que la reconnaissance sociale et salariale d'une qualification. La technique peut alors agir comme facteur "variantiel", source de variance, dans l'octroi de certains degrés de reconnaissance.

Cela s'explique d'autant plus que l’innovation (de processus comme de produit) entraîne un bouleversement des qualités et savoir-faire demandés par une organisation donnée. Ce bouleversement peut fournir l'occasion, voire la justification, d’une gestion sexuée du remodelage des qualifications.

Dans cette perspective, l'innovation, dont les formes et les manifestations concrètes se renouvellent sans cesse, fournit (sans cesse également) des justifications "concrètes", autres que les décisions prises en matière de gestion de main-d'œuvre, à l'exercice d'une gestion sexuée. Ce que nous voulons mettre en relief ici, c'est au contraire l'importance et la prédominance de la dimension "gestion de main-d'oeuvre", et donc des choix exercés et décisions prises par l'entreprise dans le remodelage de ce que nous avons convenu d'appeler les marchés internes du travail, de même qu'en ce qui concerne la reconnaissance des qualifications, un phénomène qui y est étroitement associé.

Ainsi, il paraît justifié de dire que l'innovation (organisationnelle, technologique et de produits) fait ressurgir, de façon peut-être plus violente ou radicale, mais pas totalement nouvelle, les problèmes que les femmes ont historiquement connus sur le marché du travail. Il s'agit des problèmes d'accès à l'emploi, et plus particulièrement aux emplois qualifiés, des mauvaises conditions de travail et de l'application de pratiques de "flexibilisation" du travail (contrats à durée déterminée, temps partiel, horaires réduits, etc.), ainsi que de la relative absence de filières promotionnelles ou de marchés internes du travail qui soient ouverts aux femmes, phénomène sur lequel nous avons mis l'emphase ici. Ajoutons que le problème de la rémunération inférieure des femmes est lié notamment à la faible (ou non-) reconnaissance des aptitudes ou "qualifications tacites" des femmes et à cette absence de progression dans les marchés internes du travail ou filières de mobilité définies dans les divers secteurs d'activité, dont le secteur financier.

[153]

RÔLE ACTIF ET DÉTERMINANT  
DE LA GESTION DE LA MAIN-D’OEUVRE

Comme nous l'avons indiqué plus haut, et comme l'indique le titre de cet article, l’issue des changements importants en cours dans le secteur bancaire ne nous semble pas déterminée. Toutefois, plutôt que d’envisager les choses dans une perspective déterministe, où les "changements technologiques" notamment joueraient le rôle moteur, et contribueraient à exclure les femmes de divers emplois techniques et des filières de mobilité ascendante des entreprises, nos recherches nous conduisent à mettre l'accent sur un élément tout aussi important, voire "surdéterminant" par rapport à la technique, soit celui des stratégies de gestion des ressources humaines. Ce faisant, nous voulons aussi mettre en relief le rôle majeur de la demande de travail (par opposition à l'offre) dans le modelage et le remodelage des situations observées sur le marché du travail, qu'il s'agisse de ségrégation professionnelle, de la concentration des femmes dans les bas échelons des hiérarchies d’emploi, ou de leurs difficultés d'accès aux filières de mobilité professionnelle de divers secteurs d’activité, dont le secteur bancaire, que nous avons privilégié dans nos recherches.

Ainsi, quelles que soient les stratégies adoptées par les entreprises et leur incidence sur l'emploi des femmes d'ici quelques années, il nous apparaît important d'étudier ces pratiques et stratégies de gestion de main-d'oeuvre et de mettre en relief leur rôle dans le modelage et le remodelage de la division sexuelle du travail dans le secteur bancaire/financier, comme dans beaucoup d'autres. À notre avis, ce facteur est trop souvent négligé au profit d'autres facteurs qui, sans être négligeables, ne nous paraissent pas être les seuls éléments actifs dans la division sexuelle du travail et les inégalités qui en résultent. De plus, les facteurs généralement mis en relief pour expliquer les situations relèvent généralement trop exclusivement d'éléments reliés à l'offre de travail, conduisant indirectement à expliquer des situations d'inégalité par une "demande" de la part des "offreuses" de travail. Certes, les données statistiques dont nous disposons permettent plus facilement de retracer ce genre de phénomène, mais il n'est pas impossible, et il est certes intéressant, de tenter de repérer dans les pratiques des entreprises, du côté de la demande de travail donc, d'autres éléments explicatifs des situations observées sur le marché du travail [[22]](#footnote-22).

[154]

Nous avons donc voulu mettre en relief ici le rôle des *choix* et des *décisions* des entreprises *en matière de gestion de main-d'oeuvre*, donc le rôle actif de la demande de travail, dans la création de différenciations ou de discontinuités sur le "marché du travail" [[23]](#footnote-23).

Cela dit, sur un plan moins théorique, ce constat permet d'envisager des stratégies de gestion de main-d'oeuvre qualifiantes pour les effectifs féminins présents sur le marché du travail, des stratégies qui permettraient d'atteindre une meilleure égalité en emploi par le biais de l'ouverture des "marchés internes du travail" aux effectifs féminins.

Un contexte d’innovations technologiques, organisationnelles ou de produits nous paraît d'ailleurs un contexte tout à fait approprié à l’élaboration et à la mise en place de telles stratégies, dans la mesure où de tels changements induisent des bouleversements, des déstructurations du système d'emploi, à partir desquelles il est peut-être plus facile de remodeler les structures dans une perspective favorisant l'égalité en emploi. C'est dans cette perspective que les contextes de changements technologiques, organisationnels ou autres représenteraient un *défi* pour les organisations désireuses de corriger les inégalités résultant de pratiques de gestion de ressources humaines ou de systèmes d'emploi ayant eu des effets discriminatoires ou inégalitaires par le passé.

[155]

BIBLIOGRAPHIE

CANADA (1986). *Étude de l'emploi à temps partiel dans les secteurs réglementés par le gouvernement fédéral*, volume 1. Étude préparée pour Travail Canada par Hay, Conseillers en administration, Ottawa : Travail Canada, 52 p.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1986). *Concurrence et stabilité, L'encadrement du système financier*, un Rapport de synthèse du CEC, Ottawa : Approvisionnements et services, 53 p.

CENTRALE DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN) (1983) *Les enjeux dans les caisses populaires*, CSN : Montréal, Ronéo, 30 p.

CNIDF-INSEE (1986). Femmes en chiffres, Paris : CNIDF-INSEE.

DAUBIGNEY, J.P. (1979). Le marché du travail interne à l’entreprise. *Sociologie du travail*, Paris : Seuil, n° 5, p. 594-596.

DOERINGER, P. and PIORE, M.J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington : D.C. Heath and Co.

GAMBIER, D., et VERNIERES, M. (1982). *Le marché du travail*, Paris : Economica.

JONES, B. et WOOD, S. (1984). « Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail*, Paris, Ed. Dunod, n° 4, 1984, 407-421.

LAUFER, J. éd. (1984). *Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Enjeux et stratégies d’action dans l'entreprise*, Paris : Centre HEC-ISA.

MICHON, F. (1988). « Flexibilité et segmentation ». *Interventions économiques*, n° 19, Montréal : Éd. Saint-Martin.

OCDE (1986). *Flexibilité et marché du travail. Le débat aujourd'hui*, Paris : OCDE, 157 p.

OSTERMAN, P. (1984). *Internal Labor Markets*, Cambridge, MIT Press, 289 p.

OSTERMAN, P. (1984a). White-Collar Internal Labor Markets, in Osterman (ed- 1984), *Internal Labour Markets*, Cambridge : MIT Press, 189 p., p. 163- 169.

PINARD, R. et ROUSSEAU, T (1984). « L'informatisation dans les assurances et les banques au Québec », Informatisation et Bureautique, *Cahiers de recherche sociologique*, Montréal : UQAM, 25-55.

QUÉBEC (1987). *La réforme des institutions financières au Québec*, Rapport du ministre délégué à la Privatisation et aux Finances, Québec : gouvernement du Québec, 128 p.

SAINT-PIERRE, C. (1987). « Le tertiaire en mouvement : bureautique et organisation du travail, Itinéraire d’une recherche », in TREMBLAY, D., dir. (1987). *Diffusion des nouvelles technologies : stratégies d'entreprises et évaluation sociale*, Montréal, Éd. Saint-Martin, 304 p., p. 185-198.

SORGE, A., et STREEK, W. (1987). *Industrial Relations and Technical Change : the Case for an Extended Perspective*, Discussion paper n° IIM/LMP 87-1, Berlin : WZB, 37 p.

[156]

TREMBLAY, D. (1986). « Informatisation et remodelage des filières d'emploi dans la banque », in *Les Informa-G-iciens*, Actes du colloque de réflexion sur l’informatique, Namur : Presses Universitaires de Namur, 177-187.

TREMBLAY, D. (1986a). *L'articulation travail-technique et les mutations de l'activité bancaire*, Paris : texte inédit, 200 p.

TREMBLAY, D. (1987). L'articulation travail-technique et les stratégies d'entreprises. Réflexion fondée sur le cas des banques, in *Diffusion des nouvelles technologies : stratégies d'entreprises et évaluation sociale*. Ouvrage publié sous la direction de Diane Tremblay, Montréal : Interventions économiques/Éd. Saint-Martin, 304 p., p. 67-84.

TREMBLAY, D., (1988). Gestion de main-d'oeuvre, division sexuelle du travail et informatisation dans la banque, *Cahiers de l'Apre,* n° 7, Paris : APRE/CNRS.

TREMBLAY, D. (1988a). *Technological Change, Internal Labor Markets and Womens' Jobs*, communication présentée au colloque SIC-IFIP : Women, Work and Computerization, à paraître dans les actes du colloque, chez Elsevier Science Publishers, Amsterdam, 1988.

TREMBLAY, D. (1988b). *Innovation technologique et différenciation des formes d’emploi. Essai de position du problème*. Communication au colloque international organisé par l'Université libre de Bruxelles et l'Institut international d'études sociales (BIT). Bruxelles, les 26-28 septembre 1988, 23 p., à paraître dans les Actes.

TREMBLAY, D. (1988c). *Les formes d'emploi au Canada et au Québec : leur signification et leur évolution récente*. Communication au colloque international sur les formes d'emploi organisé par la revue Travail et Emploi et six autres revues internationales. Paris, les 3-4 novembre 1988,14 p. à paraître dans les Actes.

TREMBLAY, D. (1988d). *De l'innovation de process à l'innovation de produit : les ressources humaines au coeur de l'innovation*. Communication aux journées d'économie et de sociologie du travail organisées par le CNRS de France. Paris, les 16-18 novembre 1988, 21 p., à paraître dans les Actes.

TREMBLAY, D. (1988e). *Internal Labor Markets, Labor Management Strategies and the Sexual Division of Labor*. Communication à la conférence « PATT » de l’Université technologique de Eindhoven, Pays-Bas, 21-26 avril 1988, pp. ? à ? ?.

ZARIFIAN, P. (1986). Les approches les plus récentes de la qualification, in TANGUY, L., dir. (1986). *L'introuvable relation formation-emploi*, Paris : la Documentation française, 302 p., p. 233-247.

1. L'analyse présentée ici est issue d’une partie des résultats d'une recherche plus vaste menée grâce au financement d'une subvention de recherche de la Fondation Desjardins et du Centre de recherche en évaluation sociale des technologies (CREST — UQAM), puis, plus récemment, de la Télé-Université (Université du Québec), où l’auteure est professeure. Ce texte n'engage toutefois que l'auteure. [↑](#footnote-ref-1)
2. Travail Canada (1987) Les femmes dans la population active. Edition 1985- 1986. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada. [↑](#footnote-ref-2)
3. Pour plus de détails au sujet des secteurs d'activité et des métiers/professions où l'on retrouve les femmes, voir l'article de Monique de Sève dans ce même numéro. [↑](#footnote-ref-3)
4. Nous pourrions apporter un certain nombre de critiques et de nuances à l'égard de cette théorie, mais nous nous limiterons ici à l'essentiel, reprenant cette théorie et cette expression relativement bien connue pour plus de commodité. Au sujet des critiques ou nuances possibles, voir Tremblay (1986). [↑](#footnote-ref-4)
5. Nous pensons notamment aux programmes d'accès à l'égalité, et autres mesures du genre, qui peuvent certes être évaluées ou tout au moins analysées à l'aide de ce genre de théorie. [↑](#footnote-ref-5)
6. À ce sujet, voir Tremblay (1987), de même que l'article de Céline Saint-Pierre, (1987), dans ce même ouvrage. [↑](#footnote-ref-6)
7. Voir Messier, Suzanne (1984). Les femmes ça compte. Profil socioéconomique des Québécoises. Québec : Communications Québec, 200 p. p. 87 et Tableaux LF86B04 et LF86B05 du Recensement du Canada de 1986. [↑](#footnote-ref-7)
8. Recensement du Canada de 1986, mêmes tableaux que précédemment. [↑](#footnote-ref-8)
9. Pour les données intercensitaires de 1986, on peut consulter le texte de Monique de Sève dans le présent numéro de la revue Interventions économiques. [↑](#footnote-ref-9)
10. Voir Messier, Suzanne (1984). Les femmes ça compte. Profil socio-économique des Québécoises. Québec : Communications Québec, p. 96. [↑](#footnote-ref-10)
11. Mentionnons qu’une bonne partie de nos recherches a été financée par une subvention de recherche de la Fondation Desjardins, le Centre de recherche en évaluation sociale des technologies de l'Université du Québec à Montréal ayant aussi contribué au financement de nos recherches au cours des années 1985 à 1987. [↑](#footnote-ref-11)
12. C'est dans cette perspective bien sûr que plusieurs ont réalisé que l'objectif d'un "salaire égal pour un travail égal" devait être transformé en un objectif de "salaire égal pour un travail de valeur équivalente" puisque dans le secteur bancaire, comme dans de nombreux autres secteurs, les femmes n'occupent tout simplement pas les mêmes postes que les hommes. Le problème de l'équivalence entre les emplois d'hommes et de femmes demeure toujours un problème dans de nombreux secteurs d'activité, et sans doute plus particulièrement dans les secteurs peu ou non-syndiqués, comme c'est le cas du secteur bancaire. Au sujet de ce problème d'équivalence, voir le texte de Ginette Dussault dans ce même numéro. [↑](#footnote-ref-12)
13. Nous renvoyons ici à la fois aux cours dispensés sous l'égide de l'Institut des banquiers, pour le Canada, et aux cours "internes" dispensés par les institutions elles-mêmes, surtout dans les domaines touchant des sujets situés directement au cœur des stratégies des banques pour mieux se positionner face à la concurrence (technologie, innovations de produits, etc.). [↑](#footnote-ref-13)
14. Pour plus de détails au sujet des diverses formes de flexibilité pouvant caractériser un système d'emploi, voir le texte de François Michon dans le numéro 19 d'interventions économiques intitulé Flexibilité du travail et de l'emploi. Plusieurs autres textes de ce numéro présentent d'autres manifestations de la flexibilité, notamment ceux de M. Grant et G. Marcotte, G. Gateau et D. Tremblay, ainsi que M. Cournoyer. [↑](#footnote-ref-14)
15. À ce sujet, voir l'illustration particulièrement claire que donne Margaret Maruani de ce genre de stratégie différenciée de gestion de main-d’œuvre, dans l'article quelle a écrit pour le présent numéro. [↑](#footnote-ref-15)
16. Nous ne nions pas ici qu'il puisse y avoir des éléments liés aux caractéristiques de l'offre de travail, ou des personnels féminins eux-mêmes, qui influent sur les formes d'emploi prédominantes pour cette catégorie de sexe, mais nous voulons mettre en lumière le fait que certains éléments reliés à la demande de travail, aux stratégies des entreprises elles-mêmes interviennent très activement pour modeler ce que l'on analyse généralement sous l'angle de l'offre de travail. Il s'agit donc plutôt de mettre en relief un élément complémentaire, que de nier la pertinence d'une approche axée sur l'offre de travail, soit la perspective généralement adoptée dans les analyses portant sur les formes particulières d’emploi, dont le plus souvent le temps partiel. [↑](#footnote-ref-16)
17. À ce sujet, voir le texte de la CSN (1983). Voir également Tremblay (1988c). [↑](#footnote-ref-17)
18. À ce sujet, voir la thèse de doctorat de Ginette Dussault (1983). La discrimination sur le marché du travail : le cas des employées de bureau à Montréal. Montréal : Université McGill. [↑](#footnote-ref-18)
19. Au sujet de l'importance du contexte de croissance ou de pénurie d’emploi, à une échelle plus macro-économique toutefois, voir le texte de Sylvie Morel, dans ce même numéro. [↑](#footnote-ref-19)
20. Au sujet du concept de "qualifications tacites", voir l'article de Jones et Wood (1984). Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. Sociologie du travail. Paris : Ed. Dunod. no 4. 407-421. [↑](#footnote-ref-20)
21. À ce sujet, on peut lire l'article d'André Levert et de Sylvie Morel, dans le présent numéro. Cet article portant sur les analyses de disponibilité prévues dans le cadre des programmes d’accès à l'égalité touche un aspect précis de la question de la délimitation u bassin de main-d’œuvre potentiellement disponible pour un type d’emploi donné. [↑](#footnote-ref-21)
22. Les recherches étant pour la plupart très récentes dans ce domaine et la plupart des chercheurs ne disposant pas d'appareils de saisie comparables à ceux de Statistique Canada, du moins pour le moment, les études sont généralement de portée plus réduite, correspondant à un secteur d’activité, une catégorie professionnelle, ou un type d'entreprise (PME) donnée. Cependant, de façon générale, ces recherches axées sur les stratégies de gestion de main-d’œuvre des entreprises nous paraissent pouvoir être très fructueuses pour expliquer non seulement les inégalités entre hommes et femmes, mais aussi, éventuellement, les inégalités dans l'accès à l'emploi entre générations ou cohortes arrivant sur le marché du travail à des époques différentes, dans des situations économiques différentes se traduisant par une pénurie d'emploi plus ou moins importante, et menant à des stratégies différentes de la part des entreprises en termes de recherche de stabilisation ou d'instabilisation de la main-d’œuvre, ou de certaines catégories en particulier (femmes, jeunes, etc.). [↑](#footnote-ref-22)
23. Au sujet des différentes formes de discontinuités ou de différenciations sur le marché du travail, voir l'article de François Michon (1988). [↑](#footnote-ref-23)