



National Library  
of Canada

Bibliothèque nationale  
du Canada

Canadian Theses Service Services des thèses canadiennes

Ottawa, Canada  
K1A 0N4

## CANADIAN THESES

## THÈSES CANADIENNES

### NOTICE

The quality of this microfiche is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

Previously copyrighted materials (journal articles, published tests, etc.) are not filmed.

Reproduction in full or in part of this film is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30.

**THIS DISSERTATION  
HAS BEEN MICROFILMED  
EXACTLY AS RECEIVED**

### AVIS

La qualité de cette microfiche dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

Les documents qui font déjà l'objet d'un droit d'auteur (articles de revue, examens publiés, etc.) ne sont pas microfilmés.

La reproduction, même partielle, de ce microfilm est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30.

**LA THÈSE A ÉTÉ  
MICROFILMÉE TELLE QUE  
NOUS L'AVONS REÇUE**

"Logique capitaliste dans l'industrie bancaire canadienne:  
innovation et transformation du travail"

Thèse

présentée

à

L'École des Etudes Supérieures

et de la

Recherche de l'Université d'Ottawa

en vue de l'obtention de la

Maîtrise en Sociologie.

par

Pierre Paquette

Université d'Ottawa

© Pierre Paquette, Ottawa, Canada, 1986.

Permission has been granted to the National Library of Canada to microfilm this thesis and to lend or sell copies of the film.

The author (copyright owner) has reserved other publication rights, and neither the thesis nor extensive extracts from it may be printed or otherwise reproduced without his/her written permission.

L'autorisation a été accordée à la Bibliothèque nationale du Canada de microfilmer cette thèse et de prêter ou de vendre des exemplaires du film.

L'auteur (titulaire du droit d'auteur) se réserve les autres droits de publication; ni la thèse ni de longs extraits de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation écrite.

ISBN 0-315-33296-4

## TABLE DES MATIERES

### CHAPITRE PREMIER

Introduction ..... p. 1

- 1.1 - Objet de la recherche
- 1.2 - Pertinence du travail
- 1.3 - Problématique générale de la recherche
- 1.4 - Hypothèse centrale du travail

### CHAPITRE II

Le développement historique des entreprises bancaires au Canada ..... p. 13

- 2.1 - Banques, entreprises et sociétés par actions
- 2.2 - Transformation des services offerts par l'entreprise bancaire au Canada

### CHAPITRE III

Le travail dans l'industrie bancaire ..... p. 22

- 3.1 - La nature du travail dans les banques
- 3.2 - L'organisation du travail dans une entreprise bancaire
  - 3.2.1 - Le travail dans une succursale bancaire
    - 3.2.1.1 - Les caissières
    - 3.2.1.2 - Les commis
    - 3.2.1.3 - Les comptables
    - 3.2.1.4 - Les agents de crédit
    - 3.2.1.5 - Les directeurs de succursale
  - 3.2.2 - Le travail dans les directions régionales et les sièges sociaux
- 3.3 - Faire "carrière" dans l'industrie bancaire

### CHAPITRE IV

Innovation majeure dans l'industrie bancaire ..... p. 48

- 4.1 - Un mode d'organisation du travail basé sur le développement des centres d'ordinateurs
- 4.2 - L'apparition et le développement historique des centres d'ordinateurs
- 4.4 - Les nouveaux services

## CHAPITRE V

Des implications néfastes du développement des innovations sur le travail  
de la majorité des employés(es) de banques ..... p. 76

- 5.1 - L'organisation du travail avant 1960
- 5.2 - Aperçu de l'évolution du travail de 1960 à 1980
- 5.3 - Les années 80

## CHAPITRE VI

Dégradation du travail dans l'industrie bancaire ..... p. 87

- 6.1 - Les nouveaux postes de travail des caissières et des commis
- 6.2 - Le cas particulier des cadres
- 6.3 - La santé des employés(es) de banque mise en jeu
- 6.4 - Les années 80 et le cheminement de carrière

## CHAPITRE VII

Victimes du progrès ..... p. 116

- 7.1 - Rappel
- 7.2 - Apports
- 7.3 - Limites et faiblesses

ANNEXE 1

ANNEXE 2

BIBLIOGRAPHIE

CHAPITRE PREMIER

INTRODUCTION

## 1.1 - OBJET DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de mes études à la maîtrise en sociologie, j'ai choisi d'étudier les transformations du travail dans les banques canadiennes. L'étude en question concerne un peu moins que 150,000 travailleurs. Il s'agit donc des relations de travail de plusieurs canadiens et canadiennes.

L'objet central de cette recherche est d'observer et d'analyser les transformations que subit le processus du travail dans l'industrie bancaire canadienne depuis 1960 avec la mise en opération des innovations, c'est-à-dire à l'aide des changements organisationnels et technologiques.

Entendons-nous bien immédiatement... le travail est premier; il a toujours existé dans les banques. Il est le point de départ et le point d'arrivée de cette recherche. L'innovation est seconde, même si elle est nécessaire et obligatoire(1) à l'existence de ces entreprises à but lucratif. Elle est pour nous la référence principale qui nous permet de cerner les grandes modifications que subit le travail de tous et de chacun, dans cette industrie.

Les objectifs poursuivis par cette recherche sont donc d'étudier les modifications quantitatives et qualitatives du travail dans les banques correspondant à l'implantation des innovations depuis 1960 dans cette industrie. Ces modifications concernent aussi bien la disparition de certains postes de travail, l'évolution du nombre d'employés(es), que l'augmentation de la charge

---

(1) Nous expliquerons dans les pages qui suivront pourquoi l'innovation est nécessaire et obligatoire dans notre société.

de travail, la diminution de la sécurité d'emploi ou finalement la transformation des qualifications requises pour remplir des postes de travail dans cette industrie.

## 1.2 - PERTINENCE DU TRAVAIL

Si j'ai choisi d'approfondir ce sujet c'est surtout parce que mes projets universitaires convergent vers l'étude du travail et que l'industrie bancaire est probablement une de celle qui est des plus intéressantes à ce sujet. Cette industrie rassemble cinq des plus puissantes institutions économiques du Canada et, à notre avis, elle représente merveilleusement la puissante logique du capital qui domine le procès du travail.(2)

D'autant plus intéressant, la quasi-inexistence du mouvement syndical auprès du personnel bancaire au Canada(3) présente très peu de résistance au changement technologique et organisationnel qui est imposé par la haute direction. Comme le remarquait G.S. Lowe, les caractéristiques de cette industrie qui l'on peut observer dans les relations employé/employeur sont largement dominées par une gestion de type "paternaliste" et par une idéologie de l'individualisme.(4)

Enfin, un autre facteur qui nous a motivé vers cette étude concerne

(2) Pour une explication de la "logique capitaliste" voir GORZ, A. Adieux au Proletariat, Seuil, Paris, 1980.

(3) Voir BECKETT, ELISABETH, "Les syndicats et le personnel bancaire: leur chemin se croiseront-ils un jour?" Travail Canada 1984.

(4) LOWE, G.S. "Causes of Unionization in Canadian Banks" dans Relations Industrielles, vol. 36, 1981.

l'étude sociologique du travail, elle-même! Depuis que cette discipline existe, elle s'est toujours attachée à observer le travail effectué par la majorité de la population. Il y a plus d'un siècle, Marx et Engels, que l'on peut considérer comme les fondateurs de cette discipline observaient et étudiaient le travail majoritaire dans la société anglaise de cette époque, c'est-à-dire le travail manufacturier puis industriel des ouvriers, ou ce que l'on nomme plus communément aujourd'hui le travail des "collets bleus".

De nos jours, au Canada ainsi que dans les autres pays "hautement développés", le travail majoritaire, celui qui regroupe le plus de travailleurs est celui des "collets blancs". Difficile à saisir par une simple définition, on le caractérise selon différents auteurs par le travail de bureau(5), par le travail effectué dans le secteur tertiaire de l'économie(6), par le travail de gestion et de distribution(7) ou encore par le travail d'activité tertiaire(8).

En nous intéressant au travail effectué dans l'industrie bancaire canadienne, nous considérons que notre étude porte sur le genre de travail qui est actuellement celui qui occupe la majorité des travailleurs canadiens, c'est-à-dire celui des "collets blancs".

---

(5) MILLS, C. WRIGHT, Les cols blancs, Maspéro, Paris, 1966.  
 BRAVERMAN, H., Labor & Monopoly Capital, Monthly Review Press, N.Y., 1974.

(6) C.F.T.D., Le tertiaire éclaté, Seuff, Collection point, Paris, 1980.

(7) ROGER, P., Employés, le mythe du tertiaire, éditions sociales, Paris, 1980.

(8) LIPIETZ, ALAIN, "Le tertiaire, arborescence de l'accumulation capitaliste: prolifération et polarisation" dans Critique de l'économie politique, juillet-sept. 1980.

4

Ainsi, notre recherche apportera une nouvelle compréhension du développement du rapport salariat-entrepreneur dans l'industrie bancaire canadienne.

### F.3 - PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

Des études récentes menées en Europe(9) ont démontré que les nouvelles technologies, telle la micro-électronique, l'informatisation et l'automatisation, ont un impact négatif sur l'emploi et sur le type de travail exercé dans les banques. A titre d'exemple, J. Rada écrit:

"En France, on s'attendait, en 1978, à une réduction de 30 pour cent des besoins de personnel dans ce secteur en l'espace d'une décennie, réduction qui se traduirait non pas nécessairement par des licenciements, mais par une expansion sans recrutement. Au cours des deux années précédentes, les banques avaient déjà restreint leur embauche alors que, auparavant, elles accroissaient le personnel de 5 à 10 pour cent par année. Au Royaume-Uni, plus de 50 000 emplois ont disparu entre 1971 et 1976 dans le secteur bancaire, alors que le montant des comptes passait de 27 millions de livres en 1972 à plus de 60 millions en 1976. La situation est plus ou moins la même en République fédérale d'Allemagne, où, pour les opérations de crédit par exemple, le nombre d'emplois a diminué de 6 pour cent en 1976 malgré une augmentation du volume des affaires. Le traitement centralisé de l'information, l'installation de guichets automatiques, le traitement électronique des chèques et le transfert électronique des fonds provoqueront de nouvelles réductions des besoins de personnel."(10)

La Fédération internationale des employés, techniciens et cadres (F.I.E.T.), un syndicat qui représente plus de deux millions d'employés de banques de par le monde entier, observe une transformation importante qui s'effectue auprès de cette main d'oeuvre dans les pays suivants: l'Autriche, le Danemark, la France, l'Allemagne de l'Ouest, l'Angleterre, la Norvège et la Nouvelle-Zélande.

---

(9) MOUSSY, J.P., Banques en Question, Montholon, Paris, 1981.

(10) RADA, J., La micro-électronique et son impact socio-économique, B.I.T., Genève, 1982.

Il formule ce changement dans ces mots: "Technology affected the geographical distribution of the work force in centralisation of staff in data processing centres and/or in head offices."(11)

Les répercussions négatives sur l'emploi causées par les innovations sont largement étudiées et documentées de manière générale au Canada, mais le sont beaucoup moins en ce qui concerne la seule industrie bancaire.(12)

Dans notre pays, très peu d'analyses exhaustives ont abordé le sujet. A notre connaissance, il n'existe que quelques brefs rapports communiqués par la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) qui présentent ces innovations comme néfastes au travail dans les caisses populaires.(13). Par conséquent, notre recherche part de ces observations et scrute ce qui en est au Canada dans cette industrie.

Toutefois, nous ne nous limitons pas à la seule variable "technologie" pour appréhender les transformations du travail. Par ailleurs, nous préférons l'analyse de la mise en opération des innovations dans cette industrie. Pourquoi? parce que le concept d'innovation tient également compte des restructurations organisationnelles.

L'innovation se présente comme un concept beaucoup plus large que la seule dimension technologique, ce qui le rend encore plus intéressant et représentatif des causes affectant les transformations du travail. Ainsi, nous

(11) F.F.E.T., Bank Workers and New Technology, Genève, août 1980.

(12) par exemple; MENZIE, H., Women and the CHIPS: Case Studies on the Effects of Informatics on Employment in Canada, I.R.P.P., Mtl, 1980.

JULIEN, THIBODEAU; MATHEWS, "Les nouvelles technologies et l'emploi au Québec" dans l'Actualité économique, 3 sept. 84.

dépassons les limites conceptuelles de la technologie et y ajoutons l'innovation, en matière organisationnelle, qui à notre avis est toujours première. Toute innovation implique dans ces organisations, un processus de rationalisation du changement, planifié et dirigé par des comités ou équipes chargés du "développement organisationnel". Ces équipes se chargent d'étudier et d'expérimenter la façon dont les innovations devront modifier l'organisation social et technique du travail afin de répondre à la demande toujours croissante d'efficacité et de productivité, propre à la logique capitaliste. Le travail, et plus précisément les postes de travail, sont donc modifiés pour ne pas dire constamment reformulés et transformés...

#### 1.4 - HYPOTHESE CENTRALE DU TRAVAIL

L'hypothèse centrale de ce travail est que les innovations implantées dans l'industrie bancaire auraient des implications néfastes sur le travail dans les banques.

Notons immédiatement, avant d'aller plus loin, la signification exacte du concept d'"implication". En effet, il aurait pu sembler plus juste d'utiliser un concept comme "conséquence" ou "effet". Toutefois, la relation de cause à effet serait devenue fondamentale, et par conséquent aurait dû être démontrée, dans cette thèse, ce qui n'est pas le cas...

Dès lors, l'utilisation du concept d'"implication" correspond à la définition courante que l'on retrouve dans le petit dictionnaire Robert, c'est-à-dire une relation logique consistant en ce qu'une chose en implique une autre. Il n'est donc pas question dans cette recherche de chercher une cause et ses effets, mais plutôt de démontrer les corrélations existantes entre

7.

L'implantation d'innovations et des transformations néfastes du travail pour une période historique donnée, c'est-à-dire 1960-1985.

Ces implications néfastes se présentent quantitativement par une stagnation et même une diminution de l'emploi dans l'ensemble de l'industrie, malgré une augmentation du volume d'activité et qualitativement par une dégradation générale des conditions de travail dans les entreprises bancaires. Mais attention! Nous ne cherchons pas à nier par cette recherche qu'il y a effectivement de nouveaux postes de travail, très riche en défi et qui nécessitent une formation supérieure qui aient été créés, mais nous démontrons plutôt que le travail effectué par la majorité du personnel bancaire subit des transformations peu souhaitables par rapport à ce qu'il était avant la mise en place des innovations caractéristiques de la période 1960-1985.

Enfin, avant de décrire exhaustivement les principaux concepts de notre hypothèse, nous tenons à mettre en relief le postulat dominant de notre analyse, qui est que les banques canadiennes sont d'abord et avant tout des sociétés par actions que l'on regroupe dans un secteur de l'activité économique, c'est-à-dire celui de l'industrie bancaire. Par conséquent la recherche du profit est l'objectif central de leur activité pour ne pas dire de leur existence(14), au même titre que n'importe quelle autre industrie. Nous nous détachons donc du courant d'analyse qui présente les banques comme une institution de bienfaisance, garante du bon fonctionnement de notre société(15).

---

(14) Voir pour une approche similaire: ANDERSON, A., "New Dimension in Banking is Managing the Strategic Position", The magazine of Bank Administration, U.S.A. 1983. et THEORET, P., "Les profits des banques grimpent toujours" M.B.A., avril 1983.

(15) Voir pour exemple BOREHAM, F., Money and Banking, Analysis & Policy in a Canadian Context, Holt, Rinehart, Winstan Inc, U.S.A., 1979.

Ainsi, la notion "employé de banque" réfère à l'ensemble des individus salariés qui travaillent soit dans une succursale bancaire, soit dans un centre régional de règlement, ou dans un siège social.

Enfin, pour ce qui est des deux concepts dominants de notre étude, à savoir "innovation" et "transformation négative du travail" nous les entendons de la manière suivante: Par "innovation", un peu à l'exemple de J. Schumpeter, nous considérons l'innovation de manière générale, comme un générateur de profit. Schumpeter a identifié quatre types d'innovation; -l'innovation technologique ou la désuétude d'ancienne machinerie et son remplacement par de plus modernes; -l'innovation organisationnelle, ou une modification dans la façon d'organiser les tâches et fonctions des travailleurs, une sorte de restructuration sociale du travail; -la création de nouveaux produits; -la recherche de nouveaux débouchés, ou marchés.

Il est opportun de rappeler ici que l'objectif de notre recherche est de retracer les transformations négatives du travail qui correspond à l'apparition des innovations caractéristiques de notre période d'étude dans l'industrie bancaire. Il importe donc de bien décrire ces innovations, leurs apports et surtout leur signification pour saisir l'étendue des transformations du travail dans les banques. Cette multitude d'innovations qui est apparue depuis 1960 se représente entre autre, par l'apparition des centres de traitement des données, l'informatisation de la comptabilité des succursales, le développement des transferts électroniques de fonds, la mise sur le marché des cartes de crédit bancaire, la prolifération des guichets automatiques, la création des centres de crédit commerciaux;..

Acceptant la définition générale des innovations proposée par Schumpeter, sa grille de classification par contre ne nous permet pas d'expliquer adéquatement les bouleversements du processus du travail dans les banques. Nous allons donc devoir regrouper cette multitude d'innovations sous la dénomination commune d'innovation majeure, à l'exemple de Michel Aglietta et Anton Brender(16). Cette formulation permet d'identifier précisément que l'innovation organisationnelle fait partie intégrale de toute autre innovation, qu'elle soit technologique, ayant trait à un nouveau produit, ou un nouveau marché. Par la notion d'innovation organisationnelle nous considérons l'application d'un processus de changement planifié en vue d'améliorer l'efficacité de l'organisation, dans son ensemble(17). Ce processus a principalement pour objet la distribution du pouvoir, les règles de travail et les postes de travail, ainsi que leur contenu dans chaque entreprise et recherche continuellement une restructuration plus efficiente de l'organisation du travail.

Nous allons donc préciser comment le développement des innovations, et plus exactement d'une innovation majeure, correspond à une transformation significative du travail des employés(es) de succursales bancaires tout d'abord, puis de celui des employés(es) des centres de traitement des données, et finalement celui des cadres subalternes des entreprises bancaires. Enfin, de manière générale, un des éléments des plus significatifs concernant le développement d'une nouvelle politique de gestion du personnel relié à l'innovation majeure est le transfert important d'une partie du travail effectué dans les

---

(16) AGLIETTA M. et BRENDER, A., Les métamorphoses de la société salariale Calmann-Levy, France, 1984.

(17) FRENCH, W. et BELL, C., Organization Development, Prentice hall, U.S.A., 1978.

succursales, et donc, d'employés(es), dans les centres régionaux de traitement des données de 1960 à nos jours.

Maintenant, en ce qui concerne notre second concept central, celui de la transformation négative du travail; il doit être compris comme étant celle d'une dégradation(18) significative des conditions de travail pour la majorité des employés(es) de banques. Quantitativement, une variable comme l'évolution du nombre d'emplois nous permet de réaliser ce qui se dessine dans l'industrie bancaire. Toutefois, l'analyse d'une dégradation du travail s'effectue davantage au niveau qualitatif. Les variables qui nous permettent de vérifier un tel phénomène au sujet des conditions de travail de ces employés(es) sont nombreuses... En effet, la dégradation du travail est caractéristique d'une intensification du travail, soit par l'augmentation du nombre d'heures de travail, ou encore par l'augmentation du travail exigé dans un temps donné(19), d'une imposition du rythme de travail par les machines et d'une augmentation accrue du contrôle et de la surveillance sur le travail des employés(es). Ainsi donc, le morcellement des tâches et des postes de travail, de caissière commis et cadres de succursale, la standardisation des produits et procédés, l'apparition du travail de nuit, la croissance soutenue d'une main d'oeuvre

---

(18) BRAVERMAN, H., Labor 7 Monopoly Capital, Monthly Review Press, N.Y., U.S.A., 1974.

(19) MARX, K., Le Capital, livre Ier, chapitre XV, éd. Flammarion, Garnier, Paris, 1969, p. 295-302

à temps partiel, l'importance démesurée des investissements en capital par rapport au salaire versé aux employés(es) et le développement du "libre service" bancaire représentent des indicateurs importants d'une dégradation des conditions de travail dans l'entreprise bancaire au Canada.

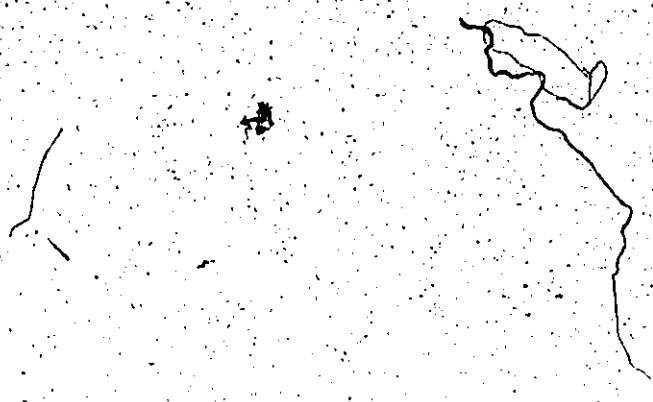
Ainsi, le fil conducteur de cette étude est qu'avec l'implantation des innovations, l'industrie bancaire introduit des transformations des postes de travail... non seulement positives, mais surtout négatives pour la majorité des employés(es). Nous remettons donc directement en cause, tout le discours libéral qui prétend que l'innovation versus le progrès conduit vers le mieux-être de la collectivité et plus spécifiquement celui du salariat. Notre travail démontre qu'effectivement, seule la banque est gagnante dans ce tournant.

Maintenant que notre projet de recherche a été bien exposé, nous voudrions présenter la démarche que nous allons suivre pour mener à terme cette recherche.

Dans le chapitre suivant, nous nous proposons de situer l'évolution historique des services offerts par les banques dans notre société en insistant sur la nature de l'entreprise bancaire, c'est-à-dire celle de société par actions, afin de démontrer que l'entreprise bancaire n'est pas tellement différente d'une entreprise industrielle. Au troisième chapitre, nous allons préciser l'organisation et la nature du travail dans cette industrie. La nature du travail dans les banques exposée, nous présentons l'organisation du travail dans une entreprise bancaire-type datant des années 1970. Cette première introduction au travail dans les banques canadiennes permettra

d'identifier la majorité des employés(es) de banque et d'établir une base de comparaison avec l'organisation du travail dans les banques d'aujourd'hui. Enfin, au chapitre quatre, l'ensemble des innovations caractéristiques de notre période d'étude est présenté, et regroupé sous une dénomination commune d'innovation majeure, afin de bien saisir la signification profonde de cette multitude d'innovations propre au développement de l'industrie bancaire depuis le début des années 1960. Finalement, le chapitre cinq aura pour objectif d'introduire les implications négatives du développement des innovations sur le travail de la majorité des employés(es) de banques, et principalement en regard des postes de travail que l'on retrouve dans cette industrie dans les années 1980.

Enfin, c'est au chapitre six qu'une étude approfondie d'une dégradation des conditions de travail pour la majorité des employés(es) de banque sera élaborée, alors que le chapitre sept sera la conclusion de notre effort de recherche.



CHAPITRE DEUX  
LE DEVELOPPEMENT HISTORIQUE  
DES ENTREPRISES BANCAIRES  
AU CANADA

L'objet de ce chapitre est de préciser la raison d'être fondamentale qui soutient l'industrie bancaire, c'est-à-dire son adhésion à la logique capitaliste. Pour cela, nous établirons dans une première section les relations précises qui lient les concepts de société par actions, d'entreprise à celui de la banque. Enfin, dans une deuxième section nous démontrerons brièvement comment les banques ont su s'adapter à travers leur histoire et reformuler à nouveau leur service afin d'accroître la rentabilité de leur "affaire".

## 2.1 - BANQUES, ENTREPRISES ET SOCIÉTÉS PAR ACTIONS.

Si l'on considère l'entreprise, sans distinction de son appartenance industrielle, on peut dire d'elle qu'elle "est devenue un lieu d'intégration sociale important dans notre société." (20) Dans notre pays comme dans plusieurs autres pays "avancés", exception faite de l'espace de plus en plus restreint de la vie familiale, c'est souvent le seul endroit où les adultes participent à des activités collectives de longue durée. - Malheureusement, l'entreprise n'est pas le lieu par excellence où les individus qui y travaillent peuvent aspirer à leur émancipation et à leur réalisation. "Elle vit au quotidien les contradictions du rapport salarial." (21)

Selon Michel A. Glietta et Anton Brender, la survie de l'entreprise réside dans son principe de base, celui de la croissance. C'est d'ailleurs ce principe qui permet de canaliser les aspirations des travailleurs(euses),

(20) M. AGLIETTA, A. BRENDER, Les métamorphoses de la société salariale, Calman-Levy, 1984, p.55.

(21) Ibid., En ce qui concerne notre étude particulière, les conflits de travail récents dans l'industrie bancaire, celui à Toronto, au centre d'ordinateur de la Banque Impériale de Commerce (réf.: Globe & Mail, 8 Juin 1985, p.1. et celui à Montréal, aux Caisses Populaires Desjardins (réf.: Le soleil, 20 juin 1985, p.1) témoignent de cette triste réalité.

aspirations directement reliées à la tonalité dominante des sociétés salariales, à savoir le progrès social. Tous et chacun, travailleur et employé, peuvent entretenir des espoirs raisonnables d'accroissement de leur revenu et de leurs avantages sociaux à condition que l'entreprise continue de croître... Par contre, comme nous le faisait remarquer ces auteurs, l'affaiblissement de la croissance "générale" des pays "développés" depuis une vingtaine d'années s'est manifesté dans l'entreprise par une accentuation portée sur le contrôle des coûts de production.(22)

Avant d'avancer plus loin, il importe de préciser un élément qui pourrait déjà porter à confusion. En qualifiant notre société de salariale et en constatant comment s'effectue la cohésion sociale dans cette société (c.a.d. principalement à l'intérieur des entreprises) nous ne remettons pas en cause une force dominante de l'histoire, à savoir le capitalisme, en tant que mode de production. Nous croyions que dans notre société comme dans toute société dominée par la logique capitaliste, la "crise est perpétuelle"(23). En d'autres mots, ces sociétés ne peuvent se mouvoir autrement que dans l'ambivalence pour ne pas détruire la force qui est à la fois son énergie vitale et son poison.

Toujours selon ces auteurs, la cohésion sociale se maintient en produisant des différenciations au sein des individus, et particulièrement au travers l'entreprise. On comprend aisément que le salaire n'est pas un processus de différenciation des travailleurs. Bien au contraire, il représente un

---

(22) Ibid., p.174

(23) Sur ce sujet, on peut retrouver les caractères épistémologiques du courant de pensée de la régulation dans l'avant-propos et l'introduction de M. Aglietta de son livre Régulation et crises du capitalisme, Calman-Levy, 1982, 2e édition.

processus d'indifférenciation de la masse. C'est pourquoi d'ailleurs il n'est qu'un élément du rapport salarial. L'autre élément fondamental, auquel nous attachons beaucoup plus d'importance dans notre recherche, la normalisation(24) est l'élément qui institue les différences sociales au sein du salariat. La normalisation est instrumentale. "Elle sépare, définit des places, distribue des individus sur des fonctions, stratifie des groupes, assigne des rôles."(25) Elle a pour logique le classement, mais un classement en perpétuel changement: On la retrouve dans l'organisation hiérarchique du salariat et davantage dans le remodelage des règles d'organisation de ces entreprises. La différenciation du salariat s'effectue principalement à partir de cinq variables; la qualification reconnue, l'ancienneté, l'âge, le sexe et la nationalité. Le regroupement des critères de classement dans le salariat délimite ainsi des configurations opposées.(26) Dans notre étude, la configuration opposée par excellence est définitivement celles des hommes qualifiés ou anciens dans l'industrie qui a pour pôle opposé des femmes jeunes et peu qualifiées. Notre étude ne traitera pas de toutes ces variables, car surtout deux d'entre elles, le sexe et la qualification, sont caractéristiques du mouvement de différenciation du salariat dans l'industrie bancaire canadienne. La variable sexe ne sera pas vraiment approfondie puisqu'elle a déjà été très bien présentée par M. Bossen(27), et nous concentrerons nos efforts d'analyse sur la qualification et plus exactement la déqualification des salariés(es) des banques canadiennes qui se

(24) J.M. FOUCAULT dans La volonté de savoir, N.R.F., Gallimard, 1976. a énoncé théoriquement les principes de la normalisation:

(25) AGLIETTA et BRENDER, *op.cit.*, p.12.

(26) *Ibid.*, p.97.

(27) BOSSEN, M., L'utilisation de la main d'oeuvre dans les banques à charte, CCSF, 1971. et L'emploi dans les banques à charte 1969-1975, CCSF, 1976.

présenté comme un élément important de la différenciation de ces travailleurs(es).

L'entreprise, de manière générale, se présente donc comme une vaste et complexe organisation de travailleurs, marquée non seulement par une hiérarchie des postes de travail, mais également par des statuts sociaux délimités par des qualifications importantes reconnues ou, au contraire, par des qualifications secondaires et non-reconnues. Cette configuration opposée d'employé(e) qualifié(e) versus les employés (es) non qualifiés(es) devient de plus en plus significative au tournant des années 1980. Nous le verrons très bien dans les prochains chapitres.

Maintenant, si l'on s'attache davantage à l'entreprise bancaire caractéristique du Canada, que pouvons-nous percevoir?

Les raisons sociales ou les noms d'entreprises que l'on retrouve dans l'industrie bancaire canadienne sont nombreux. D'une douzaine qu'elles étaient avant 1980, elles sont en 1984, soixante-douze...(28) et cela ne tient pas compte des caisses populaires du Québec et des "crédit unions" de l'Ouest! Mais pourquoi parler de raison sociale maintenant plutôt que d'entreprise? Pour une simple et bonne raison qu'elle nous permet d'introduire un élément important qui sert de base à notre étude, celui de société par actions. En effet, la raison sociale d'une entreprise est d'abord et avant tout une partie intégrale du langage législatif de la constitution d'une société par actions. Les principales raisons sociales qui dominent l'industrie bancaire canadienne sont la Banque Royale du Canada, la Banque de Montréal, la Banque Canadienne Impériale de Commerce, la Banque de Nouvelle-Ecosse et la Banque Toronto-Dominion.

---

(28) ABC, Activité/1984, Les banques à chartes du Canada, p.2.

Ces cinq banques représentent à elles seules près de 90% de l'industrie bancaire(29), et emploient près du même pourcentage de main-d'oeuvre(30). Ces banques, tout comme la majorité des autres que nous n'avons pas notées, sont des sociétés par actions. Mais qu'est-ce qu'une société par actions? Selon une définition vieille de plus d'un siècle, mais encore citée de nos jours lorsqu'il s'agit de définir ce terme; la société par actions est "un être artificiel, invisible et incorporel qui n'existe qu'en vertu de la loi"(31). Elle est une personne morale, elle a une existence en soi, une vie, une pulsion qui lui est propre, qui peut être courte, longue ou même indéfinie, comme c'est le cas des principales banques canadiennes. En tant que personne morale, la société par actions, l'entreprise, développe et entretient ses propres moeurs, ses habitudes et surtout ses règles de conduite admises et pratiquées en son sein. Ces moeurs, habitudes et règles de conduite sont à peu de choses près les mêmes pour n'importe quelle société par actions, peu importe son domaine d'activité industrielle. Qu'il s'agisse de Bell Canada, de Shell Canada ou de la Banque de Montréal, c'est la logique du capital qui détermine leur action, celle du profit, de la croissance. En effet, à l'instar des autres sociétés par actions, un conseil d'administration préside aux destinées de chaque banque en élaborant et en faisant appliquer une ligne de conduite, tout en surveillant l'administration pour le compte des actionnaires, qui soi dit en passant, sont plus de 214,000 canadiens et cela sans tenir compte des milliers d'autres personnes qui y participent indirectement par l'entremise de caisse de retraite ou de fonds mutuels.(32)

---

(29) Bank of Montréal, Current Facts on Banking, January 1983, p.3.

(30) BOSSEN, M., op. cit., 1975 p.9.

(31) Citation, cité par PYLE, WHITE, ZIN et SYLVAIN, dans Initiation à la comptabilité financière et administrative, Irwin-Dorsey Ltée, Ontario, 1975, p.465.

(32) ABC, Les banques à charte du Canada, leur rôle et organisation, 1983, p.5.

## 2.2 - TRANSFORMATION DES SERVICES OFFERTS PAR L'ENTREPRISE BANCAIRE AU CANADA

Le commerce qu'effectue les banques est celui de la monnaie si l'on veut simplifier au maximum leur rôle. Dans les premiers temps de l'histoire des banques canadiennes, on retrouvait du papier-monnaie imprimé indépendamment par chaque banque. Il y avait alors plusieurs sortes de dollars qui circulaient au pays, comme ceux de la Banque de Montréal, par exemple.(33) En somme, les premiers services que les banques offrirent à la population n'étaient pas simplement d'accepter des dépôts et d'accorder des prêts, mais également d'émettre des billets de banque, des jetons et des pièces de monnaie. En 1935, un changement assez important survenait avec la création de la Banque du Canada, une nouvelle institution que le gouvernement fédéral créa dans le but d'augmenter son contrôle sur la politique monétaire. A partir de cette date, c'est la banque du Canada qui avait seule la responsabilité d'émettre de la monnaie au Canada. Une partie du travail dans les banques était alors transféré à la Banque du Canada. Les banques de cette époque étaient alors de véritables intermédiaires financiers, devenant "le principal point de rencontre entre les investisseurs et les épargnants"(34)

Soulignons en passant, que les banques s'occupent de ramasser les dépôts des épargnants, non parce que c'est une activité très profitable en soi, mais parce qu'ils sont nécessaires pour l'expansion de l'offre monétaire, et plus

---

(33) Dans le rapport annuel de la Banque de Montréal, de 1979, à la page 11, on peut y voir des spécimens émis par cette banque au début du XIXe siècle.

(34) TREMBLAY, R. "Les intermédiaires financiers dans une économie moderne" dans L'économique, analyse macro-économique, 3e édition, HRW Ltée, Montréal, 1975.

particulièrement du crédit que les banques peuvent accorder aux investisseurs. Deux facteurs principaux réglementent le système bancaire et plus précisément la création de la monnaie. La loi sur les banques qui oblige ces dernières à conserver un minimum de couverture sur leur dépôt à vue, puis (voilà la magie!) il y a un effet multiplicateur sur la masse monétaire en circulation qui existe du fait que les principales banques canadiennes sont composées de plusieurs succursales qui s'inscrivent dans l'ensemble du système bancaire et qui s'appliquent à accroître la création du crédit bancaire(35).

Les années passent, puis une nouvelle monnaie devient de plus en plus populaire auprès des consommateurs de services bancaires. Il s'agit de la monnaie scripturale, que l'on confond généralement avec l'utilisation des chèques. C'est alors que la fonction de la compensation bancaire prend son essor. Une partie de plus en plus importante du travail des employés(es) de banque lui est consacrée. L'acheminement des chèques correspond à diriger les fonds d'un chèque tiré par un individu, vers le compte du destinataire du chèque(36). A titre d'exemple du volume d'utilisation de cette nouvelle monnaie, l'Association des Banquiers Canadiens (ABC) précise qu'"il se situe à l'heure actuelle à plus de six millions de chèques par jour."(37)

Encore quelques années, puis c'est une multitude d'innovations qui transforment à nouveau les sources offertes par les banques. En effet, depuis le

(35) TREMBLAY, R., L'économique, 3e édition, HRW Ltée, 1975, p.151 à 167.

(36) Le travail effectué par les employés(es) de banques correspondant à cette fonction sera minutieusement expliqué au chapitre suivant.

(37) ABC, Les banques à chartes du Canada, leur rôle et organisation, 2e édition, 1983, p.6.

début des années 1960, c'est une nouvelle étape de l'histoire de la monnaie qui commence, celle de la monétique(38). La monétique correspond grosso modo à l'apparition des moyens électroniques de paiement. La première phase concrète de ce développement pour le consommateur est la mise sur le marché de cartes de crédit bancaires et la plus récente, l'apparition des guichets automatiques. Cette dernière étape de l'histoire de la monnaie représente en soi plusieurs modifications profondes du travail dans l'industrie bancaire. Elle est d'ailleurs la période historique particulière que nous approfondissons dans le cadre de cette recherche. Avec cette nouvelle ère qui se caractérise par un rythme très élevé d'innovation, les services bancaires sont encore une fois fortement modifiés. André Bisson, cadre supérieur à la Banque de Nouvelle-Ecosse affirme que "la monnaie (lire papier-monnaie) en circulation est proportionnellement moins importante qu'elle ne l'était auparavant."(39) J.F. Crean, un autre banquier, présente très bien les nouvelles fonctions des banques.

"Il y a vingt ou trente ans, les banques étaient considérées - à juste titre - comme des "intermédiaires financiers" dont l'activité essentielle se limitait à emprunter des fonds aux déposants et à les prêter aux emprunteurs. Actuellement, les banques ont toutefois de plus en plus tendance à devenir, outre des intermédiaires financiers, de véritables agents de paiement."  
(40)

Notre société a de moins en moins recours aux espèces pour s'acquitter de ses comptes, ce qui amène de plus en plus l'entreprise bancaire à agir en tant qu'agent de paiement auprès de sa clientèle, que ce soit une personne morale (entreprise) ou humaine (particulier) pour distribuer la paye des

(38) LEPETIT, J.M., "La carte à mémoire ou vive la puce" dans la revue M.B.A., oct. 1984, p. 42.

(39) BISSON, A., "La Banque de demain" dans la revue Gestion, septembre 83, p.18.

(40) CREAN, J.F., "Les Banques canadiennes et l'automatisation" dans le périodique Le Banquier et revue IBC, #3, 1979, p. 9.

employés ou régler les factures courantes. Ainsi, cette industrie qui était, au siècle dernier, réservée aux richards de la société est devenue une énorme industrie de masse que l'Association des manufacturiers canadiens n'hésite pas à qualifier également de véritable commerce de détail.(41)

Cette courte introduction au développement historique des services bancaires au Canada ne fait qu'appuyer notre postulat de base, à savoir que la banque est bel et bien une entreprise comme une autre qui s'ajuste avec le temps, afin de bien remplir son mandat premier, celui de générer des profits, et des profits toujours croissants...

Enfin, nous verrons plus en profondeur dans les trois chapitres suivants, comment la dernière étape de l'histoire de la monnaie, la monétique, coïncide à une série de transformations négatives pour le travail de la majorité des employés(es) de banques. Mais d'abord, identifions ce travail...

---

(41) Globe et Mail, 17 octobre 1984, p. B6.

CHAPITRE TROIS

LE TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

"All financial institutions are essentially information factories."

R.M. MacIntosh, general manager of the Bank of Nova Scotia, 1970 and president of the Canadian Banker Association, 1980.

(Source: "Social and technological influences on the financial system in the 70's" in the Canadian Banker, CBA, vol. 77, #21, march/april 1970, p. 10.)

Ce chapitre a pour objectif de présenter et décrire le travail qui s'effectuait dans cette industrie dans les années 70. Il se compose de trois parties principales. La première traite de la nature du travail dans les banques, la deuxième, de l'organisation du travail dans ces entreprises et la troisième, des possibilités d'avancement et de "carrières" dans ces entreprises. Ce chapitre a une double visée: celle d'introduire le lecteur au processus du travail dans les banques; et celle d'établir une base de comparaison entre l'organisation et l'exécution du travail caractéristique des années 1970 et celles des années 1980. En effet, ce chapitre est consacré, entre autre, à la description du travail caractéristique des années 1970, alors qu'au chapitre cinq, nous traiterons principalement du travail caractéristique des années 1980.

### 3.1 - LA NATURE DU TRAVAIL DANS LES BANQUES.

Lorsque l'on songe au travail qui s'effectue dans les banques, on a généralement l'impression que c'est celui du commerce de l'argent et qu'il est par le fait même directement relié à la manipulation de la monnaie. Or, comme nous l'avons déjà vu au chapitre précédent, la monnaie constituée de pièces et de papier-monnaie n'est pas la principale composante de l'ensemble de la monnaie, avec laquelle les banques font leur commerce. C'est davantage avec la monnaie scripturale, ce type de monnaie qui n'existe que dans les livres des institutions financières, que les banques transigent. Dès lors, la nature du travail dans cette industrie n'est essentiellement pas celle de la manipulation de l'argent.

Mais qu'est-elle alors? Si l'on veut simplifier au maximum la nature de ce travail, nous dirions qu'il s'agit d'abord et avant tout d'un travail axé sur la circulation de l'information.

Le type d'information qui circule peut se résumer ainsi à l'origine, ce sont des ordres de retrait, de dépôt, de virement, de paiement, des demandes de prêt personnel, hypothécaire, ou commercial par des clients. Ce sont les balancements des écritures comptables qui doivent être effectués pour chaque compte, pour l'ensemble d'une succursale bancaire, pour chaque direction régionale et finalement au siège social, et cela quotidiennement, mensuellement et annuellement... Cette image de la nature du travail dans les banques nous donne une idée de l'envergure de l'information qui y circule chaque jour.

Pour mieux saisir la nature du travail dans les banques, nous poursuivons avec la description d'une fonction très importante dans cette industrie, celle de la compensation bancaire.

La compensation bancaire au Canada occupe une large part du travail de plusieurs employés(es) dans différents types d'établissements bancaires(42). Les transactions nécessaires à l'acheminement des chèques sont nombreuses et complexes. Comme le précisait un banquier en 1960, "a cheque may have to pass through as many as twenty-one different pairs of hands between first presentation at one branch and final payment by another far removed."(43)

---

(42) Nous présentons dans la prochaine section quels sont ces différents types d'établissements.

(43) A.J. KNOWLES, "The Banking Robot" in the Canadian Banker, CBA, vol. 67, #1, spring 1960, p. 95.

Rappelons ici qu'"un chèque n'est ni plus, ni moins qu'une directive adressée au banquier du payeur, lui ordonnant de remettre sur demande une certaine somme à l'individu dont le nom apparaît sur le chèque."(44)

A titre d'exemple, concernant la compensation bancaire, nous reproduisons le schéma élaboré par Martin Ernst qui présente une vue d'ensemble du cheminement effectué par un chèque aux Etats-Unis.(voir figure 1) Au Canada, le processus est similaire avec quelques différences cependant!

Aux Etats-Unis, le système bancaire est régi sur une multitude d'entreprises individuelles, alors que celui du Canada est principalement constitué de cinq grandes entreprises à réseau de succursale très bien étendue sur tout le territoire canadien. Cette particularité transformé donc le schéma de M. Ernst... Le pourcentage de chèques émis par le gouvernement canadien et tiré sur la Banque du Canada par exemple, ne représente que 10% de l'ensemble des chèques en circulation comparativement à 32% pour la banque de réserve fédérale américaine, ce qui revient à dire que 90% des chèques canadiens doivent être réglés entre les entreprises bancaires.

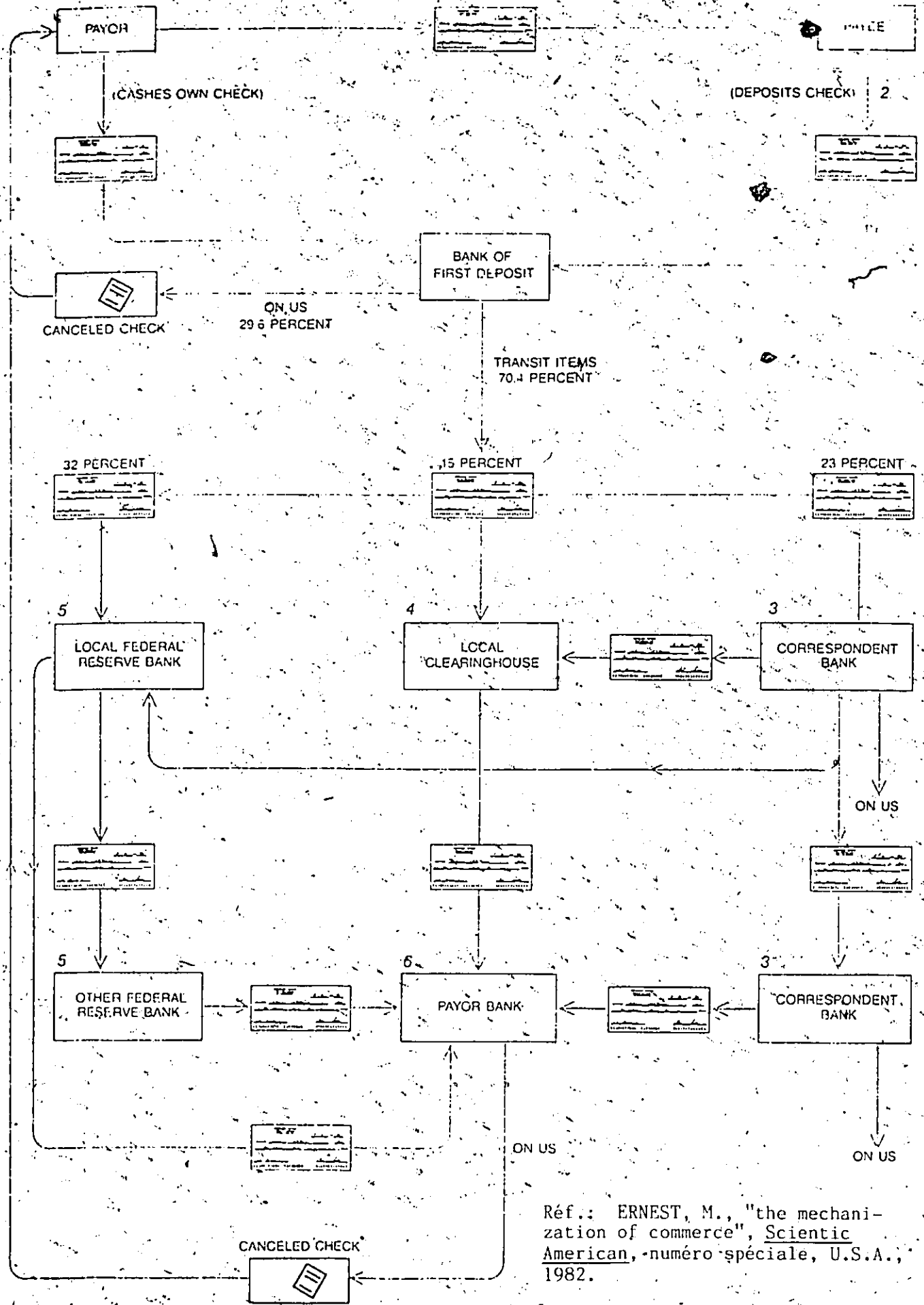
La compensation bancaire, et tout ce qu'elle impliquait avant le début des années 1960 nous est raconté dans une version canadienne cette fois, par J.F. Crean, ex directeur du département d'organisation et d'informatique de la Banque de Nouvelle-Ecosse, et actuel directeur général à la direction du crédit commercial.(45)

---

(44) J.F. CREAN, "Le système canadien des paiements" dans la revue Le Banquier #5, 1979, p. 14.

(45) Ibid, p. 13.

FIGURE 1



Ref.: ERNEST, M., "the mechanization of commerce", Scientific American, -numéro spéciale, U.S.A., 1982.

"Les chambres de compensation se comptaient alors par centaines à travers le pays. Dans ces centres, il y avait réunion tous les matins, très tôt, au cours de laquelle on faisait l'échange des chèques reçus la veille et tirés sur des succursales d'autres banques. Toute banque qui se retrouvait dans une position de débit net à l'égard d'une autre banque à l'issue de cette séance, devait remettre à la banque en question un reçu de règlement afin de couvrir le débit. Ce reçu était ensuite acheminé par la banque créancière à sa succursale principale située le plus près d'un centre de règlement de la Banque du Canada, dont le nombre au Canada est de dix, pour règlement final. Dans les agglomérations importantes qui comptent de nombreuses succursales bancaires, les chèques étaient envoyés aux succursales principales, qui s'occupaient des échanges mutuels d'effets entre les banques. A chacun des points où se trouvait un établissement de la Banque du Canada, les banques procédaient à l'échange non seulement des effets déposés dans leurs succursales de la région immédiate, mais aussi des reçus de règlement parvenus des régions éloignées et représentant le résultat des règlements locaux de ces endroits. Dans le cours d'une journée d'affaire normale, on procédait à l'échange du plus grand nombre d'effets possible. Le lendemain matin, le total des montants reçus et livrés par chaque banque était confirmé par les banques individuelles réunies à la Chambre de compensation. Les montants nets qui ressortaient de ces opérations pour toutes les banques de la région entière desservie par le point de règlement de la Banque du Canada étaient alors signifiés par télégramme à Ottawa. Ceci donnait à la Banque du Canada la possibilité de calculer les montants nets dus ou à recevoir pour chaque banque individuelle à travers le pays."(46)

Cette façon de procéder est évidemment désuète aujourd'hui. Les nouvelles technologies de l'informatique combiné à un nouveau mode d'organisation du travail ont permis de modifier considérablement la manière d'agir. (Nous en expliquerons les détails dans les chapitres suivants.)

---

(46) Ibid., p. 14.

Enfin, une autre fonction importante que l'on retrouve dans une entreprise bancaire et qui nécessite un énorme flux d'information concerne les procédures de demande et d'octroi de prêts. Avant d'accorder ou de refuser un prêt à un particulier ou une entreprise, le responsable du crédit dans une succursale doit pouvoir étudier une quantité d'information que lui procurera son client potentiel. Il doit donc tout d'abord vérifier un certain nombre d'information que ce client lui a transmis afin de déterminer leur exactitude. A cette fin, l'utilisation du téléphone au début des années 1960, se présentait comme l'outil de travail par excellence. Plusieurs appels téléphoniques devaient être effectués auprès des différents endosseurs, fournisseurs et références du client afin de s'assurer de sa situation financière. Toute une série de questions que le responsable du crédit devait résoudre bien souvent en se référant principalement aux différents livres comptables qui tenaient lieu de registre de chaque transaction effectuée par les clients. Chaque transaction était alors inscrite manuellement à l'aide d'un stylo ou d'un crayon, et représentait au moins deux écritures comptables, une de débit et une de crédit. Cette première série de questions ne représente que le début de l'étude qu'il doit effectuer puisque par la suite, il doit s'interroger sur la raison du prêt, et d'autant plus lorsqu'il s'agit de prêt commercial. Enfin, il y a aussi la limite de crédit que le responsable des prêts doit respecter. En effet, le directeur d'une succursale bancaire devra remettre le "dossier" à son supérieur, le directeur régional, si sa limite discrétionnaire de crédit est atteinte par une demande de prêt. Les limites de crédit des directeurs de succursale varient d'une succursale à l'autre et vont généralement de cinq mille dollars pour la plus faible à un demi-million de dollars pour la plus élevée.(47)

---

(47) A. RYBA, "Importance et fonctionnement des institutions financières au Québec", Le Banquier, février 1979, p. 16.

La cueillette de l'information ainsi que la communication de celle-ci représentent donc une très grande partie du travail de l'étude des demandes de prêt. Toutefois, il y a également des éléments d'analyse et de jugement qui interviennent dans cette fonction.

Ces fonctions fort importantes du travail dans l'industrie bancaire qui viennent d'être exposées principalement au temps passé, sont toujours aussi importantes aujourd'hui, mais combien transformées dans la manière dont elles se réalisent actuellement. On pourra très bien le constater à la suite des prochains chapitres, puisqu'ils présenteront, entre autre, cette transformation... L'objectif de cette première élaboration sur les principales fonctions qui caractérisent le travail dans les banques est, avant tout, de situer la nature même de ce travail, c'est-à-dire la circulation de l'information(48), qui est, somme toute, la caractéristique particulière qui définit l'ensemble des activités tertiaires de l'économie. A ce titre, d'énormes rapprochements ont été établis, par exemple, sur le travail qui existe dans l'industrie bancaire et celle des assurances(49). Ces deux industries représentent une multitude d'entreprises de service ayant comme matière première de l'information à réunir et à communiquer!

---

(48) H. MENZIES dans son livre Women and the CHIPS, p. 41, soutient également cette thèse: "Banking is highly information intensive, with financial information as the heart of its transaction-based work."

(49) E. VERDIER, La Bureautique, Maspero, Collection Repère, Paris, 1983.

### 3.2 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE BANCAIRE

L'entreprise bancaire-type que nous avons identifiée comme correspondant à principalement cinq raisons sociales(50) se subdivise en trois types d'établissement distincts, à savoir la succursale, la direction régionale et le centre de traitement des données et finalement le siège social.(51) Cette classification en trois différents types d'établissement nous permet de mieux saisir la répartition de la main d'oeuvre dans cette industrie ainsi que son évolution au fil des ans. Par exemple en 1969, sur un total de 84,390 employés(es) de banque au Canada, on retrouvait 71,678 employés(es) dans les succursales bancaires, 4,887 employés(es) dans des directions régionales et centres de données, et 7,825 employés(es) dans des sièges sociaux, ce qui revient à dire que près de 85% des employés(es) de banques se retrouvaient dans une succursale bancaire(52). Nous allons donc dans ce chapitre tenter de présenter le travail et les postes de travail qui se retrouvent dans ces différents établissements, en mettant l'accent évidemment sur le travail effectué dans les succursales bancaires.

Toutefois, avant de décrire les principaux postes de travail caractéristiques des succursales bancaires, nous tenons à souligner un aspect particulier

---

(50) Les autres raisons sociales que l'on retrouve dans l'industrie bancaire étant significativement moins importantes. Par exemple, La Banque Nationale du Canada que l'on considère comme une entreprise de taille moyenne a un actif de près de 17 milliards de dollars et emploie près de 11,000 salariée(es), la Banque d'épargne, définitivement une petite entreprise bancaire, a un actif de près de 5 milliards de \$ et emploie un peu plus que 1000 salariés(es) en comparaison d'une moyenne de 63 milliards de \$ d'actif et d'une main d'oeuvre d'environ 27,500 salariés(es) pour les cinq grandes banques que nous avons identifiées antérieurement. Référence: "Les institutions financières; les hauts et les bas" dans la revue Commerce, #6, juin 1984, p.98-99.

(51) Classification élaborée par M. BOSSEN, op. cit., 1975, p. 45.

(52) Ibid, p: 45.

et représentatif de la division du travail dans cette industrie. Il s'agit de la division sexuelle qui préside dans les banques canadiennes. Marian Bossen a très bien démontré lors de ses deux recherches(53) sur la main d'oeuvre dans les banques que la majorité des femmes se retrouve dans les échelons inférieurs des organigrammes bancaires alors que la majorité des hommes, qui sont en fait une minorité d'employés dans cette industrie, se retrouvent presque tous dans les échelons élevés des organigrammes bancaires.

Toutefois, cette question ne touche pas directement notre recherche puisqu'elle ne se rattache pas directement à notre problématique, et se présente simplement comme une caractéristique supplémentaire nous permettant de mieux définir la majorité des employés(es) de banques au Canada. Dès lors, il est évident que lorsque nous parlerons dans les pages qui suivent de la majorité des employés(es) de banque, il s'agira effectivement, principalement de femmes et que les conclusions que nous porterons sur les implications néfastes du développement des innovations sur le travail s'adressent d'abord et avant tout à des travailleuses...

3.2.1 - LE TRAVAIL DANS UNE SUCCURSALE BANCAIRE

L'évolution des transformations du travail de 1960 à nos jours a toujours été assez constante, mais c'est davantage à partir des années 1970 jusqu'à nos jours que la démarcation est la plus remarquable. Nous utiliserons donc un organigramme-type d'une succursale bancaire en milieu urbain qui date du milieu des années 70 pour présenter les principaux postes de travail que l'on

(53) M. BOSSEN, op.cit., 1969 et 1975.

retrouvait alors dans ce genre d'établissement bancaire (voir figure 2).

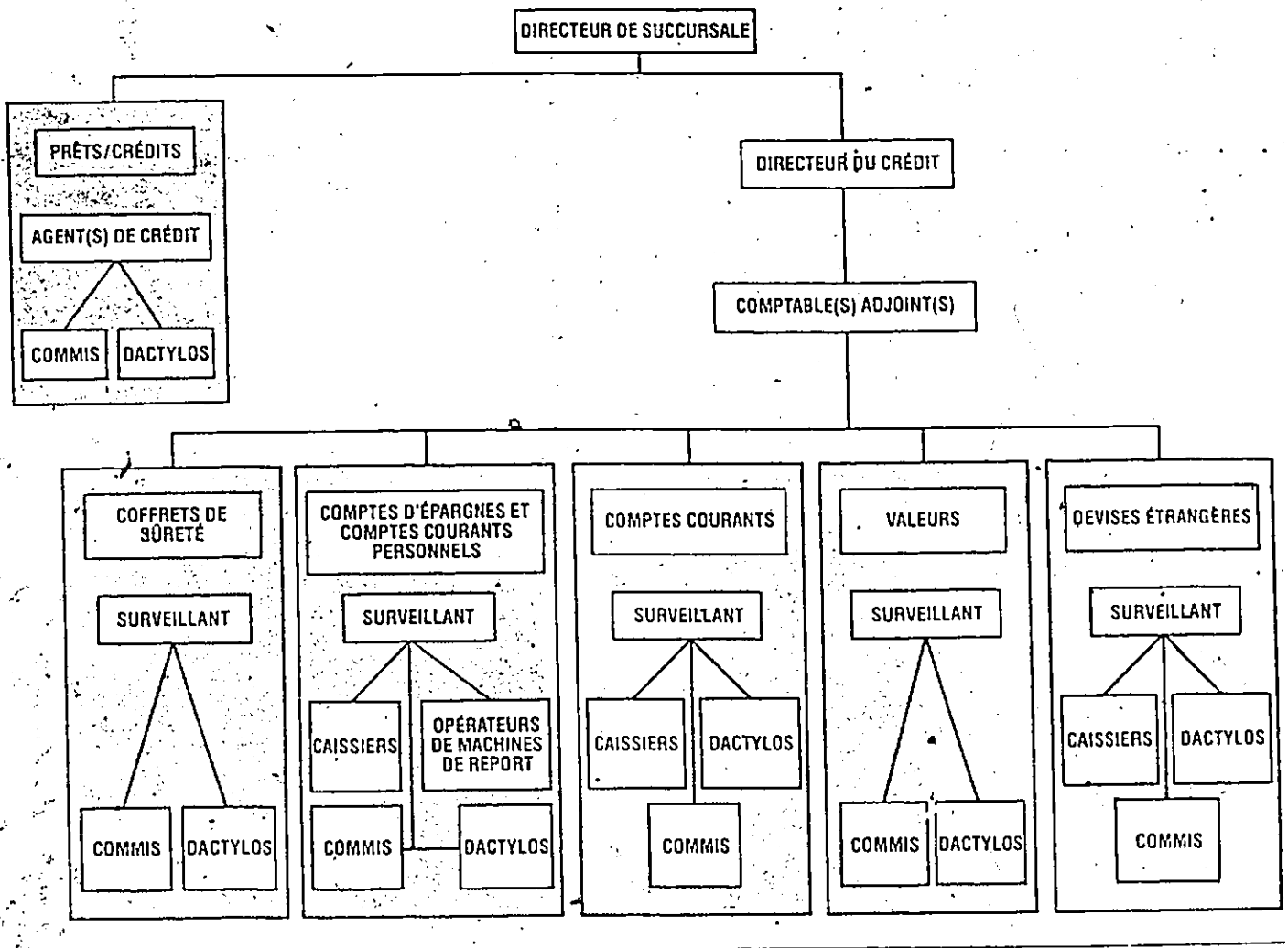
La description de ces principaux postes de travail de cette époque nous servira éventuellement de base de comparaison avec les emplois que l'on retrouve en 1985 dans cette industrie.

La première constatation que l'on retire de cet organigramme est qu'il y a principalement deux secteurs d'activité distincts qui relèvent de l'autorité du directeur de la succursale. La succursale divise donc ces activités en deux catégories principales, celle du crédit et des prêts, une activité qui regroupe peu de travailleurs, et celle des opérations courantes qui regroupe semble-t-il, la majeure partie des employés(es) d'une succursale. Afin de préciser davantage et avec plus d'exactitude où se retrouve la majorité des employés(es) de banque, nous utiliserons les données recueillies par M. Bossen lors de sa deuxième enquête sur le personnel bancaire au Canada, effectuée en 1975. C'est en reproduisant ces données que nous pourrions délimiter l'importance quantitative de certains postes de travail par rapport à d'autres, en considérant le nombre d'employés(es) qui se retrouve dans chacun des différents postes en question.

Ces données furent recueillies auprès des trois plus grandes banques canadiennes. Elles sont donc assez représentatives de l'ensemble de l'industrie bancaire. Nous ne reproduisons toutefois qu'une version réduite de ces résultats.

FIGURE 2.

## ORGANIGRAMME D'UNE SUCCURSALE URBAINE TYPIQUE



Réf.: Main d'oeuvre et Immigration Canada, catalogue MP 70-20/16, 1977,  
p. 6.

TABLEAU 1

<u>Secteur d'activité</u>	<u># d'employé(e)</u>
directeur de succursale	3,748
directeur adjoint (prêts et administration)	741
crédit	<u>4,348</u>
traitement des systèmes et informations	1,608
comptable	4,322
comptable adjoint	1,525
services de secrétariat	6,711
commis(54)	16,717
groupes de soutien divers(55)	1,575
caissières	15,454
réceptionnistes	2,169
préposés au grand livre	1,310
TOTAL	<u>60,228</u>
TOTAL du nombre d'employés dans ces 3 banques	65,312

Réf.: BOSSEN, M., op. cit., 1975, p. 25.

Le tableau 1 combiné à l'organigramme-type nous permet maintenant de saisir l'importance relativement élevée en nombre d'employés(es), de certains

(54) Il s'agit des deux secteurs d'activité débutant par commis dans la version originale.

(55) c.a.d., préposé au courrier, messenger, chauffeur, expédition, personnel d'entretien, etc.

postes comparativement à d'autres tels le cas des commis et caissières qui représentent pratiquement 50% de la main d'oeuvre dans cette industrie.

Enfin, voici une description du travail effectué dans les principaux postes de travail, c'est-à-dire celui de caissière, de commis, de comptable, d'agent de crédit et de directeur de succursale. Nous ne présentons pas le secteur d'activité qui regroupait les services de secrétariat, car nous les considérons similaires à celui des commis. Enfin, il est bon de rappeler ici que la description de ces postes de travail en est une du milieu des années 1970 et qu'à l'occasion, nous ferons des références à des périodes historiques encore plus éloignées...

De manière générale, nous pouvons dire qu'avant la mise en oeuvre des innovations qui nous intéressent, les travaux comptables constituaient l'essentiel du travail des employés(es) de succursale, et qu'à cette époque, l'ensemble des opérations requis par transaction était exécuté manuellement par ces derniers.(56)

### 3.2.1.1 - LES CAISSIERES

La caissière, ou l'ouvrière du bordereau(57), effectue un travail essentiel pour la banque. Elle est, en effet, l'individu qui personnalise la banque, puisqu'elle est bien souvent le seul contact humain pour une

---

(56) BOOTHBY et TRUDEL, Gestion, avril 1983, p. 31.

(57) J.L. GAUTHIER, "Les ouvrières du bordereau", dans la revue Châtelaine, mars 1983.

bonne partie de la clientèle bancaire. "Les clients traitent habituellement avec le caissier quand ils touchent un chèque ou font un dépôt. La renommée de la maison dépend donc beaucoup de l'efficacité et de l'amabilité avec lesquelles le caissier s'occupe des affaires, des questions, et des griefs des clients."(58)

La meilleure façon de signaler le travail effectué par une caissière est probablement de le décrire au commencement de la journée de travail pour terminer en fin d'après-midi. Avant l'ouverture de la succursale au public, la caissière doit d'abord classer les chèques et les fiches de dépôts de la veille. Elle s'assure qu'il n'y a pas d'erreurs qui ont été transcrites sur les fiches du grand livre ou des comptes des clients.(59) Ensuite, elle obtient les pièces et billets auprès de son surveillant, les vérifie et ouvre sa caisse aux clients. Durant les heures d'ouvertures de la succursale à la population, elle effectue différentes opérations. Elle encaisse des chèques, après avoir vérifié si le client a suffisamment de fonds dans son compte pour le couvrir. Elle remplit des fiches de dépôts, additionne l'argent et les chèques qui peuvent s'y trouver, ou remplit des fiches de retrait et remet les sommes demandées au client et inscrit ces transactions au compte du client, dans le livret du client, puis sur sa fiche personnelle. Ces inscriptions s'effectuent alors de plus en plus sur des machines qui font du traitement de texte, mais il n'y a pas tellement longtemps avant, c'est-à-dire dans les années 1960, ces inscriptions s'effectuaient au stylo

---

(58) "Les métiers de la banque", dans Carrière canada, catal. MP 70-20/16, 1977F, p. 5.

(59) Ibid., p. 5.

et chaque transaction était initialée par la caissière dans le livret du client. Enfin, il lui arrive fréquemment d'encaisser des sommes en règlement de factures de service public ou de cartes de crédit. Finalement, en fin de journée, la caissière balance toutes ces opérations pour s'assurer qu'elle n'a pas commis d'erreur, puisque ces chiffres seront transmis à d'autres employés(es) de banque, généralement des commis.

### 3.2.1.2. - LES COMMIS

Les postes de travail dont le titre débute par commis sont nombreux dans l'industrie bancaire.

A cette époque, c'est-à-dire au milieu des années 1970, lorsque l'on réfère à ces employés(es), on pensait immédiatement à l'ensemble de commis généraux qui s'affairaient de répondre aux différentes questions des clients sur certains services de la succursale... Toutefois, leur travail ne se limitait pas là. Leur tâche quotidienne correspond également à "envoyer aux clients des états de compte, mettre des écritures comptables à jour et répondre aux demandes de renseignement par téléphone"(60) A d'autres moments le commis devra trier des fiches de dépôt et de retrait, vérifier des chiffres, compter de l'argent ou vendre des chèques de voyages, par exemple. En somme, il est responsable de toute une série de tâches nécessaires à la bonne circulation de l'information dans la succursale.

---

(60) "Les métiers de la banque" dans Carrière Canada, catalogue MP 70-20/16, 1977, p.10.

Comme nous le démontre l'organigramme (fig. 2) les commis se retrouvent dans chaque département de la banque. "Le commis aux valeurs traite directement avec les clients et avec les agents d'investissement de la banque ou de la société de fiducie: il enregistre tous les achats, ventes et échanges de valeurs"(61), tels les dépôts à terme, les certificats d'épargne et obligations des différents niveaux de gouvernement. Le commis au prêt, pour sa part a la responsabilité de tenir les dossiers des comptes au service du crédit. "Toutes les transactions et tous les prêts effectués par le service du crédit doivent être inscrits sur des dossiers et dans des journaux et livres."(62) Il doit également tenir les registres des titres et des obligations gardés en nantissement par la banque.

Mais les postes de commis ne se retrouvent plus seulement dans les succursales bancaires. Il y en a également dans les centres hautement informatisés, de traitement des données des banques. Dans la convention collective 83-85 entre l'Union des employés de commerce et la Banque Nationale du Canada (au centre de traitement des données), on retrouve des postes de commis au certificat de dépôt également. Nous présenterons un peu plus loin dans cette recherche le travail de ces individus.

### 3.2.1.3 - LES COMPTABLES

Les comptables et comptables adjoints sont également nombreux dans l'industrie bancaire. Selon le tableau 1, ils représentaient un peu plus de 9%

---

(61) Ibid., p. 9.

(62) Ibid., p. 8.

de la main d'oeuvre bancaire, selon le sondage de M. Bossen, c'est-à-dire près de 6,000 employés(es) sur un total de 65,312 employés(es).

"Le système de comptabilité de la banque constitue l'une des principales préoccupations du comptable de la succursale. Il faut vérifier quotidiennement les livres pour s'assurer que toutes les méthodes comptables de la journée sont conformes aux règlements. Le comptable rend compte au directeur de la banque des activités comptables.

Outre ces travaux d'écritures réguliers, le comptable consacre une bonne partie de son temps à voir que le service aux clients soit de haute qualité. Il est essentiel de résoudre les problèmes des clients et de veiller à ce que le personnel soit au courant de tous les services offerts par la banque.

Le comptable s'occupe aussi de l'embauchage, de la formation, de l'appréciation et du rendement des employés apprentis de la succursale."(63)

Les fonctions accomplies par le comptable du milieu des années 1970 se divisent donc aisément en deux volets. Le premier volet regroupe les fonctions traditionnelles et principales d'un comptable, c'est-à-dire celle de la mise en oeuvre et de la vérification du système de comptabilité. Le deuxième volet qui se compose des fonctions d'administration courante et de gestion du personnel de la succursale est apparu que très récemment en tant que nouvelle responsabilité pour le comptable. En d'autres mots, nous pouvons prétendre que ces dernières responsabilités, celle de l'administration courante et de gestion du personnel ont été dévolues aux comptables au cours de la dernière décennie, c'est-à-dire à partir du milieu des années 1965. D'ailleurs, comme le soutient D. Boothby et J.M. Trudel(64), les principales responsabilités

---

(63) Ibid., p. 12.

(64) BOOTHBY et TRUDEL, "La transformation des succursales bancaires et son impact sur les cadres; une étude de cas" dans Gestion, avril 1983, p. 31.

pour ne pas dire les seules fonctions du comptable, avant le développement des innovations caractéristiques de notre période d'étude, étaient celles d'organiser et de contrôler l'exécution des travaux comptables, c'est-à-dire le premier volet des fonctions présentées précédemment.

En somme, les responsabilités du comptable caractéristique du milieu des années 1970 subissaient déjà un processus de métamorphose important, et de plus en plus on retrouvait ces responsabilités sous le nouveau titre (ou poste) d'"agent d'administration".(65)

3.2.1.4. - LES AGENTS DE CREDIT

Dans le secteur d'activité du crédit, plusieurs divisions spécialisées peuvent coexister dans une même succursale, néanmoins ces spécialisations se sont développées pour la plupart au cours des deux dernières décennies, avec l'accroissement extraordinaire des transactions bancaires, ainsi que leur ouverture au nouveau marché, comme celui des prêts hypothécaires. Par exemple, dans une grande succursale, au milieu des années 1970, il n'était pas rare de retrouver des employés(es) affectés(es) à un seul genre de prêt (personnel, aux étudiants, commerciaux, hypothécaires, etc.). Dans une petite succursale, il pouvait même arriver que ce soit le directeur de la succursale qui soit appelé à agir pour traiter de toute cette gamme de prêts.(66).

Les principales fonctions de ces employés(es) sont de vérifier, pour

(65) Carrière Canada, op. cit., p. 12.

(66) Ibid., p. 13.

chaque demande de prêt, que le client répond aux exigences requises et déterminées par la politique de la banque. Ils doivent donc enquêter fréquemment auprès de bureaux de crédit, de sociétés de financement et d'autres banques afin de s'assurer de l'exactitude des données fournies par le client. Enfin, ils sont également responsables du recouvrement des mauvaises créances qu'ils ont accordées.

### 3.2.1.5 - LE DIRECTEUR DE SUCCURSALE

Le directeur de succursale, c'est l'instance suprême dans ce lieu de travail. Or, comme chaque succursale a la responsabilité de réaliser ses propres profits, sa première fonction est de veiller à ce que son établissement réalise des profits(67) et évidemment des profits qui s'améliorent d'année en année...

Il est, en somme, responsable de tout le fonctionnement d'une succursale, et doit donc conseiller les superviseurs de tous les secteurs de sa succursale que ce soit au sujet des prêts, de l'administration et de question de personnel.(68) Il lui arrive fréquemment de devoir rédiger des rapports qui doivent être communiqués à la direction régionale. Enfin, à plusieurs occasions durant la semaine, il répond aux questions des clients de la succursale, que ce soit des particuliers ou des entreprises, qui veulent obtenir des conseils financiers, des prêts, ou toute autre sorte de renseignements.(69)

---

(67) ABC, Carrière Bancaire, 1984, p. 12.

(68) Ibid., p. 14.

(69) Ibid., p. 14.

### 3.2.2 - LE TRAVAIL DANS LES DIRECTIONS REGIONALES ET LES SIEGES SOCIAUX

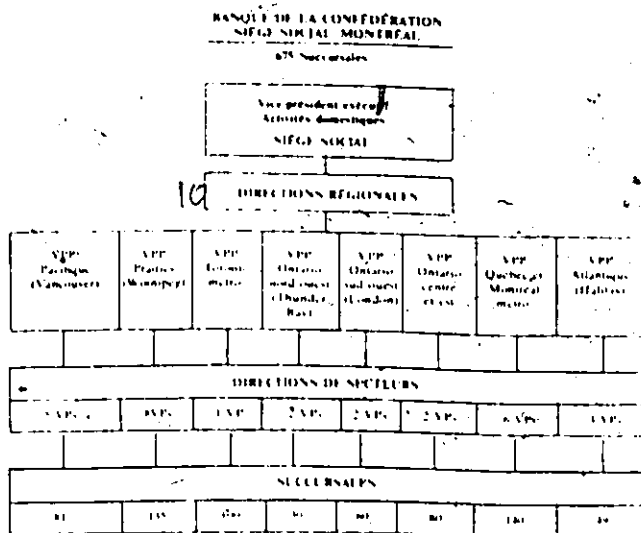
Avant de décrire le travail qui s'effectue dans les directions régionales et les sièges sociaux, il serait souhaitable de présenter le rôle de chacun des deux établissements. Le siège social, c'est le centre névralgique de l'institution financière. C'est là où l'on établit par exemple les analyses prévisionnelles de différents marchés, de la conjoncture économique et sociale du pays, de même que les stratégies entourant les prêts de la banque, ainsi que le développement et la mise en marché des nouveaux services. "La direction régionale, pour sa part, organise, dirige et vérifie les opérations sur son territoire dans la mesure où le siège social décentralise son pouvoir de décision. Les directions régionales, par leur rôle et leurs fonctions, ressemblent de plus en plus à des mini-sièges sociaux."(70)

Afin de représenter davantage l'organisation de ces deux types d'établissements nous reproduisons les deux tableaux suivants, tirés d'articles de Paul Papadopoulas, directeur, opérations bancaires internationales à la Banque de Montréal.

---

(70) P. PAPADOPOULAS, "Les réseaux de succursales bancaires au Canada" dans la revue Le Banquier, #4, 1981, p. 34.

TABLEAU 2  
ORGANISATION REGIONALE DES ACTIVITES DOMESTIQUES  
DU SE BANQUE A CHARGE D'ACTIVITE, NAC L'UPPOU



V.P.P. vice-président principal

19 directions régionales, une banque à charge d'activités domestiques, la même

V.P.P. vice-président

TABLEAU 3  
ORGANISATION D'UNE DIRECTION  
REGIONALE DE LA BANQUE DE LA  
CONFEDERATION

RÉGION DES PRAIRIES (Winnipeg)

Bureau du vice-président principal

- Ressources humaines
- Marketing régional
- Mines
- Emplacement et planification des succursales
- Industries
- Achats et immeubles
- Pétrole et gaz (Calgary)
- Vérification
- Crédit
- Agriculture (Régina)

Directions de secteurs  
Vice-présidents

Nombre de succursales  
relevant de chaque  
secteur

1. Edmonton  
(N. Alberta et Yukon)
2. Calgary (S. Alberta)
3. Régina
4. Saskatoon
5. Winnipeg  
(Manitoba et TNO)

30

36

20

20

29

135

Le tableau 2 démontre l'ampleur d'une entreprise bancaire, tandis que le tableau 3 expose les différentes divisions qui peuvent exister au sein d'une direction régionale.

Les postes de travail que l'on retrouve dans ces établissements sont, pour la plupart, des postes d'expert et de spécialiste dans différents domaines d'activité, tels des analystes financiers et même des économistes.(71) C'est également, comme le laisse sous-entendre le tableau 3, des spécialistes des domaines vraiment extérieurs à l'industrie bancaire, tels l'informatique, le pétrole ou encore l'agriculture. Par exemple, à la Banque Royale, dans une direction régionale située en Alberta, on dénombre une quarantaine de spécialistes qui étudient les projets d'envergure concernant le financement de développement énergétique qui sont proposés à la banque.(72) Ces spécialistes ne sont pas vraiment formés en finance, mais davantage en génie pétrolier, en chimie et en géologie, par exemple! Ailleurs, dans cette même entreprise, on retrouve une autre quarantaine d'experts destinés à promouvoir le marketing international des services de crédit de la banque.(73)

Le travail, et par conséquent le nombre d'employés(es) a fortement augmenté dans ce type d'établissement de 1960 à nos jours. En 1969, M. Bossen

---

(71) A. RYBA, "Importance et fonctionnement des institutions financières au Québec" dans Le Banquier, fév. 1979.

(72) "Special report on banks", Globe & Mail, feb. 23, 1981, p. B-34.

(73) Ibid.

avait estimé à environ 15% le pourcentage de travailleurs dans ce type d'établissement, alors qu'à sa deuxième visite, en 1975, ces employés(es) représentaient près du quart de la main d'oeuvre totale des banques.(74) Cela reflète une augmentation significative du nombre d'employés(es) dans les sièges sociaux et directions régionales par rapport à l'ensemble des employés(es) de banques. Enfin, de 1975 à 1980, H. Menzies démontre une augmentation importante du nombre de professionnels et de gestionnaires dans l'industrie financière par rapport aux employés(es) de bureau. Même si l'étude de H. Menzies a été effectuée que sur les femmes travaillant dans cette industrie, nous croyons qu'elle est assez représentative de l'évolution des postes de travail dans cette industrie puisque les femmes constituent comme nous l'avons vu, la majorité des employés(es) de banque. Ainsi, de 1975 à 1980, la croissance du nombre de professionnel et de gestionnaire a été de 68% alors que celle des commis de bureau était de 25%.(75)

### 3.2.3 - FAIRE "CARRIERE" DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

Une dernière question concernant l'organisation du travail dans cette industrie est celle de la possibilité d'avancement à laquelle un employé(e) peut aspirer.

---

(74) M. BOSSEN, op. cit., 1975, p. 45. Dans le tableau 12, on peut calculer que de 1969 à 1975 le nombre d'employés(es) dans les succursales a augmenté de 27% alors que ceux dans les centres régionales et dans les sièges sociaux ont subi une augmentation réciproque de 110% et 122%.

(75) H. MENZIES; Women & the CHIPS, 1981, p. 41.

Dans le chapitre précédent, nous avons mentionné que cette industrie était caractérisée, entre autre, par une idéologie paternaliste et individualiste. Cette idéologie se présente en partie par l'idée qu'un(e) employé(e) de banque pourrait monter, un à un, les échelons de l'organigramme bancaire, afin d'aboutir dans un poste de direction ou de gestionnaire. A cette fin, l'Institut des Banquiers Canadiens mis sur pied d'un commun effort par les principales banques au Canada, il y a déjà plusieurs décennies, s'assure qu'une formation permanente est offerte aux employés(es) de banque. Il était donc toujours possible pour un(e) employé(e) de se perfectionner en suivant des cours à temps partiel afin de se qualifier pour un poste supérieur.

Voici donc deux témoignages, celui de "Charles" et celui de "Nadia", qui représentent à merveille cette idéologie.

"Charles, diplômé d'études secondaires, a été commis, caissier, comptable adjoint et comptable avant sa première nomination au poste de directeur.

Le tri des chèques et la livraison du courrier faisaient partie des tâches assignées à Charles Brummel quand il a débuté comme commis dans une banque du Nouveau-Brunswick.

Depuis son emploi de commis, Charles a occupé une vaste gamme de postes dans sept succursales différentes réparties dans trois provinces."(77)

"Nadia fait observer que le fait qu'elle soit comptable adjointe peut la conduire à de nombreux postes différents... Généralement, je devrais devenir maintenant comptable de succursale. Ensuite, après quelques années, je pourrais accéder au poste de directrice du crédit. Après cela, une promotion à directrice de succursale est possible. D'autre

---

(76) Nous utilisons le temps passé à juste cause, puisque comme nous le démontrerons au chapitre 5, cette possibilité n'est plus du tout évidente, de nos jours!

(77) "Les métiers de la banque" dans Carrière Canada, catal. MP 40-20/16, 1977F, p. 14.

part, après avoir travaillé comme comptable, je pourrais passer à des emplois du bureau principal, au sein, par exemple, de la division des cartes de crédit ou du service de vérification interne de la banque."(78)

Enfin pour conclure ce chapitre sur le travail dans l'industrie bancaire, nous pouvons prétendre que la structure organisationnelle des entreprises qui la composent est caractéristique d'une entreprise bureaucratique avec plusieurs milliers d'employés(es) au bas de ces organigrammes et seulement quelques cadres supérieurs, à l'autre extrémité de ces derniers...

Voyons maintenant quels ont été les innovations caractéristiques de cette période d'étude, mais surtout leurs significations!

---

(78) Ibid., p. 11.

CHAPITRE QUATRE  
INNOVATION MAJEURE  
DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

"Ce n'est pas la fabrique à vapeur qui nous a donné le capitalisme; c'est le capitalisme qui a engendré la fabrique à vapeur."

Stephen A. Marglin

Nous avons suggéré au premier chapitre que l'innovation devait être considérée de manière générale comme un générateur de profit. Dans le chapitre deux, nous avons démontré la nécessité et l'obligation pour l'entreprise à but lucratif de croître. L'implantation d'innovation dans ce genre d'entreprise va donc de soi puisqu'elle permet de réaliser directement ou indirectement l'expansion de ces firmes. A l'instar de Michel Aglietta et Anton Brender, on peut distinguer deux catégories d'innovations. Des innovations mineures, nombreuses et régulières que l'on retrouve sur les agendas hebdomadaires des gestionnaires. Par exemple, lorsqu'au mois de novembre 1984, à la Banque Impériale de Commerce, on proposait au consommateur canadien une nouvelle façon de payer son prêt hypothécaire en appliquant une comptabilité hebdomadaire plutôt que mensuelle. Cette catégorie d'innovation n'est pas très importante, même si elle est très fréquente. C'est pourquoi elle fait partie des innovations mineures... L'autre catégorie d'innovations, l'innovation majeure, est beaucoup plus importante et significative des transformations du travail dans une entreprise. Elle est d'ailleurs l'objet de ce présent chapitre. "L'innovation majeure est généralement caractéristique d'une mutation structurelle profonde de l'entreprise."(79) "Elle remet en question la distribution des pouvoirs dans l'entreprise, requiert une transformation globale de son organisation, peut altérer son autonomie financière, voire provoquer sa disparition."(80) Et ce n'est pas tout! L'implantation et la

---

(79) M. AGLIETTA et A. BRENDER, ibid., p. 64.

(80) op. cit., p. 62.

généralisation d'une innovation majeure n'affecte pas seulement le destin de ces entreprises, mais aussi celui de l'ensemble de la société... Les normes, les coutumes, de même que les valeurs de l'ensemble d'une société peuvent être profondément bouleversées par une innovation majeure. Mais ces répercussions dépassant les limites de cette recherche, nous nous contentons de décrire principalement l'évolution des transformations du travail dans la seule industrie bancaire, en raison du développement des innovations.

L'innovation majeure que nous abordons se présente par la réorganisation du travail administratif des entreprises bancaires issue de l'inauguration des centres d'ordinateurs. Ainsi donc, on réalise que l'innovation majeure est d'abord et avant tout compris comme un processus, et non simplement comme une nouvelle idée ou un nouveau procédé amélioré. L'innovation majeure qui est le propre de l'industrie bancaire canadienne est apparue au début des années 1960, et se veut un mode d'organisation du travail basé sur le développement des centres d'ordinateurs. Ce nouveau mode d'organisation du travail a complètement remis en question la structure organisationnelle de l'entreprise bancaire, de même que la distribution des pouvoirs que l'on retrouvait dans les banques au début des années 1960. Ainsi avant l'apparition de ce nouveau mode d'organisation du travail basé sur les centres d'ordinateur, le travail, c'est à dire grosso modo, la collecte, la transformation et l'entreposage de données, s'effectuaient dans les succursales et au siège social des entreprises bancaires. Avec l'apparition des centres d'ordinateurs, une nouvelle organisation du travail s'opère... La transformation et l'entreposage de l'information sont centralisés dans ces nouveaux établissements, et par conséquent de nouvelles tâches ainsi que de nouveaux pouvoirs émergent.

Le mode d'organisation du travail basé sur les centres d'ordinateurs a rendu possible plusieurs transformations. Nous décrirons dans ce chapitre quelques unes de ces transformations issues de l'innovation majeure dont entre autre, le réseau intersuccursale, le compte à intérêt quotidien, les guichets automatiques et le développement des centres de prêt commercial.

Enfin, ce mode d'organisation du travail fut introduit facilement en raison de plusieurs facteurs secondaires qui sont plus ou moins reliés à la logique capitaliste à notre avis.

Ces facteurs nous les retrouverons ici et là, tout au long de ce chapitre.(81) Cependant, nous croyons qu'il fut possible de les introduire en raison d'un facteur primordial, à savoir, le type même d'organisation du travail qui prévalait dans les banques avant le début des années 1960.

Une des hypothèses que nous voudrions vérifier au prochain chapitre concerne précisément ce facteur-clé. Sur ce sujet, nous émettons l'hypothèse que les "techniques d'organisation scientifique du travail" qui prévalaient dans les entreprises bancaires avant l'apparition de l'innovation majeure étaient nécessaire à la réalisation de cette dernière, puisqu'elles permettaient une plus grande standardisation des tâches, ainsi qu'une plus grande division du travail, éléments de base à l'informatisation du travail bancaire et au développement des innovations majeures.

---

(81) Par exemple, nous verrons plus loin dans ce chapitre comment la double approbation du MICR, les diminutions des coûts d'opérations provoquée par l'implantation des SETF sont présentées comme des raisons ayant favorisé le développement des innovations majeures.

#### 4.1 - UN MODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL BASE SUR LE DEVELOPPEMENT DES CENTRES D'ORDINATEURS

Le mode d'organisation du travail basé sur le développement des centres d'ordinateurs, l'innovation majeure, qui correspond à notre période d'étude, a profondément modifié le travail qui s'effectue dans une entreprise bancaire. Dans le chapitre précédent, nous avons présenté un bref aperçu de l'organisation du travail dans l'industrie bancaire. Toutefois, nous avons volontairement omis l'élaboration du travail effectué dans les centres d'ordinateurs des grandes banques. Ces centres que l'on qualifie selon les époques et les auteurs, d'ordinateur, (82) de mécanographique, (83) de traitement des données, (84) ou de calcul, (85) se sont reproduits à un rythme assez régulier pour atteindre en 1979 au pays le nombre de cinquante et un établissements. (86) Le premier, du moins à la Banque Royale du Canada, fut mis en opération au mois de juin 1961. (87) Ces centres qui dépendent de l'entreprise bancaire, de l'année d'inauguration du centre, ou plus globalement des politiques en ce qui concerne l'aménagement géographique de ces derniers sont généralement près d'une direction régionale, mais pas nécessairement dans le même édifice...

---

(82) "Bank's first computer centre in full operation" in Teller, sept-oct., 1964, p. 8.

(83) "Un centre mécanographique s'ouvre à Halifax" dans Echange, juin 1970.

(84) Convention collective entre T.V.A.C. et Banque Nationale du Canada, centre de traitement des données, 1983-1985

(85) J.F. CREAN, "Les banques canadiennes et l'automation" dans Le Banquier, #3, 1979, p. 4.

(86) Ibid.

(87) Teller, mai-juin 1964, p. 40.

A titre d'exemple, la région géographique et par le fait même la population, ou plus exactement le nombre de succursales que le centre d'ordinateurs alimente fera qu'il pourra être aussi modeste que celui de la Banque Royale à Ottawa. Ce centre de traitement des données se présente comme un petit immeuble, à un étage, avec pratiquement aucune fenêtre. Il fut construit sur un terrain en périphérie de la ville derrière une succursale de la même banque. La comparaison avec un centre de calcul d'une grande agglomération urbaine comme Montréal ou Toronto est évidemment très relative. On ne peut en effet comparer ce centre à Ottawa avec ceux de la Banque de Montréal qui a construit à Toronto deux gigantesques Complexes informatiques. Le premier à Willowdale et le deuxième inauguré le 28 octobre 1980, (88) à Scarborough représentent la base principale de donnée pour cette banque. Une description visuelle du Complexe informatique de Scarborough nous est transmise par Roderick McQueen.

"The bank's main computer centre sits like an impregnable white fortress on the eastern outskirts of Metropolitan Toronto. Positioned well back from the road, it is a no-name building, the only identifying mark being a street address on a pillar at the main entrance. On the roof, television cameras sweep the 52-acre site for terrorists or trespassers bent on destruction or diddling.

Inside the 41,850-sq-m building, the place looks like a university campus - but for the bulletproof glass, man-traps, turnstiles and coded access cards that limit access to the mainframe equipment to 20 key people of the 600 who work this place round-the-clock, seven days a week." (89)

Ce complexe d'informatique de la Banque de Montréal est relié à neuf centres régionaux de traitement des données. (90)

---

(88) Rapport Annuel, 1980, Banque de Montréal, p. 19.

(89) McQUEEN, R., "The bank of Montreal's high-techgamble" in Canadian Business, may 83, p. 94.

(90) Rapport Annuel, 1983, Banque de Montréal, p. 29.

Il ne faut pas croire par cet exemple que la formule d'aménagement de la Banque de Montréal concernant les centres d'ordinateurs est la même pour les autres entreprises bancaires. Les politiques d'aménagement concernant l'élaboration de ces centres d'ordinateurs sont propres à chaque entreprise bancaire, comme nous l'avons déjà mentionné. De manière générale par contre, nous pouvons constater que lorsqu'une banque construit un complexe d'ordinateur, elle est généralement suivie par les autres banques. Par exemple, la Banque Royale un an auparavant, venait d'aménager dans un nouveau centre d'informatique à Toronto, la Banque Nationale pour sa part en 1980 également, mais à Montréal, et la Banque de Nouvelle-Ecosse à Markham, Ontario en 1981.

Enfin, si on considère le travail en tant que tel dans les centres d'ordinateurs, on constate facilement qu'il a subi une série de modifications importantes depuis l'apparition des premiers centres mécanographiques en 1960. Le développement de ces transformations sera présenté dans la prochaine section. Une autre section nous donnera un aperçu de l'organisation et de la nature du travail accompli dans les centres d'ordinateurs, et finalement, une dernière section nous familiarisera avec les nouveaux services issus de l'innovation majeure.

#### 4.2 - L'APPARITION ET LE DEVELOPPEMENT HISTORIQUE DES CENTRES D'ORDINATEURS

Les premiers centres d'ordinateurs, et par le fait même les premiers ordinateurs, à faire leur apparition dans l'industrie bancaire se retrouvent au début des années 60. Le premier modèle d'ordinateur mis en opération dans ces nouveaux établissements fut élaboré par la célèbre compagnie américaine International Business Machine (IBM). Il s'agit du modèle IBM 1401, caractéristique de la deuxième génération d'ordinateurs. En somme, immédiatement après

la construction des premiers ordinateurs IBM, le 701, 702 et le 705, construits et mis en oeuvre pour la défense militaire américaine(91). Les fonctions du IBM 1401 sont assez rudimentaires. Puisque c'est la comptabilité des banques qui est à informatiser, l'ordinateur compile, classe, additionne, soustrait et transmet les données qui lui sont fournies ou demandées. L'ordinateur est principalement alimenté par des cartes perforées. Ainsi, la majorité des employés qui travaillent dans ces centres sont des perforateurs(trices) de carte (key punch operator). "It is their job to translate the typewriter human language information on such bank matters as returns and advices into machine language in the form of holes in cards."(92)

Les premières opérations et programme que l'ordinateur peut accomplir est donc grandement appréciées par les directions régionales et les sièges sociaux des banques, car ils permettent d'effectuer des contrôles mensuels plus efficaces des différentes succursales. "For example, the many calculations needed to determine totals of assets and liabilities are extremely laborious and time-consuming to perform clerically."(93) L'ordinateur vient mettre un frein à cette croissance démesurée de travail accompli manuellement dans les bureaux. Par surcroît, ses répercussions sont immédiates dans les succursales bancaires: on introduit de nouveaux équipements comme des machines qui codifient toutes les transactions ou encore des machines qui vérifient que le travail soit effectué correctement au centre.(94) A la fin de la journée des

---

(91) "Holes do the work but people are the key", Teller, avril 62, p. 8.

(92) Ibid., p. 13.

(93) Ibid., p. 14.

(94) "Bank's first computer centre in full operation", Teller, sept-oct-1964, p. 13.

employés des succursales font la collecte de ces transactions, inscrites sur papier. Elles seront par la suite acheminées vers les centres d'ordinateurs par le biais des courriers. Les opérations et les calculs terminés, elles sont retournées au matin à la succursale. Ce sont donc des travailleurs de nuit qui permettent l'opération des centres d'ordinateurs.

Très directement liée à l'informatisation de la comptabilité des succursales bancaires est celle de la compensation bancaire. Il ne se passe que deux ans après l'introduction des ordinateurs qu'on réussit à incorporer le traitement des chèques.(95) D'un commun accord, les banques avaient décidé d'adopter le procédé de "reconnaissance de caractères imprimés à l'encre magnétique" (le MICR en anglais). Ce procédé, fort simple, permettait aux banques de traiter de manière encore plus efficace l'augmentation gigantesque du nombre de chèques, qui de la fin de la 2e guerre mondiale jusqu'au début des années soixante, avait presque doublé.(96) Avant l'introduction du "MICR", certaines grandes succursales avaient recours à du personnel de nuit pour acheminer au bon endroit ces énormes quantités de chèques.(97) Des machines pour le triage étaient déjà en usage mais leur performance ne pouvait contenir la croissance du traitement des chèques. Ainsi, suite à l'entente de l'Association des banquiers canadiens en 1964, 75% des chèques en circulation au Canada étaient codés au moyen du système MICR. Le gros avantage de ce système est que les caractères imprimés sont autant lisibles à l'œil nu qu'à l'ordinateur. Il n'est

---

(95) Teller, mai-juin 1964, p. 7.

(96) Ibid., p. 5.

(97) Ibid., p. 6.

donc plus nécessaire de traduire les renseignements en langage-machine. Cette nouvelle pratique permet l'élimination de plusieurs opérations très coûteuses vu le grand nombre d'employés affecté à ce travail.(98)

Le "MICR" (voir figure 4) reçoit une double approbation; celle de la population qui trouve fort pratique d'obtenir des chèques individualisés, et celle du personnel des succursales qui peut consacrer moins de temps à ce travail. Les premières trieuses électroniques utilisées par les banques font piètre figure lorsqu'on les compare aux trieuses actuelles; comme celle reliées au IBM 3890 qui peut lire et classer jusqu'à 2000 chèques encodés à la minute.(99) Ainsi, pour la première fois dans l'histoire des banques, un travail aussi important est exécuté à l'extérieur des succursales.(100)

Jusqu'à maintenant, nous avons illustré l'utilisation des premières technologies qui créèrent, en quelque sorte, les nouveaux lieux de travail, soit les centres d'ordinateurs. On utilisait alors pour ces ordinateurs une technique d'opération, connue sous le nom de "technique de traitement par lot", c.a.d. "que toutes les données relatives au type de rapports désirés étaient rassemblées en un seul grand lot et entrées en même temps dans l'ordinateur pour le traitement."(101) Cette façon d'agir était caractéristique du rythme

---

(98) Ibid., p. 5.

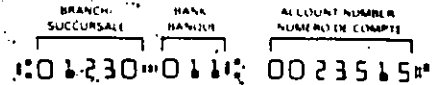
(99) CREAN, J.F., "Le système canadien des paiements", Le Banquier, #5, 1979, p. 15.

(100) Teller, mai-juin 1964, p. 6.

(101) CREAN, J., "Les banques canadiennes et l'automatisation", Le Banquier, #3, 1979, p. 6.

FIGURE 4

EXAMPLE OF MICR CODING AS IT APPEARS AT THE BOTTOM OF YOUR PERSONAL CHEQUE  
EXEMPLE DE NUMÉRO CODE À L'ENCRE MAGNÉTIQUE APPARAÎSSANT AU BAS DE VOTRE CHÉQUE PERSONNEL



de travail des ordinateurs de la seconde génération. En somme "on regroupait les données en lot jusqu'à ce qu'un volume suffisant justifiait la marche de l'ordinateur."(102)

Plusieurs activités de succursales sont progressivement transférées aux centres des calculs. Durant les années 60, cette technique n'est appliquée qu'à l'enregistrement des dépôts à vue et à la comptabilité des succursales, mais graduellement adoptée, pour les autres épargnes, les régimes enregistrés d'épargne retraite, les certificats de placements, les obligations, et d'autres opérations bancaires. Et progressivement, on retire complètement les dossiers comptables (chiffriers et grands livres) des succursales bancaires.(103)

Il faut attendre quelques années avant que les banques réalisent les inconvénients importants de la technique du traitement par le lot, dont celui, entre autre, du décalage entre une série d'opérations et leurs traitements. C'est donc au début des années 70 qu'une nouvelle transformation vient secouer

(102) DOUGLAS, T., "L'ordinateur, instrument d'une gestion dynamique", Le Banquier, vol. 1, no 1, 1974, p. 25.

(103) CREAN, J., op. cit., #3, 1979, p. 8.

l'industrie bancaire. Cette seconde transformation est réalisable puisque le flux des informations a déjà été centralisé dans les centres d'ordinateurs. Cette transformation émerge de l'union de la technologie des ordinateurs et celle des communications, et produit le système électronique de transfert de fond (SETF), et la technique du traitement en direct. Elle permet aux dirigeants des banques d'améliorer encore une fois l'efficacité de leur entreprise.

Le SETF est un ensemble de systèmes d'informatiques qui permet de transférer électroniquement des fonds, d'un compte à l'autre d'une succursale à une autre, d'un centre de calcul à une succursale, et bien d'autres unités et cela instantanément, à l'opposé de la technique du traitement par lot... C'est donc une bonne partie du travail des messageries qui est intégré au système.

La réduction des coûts d'opérations est une des raisons qui commande l'implantation du SETF.(104) Il permet l'apparition des imprimantes de livret électronique qui met fin au travail d'écriture à la main dans les livrets. Enfin, il transforme considérablement le travail dans les centres d'ordinateurs. Ainsi, on remplace les cartes perforées par un clavier de dactylo, un écran cathodique, un terminal directement relié à l'ordinateur. En plus, toutes les données et l'information des entreprises bancaires sont maintenant contenues sur des bandes magnétiques.(105)

(104) BENNET, R., CALANTONE, R., ROY, R., "Les SETF et les banques de demain" Commerce, 1981, 08, p. 65.

(105) "Heavy investments in computer designed to cut cost" Globe and Mail, fév. 23, 1981, p. 36.

Le SETF domine actuellement dans l'industrie bancaire mondiale. A titre d'exemple, il est possible pour une banque d'obtenir un communiqué international par leur propre réseau de communication. La Banque de Montréal utilise un satellite depuis 1984 afin d'accélérer les communications d'informations entre les grands centres financiers du monde. Pour le public en général, le SETF est d'utilisation plus modeste, mais quotidienne. C'est par les guichets automatiques ou les réseaux inter-succursales que les gens utilisent ce système. Néanmoins, les répercussions des SETF sont visibles à bien des niveaux et la plus significative est sûrement "que la monnaie (billet et pièces) en circulation est proportionnellement moins importante qu'auparavant."(106) Tandis que la proportion des transactions bancaires effectués électroniquement augmente graduellement.

Warren Moysey, senior vice-president, systems, for the Commerce, suggested that the majority of transactions are still handled by batch processing. But, whatever the proportion is, there is no doubt that the number of transactions being handled electronically is rising sharply.

James Grant, assistant general manager, systems development, for the Royal Bank of Canada, noted that the Royal handled 14 million payments electronically in 1975 and this year the total will be over 21 million. The bulk of those are preauthorized payments."(107)

Les SETF modifient énormément l'organisation du travail dans les entreprises bancaires, puisqu'en premier lieu, ils diminuent considérablement l'utilisation du papier pour faire circuler l'information, mais aussi parce qu'ils permettent de réaliser plusieurs nouveaux services.

(106) A. BISSON, "La Banque de demain" dans la revue Gestion, sept. 1983, p. 18.

(107) A. BARNES, "Banks get money's worth from computer technology" in The Globe & Mail, Toronto, oct. 27, 1979, p. B1.

#### 4.3 - L'ORGANISATION ET LA NATURE DU TRAVAIL DANS UN CENTRE D'ORDINATEUR

De décrire l'organisation et la nature du travail dans un centre d'ordinateur de nos jours n'est pas quelque chose de facile. Comme nous l'avons déjà vu ces centres sont étroitement surveillés et difficile d'accès pour des raisons de sécurité. Ce n'est que le personnel employé dans ces lieux qui peut y avoir accès après avoir été bien identifié à la réception. Le projet n'est toutefois pas irréalisable et nous tenterons de schématiser le travail que l'on retrouve dans ces établissements.

Les perforatrices de carte qui inauguraient le travail dans les centres mécanographiques (le premier nom donné aux centres d'ordinateurs), ont cédé leur place aux opératrices de terminaux d'ordinateurs.

"The dominant mode remains the operator typing in the information, though terminal keyboards have mostly replaced the card key-punching process. In some instances, 80% or more reduction in keystrokes has resulted from use of a "fill-in-the-blanks" mode in which a predefined form is shown on a terminal screen and the operator only has to fill in the variable information needed to complete the form for this transaction."(108)

Ces individus travaillent donc de nos jours principalement à l'aide d'écran cathodique sur des terminaux d'ordinateur. Ces centres qui sont en opération vingt-quatre heures par jour, six jours par semaine pour la plupart, ont des équipes de travail en fonction le jour, en soirée et de nuit.(109)

---

(108) WEIZER, N., "Systems technology in the 1980s - part 2", in Bank Administration, sept. 1983, p. 44.

(109) L'information que nous présentons pour décrire le travail dans les centres d'ordinateurs a été recueillie directement auprès de Gaëtan Deveault, délégué syndical de l'unité de négociation du Centre de traitement des données de la Banque Nationale, situé au 500 Place d'Armes, Montréal.

La nuit, on retrouve un nombre réduit de travailleurs. Ces individus, pour une bonne partie, sont affectés au tri du courrier. On constate que ce travail a perdu beaucoup de son importance depuis la création de ces lieux de travail, lorsqu'on se rappelle que l'une des deux principales fonctions que devait remplir ces lieux de travail au début des années 1960, était justement celle du classement des chèques. A titre d'exemple, en 1967, à la défunte Banque Canadienne Nationale, on avait compté 203 employés(es) affectés(es) entièrement à l'acheminement des chèques sur un total de 1,600 employés(es) dans cette entreprise.(110). Aujourd'hui, à la Banque Nationale issue de la fusion des Banques Canadienne Nationale et Provinciale, on ne retrouve pas plus qu'une vingtaine d'employés(es) dans les deux centres de traitement des données de cette banque qui sont entièrement voués à cette tâche.

La majorité des employés(es) du centre de traitement des données de la Banque Nationale au 500 Place d'Armes, Montréal (près de 75%) travaille de jour. Ce sont dans le langage des travailleurs de ces établissements, les "usagers". Les "usagers", si l'on se réfère à la classification des postes de travail que l'on retrouve dans la convention collective de ces employés(es), ce sont principalement des commis à la comptabilité, des préposés(es) au contrôle de la paie, aux virements accélérés, aux paiements pré-autorisés, aux dépôts directs et à l'entrée des données. Leur fonction quotidienne se résume dans la composition de "bon de commande". Ces "bons de commande"

---

(110) Canadian Labour Law Reports, case # 16.010, "Syndicat National des Employés de la BCN vs la BCN", 1967, p. 974.

sont par exemple des ordres d'effectuer le calcul de l'intérêt quotidien sur tout les comptes des succursales "A,B,C ", ou encore, d'effectuer des transferts de fond du compte de l'entreprise "X" aux comptes "D,E,F" des employés de cette entreprise dans les succursales "Z,Y,W" respectivement.

Enfin, le travail des commis à la consignation et des courriers a lui aussi été profondément transformé pour ne pas dire rationalisé depuis l'apparition des premiers centres d'ordinateurs. Considérons par exemple le cas des courriers qui s'occupent d'effectuer les échanges dans les chambres de compensation. "Ces chambres de compensation, qui ne sont ni plus ni moins que des salles meublées de tables, sont l'endroit où se rencontrent les messagers des différentes banques en vue d'échanger leur documents... Ces chambres de compensation qui se comptaient par centaines au pays avant l'informatisation des banques, et qui nécessitaient par le fait même la collaboration de centaines d'employés, ne sont plus qu'une dizaine au début des années 1980.(112) Un des éléments déterminant qui caractérise enfin cette modification importante du travail de ces employés se représente par la métamorphose des documents qu'ils échangent. Depuis 1977, ce sont des bandes magnétiques qui ont lieu de document, et non plus du papier comme par le passé. (113)

Le développement de ce nouveau type d'établissement dans l'entreprise bancaire a donc profondément modifié la structure organisationnelle des banques

(112) J.F. CREAN, "Le système canadien des paiements" dans Le Banquier, #5, 1979, p. 14.

(113) J.F. CREAN, "Les SETF et le système canadien des paiements", Le Banquier, #6, 1979, note explicative #2, p. 18.

de même que la façon dont le travail se réalise.

#### 4.4 - LES NOUVEAUX SERVICES

La première grande innovation au niveau des services, issue de l'innovation majeure, est définitivement la commercialisation des cartes de crédit bancaire, c'est à dire VISA et Master Card. C'est grâce à des systèmes "en direct" que les employés(es) de banque sont en mesure d'indiquer immédiatement aux commerçants qui téléphonent quel est le crédit qu'ils peuvent accorder aux clients qui leur présentent les cartes bancaires afin de régler leur facture. Ce nouveau service devient à tel point populaire auprès du public, qu'"une proportion importante du volume total des paiements de ventes au détail se fait actuellement par leur intermédiaire."(114)

Mais les SETF combinés à l'ordinateur représentent encore beaucoup plus d'innovation au niveau des services... En 1977, toutes les grandes banques canadiennes offraient à la population la possibilité d'effectuer des transactions dans leur compte bancaire à partir de la majorité des succursales d'une même banque. C'était l'apparition du service inter-succursale. En 1979, une autre innovation en matière de service apparaît. Il s'agit du compte d'épargne à intérêt quotidien. Tous ces nouveaux services qui font maintenant partie de la réalité quotidienne de la clientèle des banques auraient été irréalisables sans les perfectionnements technologiques qui font suite à ce mode d'organisation du travail basé sur le développement des centres d'ordinateurs.

---

(114) F. CREAN, "Les banques canadiennes et l'automatisme" dans Le Banquier, #3, 1979, p. 7.

Notons enfin que depuis 1985, certaines entreprises bancaires ont "perfectionné" ce nouveau moyen de paiement rendu un peu trop populaire. En effet, les marchands qui acceptent les cartes bancaires peuvent dorénavant se munir d'un appareil qui permet une communication directe avec l'ordinateur de la banque et cela sans l'intermédiaire d'aucun employé de banque.

Les prochains services que nous décrirons, sont pour leur part davantage significatifs au niveau des transformations que subissent le travail dans les banques. Nous présenterons successivement les services de paiements pré-autorisés, de dépôts directs, le service ligne direct et finalement les guichets automatiques (G.A.).

Des services de paiements pré-autorisés et de dépôt direct sont de plus en plus utilisés par les grandes compagnies et les différents gouvernements. Les paiements pré-autorisés sont surtout utilisés par les compagnies d'assurance, par exemple, qui font signer une procuration à leur clientèle leur permettant de se servir à même le compte des clients, pour un montant déterminé et périodique. Les services de dépôt direct fonctionnent sur le même principe, mais à sens inverse pourrait-on dire... Ce genre de service est très fréquent lorsqu'il s'agit de distribuer la paye des employés d'une grande entreprise. Notre université utilise ce service depuis quelques années d'ailleurs. Ce service est offert par les banques généralement selon deux formulations(115) similaires, à la clientèle d'affaire. Il s'agit soit d'un service complet de préparation de la paye des employés de l'entreprise-cliente que la banque offre en échange de certains frais supplémentaires, ou encore de la version "sans frais" qui demande de la part de la compagnie de fournir à la banque le montant net du salaire à verser à l'employé ainsi que ses coordonnées bancaires. (C'est cette dernière formulation qui les administrateurs de notre université ont choisi, soit dit en passant...) Ce service de dépôt direct n'a pas comme seul marché la distribution de la paye des gros employeurs. Il est aussi fortement utilisé

---

(115) La voix royale, nov/déc 84, p. 7.

lorsqu'il s'agit de distribuer les dividendes déclarés aux actionnaires de compagnies. A titre d'exemple, la majorité des entreprises bancaires, qui sont d'abord et avant tout des sociétés par actions, utilisent ce service pour payer le dividende déclaré à leurs actionnaires.

Les marchés potentiels pour ce genre de service sont encore très importants, lorsque l'on songe à la distribution des chèques de rente, aux chèques de pensions, de vieillesse, d'allocations familiales, d'assurance-chômage, ou de bien-être social que les gouvernements émettent mensuellement et qui sont, encore de nos jours, traités avec des chèques.

Enfin, les derniers services issus de l'innovation majeure sont encore plus étonnants. Le "Service ligne direct" offert aux entreprises améliore de façon plus que substantielle la gestion des liquidités de l'entreprise qui utilise ce nouveau service. En fait, ce nouveau service n'est ni plus ni moins qu'un terminal d'ordinateur d'une banque, situé dans les bureaux mêmes de l'entreprise-cliente, ce qui permet à cette dernière d'accéder 24 heures sur 24 à ces différents comptes détenus dans des succursales "en direct" de cette banque. (116)

L'avant-dernier des services que nous décrivons, mais qui n'est pas le moindre, se visualise par le guichet automatique (G.A.). Ces nouvelles technologies ne sont pas seulement des distributrices d'argent, comme nous serions tentés de les percevoir. Ce sont également de petits terminaux d'ordinateur reliés aux

---

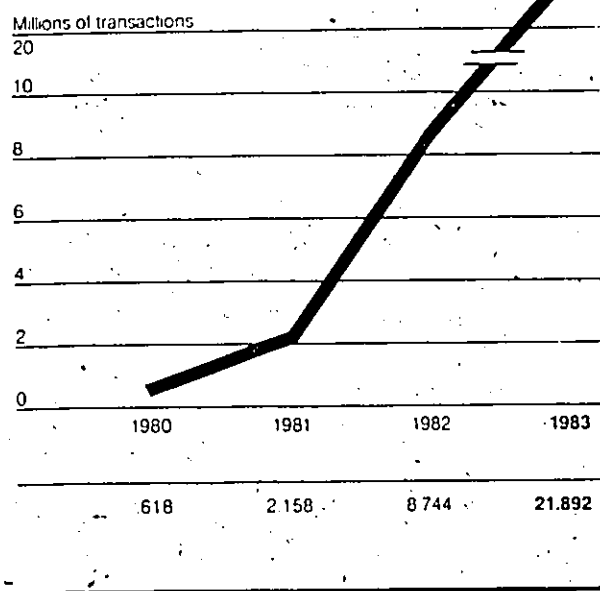
(116) Banque de Montréal, Rapport annuel 1980, p. 18.

centres d'ordinateurs des banques. Ils ne sont programmés que pour effectuer quelques transactions, mais ce sont évidemment les transactions les plus courantes dans une succursale bancaire. En échange d'une signature, les banques accordent une carte d'accès aux guichets automatiques. Mais plus important encore, cette signature correspond également au numéro d'identification personnel (NIP) du consommateur. Ce NIP correspond à la signature du client chaque fois qu'il est enregistré dans un guichet automatique. Il est l'équivalent de la signature que l'on inscrivait traditionnellement sur les bordereaux de retrait ou de dépôt de même que sur les chèques. En actionnant un guichet automatique avec sa carte d'accès, puis en s'identifiant avec son NIP, le client de la banque peut effectuer différentes opérations. Selon son besoin, il a la possibilité de faire un retrait en espèces jusqu'à un montant limite maximum et quotidien, celle de faire un dépôt ou un virement de fond entre ces comptes, ou encore d'effectuer un paiement sur une facture qu'il a en sa possession. Toutes ces possibilités qui avant l'apparition des guichets automatiques étaient exclusivement disponibles via les caissières, sont maintenant plus faciles à réaliser puisque l'accessibilité des guichets automatiques est beaucoup plus étendue. Le nom et la publicité que les différentes entreprises bancaires ont utilisé pour introduire ces nouveaux services sont assez explicites sur ce sujet. Qu'il s'agisse de guichet "jour et nuit" (Banque Nationale), "twenty-four hours banking" (Canadian Imperial Bank of Commerce), "Cashstop" (Scotia Bank), "Instabank" (Bank of Montreal) ou "Personal touch Banking" (Banque Royale), toutes ces expressions correspondent à un accès plus rapide ou plus étendu.

Les guichets automatiques ont fait leur apparition à la fin des années 1970. En 1979, on pouvait compter auprès des cinq plus grandes banques canadiennes, 236 guichets automatiques au pays.(117) En 1984, leur nombre atteint 2,019 pour les seules entreprises bancaires(118), alors que l'on prévoit qu'il soit de 3,073 pour l'ensemble des banques, sociétés de fiducie et caisses populaires au début de 1985(119). Enfin, il semblerait que la population canadienne accueille avec enthousiasme ces nouveaux services. En effet, à la seule Banque de Montréal, le nombre de transactions enregistrées par les guichets automatiques depuis 1980 croît de manière exponentielle comme le démontre la figure #5.

FIGURE 5

#### Annual Number of Banking Transactions Made by ATMs



Source: Rapport annuel, Banque de Montréal, 1983, p. 30.

(117) A. BERNES, "Banks get money's worth from computer technology" in The Globe and Mail, oct 27, 1979, p. B1.

(118) The Banquer, CBA, dec 1984, p. 66.

(119) La voix royale, Banque Royale, nov/dec 84, p. 6.

Les banquiers, de manière générale, présentent les guichets automatiques à la population comme un service supplémentaire offert à la clientèle. Toutefois, les guichets automatiques n'ont pas cette seule connotation pour les banquiers. En effet, ils sont conçus également comme "une alternative à l'ouverture de comptoirs, ou de nouvelles caisses, (ou succursales) et se présentent comme un moyen efficace de réduire les besoins en immobilisation, de même que pour réduire les coûts d'opérations."(120) Or, soulignons que la plus grande partie des frais qui caractérise l'industrie bancaire, autre que ceux payés en intérêt sont justement les salaires versés aux employés(es).

Finalement, la dernière grande transformation issue de l'innovation majeure que nous expliquerons en détail est l'apparition des centres de prêts commerciaux. Cette dernière innovation, ce nouveau service "amélioré", représente une réorganisation importante des succursales bancaires. Il s'agit d'une coupure radicale entre le service à la clientèle et le service de prêts commerciaux, qui étaient offerts, avant l'apparition de ces nouveaux centres, exclusivement via les succursales bancaires. Jusqu'à ce jour, le développement des centres de prêts commerciaux ne concerne que quelques banques, à savoir, la Banque de Montréal, la Banque Nationale et la Banque de Colombie-Britannique.

Il est important de noter, avant de poursuivre cette présentation, que le développement des centres de prêts commerciaux qui bouleverse de nouveau le travail dans cette industrie, est apparu pour la première fois en 1982 à la

---

Les enjeux dans les caisses populaires, CSN, avril 1984, p. 12.

Banque de Montréal, alors qu'il a fait son apparition en 1983 dans les deux autres banques. Ceci signifie donc que les implications sur le travail dans ce milieu sont encore très peu évidentes et loin d'être généralisées à l'ensemble de l'industrie. Nous croyons néanmoins, que cette tendance au développement de centres de prêts commerciaux se généralisera à l'ensemble de l'industrie dans les prochaines années... La Banque de Nouvelle-Ecosse annonçait, d'ailleurs, à la fin mars 1985, qu'elle aussi procédera à la transformation de ses succursales bancaires dans le but d'implanter des centres de prêts commerciaux.(121)

L'annonce de cette innovation importante fait son apparition pour la première fois dans les quotidiens du pays le 1er octobre 1982.(122) On présente cette transformation comme une réorganisation majeure de la structure de l'entreprise bancaire en question. Un projet de création d'une nouvelle division à l'intérieur de l'entreprise bancaire est mis en opération. Il s'agit du "Canadian Commercial Banking Group" dirigé par D.G. Parker, qui occupe le dernier poste créé en tant qu'"executive vice-président", à la Banque de Montréal. Les objectifs poursuivis avec la création de cette nouvelle division sont très bien délimités. Il s'agit de mieux servir la clientèle d'"affaire" au pays afin d'augmenter leur part du marché dans ce segment bien spécifique que représente les services bancaires offerts aux entreprises commerciales. Plus précisément encore, le segment du marché visé est celui de la petite et moyenne entreprise.

---

(121) Globe and Mail, "Report on Banking", march 29, 1985, p. R6.

(122) "La Banque de Montréal réorganise sa structure" dans La Presse, 1er oct 1982.  
 "Réorganisation majeure à la Banque de Montréal" dans Le Devoir, 1er oct 1982, p. 7.

canadienne.(123) A la Banque de Montréal, on prévoyait avoir ouvert 97 centres de prêts commerciaux dans la seule province de l'Ontario, alors qu'à la Banque Nationale, 24 de ces centres étaient effectivement en opération au Québec.(124)

On constate combien les répercussions sur le travail sont encore minimes et loin d'être généralisées. Toutefois, la profondeur de la transformation sur le travail dans ces entreprises bancaires, suite à cette dernière modification majeure n'en demeure pas moins importante.

Autrefois, les succursales de ces banques étaient appelées à livrer tous les services personnels ou commerciaux. La seule exception concernait l'octroi de prêt dont le montant excédait la limite discrétionnaire des directeurs de succursale. Avec la création de ces unités bancaires spécialisées aux services commerciaux, la limite discrétionnaire accordée au directeur de succursale est éliminée... non dans le sens que ces directeurs de succursale pourront traiter des demandes de prêts au montant plus élevé qu'autrefois, mais plutôt dans le sens qu'ils ne s'occuperont plus jamais de prêts, du moins, commerciaux!(125) Cette transformation du travail des directeurs de succursales bancaires nous amène à énoncer une sous-hypothèse que nous vérifierons au prochain chapitre et qui remet directement en cause l'énoncé qui affirmait que les gérants et cadres de succursales ne subiraient pas de réduction d'autorité suite au développement des centres mécanographiques.(126) En effet, nous croyions que la

---

(123) Rapport annuel, Banque de Montréal, 1983, p. 26. et "La Banque Nationale repart à l'assaut des PME" dans Les Affaires, 5 mai 1984, p. 2.

(124) Ibid.

(125) "Réorganisation majeure à la Banque de Montréal" Le Devoir, 1er octobre 1982, p. 7.

(126) Teller, mai-juin, 1964, p. 6.

dégradation des conditions de travail dans cette industrie ne touche plus uniquement les employés(es) subalternes, mais également une certaine catégorie de cadres dont les directeurs de succursales.

Pour revenir à la présentation de cette récente transformation, précisons que ces unités bancaires regroupent des équipes de spécialistes ayant obtenu une formation très particulière.

"La spécialisation des fonctions a amené la banque à développer une nouvelle génération de spécialistes du crédit commercial qui sont parfois venus directement des universités, au lieu de refaire le long cheminement des banquiers d'autrefois dont la carrière commençait inévitablement comme caissier."(127)

Le profil-type de cette nouvelle génération de banquiers est très bien décrit dans le dernier livret publié par l'ABC, intitulé Carrière Bancaire. Dans ce livret, des témoignages de nouveaux directeurs de prêts commerciaux précisent comment le nouvel étudiant gradué en économie et en statistique de l'université correspond exactement au profil recherché par les entreprises bancaires pour occuper ce genre de fonction.

Maintenant, en ce qui concerne l'organisation de ces centres de prêts commerciaux, elle se présente généralement de la façon suivante, du moins à la Banque Nationale:

"Chaque centre de crédit commercial comprend un directeur principal, un directeur de prêt qui a responsabilité de l'examen du crédit des emprunteurs et de la surveillance des prêts, un conseiller agricole là où c'est nécessaire et de 7 à 15 directeurs."(128)

(127) Le journal Les Affaires, 5 mai 1984, p. 2.

(128) Le journal Les Affaires, ibid.

Les services offerts dans ces nouveaux centres bancaires ne se limitent pas à l'octroi des prêts. Plusieurs autres services, issus du développement de l'entreprise bancaire y ont été regroupés. Par exemple, les services de "ligne directe" qui permet d'améliorer la gestion des liquidités des entreprises, ou celui des dépôts automatiques de la paye des employés(es) d'une entreprise, sont le genre de service qui ne relève plus des services offerts par ces nouveaux centres bancaires.

Jusqu'à présent, cette dernière innovation ne semble que bénéfique au travail dans les banques puisqu'elle permet d'élargir la gamme de services offerts à la clientèle commerciale, et requiert de nouveaux spécialistes. Toutefois, monsieur Pierre MacDonald, à la Banque de Montréal, précise la signification de cette réorganisation majeure pour une certaine catégorie d'employés(es) de la banque. Lors d'une entrevue accordée au quotidien La Presse, il avoua:

"Qu'un des soucis de la banque en entreprenant cette réorganisation est aussi de réduire ses coûts. A la longue, elle devrait pouvoir fonctionner avec une proportion plus basse de cadres, car les cadres auront davantage la possibilité de se concentrer sur leurs spécialités sans avoir à se préoccuper d'une foule de menus détails comme c'est le cas maintenant."(129)

Dorénavant, les directeurs de succursale de ces entreprises bancaires veilleront à tout ce qui touche "l'accueil des clients et la cueillette des dépôts."

(130) Ceci, entre parenthèse, aidera sûrement à la féminisation du poste en question, car une hôtesse, c'est beaucoup mieux qu'un hôte dans des entreprises

(129) "La Banque de Montréal réorganise sa structure" dans La Presse, 1<sup>er</sup> oct 1982.

(130) "Réorganisation majeure de la Banque de Montréal" Le Devoir, 1<sup>er</sup> oct 1982, p. 7.

chauvines, dominées par des hommes... Mis à part cette réflexion quelque peu cynique, nous pouvons donc dire que les succursales de ces banques ne s'occuperont plus qu'exclusivement des services courants à la clientèle, c'est-à-dire dépôt, retrait, certificat de placement, obligation et régime enregistré d'épargne retraite principalement.

Les employés(es) qui sont toujours dans ces succursales voient le titre de leur poste changé comme par exemple les caissières deviennent des préposées à la clientèle, et s'occupent maintenant d'une variété d'opérations, qu'il s'agisse de transactions dans les comptes d'opération ou d'épargne d'un client, de l'achat de monnaie étrangère ou encore d'achat de certificat de dépôt. Toutefois, le regroupement de cette diversité de transactions ne signifie pas pour autant une revalorisation du travail, puisque l'élément principal de ce travail exige d'abord et avant tout un bon doigté, de même qu'une certaine rapidité d'exécution.

La transformation des nouvelles succursales est donc très significative si on la compare par exemple, à l'organigramme-type de la succursale bancaire présenté au chapitre précédent. Il est donc de plus en plus difficile de retrouver une organisation aussi rigide qui distingue la répartition des fonctions entre les commis et caissières dans les postes aussi délimités que dans l'organigramme d'une succursale urbaine datant du milieu des années 1970.

Maintenant, nous pouvons mieux préciser une des hypothèses que nous vérifierons au prochain chapitre. Elle concerne évidemment le développement des centres d'ordinateurs et la main d'oeuvre qui s'y rattache, et remet directement en question un énoncé discutable, avancé par les dirigeants d'une grande banque

canadienne, qui se formule ainsi: "What it (le développement des centres d'ordinateurs) does do is eliminate a great deal of drudgery, leaving people free for more meaningful and interesting work."(131) En d'autres mots, on disait aux employés(es) qu'ils seraient déchargés d'un travail qui était à la fois ingrat, ennuyeux et lent, parce que routinier et peu valorisant.(133)

L'hypothèse que nous émettons concernant le remodelage de l'emploi occasionné par le développement de l'innovation majeure se formule ainsi; à notre avis, le mode d'organisation du travail basé sur l'apparition puis le développement des centres d'ordinateur, n'a pas seulement éliminé des tâches routinières et ingrates, mais il en a créé également de nouvelles tout aussi ennuyeuses, peu valorisantes et répétitives.

---

(131) Teller, march-avril 1962, p. 9.

(133) Teller, mai-juin 1964, p. 6.

-CHAPITRES CINQ

DES IMPLICATIONS NEFASTES DU  
DEVELOPPEMENT DES INNOVATIONS  
SUR LE TRAVAIL DE LA MAJORITE  
DES EMPLOYES (ES)  
DE BANQUES

"C'est par l'atelier qu'il faut financer une entreprise industrielle, non par la banque..."

Henry Ford

... et la banque, une entreprise industrielle, se finance par l'atelier!

Nous avons démontré jusqu'à maintenant que les innovations ont surtout produit, jusqu'à présent, des effets bénéfiques. En effet, les nouveaux services offerts aux consommateurs sont de loin supérieurs à ceux d'autrefois. Les heures d'accessibilité aux comptes des particuliers sont plus longues, les points d'accès sont plus nombreux et les transactions s'effectuent plus rapidement. Pour la banque, le rendement sur le capital est généralement plus élevé, ces dernières années, cela même en période de récession. (134) Enfin, le niveau d'emploi a plus que doublé depuis 1960. Cependant, en observant minutieusement les transformations du procès du travail dans les banques depuis les années 80, nous constatons que pour la majorité des employés, plusieurs innovations ont aussi des implications négatives.

Nous avons structuré ce chapitre chronologiquement. La démonstration et l'analyse des implications est plus exhaustive pour la dernière tranche historique, puisque (comme il sera démontré plus loin) ce n'est qu'à ce moment qu'elles sont observables et ne sont plus camouflées par le "doublement de l'emploi".

Ainsi, nous présentons dans ce chapitre les modifications de l'emploi et des postes de travail de 1960 à 1980, et de 1980 à de nos jours. Cette démonstration est précédée par la présentation d'une des conditions essentielles au développement de l'innovation majeure; l'organisation même du travail qui prévaut dans l'entreprise bancaire avant les années 60.

---

(134) Voir pour exemple THEORET, R., "Banques, les profits grimpent toujours", MBA, avril 1984, p. 17-21.

Malheureusement, malgré notre volumineuse collecte de données, nous ne pouvons procéder avec exactitude à la description de l'ensemble des postes de travail des différentes époques. Néanmoins, nous croyons que notre hypothèse de corrélations négatives entre l'implantation des innovations et les transformations négatives du travail est tout de même vérifiable.

#### 5.1 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL AVANT 1960.

Harry Braverman est un des pionniers de l'analyse des répercussions de la mise en application de l'organisation scientifique du travail dans les bureaux. Nous lui devons notre concept central de dégradation du travail.

L'organisation scientifique du travail qui émerge des travaux de F. Taylor est d'abord et avant tout, rappelons-le, une analyse du temps et du mouvement.

C'est une étude de la charge de travail qui a pour objectif de réduire la "flânerie systématique des travailleurs" et d'augmenter la cadence du travail afin d'en améliorer sa productivité et, c'est donc dire, aussi les profits.

L'application de cette technique d'organisation et de contrôle du travail impose à l'ouvrier une tâche très spécialisée, uniforme, nécessitant très peu de savoir-faire, et semble vouer, surtout aux travailleurs manuels, des secteurs primaire et secondaire de l'économie. Pourtant, Braverman, dans son livre Travail et capitalisme monopolistique, nous ouvre les yeux sur la relation étroite qui existe dans plusieurs cas entre le travail manuel, celui de bureau et les mises en application des techniques d'organisation scientifique du travail. Dans son chapitre "Le travail de bureau", des exemples de minutage

des gestes, d'uniformisation des tâches et de parcellisation du travail de bureau sont présentés afin de confirmer son hypothèse de dégradation généralisée du travail dans le capitalisme monopoliste. Ces expériences de taylorisme dans les bureaux sont tirées d'un guide, (135) du début des années 1960 et furent recueillies avec la participation de quelques grandes entreprises américaines, dont la dernière grande acquisition de la Banque de Montréal, en 1984, la Harris Bankcorp de Chicago. Dès le début du siècle, des applications du taylorisme sont également observables dans une grande banque canadienne. La Banque de Nouvelle-Ecosse avait déjà mis en oeuvre un système de mesure des "unités de travail", ainsi qu'une méthode d'évaluation de l'efficacité de son personnel afin de pourvoir plus facilement à ces changements de main d'oeuvre. (136)

A notre avis, ces exemples confirment que les dirigeants des entreprises bancaires ont reconnu depuis longtemps qu'une bonne partie du travail dans leur entreprise pouvait être organisé selon les techniques du taylorisme. L'utilisation des méthodes de Taylor dans l'industrie bancaire qui morcelle et parcellise le travail des employés (es) existait donc bien avant l'apparition de l'innovation majeure. Le résultat déjà normalisé (ou standardisé) est à notre avis une des conditions essentielles et obligatoires à la naissance du mode d'organisation du travail basé sur les cadres d'ordinateur dans l'industrie bancaire canadienne.

(135) "A guide to office clerical time standards; a compilation of standard data used by large american companies", Détroit, 1960, dans H. BRAVEMAN, Travail et capitalisme monopoliste, France, Maspero, 1976, p. 203..

(136) LOWE, GRAHAM S., "The rise of modern management in Canada" in Canadian Dimension, vol. 14, no. 1, décembre 1979, pp. 32-38.

Enfin, le développement de l'innovation majeure dans cette industrie est l'élément le plus significatif qui souligne l'avènement nouveau de la production de masse, (137) dans ce secteur d'activités particulières qu'est celui des banques. Cette production de masse dans l'industrie bancaire se caractérise par l'avènement des centres mécanographiques, des centres d'ordinateur qui imposent pour la première fois dans l'histoire de cette industrie, aux employés(es) travaillant dans cette branche de l'activité économique, une cadence de travail, un rythme de production contrôlé et surveillé à même l'outillage technologique et plus exactement l'ordinateur.

#### 5.2 - APERÇU DE L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL DE 1960 À 1980

De 1960 à 1970, le nombre d'employés dans les banques passe de 65,000 à 92,000. (138) Ainsi, de nombreux postes sont créés, plus particulièrement dans les centres mécanographiques, alors naissants, et comme commis. De plus, le travail des commis aux écritures, des commis comptables et des commis à la classification dans les succursales bancaires, est transformé dans les centres mécanographiques par les perforatrices de carte.

On constate déjà que plusieurs tâches ennuyeuses et routinières sont en voie d'être éliminées des succursales. On les retrouve par contre non plus

(137) Pour une analyse approfondie du concept de production de masse, voir B. CORIAT, L'atelier et le chronomètre.

(138) THOMPSON, H., "The Year in Retrospect" in The Canadian Banker, CBA, vol. 67, #2, summer 1960, p. 22.  
"Banking Data" in The Canadian Banker, CBA, vol. 77, #3, may/june, 1970, p. 34.

comme de simples tâches parmi d'autres tâches assignées à un même poste de travail, mais réunies dans un seul poste de travail, "spécialisé", à plein temps, dans les centres mécanographiques. Les perforatrices de cartes en sont un premier exemple, tout comme les employés affectés à plein temps aux machines IBM de trie de courrier (ou de chèque).(139) Ces postes de travail demandent avant tout de bien utiliser une machine et on constate par exemple que les postes de préposé au trie du courrier sur machine IBM exigent environ trois mois d'entraînement au travail pour bien maîtriser l'ensemble des opérations routinières et six mois pour suivre parfaitement le rythme imposé par la machine. (140) Cette relative facilité pour apprendre l'exécution des tâches témoigne de leur parcellisation avancée. Henri Ford, un des pionniers à développer les méthodes de Taylor, avait déjà précisé à ce sujet que plus un travail était parcellisé, moins la formation et les aptitudes requises des travailleurs étaient importantes.(141) Le travail des opérateurs de machine de trie de courrier ou celui des perforatrices de cartes dans les banques étaient déjà des bons exemples de "spécialisation" du travail dans les premiers centres d'ordinateurs.

Dé 1970 à 1980, les transformations du travail et des postes du travail sont encore plus impressionnantes. Les changements dans la manière de réaliser le travail au cours de cette période sont principalement le fait du développement de la technique du traitement en direct. Cette technique qui vient progressivement remplacer celle du traitement par lot consiste à l'entrée directe des

(139) Canadian Labour Law Reports, avril 12, 1967, cas #16,010, p. 973.

(140) Ibid.

(141) FORD, HENRI, Ma vie et mon oeuvre, Payot, Paris, 1925, p. 126.

données sur les terminaux d'ordinateurs. Le nombre de postes de travail dans les centres régionaux de traitement de données croît de 110% de 1979 à 1975, comparativement à seulement 27% dans les succursales.(142) Ce qui démontre que l'accent est mis sur le développement du travail dans les services centraux et les centres de traitement de données. Cette croissance signifie évidemment une création de nouveaux services à la clientèle, tel le service extra-succursale, la carte de crédit et les comptes à intérêt quotidien, et aussi la création de nouveaux postes. Cependant, ces postes ne concernent pas la majorité des employés(es), mais plutôt les postes de cadres et de spécialistes des bureaux, des sièges sociaux et des centres régionaux.

En somme, même si la mise en oeuvre de la nouvelle technologie crée de nouveaux emplois dans les banques, les répercussions sur la majorité des employés sont grandes. C'est le phénomène du "doublage du travail" qui les caractérisent. On peut illustrer ce phénomène à l'instar de H. Menzies.(143)

Parlant du système de traitement en direct, cet auteur précise que ce procédé n'a pas seulement pour effet de réduire les heures de travail des employés, puisqu'il permet à la caissière d'entrer les données directement dans l'ordinateur, éliminant par le fait même le travail de comptabilité effectué par les commis à l'enregistrement. Ainsi, la création des centres d'ordinateurs pour l'informatisation des dossiers comptables permet d'éliminer

---

(142) BOSSEN, M., op. cit., 1975, p. 45.

(143) MENZIES, H., "Case study: Chartered banks" in Women and the CHIPS, Mtl, 1984, p. 44.

les postes de commis comptables et de préposé aux grands livres et aux caissières d'absorber ce travail. Dès lors, comme le souligne H. Menzies, même si l'emploi continue de croître dans des proportions aussi importantes pour cette dernière période, cela n'est que le résultat de la rencontre de l'ancien modèle d'organisation avec le nouveau qui appelle un doublage du travail: doublage qui, on le verra, tend à disparaître dans les années 80.

"Indeed, the number of clerical workers seems actually to have increased during this period. It is reflecting both the continued need for manual methods of information manipulation (such as key punching and other encoding) in preparation for electronic data processing, as well as the labour requirements of extra services made possible by the new technology.(144)

A l'instar de Menzies, nous proposons qu'un décalage d'une vingtaine d'années entre l'apparition de l'innovation majeure et ses implications néfastes sur les transformations du travail est une hypothèse acceptable puisque durant cette période, les banques entraînent de nouveaux employés(es) avec les nouvelles technologies de travail tout en conservant les anciens employés(es) qui oeuvrent selon l'ancienne organisation du travail et la vieille technologie.

C'est donc principalement au cours des années 1980 que l'on pourra réaliser concrètement les implications néfastes du développement des innovations sur le travail des employés(es).

### 5.3 - LES ANNEES 80.

Les implications des innovations sur le travail des employés peuvent être jugées plus ou moins néfastes. Cependant, dès le début des années 80,

---

(144) Ibid., p. 44.

les implications néfastes se révèlent beaucoup plus significatives.

Les objectifs d'intégration des différents sous-ensembles informatiques de la comptabilité des succursales, puis de l'entreprise bancaire dans sa globalité, de la gestion des comptes des particuliers, de celle des certificats de dépôt, ou encore celle des différents prêts (personnel, hypothécaire, commercial) sont finalement réalisés par un réseau complexe de communication reliant les différentes banques de données.

"Ce système intégré doit pouvoir analyser complètement un mouvement (une information) élémentaire qui y entre, et le guider automatiquement vers tous les secteurs qui doivent le connaître et l'utiliser sans que l'on ait besoin de réintroduire le mouvement (l'information) postérieurement. Derrière ce projet, se profile l'usine tertiaire fonctionnant sans papier et avec le strict minimum d'intervention humaine."(145)

### 5.3.1. - RATIONALISATION DES OPERATIONS BANCAIRES

Déjà depuis la fin des années 1970, on parle dans cette industrie de rationalisation des opérations. Par rationalisation, on entend principalement mettre l'accent sur une amélioration de la productivité...

Les résultats d'une telle politique axée sur l'amélioration de la productivité des entreprises, au détriment de la traditionnelle politique d'augmentation de la production demeurent intéressants pour les actionnaires et dirigeants de ces entreprises, mais contrariant pour les employés(es).

---

(145) E. VERDIER, 1983, ibid., p. 69.

Par exemple, en 1983, la Banque Impériale de Commerce a enregistré une réduction des coûts du personnel de 1% et cela malgré une augmentation des taux de salaire versé aux employés(es). (146) "The decline reflected the result of productivity improvement program which reduced the total number of personnel required to maintain effective operation." (147) Dans les autres grandes banques des observations similaires sont également remarquables.

A la Toronto Dominion Bank, les dépenses en salaire ont augmenté de 4.8% en 1983 comparativement à 13.6% pour la moyenne des cinq années précédentes, (148) alors qu'à la Banque Royale les dépenses autres que ceux d'intérêt qui sont représentées à 60% par les salaires, ont subi des augmentations, de 4.3% en 1983, et 3.3% en 1984, alors que pour les années 1982, 1981 et 1980, elles étaient de 20%, 16% et 17.7% respectivement. (149) Cette diminution des dépenses de salaire versés aux employés est aussi caractéristique de l'amélioration de leurs productivité.

Enfin, au niveau de l'industrie dans son ensemble, on constate que le niveau d'emploi est en chute libre depuis 1980. Pareil phénomène ne s'était jamais vu dans l'histoire de cette industrie qui a toujours vu ses profits et son personnel croître d'année en année. (voir annexe I tableau 1). On réalise pourtant que l'année 1981 fait exception à la règle, puisqu'il y a une augmentation d'environ 5,000 employés(es) au cours de cette période. La raison justifiant cette exception

(146) Banque Impériale de Commerce, Rapport annuel, 1983, p. 20.

(147) Ibid., p. 20.

(148) Toronto Dominion Bank, Rapport annuel, 1983, p. 32.

(149) Banque Royale, procès verbal de la 116<sup>e</sup> assemblée annuelle des actionnaires, 10 janvier 1985, p. 12.

est fort simple. En 1980, la loi sur les banques canadiennes était révisée une nouvelle fois. Plusieurs modifications importantes y sont apportées dont l'ouverture pour les banques étrangères du marché canadien. Ainsi depuis cette date, on classifie les banques au Canada selon deux catégories; les banques de l'annexe A, à savoir les anciennes banques à chartes qui sont au nombre de 13, et les banques de l'annexe B, c'est-à-dire les banques étrangères qui sont au nombre de 59 en 1984.(150) L'augmentation du personnel bancaire enregistré en 1981 serait donc occasionné en bonne partie par cette soixantaine de nouvelles entreprises bancaires.

Ladiminution généralisée des coûts encourus par la main d'oeuvre des principales banques canadiennes, et l'accroissement continu des activités, et par conséquent des transactions, nous porte à croire qu'une augmentation de l'intensité du travail est bel et bien présente dans cette industrie. En effet, si le nombre de transactions ou d'information à communiquer est multiplié par sept au cours de la dernière décennie (151), soit qu'il augmente toujours en moyenne de 30% par année (152), et que le niveau d'emploi tombe, alors nous pouvons soutenir qu'une augmentation de l'intensité du travail se produit dans cette industrie.

(150) Activité 1984, Les banques à chartes du Canada, publication de l'ABC, 1984, p. 2.

(151) JULIEN, THIBODEAU, MATHEWS, "L'industrie des institutions d'épargne et de crédit" dans L'Actualité économique, vol. 60, #3, sept. 1984, p. 336.

(152) "MacIntosh sees pace of banking escalating" in The Globe and Mail, march 22, 1985, p. B1.

CHAPITRE SIX

DEGRADATION DU TRAVAIL  
DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

"La responsabilité de la détérioration des conditions de travail n'incombe pas autant à la technologie qu'à la planification organisationnelle de ces entreprises."

Institut de Recherche Appliqué au Travail, 1983.

La dégradation des conditions de travail dans l'industrie bancaire concerne la majorité des employés(es) que l'on retrouve dans certains postes de travail, à savoir ceux de caissière, de commis, d'agent de prêt, de comptable et de directeur de succursale, principalement. Ainsi, c'est en regardant de nouveau, mais cette fois-ci dans les années 1980, en quoi consiste le travail que nous pouvons saisir la dégradation du travail dans cette industrie. Nous abordons tout d'abord les modifications du travail des commis et des caissières, soit la moitié des employés des banques. En second lieu, nous traitons du travail des cadres.

#### 6.1 - LES NOUVEAUX POSTES DE TRAVAIL DES CAISSIERES ET DES COMMIS

Avant l'apparition de l'innovation majeure, le mode d'organisation du travail basé sur le développement des centres d'ordinateur, les commis de cette industrie se retrouvaient principalement dans des succursales bancaires; c'était des préposés aux écritures, responsables du grand livre, des registres, de la classification, en somme, c'était des commis à la comptabilité. Le processus de dématérialisation des opérations bancaires qui avait comme première cible la comptabilité des succursales transforme pour ne pas dire transfère une bonne partie du travail de ces employés(es). Comme le précise E. Verdier, les premiers ensembles électroniques utilisés en continuité avec la mécanographie traditionnelle ont présenté les premiers signes avant-coureurs d'un processus de centralisation des tâches administratives que l'on retrouvait dans les centres mécanographiques.(153). La majorité des tâches des différents postes de commis

(153) VERDIER, E., "Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire" dans Critique de l'économie politique, juillet-septembre, 1980, p. 7.

ont été regroupés dans les nouveaux centres d'ordinateurs et par conséquent un certain nombre de postes est intégré dans ces nouveaux lieux de travail, alors que les autres postes de commis en trop disparaissent petit à petit, soit au fur et à mesure que des employés(es) affectés(es) à ces postes quittent leur emploi ou prennent leur retraite. Le nombre de postes de teneurs de livre, de vérificateur et différents préposés à la comptabilité dans les succursales bancaires alors diminue. (154) Les nouveaux postes de commis dans les centres d'ordinateurs sont, comme nous l'avons déjà mentionné dans un premier temps, ceux de perforatrice de carte, puis ceux de commis à l'entrée des données sur terminaux d'ordinateurs. C'était en quelque sorte l'apparition de nouveaux postes de travail à nouvelles tâches tout aussi routinières, comme celle de la codification par exemple.

Nous déduisons qu'un transfert de plus de 10,000 emplois s'effectue de 1960 à 1975, des succursales aux centres d'ordinateur. (155) Ainsi, ces postes de travail que l'on retrouve dans les nouveaux lieux de travail, qui conservent la conceptualisation du travail routinier et parcellisé, présentent des conditions de travail encore moins favorables pour ces employés(es):

Comme le fait remarquer Donald MacDonald, cadre du Syndicat des Employés de Banque (CTC), le principal attrait qui rendait le travail intéressant dans les succursales autrefois, soit le contact continu avec la population du quartier,

(154) BISSON, A., "La banque de demain", Gestion, 1983, p. 20.

(155) Nous avons déduit qu'en 1960, il n'y avait aucun poste de travail dans ces centres puisqu'ils n'étaient pas encore construits et avons repris le chiffre avancé par M. Bossen, lorsqu'elle dénombreait en 1975, 10,226 employés(es) dans les centres régionales de huit banques canadiennes. BOSSON, op. cit., 1975, p. 45.

disparaît avec la centralisation du travail administratif dans les centres de traitement des données. En effet, dans ces centres qui sont généralement construits en périphérie des villes et souvent non-identifiés, on n'y voit plus un seul client circuler, et de moins en moins de collègues de travail. L'isolement de cet ensemble de travailleurs face au public est une première conséquence négative pour les employés(es). Mais il y a aussi une séparation de plus en plus marquée entre les travailleurs eux-mêmes, puisque le lien entre leur travail s'effectue dorénavant via l'ordinateur, et non plus avec d'autres employés. La relation de travail principale qu'entretiennent ces employés(es) est d'abord et avant tout avec l'ordinateur.

Enfin, une des modifications des plus significatives d'une dégradation des conditions de travail pour cette catégorie d'employés(es) concerne l'allongement de la journée de travail, car ces employés(es) ne sont plus seulement affectés à des horaires réguliers de jour, mais plusieurs d'entre eux travaillent en soirée et de nuit.

Pour l'industrie en général, cela signifie l'apparition du travail par équipes successives. On parle de travail par équipes successives "dès qu'une journée de travail comporte plus d'un poste de travail (tranche horaire d'une durée moyenne de 8 heures) et que ces postes sont assurés successivement par des travailleurs différents"(156). Cette nouvelle organisation du travail qui résulte de l'obligation pour l'entreprise bancaire de toujours mieux "rentabiliser" ses opérations et ses investissements de nature technologique

---

(156) BERNIER, C., "Le travail par équipe" IRAT, Bulletin #15, 1979, p. 4.

a des répercussions considérables sur les employés de banques qui travaillent dans les centres d'ordinateur. Nous n'avons, à titre d'exemple, qu'à considérer les bouleversements que subissent les relations familiales et sociales des employés(es) qui travaillent en soirée et de nuit. En considérant les études scientifiques sur les bio-rythmes humains(157), il a été démontré que l'espèce humaine subit des rythmes biologiques réguliers qui vont à l'encontre d'une politique de développement du travail de nuit.

"On a cru d'abord qu'elles (les habitudes sociales des individus) se résument dans les horaires de travail et qu'en faisant travailler la nuit et dormir le jour, on habituerait progressivement l'organisme à se resynchroniser au rythme de l'activité professionnelle. Mais on sait maintenant que les synchronisateurs sociaux sont en réalité doubles: ceux qui tiennent aux rythmes de la famille et de la cité, qui peuvent être indépendants des premiers et sur lesquels l'organisation du travail a peu d'emprise." (158)

L'espèce humaine n'est donc pas compatible avec le travail de nuit, puisque la variable activité diurne/nocturne n'est pas la seule qui influence sur les rythmes biologiques humains et les conséquences d'un travail permanent de nuit se retracent sur la santé des employés(es) en question. (Nous reviendrons vers là (fin du chapitre sur la question de la santé des travailleurs.)

Maintenant, en ce qui concerne la question particulière d'une dégradation du travail pour les employés(es) affectés(es) à des postes de caissière, il est évident qu'elle est directement reliée au développement et à l'utilisation des guichets automatiques, (G.A.) qui nous entraîne de plus en plus vers le libre

(157) REINBERG, A., GHATA, J., 1978, Les rythmes biologiques, Collection "Que sais-je?", PUF, Paris, 1978.

(158) CARPENTIER, J., et CAZAMIAN, P., Le travail de nuit, BIT, Genève, 1979, p. 15.

service bancaire (159). Nous avons vu au chapitre précédent que le guichet automatique pouvait foncièrement faire le même travail que celui de la caissière et mieux encore puisqu'il était disponible plus longtemps pour ne pas dire dans certains cas, à longueur d'année et vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Un des seuls avantages qui persiste en faveur des caissières est le contact humain qu'elle procurent, mais cet avantage ne serait recherché que par les personnes âgées (160), ce qui nous porte à dire que le "problème" se réglera avec les années. Les jeunes pour leur part l'utilisent déjà massivement et vont même jusqu'à pousser leurs parents à s'en servir.

La crainte des syndicats face au développement des guichets automatiques est tellement vive, qu'ils craignent que le travail dans les banques devienne exclusivement l'affaire des guichets. Chose certaine, la rentabilité des guichets automatiques a déjà été démontrée (161) et pour preuve, on dit qu'un seul guichet effectue le travail de cinq caissières (162). Cette rentabilité est nécessairement accompagnée par des incitations à la population pour utiliser les guichets. Ces incitations se font, par exemple, par le biais de gratuité pour le règlement de facture via les guichets automatiques au lieu de frais de .75 à \$1.50 via les caissières.

(159) BEERWORTH, RICHARD, "Les transferts électroniques de fonds", Le Banquier, 80/1981, actuel superviseur des installations.

(160) DOTTO, LYDIA, "De l'argent liquide le jour et la nuit", En route, mai 1984, p. 45. Ibid., p. 45.

(161) VANDERVELLES, M., "Two New Models Tell How Much an ATM Transaction Really Costs" in the Magazine of Bank Administration, June 1983, p. 34-40.

(162) DOTTA, LYDIA, op. cit., p. 59.

On réalise davantage avec la prolifération des guichets automatiques comment la dématérialisation du travail dans les banques est effectivement l'objectif poursuivi par les dirigeants de ces entreprises. C'est les chèques et les bordereaux de retrait ou de dépôt que les dirigeants veulent dématérialiser après avoir réussi la comptabilité des succursales, car cette information qui circule encore principalement sur papier représente des coûts très élevés pour les banques. Le nombre d'effets compensés (les chèques traités) a toujours augmenté d'année en année et cela depuis plusieurs décennies au Canada (voir annexe 2). L'utilisation massive des guichets automatiques par la population représente donc un frein à la croissance de ces coûts puisqu'elle se substitue en partie du moins, à celle des chèques.

Les conséquences directes du développement des guichets automatiques sur les caissières sont nombreuses. On ne peut pas préciser avec exactitude dans quel type d'établissement bancaire la diminution du niveau d'emploi depuis 1980 est la plus significative. Toutefois, on peut presumer que la baisse du nombre de succursales bancaires en opération depuis 1980, mise en relation avec la chute du niveau d'emploi dans cette industrie correspond à plusieurs mises à pied et "remerciements" chez les caissières et les commis de succursales.

Enfin, ce qui retient davantage notre attention concerne la qualification des caissières d'aujourd'hui versus celle des années 1960. Les critères de sélection à l'embauche sont complètement révisés pour l'ensemble du personnel bancaire. Pour les caissières, un des éléments les plus significatifs à ce sujet, concerne définitivement le développement phénoménal de la formule "travail à temps partiel". Cette formule est en effet de plus en plus populaire.

dans cette industrie comme en témoigne un rapport publié par l'ABC.(163)

A titre d'exemple, la Banque Nationale, qui après avoir réalisé plusieurs mises à pied lors de sa création qui est issue de la fusion des banques Provinciale et Canadienne Nationale, recrute à nouveau des caissières; mais cette fois-ci, les postes offerts sont principalement à temps partiel(164). Pour la Banque de Montréal, on constate que depuis 1982, lorsqu'il s'agit d'embaucher une nouvelle caissière, il n'y a plus que des postes à temps partiel qui sont offerts.(165)

Le développement de cette nouvelle catégorie de travailleurs dans l'industrie est à ce point remarquable qu'il représente environ 45% des nouveaux postes créés entre 1981 et 1982 dans les cinq plus grandes banques canadiennes. L'augmentation des postes à temps plein est de 2,500 alors que celle des postes à temps partiel se situe à 2,000 postes pour cette même année.(166) Et ces chiffres ne tiennent pas compte du travail temporaire et occasionnel qui est également très répandu dans cette industrie comme dans plusieurs autres industries du tertiaire. Les postes à temps partiel qui sont compris dans ces chiffres ne comprennent que l'ensemble des travailleurs qui sont engagés sur une base régulière

(163) CBA, Submission to the Labour Canada Commission of inquiry into part time work, sept. 82, p. 1.

(164) Le Journal de Montréal, 7 juillet 1984, p. 51.

(165) Proposition soutenue par D. Macdonal, du Symsicat des Employés(es) de Banques (CTC), et confirmée par nos propres recherches.

(166) CBA, op. cit., sept. 82, p.3. On constate que les postes à plein temps ont passé de 121,000 à 133,500, alors que ceux à temps partiel ont passé de 13,000 à 15,000 entre 1981 à 1982.

mais pour un nombre inférieur d'heures de travail que la semaine normale, c'est-à-dire trente-sept heures et demi. A la banque d'Épargne du district de Montréal, une petite entreprise bancaire complètement syndiquée (une exception dans l'industrie...) on peut dénombrer en 1983, 18% du personnel de cette banque, employé à temps partiel. (167) Cette nouvelle catégorie de travailleurs qui se retrouve principalement dans le secteur tertiaire de l'économie canadienne (168) est considérée par plusieurs auteurs comme une couche de travailleurs défavorisés par rapport à ceux qui occupent les mêmes fonctions à plein temps. (169) On va même jusqu'à les comparer à une catégorie de travailleurs de deuxième classe (170). Dans bien des cas, ces employés à temps partiel sont soumis aux périodes les plus intensives de production et ne sont jamais certains du nombre d'heures qu'ils devront travailler chaque semaine. Par contre, ils doivent toujours être disponibles, mais ne sont pas considérés comme des membres à part entière de l'entreprise par les gestionnaires et les autres employés à plein temps. Finalement, leurs avantages sociaux, telle assurance-chômage, plan de pension, accidents de travail, ne sont généralement pas reconnus au même niveau que ceux des employés à plein temps. Le phénomène du travail à temps partiel, représente donc principalement qu'un mauvais côté pour les employés(es). Pour les employeurs par

---

(167) Prospectus des Actionnaires, nouvelles actions, Banque d'Épargne, 6 octobre 1983, p. 10.

(168) WALLACE, J., Le travail à temps partiel au Canada, Travail Canada, sept. 1983.

(169) Ibid.

(170) BOSWORTH, D. et DARKIN, P. "Woman and Parttime Work" in Industrial relation journal, #3, 1982.

VITEK, J., "A square deal for the world's second-class workers" in Management, New Zealand Institute, 3 déc. 1980

contre, les travailleurs(euses) à temps partiel constitue une réserve de personnel peu coûteuse qui leur permet de faire face à un surcroît d'activité, à de l'absentéisme, et à du travail rémunéré à temps et demi pour les heures supplémentaires que des employés(es) à plein temps auraient à effectuer s'il n'y avait pas cette réserve de main d'oeuvre. R.T. Young, un ingénieur de carrière précise que les emplois à temps partiel favorisent l'implantation efficace de nouvelles technologies de production.(171) Nous constatons effectivement comment l'apparition des guichets automatiques et l'augmentation remarquable des postes de caissière à temps partiel coïncident à la même période historique.

L'augmentation phénoménale du nombre de caissières à temps partiel témoigne des modifications importantes qu'ont subies les postes de caissières au cours des deux dernières décennies. Ces postes qui semblent être de plus en plus à temps partiel démontrent du peu d'entraînement et de qualifications qu'ils nécessitent actuellement.

Ainsi, à l'instar de C. Bernier et de H. David(172), nous proposons que le développement de travail à temps partiel représente une croissance nette du travail non-qualifié, c'est-à-dire un travail qui demande peu ou pas de formation professionnelle et d'expérience. Au plus, ce développement signifie que des emplois qui exigeaient auparavant une formation ont été remplacés par du travail non-qualifié: c'est ce qui est généralement entendu par le concept

(171) YOUNG, R.T., "New technologies, Alternative work patterns increase office flexibility" in Industrial Engineering, sept. 1981.

(172) BERNIER, C. et DAVID, H., Le travail à temps partiel, IRAT, Montréal, avril 1978.

de déqualification du travail.

Ainsi, même si les nouveaux postes de caissières ne sont plus structurés selon des départements d'activité financière, tels les comptes-courants et les devises étrangères, le travail n'en est pas plus diversifié et intéressant. Car pour la caissière il ne s'agit plus que d'entrer des informations dans l'ordinateur et de compter de l'argent, ce qui est caractéristique de la déqualification de leur travail. L'innovation majeure vient en somme d'accélérer et augmenter leur travail sans pour autant en accroître sa qualité. De plus en plus, les banques recherchent des "préposés à la clientèle", et non plus des caissières (jeu de mots!) qui sont formés pour vendre un produit. Les connaissances de la comptabilité, des mathématiques ou des finances ne sont plus des critères de sélection.

La déqualification de cette catégorie d'employés se précise encore davantage lorsque l'on constate l'étendue de la formation offerte aux caissières d'autrefois et celles d'aujourd'hui:

"Avant, une caissière recevait deux mois de cours dans une caisse-école, aujourd'hui, pendant une semaine, tu dois lire une pile de documents et regarder faire les autres caissières. Ensuite, on te place à une caisse et... débrouille-toi."(173)

De façon générale, nous croyons que nous assistons présentement à une division du travail, de plus en plus poussée entre les préposés à la clientèle et le soutien administratif. Ce travail qui était auparavant exécuté par la caissière est maintenant répartie aussi dans l'espace entre les succursales et les centres de traitement de données ou les directions générales.

(173). Voir CSN - Les enjeux dans les caisses populaires, avril 1983, p1 22.

Le dernier élément de la déqualification du travail concerne le rythme de travail ou son intensité, maintenant imposé aux caissières avec l'innovation majeure. Avec l'apparition du traitement par lot, une certaine cadence était imposé aux employés, si ce n'est que pour faire fonctionner l'ordinateur. Maintenant, avec la technique du traitement en direct, la banque peut contrôler l'intensité et le rendement des caissières et des commis de façon beaucoup plus soutenue.

Céline St-Pierre, de l'Université de Montréal, précise que:

"Dans plusieurs entreprises, l'informatisation du travail veut surtout dire capacité de contrôle sur le travail mais aussi sur le personnel. Connaître le rendement de chaque employée, ses temps de pause, le nombre d'erreurs, permet de la pressuriser davantage. Barbara Garson, dans un article publié dans la revue Mother Jones rend très bien compte de la réalité que vivent des milliers de femmes devenues des servantes de la machine, des robots presse-bouton... Voici quelques éléments du discours de l'ordinateur dans l'entreprise bancaire où elle travaillait et qui lui était spécifiquement adressé chaque jour sur l'écran:

- 1er message: Bonjour;  
Contrôle supervisé:  
Votre quota: 50 000 frappes/heure
- 2e message: Nombre de frappes durant la dernière heure:  
49 624
- 3e message: Votre déficit par rapport au quota fixé:  
376 frappes.
- 4e message: Modification suggérée: couper le temps alloué  
pour aller à la toilette de 27 secondes.(174)

D'autres employés témoignent de l'accélération du travail et de son contrôle par l'ordinateur.

---

(174) ST-PIERRE, C., "Les robots ne sont pas tous d'acier" dans Sociologie et société, P.U.M., vol. XVI, avril 1984.

"La machine nous mène, nous impose un rythme de travail. C'est le même monde qui est près à faire plus de travail à un rythme accéléré... plutôt que de dominer les machines, on se sent dominées par elles."(175)

L'étude du travail des caissières démontre de l'application des principes du taylorisme dans les banques, soit la parcellisation, la normalisation, la déqualification et le rythme nouveau imposé. Tout comme pour Taylor, les banques ont dû délimiter précisément les quotas à produire dans l'application de ces principes.

Taylor, pour sa part, avait choisi d'effectuer ces études, non par des ouvriers moyens, mais les meilleurs, et les avaient avisé qu'ils avaient été sélectionnés pour fin d'étude et d'observation. Taylor avait donc commis deux "erreurs" importantes. En effet, de choisir les ouvriers les plus habiles pour déterminer des quotas de production ne permettait que de délimiter des quotas pour les meilleurs ouvriers et non pour la moyenne des ouvriers. Et, de les avertir qu'ils étaient sous observation produisit inévitablement un rythme de travail supérieur à celui qui est normalement rendu, au fil des jours.(176)

Maintenant, si on se demande comment les quotas de production ont été établis dans l'industrie bancaire, on réalise que le même genre d'erreur se répète à peu de chose près, comme en témoigne un employée d'une caisse

---

(175) CSN - op. cit., p. 19-21.

(176) FRENCH, W. et BELL, C., Organization Development, Prentice-Hall inc., N.J., 1978, p. 31.

populaire.

"A ma caisse, ils ont vérifié la quantité de travail des caissières, en choisissant pour cela la période la plus calme du mois, au moment où toutes les grosses bourrées (allocations familiales, pensions de vieillesse...) sont passées. Se basant sur cette évaluation pas réaliste, ils ne se gênent pas pour exiger plus de travail des caissières." (177).

On remarque que la sélection de l'échantillonnage des périodes du travail fut peu équitable. Néanmoins, on ne peut que constater l'affaiblissement du rapport humain soutenu et généré par l'ordinateur. Les employés ne sont plus, considérés à leur juste valeur, mais simplement comme des éléments de la réalisation de la production. Comme le précise Andrew Zimbalist, le prolongement des techniques d'organisation de la division scientifique du travail dans nos sociétés, "reflects the prevailing ideology in its treatment of the worker as a mechanical machine part" (178). De surcroît, le contrôle de l'ordinateur sur les employés(es), doublé d'un isolement des postes de travail et donc des individus, contribue activement à la "deshumanisation des lieux de travail" (179) dans cette industrie.

Maintenant que nous avons discuté des considérations négatives du développement de l'innovation majeure pour les caissières et commis de banque, un autre point très intéressant demeure à être approfondi. En effet, l'ordinateur remplissant de plus en plus les fonctions de contrôle et de supervision, qu'advient-il

(177) Ibid., p. 20.

(178) Case Studies on the Labor Process, edited by A. Zimbalist, 1979, p. xiii.

(179) Ibid., p. xxiv

des individus qui avant le développement de l'innovation majeure étaient responsables de ces fonctions? La réponse fait l'objet de la prochaine section étant donné la complexité et l'étendue du sujet.

## 6.2 - LE CAS PARTICULIER DES CADRES

Avant de présenter les considérations négatives des transformations du travail des cadres, il importe d'abord de clarifier le concept même de cadre, car ce concept regroupe un ensemble de travailleurs qui comporte des distinctions importantes. A l'instar de Guy Groux, nous pouvons délimiter trois grandes divisions à l'intérieur des cadres. Il y a les "exécutives", les "managers" et les "professionnels". (180) Les "exécutives" sont ceux qui commandent et dirigent les opérations des entreprises. Ils sont une infime minorité que l'on retrouve dans les sièges sociaux et directions générales. Les "managers" représentent grosso modo tout le personnel hiérarchique, tels des assistants-comptables, comptables et directeurs de succursale, par exemple. Enfin, les "professionnels" sont beaucoup plus indépendants que les "managers", n'ayant souvent qu'une relation de conseil avec les autres cadres plutôt qu'une relation d'autorité. Ce sont des experts dans un domaine particulier comme la finance, l'économie, le pétrole, l'agriculture ou l'informatique. Plus souvent qu'autrement, ce sont des ingénieurs reconnus qui se retrouvent également dans les directions régionales et sièges sociaux.

---

(180) GROUX, G., Les cadres, éd. La découverte/Maspero, coll. Repère, Paris, 1983, p. 10.

Les considérations négatives sur le développement des postes de travail des cadres reliées à l'innovation majeure ne touchent évidemment pas ces trois catégories de cadre. Bien au contraire, en ce qui concerne la dernière catégorie de cadre, les "professionnels", le développement de l'innovation majeure a permis à ce sous-groupe d'accaparer plus d'importance, soit par son nombre ou ses fonctions(181). En ce qui a trait à la première catégorie de cadre, "les exécutifs", les implications de l'innovations sont majoritairement positives. La raison est simple. Ce sont eux qui commandent le développement et la mise en oeuvre de l'innovation(182). Les implications négatives sont plus apparentes sur le travail du personnel hiérarchique qui regroupe la majorité des cadres. Dans les cours de "développement organisationnel" des facultés d'administration, on enseigne qu'une des principales sources de résistances au changement dans l'entreprise provient effectivement de cet ensemble de cadres administratifs que sont les "managers" de niveau inférieur ou intermédiaire. Ces individus qui bénéficient de privilèges hiérarchiques sont actuellement directement concernés par le développement des innovations. Leur travail qui consiste à la surveillance, le contrôle, l'analyse et le traitement de l'information est radicalement transformé par l'ordinateur.

Le développement de l'innovation majeure vient modifier principalement le travail des cadres de succursales. Car l'organisation et le contrôle des travaux,

---

(181) Il s'agit bien de cette catégorie de cadre qui à notre avis fut embauché massivement de 1975 à 1980 comme nous l'avons présenté au chapitre 3.

(182) GROUX, G., op. cit., p. 71.

comptables, qui représentent l'essentiel, de l'information à traiter, est transféré aux centres d'ordinateurs.

Avant l'apparition des premiers centres mécanographiques, "l'ensemble des opérations requises pour une transaction était exécuté manuellement par les employés(es) des succursales." (183) Une des responsabilités principales des cadres de succursale était d'organiser et de contrôler les flux d'information comptable. Ils devaient par le fait même avoir une connaissance approfondie du système comptable de l'ensemble d'une succursale. L'informatisation de la comptabilité des succursales, visée par la mise en opération des premiers centres d'ordinateurs a transformé le contrôle et l'organisation des flux d'information comptable des succursales effectués par des cadres de ces établissements en des logiciels d'ordinateur. (184) C'est donc les postes de directeur de succursale et de comptable qui furent les plus durement touchés par cette transformation.

Le nouveau rôle de la succursale, qui est davantage axé sur la distribution et le marketing des services financiers, (185) fut possible lorsque son ancien rôle qui consistait au contrôle des flux d'information comptable lui fut retiré et intégré aux centres d'ordinateurs. Il fallait repenser le travail des cadres

---

(183) BOOTHBY, D.W. et TRUDEL, J.M., "La transformation des succursales bancaires: une étude de cas", Gestion, avril 1983, p. 31.

(184) Ibid.

(185) Ibid., p. 33.

de succursales. Or, pour le directeur de la succursale bancaire, cette modification du rôle de la succursale, qui est quelque peu analogue à celui d'un point de vente dans les secteurs de commerce de détail, (186) a eu sur lui des répercussions considérables. Le directeur qui était jadis celui qui devait tout savoir et devait posséder des connaissances sur tout (187) n'a plus besoin de toute cette expertise. Ses responsabilités sont complètement transformées.

"Le directeur de succursale est désormais responsable de la promotion, la mutation, l'embauche et le congédiement du personnel administratif de sa succursale. Son pouvoir à cet égard est toutefois limité par une série de directives provenant du siège social. Celles-ci fixent un ensemble de procédures qui régissent de façon détaillée sa gestion des employés administratifs." (188)

Avant l'innovation majeure, l'organisation et le développement du personnel administratif se faisait au siège social. Le cadre devait suivre le cheminement de chaque employé (commis, comptable adjoint, comptable, etc.) afin d'identifier ceux qui seront éventuellement promus à des postes plus élevés. Avec l'apparition des programmes de recrutement des diplômés des facultés d'administration, des campus universitaires, que la majorité des grandes banques ont mis sur pied vers la fin des années 70, les sièges sociaux n'ont plus à suivre les progrès de l'ensemble de leurs employés(es), mais simplement ceux de leurs stagiaires des programmes, vu que ce sont ces derniers qui combleront éventuellement les postes supérieurs et intermédiaires. Les nouvelles responsabilités du directeur de succursales, qui se combinent à ces anciennes et principales fonctions

(186) Ibid., p. 33.

(187) BOSSEN, M., op. cit., 1971, p. 15.

(188) BOOTHBY et TRUDEL, op. cit., p. 33.

qui sont d'augmenter la performance, ne se marient pas tellement bien. Comme le déclare Boothy et Trudel, un problème important est la disproportion marquée entre les responsabilités du directeur et ses moyens pour les atteindre. En effet, les moyens dont il dispose pour augmenter le chiffre d'affaire de sa succursale sont de plus en plus limités, alors que ses responsabilités, relatives à la rentabilité et son pouvoir discrétionnaire pour accorder ou refuser un prêt sont diminuées. Et la grande majorité des politiques et procédures concernant les conditions des dépôts, des prêts, et même des affiches publicitaires sont centralisées dans les sièges sociaux.(189) Les nouvelles responsabilités qui touchent à l'embauche de son personnel, dont les politiques du personnel qui sont étroitement élaborées et surveillées par les directions régionales, ne lui permettent aucunement de stimuler la croissance de sa succursale.

En somme, les directeurs de succursales accusent une dépossession de leurs pouvoirs hiérarchiques, leurs fonctions de commandement étant transformées en celle d'"animation sociale" au sein de la cellule que constitue la nouvelle succursale bancaire.

L'industrie bancaire canadienne présente donc encore une fois une transformation organisationnelle comparable à celle de la France. Guy Groux, parlant des banques françaises précise que l'informatisation des contrôles a renforcé le

---

(189) Ibid., p. 34.

pouvoir des directions régionales sur les activités des succursales, et que par conséquent, où l'on retrouvait, autrefois, un certain équilibre entre le pouvoir des cadres de succursale et celui des cadres des directions régionales, on constate actuellement un pouvoir de plus en plus centralisé au niveau des cadres de directions.(190)

Enfin, une conséquence éventuelle de l'informatisation des systèmes des procédures cette fois, sera de vider encore davantage tout expertise et tout intérêt des fonctions de directeur de succursale.(191)

L'appauvrissement du savoir du directeur de succursale se constate aisément lorsque l'on réalise que l'individu qui aspirait devenir directeur de succursale avant le développement de l'innovation majeure effectuait en moyenne de douze à treize ans d'apprentissage dans une succursale, alors que les nouveaux stagiaires issus des programmes universitaires prennent en moyenne de trois à quatre ans, avant d'être promu directeur.(192) Il va de soi qu'un individu ne peut apprendre en trois ou quatre ans ce qui prenait pour un autre, une douzaine d'années autrefois! Il est donc évident que le poste a été appauvri, comme en témoigne également le faible taux de rétention des stagiaires (principalement des M.B.A.) qui ne se contentent pas après avoir acquis plusieurs connaissances

(190) G. GROUX, op. cit., p. 72.

(191) BOOTHBY et TRUDEL, op. cit., p. 43.

(192) Ibid., p. 33.

dans les facultés d'administration d'un défi, ou tout vrai pouvoir décisionnel leur est retiré.(193)

Le poste de comptable est aussi grandement transformé par l'innovation majeure.

"Le poste de comptable de succursale exigeait autrefois un très haut niveau de connaissances techniques puisque celui-ci était directement responsable de la comptabilité de la succursale. Son rôle auprès du personnel administratif consistait, en grande partie, à servir de personne ressources pour des questions concernant le système de comptabilité de succursale de la Banque d'Argent.

Avec l'informatisation, le comptable s'occupe beaucoup moins de comptabilité pour se consacrer davantage à des activités analogues à celles d'un chef de bureau: répartition du travail et son évaluation, fixation des horaires du personnel administratif."(194)

Le nouveau poste de comptable, celui qu'on nomme actuellement "responsable de l'administration en succursale"(195), exige donc beaucoup moins de connaissance technique que par le passé. La connaissance du système de comptabilité est devenue secondaire et les nouvelles fonctions de ce poste relèvent de la gestion interne d'une succursale, c'est-à-dire qu'il est responsable de voir à ce que les politiques et procédures s'appliquent aux employés(es) soient respectées et il doit veiller au contrôle des dépenses de la succursale entre autre(196). Il est, en somme, celui qui s'occupe réellement de la direction de la succursale, le directeur ne faisant qu'approuver ou rejeter ses décisions. Nous croyons

(193) Ibid., p. 34.

(194) Ibid., p. 33.

(195) ABC, Carrière Bancaire, 1984, p. 14.

(196) Ibid., p. 14.

que ce poste également témoigne d'un appauvrissement des connaissances et des qualifications requises pour remplir les fonctions qui lui sont rattachées.

Un autre indice qui témoigne de ce phénomène, se représente par le fait que ce poste est le premier qui sera occupé par un stagiaire d'un programme "PDG", qui n'a encore aucune expérience, ou presque, du marché du travail. (197)

Enfin, le dernier poste cadre qui témoigne de la déqualification significative du travail est celui d'agent de crédit. Les propos de A.R. Melman, vice-président, Corporate Banking, at the Canadian Imperial Bank of Commerce, nous résume le travail effectué par ces employés(es).

"A bank loan officers routinely perform a detail financial analysis of prospective loans determine the borrower's capacity to repay a loan while providing an acceptable return to the bank... Until the last two decades quantitative credit analysis was largely a manual operation, but during the 1960's some large banks, especially in the U.S. began to design computer programs to facilitate the analytical process." (198)

Un sociologue français, chercheur au CNRS, commente cette transformation en ces mots:

"Dans le secteur bancaire, l'informatisation induit un processus de standardisation des produits et des services répondant aux nécessités d'un traitement de masse. Dès lors, apparaît aussi une standardisation des tâches qui affecte non seulement les emplois les moins qualifiés mais également des emplois qualifiés comme les conseils en placements." (199)

Autrefois, il y avait en général au moins un agent de crédit par succursale pour traiter des différentes questions et propositions de crédit que l'on

(197) BOOTHBY et TRUDEL, op. cit., p. 33.

(198) MELMAN, A.R., "Financial management" in Business Quarterly, automn 1982, p. 29.

(199) G. GROUX, op. cit., p. 69.

sollicitait dans une succursale. Aujourd'hui, dans les banques qui appliquent la réorganisation des centres de prêts commerciaux dans des bureaux hors des succursales traditionnelles, si un client de ces banques est intéressé à négocier un prêt personnel, il doit d'abord fixer un rendez-vous avec l'agent de crédit de la succursale: car l'agent de crédit, qui, de nos jours, est considéré comme le préposé aux prêts personnels, (200) est à la succursale que quelques jours par semaine. Où est-il les autres jours de la semaine, alors? Eh bien dans d'autres succursales de la banque. En effet, il n'est pas rare de voir un préposé aux prêts personnels s'occuper des négociations de crédit à la consommation pour cinq succursales, c'est-à-dire une par jour.

La standardisation de ce poste est à ce point avancée qu'elle permet à un employé(e) de traiter des questions de crédit de plusieurs succursales. Toute l'analyse des demandes de prêt s'effectuant principalement par l'ordinateur, le préposé aux prêts personnels n'a donc comme principal apport que de vérifier les données que le client lui aura transmises. De surcroît, le transfert des fonctions de prêts commerciaux dans des lieux différents de la succursale, démontre comment on a voulu diviser le travail des agents de crédit. D'une part, celui des agents de prêts commerciaux, qui exige une certaine connaissance technique des notions de finance et d'économie afin de pouvoir analyser et rendre compte des demandes de prêts commerciaux, qui ne puissent être complètement standardisés, puisque chaque commerce se trouve dans une

---

(200) ABC, Carrière Bancaire, 1984, p. 10.

situation différente (industrie, expansion économique régionale, niveau d'endettement de la firme, projet de développement, etc...). Et d'autre part, celui des agents de crédit déqualifiés, les préposés aux prêts personnels, qui n'ont plus qu'à s'occuper des prêts de peu d'envergure, des prêts qui ont été standardisés.

Ainsi, ces trois exemples de transformation des postes de travail des cadres de succursale démontrent une certaine dégradation des conditions de travail dans l'industrie bancaire, du fait de la déqualification qu'ils représentent. Cependant, il est vrai que cette déqualification ne se représente pas exactement de la même façon que pour le travail des caissières et commis de banque étant donné la nature même du travail qui est foncièrement différente. En effet, le morcellement des postes de travail n'est pas toujours évident pour chacun des cas, toutefois le cas des directeurs de succursale et des comptables et la parcellisation du travail des agents de crédits, se présente, du moins en partie, par un travail non-qualifié, standardisé et routinier. Ce travail foncièrement différent de celui des caissières et commis se caractérise principalement par la fonction d'encadrement chez les cadres. Une fonction qui consiste d'abord et avant tout à surveiller et contrôler le travail d'exécution, (201) celui des caissières et des commis, principalement.

Nous assistons donc à une division particulière de la fonction d'encadrement chez les cadres de cette industrie. Il y a polarisation des qualifications

---

(201) G. Groux, op. cit., p. 74.

des cadres lorsque d'un côté les directeurs de succursales sont déqualifiés à la faveur des directeurs de direction régionale, ou que les agents de crédit se divisent en deux groupes, l'un, déqualifié, celui des préposés au prêts personnels et l'autre, qualifié, celui des responsables des prêts commerciaux. A l'instar de Bauer et Cohen, nous affirmons que "dans le même temps où l'ensemble de l'encadrement oeuvre à la dépréciation du travail d'exécution, certains ingénieurs et cadres travaillent plus spécifiquement à la déqualification d'autres ingénieurs et cadres." (202)

Ainsi pour nous, comme pour plusieurs chercheurs, (203) les applications de la science à l'industrie par ces ingénieurs qui modèlent et conçoivent les nouvelles technologies, réalisent des objectifs bien définis qui sont fondamentalement d'éliminer la place et l'expertise des autres travailleurs. Nous croyons à l'instar de H. Braverman que "the more science is incorporated into the labor process, the less the worker understands of this process," (204) ce qui signifie en d'autres mots qu'au fur et à mesure que se perfectionne la technologie appliquée au travail, de moins en moins la contribution des travailleurs à la réalisation du travail est significative, et de plus en plus on considère les travailleurs "as a mechanical machine part." (205)

---

(202) Ibid., p. 73.

(203) H. BRAVERMAN, S. MARGLIN, B. CORIAT, M. FRESSEYNET, A. ZIMBALIST, D. NOBLE et plusieurs autres

(204) H. BRAVERMAN, op. cit., p. 425.

(205) ZIMBALIST, A., Case Studies on the Labor Process, Ed. by A. Zimbalist, N. Y., 1979, p. XIII.

Noùs croyons que le développement de la science dans les industries a pour objectif de réduire continuellement la possibilité d'erreur humaine dans la conception du processus de production, ce qui à l'extrême, consisterait à éliminer complètement l'élément humain du processus de production. (206)

### 6.3 - LA SANTE DES EMPLOYES(ES) DE BANQUES, MISE EN JEU

La dégradation des conditions de travail dans les banques canadiennes depuis le début des années 1960 ne concerne pas uniquement l'appauvrissement des tâches à exécuter pour les employés(es).

En effet, les nouvelles technologies de travail telles la mécanographie et l'utilisation d'écrans cathodiques de même que la nouvelle organisation du travail centralisant une bonne partie du travail administratif dans des centres d'ordinateur affectent directement la santé physiologique des travailleurs.

Par exemple, on reconnaît depuis déjà vingt ans que chez les travailleurs de nuit un taux anormalement élevé de troubles digestifs et nerveux est remarquable. (207) Chez les mécanographes, un surmenage professionnel dû à une surcharge perceptive et mentale est reconnu également depuis longtemps. (208)

Enfin, plusieurs hypothèses ont déjà été formulées concernant une série d'effets "secondaires" provoquée par l'utilisation régulière d'écran cathodique. Par exemple, il y a celle des problèmes de peau qui seraient occasionnés par

(206) Ibid., p. /III.

(207) AAMONSEN, AMTHON, Shift Work and Health, Scandinavian University Books, Norway, 1964, 96 pages.

(208) GRANDJEAN, E., Précis d'ergonomie - Organisation physiologique du travail, Dunod, Paris, 1969, cité dans J. Carpentier.

l'électricité, générée par l'appareil, et celle des radiations qui provoqueraient des dysfonctions auprès des organes sexuelles entraînant des fausses-couches, des malformations congénitales et/ou la stérilité.(209) Enfin, les résultats d'une enquête menée auprès des employées de la Hokkaido Takushoku Bank au Japon, travaillant de manière permanente avec cette nouvelle technologie confirment certaines de ces hypothèses. En effet, la très grande majorité des plaintes enregistrées par les chercheurs correspond à une nervosité prononcée (mental strain) chez ces employées ainsi qu'à une détérioration de la vue (eye impairment) (210).

Enfin, un dernier point à mentionner concerne particulièrement la santé des employées qui travaillent dans les centres d'ordinateur. Le bruit que l'on a enregistré dans des centres de traitement des données est de manière générale, supérieur au niveau tolérable établi par des chercheurs.(211) Les dommages auditifs causés par le bruit peuvent être assez secondaires à court terme, comme une élévation de la tension artérielle ou de la tension musculaire, mais à long terme, ils peuvent également provoquer une perte partielle de l'usage de l'ouïe.(212)

---

(209) BELANGER, S., "Alerte aux puces" dans Perception, mars-avril 1983, p. 17.

(210) YANAMURA, K. et al. "An investigation of the medical data index health questionnaire given to women VDT workers involved in advanced office automation - 924 women clerks in a city bank with head and branch offices" in Industrial Health, #21, 1983, p. 199-207.

(211) MERGLER, D. et al., Le bruit en milieu de travail, IRAT, bulletin no 14, 1979, p. 16.

(212) Ibid., p. 5.

#### 6.4 - LES ANNEES 80 ET LE CHEMINEMENT DE CARRIERE

Il a été présenté au chapitre trois que "faire carrière" dans une banque était une ambition à laquelle plusieurs employés(es) administratifs pouvaient aspirer. Toutefois, avec le développement des programmes de recrutement des jeunes diplômés universitaires à la fin des années 1970, les possibilités pour un commis ou une caissière de monter plus haut qu'au poste d'adjoint-comptable dans une succursale bancaire sont de plus en plus rare... Les cheminements professionnels traditionnels, comme celui de "Charles" ou de "Nadia", (personnages présentés au chapitre 3) sont définitivement en voie de disparition.

Comme le présente Boothby et Trudel, "Avec le développement du programme de stages et l'informatisation de la comptabilité, le recrutement de cadres de succursale parmi les employés administratifs devient de moins en moins nécessaire."(213)

Ces auteurs démontrent comment l'accès aux postes de cadre est de plus en plus difficile pour les employés(es) administratifs de succursale, en précisant comment l'ancien cheminement de carrière est contrecarré par l'existence des nouveaux directeurs de succursales, recrutés parmi les stagiaires des programmes "PDG", ainsi que par les nouvelles politiques du personnel formulées par les sièges sociaux. En effet, depuis l'apparition des programmes de stagiaires, les dirigeants des sièges sociaux ne s'occupent plus de l'embauche et

---

(213) BOOTHBY et TRUDEL, op. cit., p. 33.

de l'évaluation du personnel administratif, ayant délégué ces responsabilités aux directeurs de succursale. Or, comme l'employé administratif qui accède au rang de cadre par promotion, du poste de comptable adjoint à celui de comptable et que cette promotion implique typiquement un changement de succursale, cet employé doit pouvoir compter sur son directeur de succursale pour faire valoir sa candidature auprès du siège-social. Le directeur qui appuie cette candidature perdra en toute probabilité un employé clé, et de plus le directeur de succursale issu d'un programme de stagiaire considère comme tout à fait normal de laisser l'ouverture de ces postes aux jeunes stagiaires qui rentrent dans l'organisation. (214)

Ainsi donc l'accessibilité aux postes cadres pour tout le personnel administratif se voit de plus en plus restreint et l'idéologie paternaliste qui a longtemps caractérisée l'industrie bancaire disparaît avec cette nouvelle politique de gestion du personnel qui fait de plus en plus d'adeptes dans cette industrie.

---

(214) Ibid., p. 34.

CHAPITRE - SEPT

VICTIMES DU PROGRES

Au Canada, comme dans les autres pays industrialisés, le développement des innovations dans l'industrie bancaire depuis les vingt dernières années a profondément transformé les relations de travail, de même que les conditions de travail des employés(es) qui oeuvrent dans cette branche de l'activité économique.

Dans cette conclusion, nous exposerons un bref rappel sur nos objectifs poursuivis; présenterons les apports qu'elle contient, et mentionnerons les limites et faiblesses qui s'y inscrivent.

#### 7.1 RAPPEL

Cette recherche consistait à vérifier dans quelle mesure le développement des innovations dans l'industrie bancaire canadienne présente des implications néfastes en ce qui regarde le travail effectué par ses employés(es) depuis 1960. Ainsi, nous remettons directement en cause deux postulats dominants du discours libéral qui prétendent que l'innovation correspond au progrès et conduit inévitablement au mieux être de la collectivité, et plus particulièrement, que les banques se présentent d'abord et avant tout comme des institutions de bienfaisance, garantes du bon fonctionnement de notre société.

Les implications néfastes du développement des innovations sur le travail des employés(es) ont été observées et démontrées à deux niveaux: d'abord de manière quantitative, puis d'une manière qualitative. C'est ainsi qu'une étude approfondie de la dégradation du travail dans cette industrie fut poursuivie

pour vérifier notre hypothèse centrale.

Enfin, avant de réaliser cette partie de la recherche, nous avons clarifié et exposé l'innovation, ou plus exactement le développement des innovations dans cette industrie, et indiqué comment l'entreprise bancaire est foncièrement synonyme de n'importe quelle autre entreprise industrielle.

Ainsi le premier point à clarifier, que nous devons préciser, fut d'indiquer que l'entreprise bancaire était foncièrement une entreprise industrielle.

C'est donc en rappelant que les principales banques canadiennes (celle de l'annexe A) étaient avant tout, des sociétés par actions au même titre que la majorité de grandes entreprises industrielles & que nous soulignons comment la logique capitaliste était aussi dominante chez les banques.

Enfin tout en acceptant que le développement des innovations était nécessaire et obligatoire à la survie de ces entreprises, puisqu'il répond à la logique capitaliste, nous avons démontré comment la simple classification descriptive des innovations de Schumpeter était insuffisante à une compréhension adéquate du développement des innovations et ses implications sur les transformations du travail. Par contre, la conceptualisation de l'innovation majeure de M. Aglietta et A. Brender est fort intéressante et permet de mettre en relief l'instance décisionnel, la planification organisationnelle, qui est derrière l'apparition et le développement des innovations en général. Ainsi, la démarcation entre l'innovation majeure et les innovations mineures a permis de regrouper cette multitude d'innovations de service, de produit et de procédé de production qui ont caractérisé le développement de l'industrie bancaire depuis 1960.

A notre avis, l'apparition et le développement d'un mode d'organisation du travail basé sur les centres d'ordinateur dans l'industrie bancaire correspond effectivement à une innovation majeure dans le sens établi par M. Aglietta et A. Brender qui, rappelons-le, est caractéristique d'une mutation structurelle profonde de l'entreprise, qui remet en question la distribution des pouvoirs au sein de l'entreprise et requiert une transformation globale de l'organisation.

Dès lors le développement de cette innovation majeure a effectivement eu des implications néfastes sur le travail effectué par les employé(es) de banque et leurs conditions de travail.

Notre recherche qui consistait à vérifier dans quelle mesure le développement des innovations dans cette industrie présentait des implications néfastes en ce qui regarde le travail et plus exactement les postes de travail a donc été confirmé aussi bien au point de vue quantitatif que qualitatif. Au niveau quantitatif, comme au niveau qualitatif, les transformations négatives du travail n'apparaissent concrètement qu'au tournant des années 1980. Ainsi, au seul point de vue quantitatif, nous avons remarqué que la croissance de l'emploi a été soutenue tout au long des années 1960, a modéré au cours des années 1970, pour finalement décroître dans les années 1980. Comme nous l'avons déjà précisé antérieurement, l'hypothèse qui explique cet écart de réaction (1960-1980) se rapporte au "doublage" de l'emploi dans cette industrie, c'est-à-dire la conservation des postes de travail traditionnels et l'inauguration des nouveaux postes de travail issus de l'innovation majeure, qui reprenaient l'ouvrage accompli dans les postes de travail traditionnels

pour l'entrer dans l'ordinateur. Au tournant des années 1980, l'innovation majeure était bien en place et le doublage de l'emploi commençait à disparaître, ce qui entraînait des mises à pied significatives. Au strict point de vue quantitatif, nous confirmons l'hypothèse d'évolution du travail émise par Heather Menzies en 1980 dans son livre Women and the CHIPS. L'évolution du niveau d'emploi dans l'industrie bancaire canadienne est donc similaire à celui des principaux pays européens en ce qui concerne cette seule industrie. (215)

Enfin, au niveau qualitatif, l'effort de recherche était beaucoup plus considérable. En effet, l'analyse d'une dégradation du travail exigeait de bien identifier une série d'indicateurs tels l'isolement des travailleurs, le prolongement relatif de la journée de travail, la déqualification des employés(es), etc., caractéristique de ce concept, pour ensuite les retracer par l'étude de l'évolution des postes de travail dans cette industrie. Ainsi, l'évolution des transformations négatives du travail bancaire de 1960 à nos jours se présente sous trois principaux volets. Nous avons constaté tout d'abord un isolement accru des postes de travail, ainsi qu'un prolongement de la journée de travail principalement dans les centres de traitement des données, deuxièmement un rythme de travail soutiré aux employés(es) et graduellement contrôlé par l'ordinateur, et finalement une déqualification significative des postes de travail.

Le transfert important de plusieurs postes de travail dans les centres

---

(215) Voir J.P. MOUSSY, Banques en Question, Montholon, Paris, 1981. pour les données sur l'évolution de l'emploi dans l'industrie bancaire européenne.

d'ordinateur n'a pas seulement isolé cet ensemble d'employés(es) du public canadien, mais il a isolé ces employés(es) les uns des autres. Dans ces nouveaux lieux de travail, le lien entre la besogne effectuée par chacun des employés(es) n'est plus un être humain, mais un terminal d'ordinateur... De plus avec l'événement de ces nouveaux établissements, le travail en soirée et de nuit a fait son apparition dans cette industrie. D'autre part, au fur et à mesure que l'ordinateur était perfectionné, le contrôle du rythme du travail imposé aux employés(es) est progressivement transféré. Dans les premières années, il ne s'appliquait qu'aux employés affectés à la compensation bancaire, de même qu'aux commis à l'entrée des données, ou les perforatrices des centres mécanographiques. Graduellement, le contrôle du rythme de travail par l'ordinateur s'est étendu à d'autres postes de travail. Actuellement, tous les commis et caissières qui sont reliés à un terminal d'ordinateur dans la réalisation quotidienne de leur fonction sont sous l'emprise de l'ordinateur. De plus, l'ordinateur ne permet plus la simple approximation du rendement des employés(es); il rend possible la vérification exacte et précise du travail effectué par chaque employé(e). Ce contrôle plus "serré" du travail des employés(es), combiné à des "standards moyens" ou "quotas", calculés selon les techniques du "scientific management" fixe le rythme du travail auquel tout ces employés(es) doivent se soumettre.

Enfin, la déqualification des employés(es) de banque pour sa part, est de plus en plus évidente dans les années 1980, où la croissance du travail à temps partiel est devenue pratiquement identique à celle du travail à temps plein.

L'essor du travail à temps partiel représente bien une diminution des qualifications, ainsi qu'un morcellement des tâches.

Les préposés à la clientèle, le nouveau titre que l'on a donné aux caissières et commis de succursales, ne s'occupent plus d'une seule catégorie de compte comme ce fut le cas il y a à peine dix ans (voir organigramme d'une succursale au chapitre 3), mais de tous les comptes qu'un client peut avoir, et peuvent répondre à la majorité des transactions qui leur sont demandées comme l'ouverture d'un compte, l'achat de chèque de voyage, etc. Le nombre de transactions effectuées par ces employés(es) augmentent d'année en année, alors que depuis 1980, le niveau d'emploi tombe dans cette industrie. L'intensification du travail de ces employés(es) a donc considérablement augmenté principalement depuis le début des années 1980. De plus, la déqualification des employés(es) de banque ne concerne plus que les caissières et commis divers, mais également plusieurs postes cadres dans les succursales bancaires, qui subissent d'importantes pertes de pouvoir et d'expertise.

Finalement, nous avons également démontré que le développement des innovations avait également des répercussions négatives sur la santé physiologique des employés(es) de banque, tout d'abord chez les mécanographes, puis auprès des travailleurs de nuit, ceux qui travaillent dans les centres d'ordinateur et ceux qui travaillent régulièrement à l'aide d'écrans cathodiques.

## 7.2 - APPORTS

Ce que notre recherche apporte à la connaissance scientifique, c'est une nouvelle problématique du travail dans l'industrie bancaire au Canada. Ainsi, nous avons établi une corrélation négative entre le développement des innovations, plus exactement de l'innovation majeure, et le développement du travail dans le milieu bancaire.

En toile de fond, nous avons apporté de nombreuses précisions et une démonstration empirique du concept très controversé qu'est l'innovation.

A l'instar de Braverman, nous avons démontré qu'il importe de bien comprendre que l'innovation ne doit pas être recherchée simplement dans l'application d'une technologie en particulier, comme l'automatisation ou l'informatisation, mais plutôt dans l'apparition et le développement de technologies conçues selon la logique capitaliste, ou selon ses propres termes, de la transformation de la science en capital.

Ainsi donc, un de nos apports principaux fut de présenter spécifiquement l'industrie bancaire sous l'influence de la logique capitaliste, au même titre que les autres entreprises industrielles.

Au surplus, en s'inspirant des propos de M. Aglietta et A. Brender, qui ont précisé la relation importante de l'innovation et des modifications de la société salariale, nous avons tenté de faire une démonstration concrète des rouages d'une innovation majeure, en se limitant à la seule industrie bancaire canadienne et ses employés(es).

Enfin, la dégradation des conditions de travail et l'utilisation significative des principes d'organisation selon le système de Taylor dans l'industrie bancaire, démontre comment la normalisation, la standardisation des procédés ne concerne plus uniquement le travail d'activité manuelle, mais aussi et de plus en plus, le travail d'activité cérébrale, et spécifiquement le travail de certains cadres.

### 7.3 - LIMITES ET FAIBLESSES

Un recul sur notre recherche nous permet d'identifier certaines limites et faiblesses.

La limite principale est directement liée au fait que nous n'avons considéré que la seule relation - innovation et transformation du travail - comme la cause déterminante des changements survenue dans cette industrie. En effet, il y a plusieurs autres éléments qui méritaient d'être considérés, comme par exemple l'accroissement de la population qui demande un accroissement des activités bancaires, la transformation des valeurs dans notre société, la modification de la loi canadienne sur les banques, de même que l'internationalisation bancaire et par conséquent une concurrence plus féroce dans cette industrie.

Dans un autre ordre d'idée, en nous limitant à ne considérer que la seule relation, - innovation majeure et transformation des conditions de travail des employés(es) de banques, nous avons également restreint la portée d'une innovation majeure. Comme le précise M. Aglietta et A. Brender, les répercussions d'une innovation majeure débordent cette simple limite. En effet, plusieurs changements socio-culturels qui touchent l'ensemble de la population sont également à considérer et pourraient être l'objet d'une recherche fort intéressante à elle seule. A titre d'exemple, l'utilisation de plus en plus importante des guichets automatiques réduira inévitablement le nombre de relations sociales qui sont générées à l'intérieur d'une succursale bancaire.

Enfin, en voulant préciser davantage le concept d'innovation à l'aide

d'une démonstration concrète d'une innovation majeure, nous avons toujours été dans l'impossibilité d'établir les limites exactes et précises de ce nouveau concept développé principalement par M. Aglietta et A. Brender.

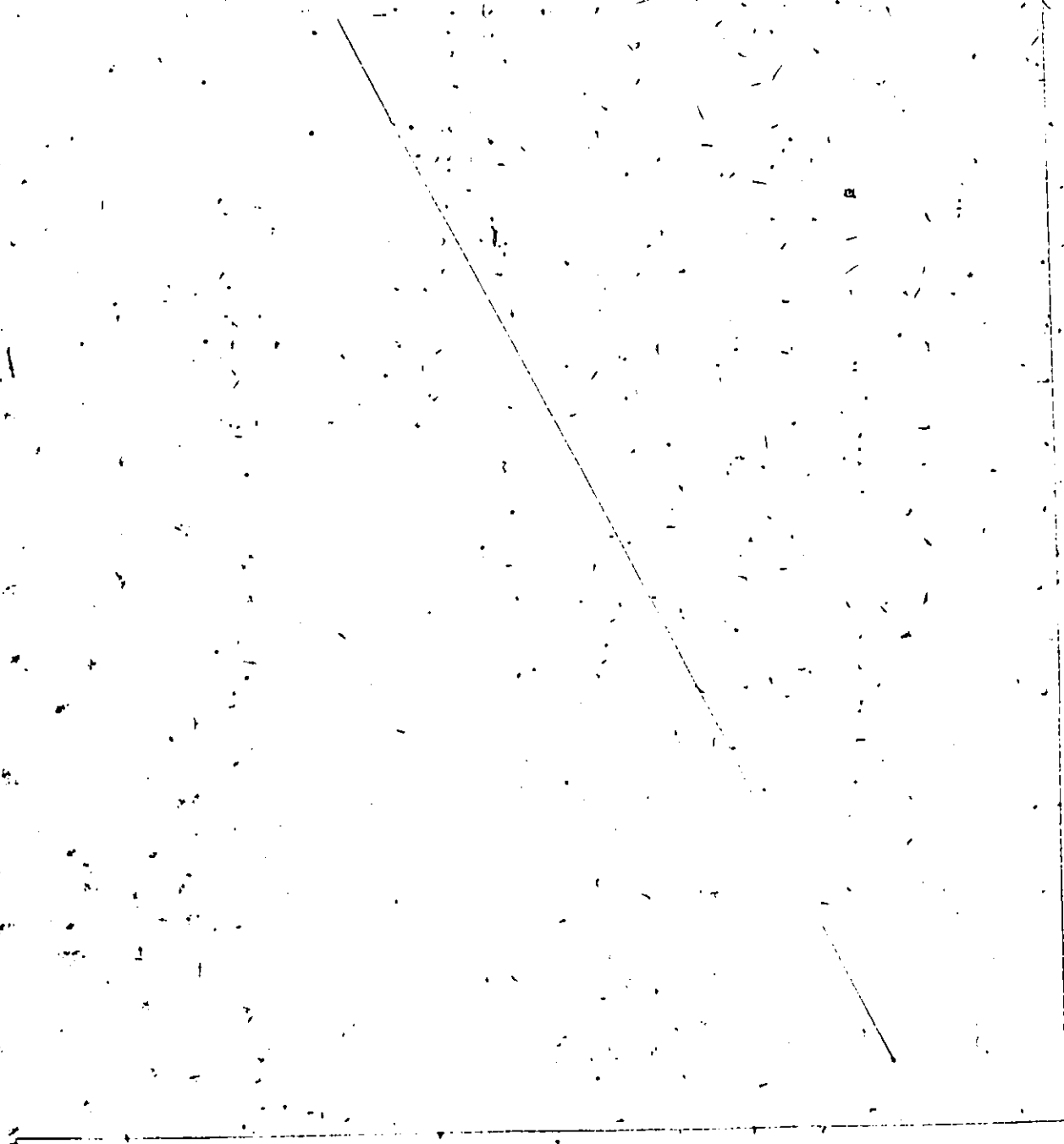
ANNEXE 1

<u>ANNEE</u>	<u>NOMBRE D'EMPLOYES AU CANADA</u>	<u>NOMBRE DE SUCCURSALES AU PAYS</u>
1979	155,714	7,439
1980	151,140	7,429
1981	156,804	7,336
1982	153,433	7,200
1983	148,184	7,076
1984	146,424	7,062

Source: ABC, Activite / 1984, Les banques à Chartes du Canada, p. 2 et 4.

ANNEXE 2

Source: Activité 1983, ABC, p. 5.  
et "The banking robot" in The Canadian Banker, CBA, vol. 67,  
#1, spring 1960, p. 95; 1947: 275 millions de chèques  
1957: 525 millions de chèques



1947  
1957  
1960  
1983  
(millions)

1947

1957

1983

et ne comprennent pas les chèques tirés par les banques à l'étranger  
les banques à l'étranger sur elle-même

## BIBLIOGRAPHIE

### I. LIVRES

- AGLIETTA, M., BRENDER, A. Les Métamorphoses de la société salariale. Calmaq-Levy, Paris, 1984.
- BOREHAM, G.F. Money and Banking; Analysis & Policy in a canadian context. Holt, Rinehart & Wiston, U.S.A., 1979.
- BOSSEN, Marian L'utilisation de la main d'oeuvre dans les banques à charte. CCSE, 1971.
- L'emploi dans les banques à charte 1969-1975. CCSE, 1976.
- BRAVERMAN, H. Labor and Monopoly capital. Monthly Review Press, N.Y., 1974.
- CARPENTER, J., CAZAMAN, P. Le travail de nuit. BIT, Genève, 1979.
- C.F.D.F. Le tertiaire éclaté. Seuil, Collection point, Paris, 1980.
- CORIAT, B. Science, technique & Capital, Seuil, Paris, 1981.
- La Robotique. Maspero, collection Repères, Paris, 1983.
- FORD, J. Ma vie et mon oeuvre. Payot, Paris, 1925.
- FRENCH, W., BÉLI, C. Organization development. Prentice Hall, USA, 1978.
- GORZ, A. Critique de la division du travail. Seuil, Paris, 1973.
- Adieux au prolétariat. Seuil, Paris, 1980.
- GLOBERMAN, S. L'informatique dans le secteur tertiaire. Etude préparée pour le Conseil Economique du Canada, Ottawa, 1981.
- GROUX, G. Les Cadres. Maspero, Collection Repères, Paris, 1983.
- MARX, K. Le Capital. livre 1er, édition Flammarion, Gernier, Paris, 1969.
- MENZIES, H. Woman and the chips-case studies on the effects of informaties on employment in Canada. Institute for reschear in public policy, Montreal, 1980.

- Computer on the job. Toronto, James Lorimer & Co., 1982.
- MERGLER, D. et al. Le bruit en milieu de travail. IRAT, bulletin #14, 1979.
- MILLS, C.W. Les cols blancs. Maspero, Paris, 1966.
- MISSIKA, J.L., PASTRE, O. Informatisation et emploi, menace ou mutation? La Documentation Française, Paris, 1981.
- MOUSSY, J.P. Banques en question. Montholon, Paris, 1981.
- NUSBAUMER, J. Les services. Economica, Paris, 1984.
- PLYE, WHITE, ZIN et SYLVAIN. Initiation à la comptabilité financière et administrative. Irwin-Dorsey Itée, Ontario, 1975.
- RADA, J. La micro-électronique et son impact socio-économique. Bureau International du Travail, Genève, 1982.
- REINBERG, A., GHATA, J. Les rythmes biologiques. Collection "Que sais-je", PUF, Paris, 1978.
- ROCHON, M., BOURGIE, L. L'ère des robots (perspectives d'emploi). édition agence d'Arc inc., Montréal, 1982.
- ROGER, P. Employés, le mythe du tertiaire. E.S., Paris, 1980.
- SCHUMPETER, J. Théorie de l'évolution économique. Dalloz, Paris, 1935.
- TREMBLAY, R. L'économie, analyse macroéconomique. 3<sup>e</sup> édition, HRW Itée, Montréal, 1975.
- VERDIER, E. La bureautique. Maspero, Collection Répère, Paris, 1983.
- ZEMAN, P. The impacts of computer/communication on employment in Canadian overview of current OECD debates. Institute for research on public policy, Montréal, 1979.
- ZIMBALIST, A. Case studies on the labor process. edited by A. Zimbalist, 1979.

## 2. REVUES ET JOURNAUX

- ANDERSON, A. "New Dimension in Banking; managing the strategic position" The Magazine of Bank Administration, U.S.A., 1983.
- [ANONYME] "Les hauts et les bas; institutions financières"; Revue Commerce, juin 1984.
- "Les guichets automatiques"; Le consommateur Canadien, janv. 1984.
- "Effets des transformations techniques et structurales sur l'emploi et les conditions de travail des travailleurs non manuels"; Bureau International du Travail, 1981.
- "Impact des nouvelles technologies; emploi et milieu de travail, BIT, 1982.
- "Automatiser, c'est payer pour les banques"; Canadian Labour, 09/1983.
- "Canadian banking" -in Computer Data, Novembre 1979.
- BAUER, M., COHEN, E. "Les limites du pouvoir des cadres; l'organisation, comme moyen d'exercice de la domination"; Sociologie du Travail, #3; 1980.
- "Les limites du savoir des cadres; l'organisation savante comme moyen de déqualification"; Sociologie du Travail, #4, 1982.
- BEERWORTH, R. "Les transferts électroniques de fonds"; Les Banquier, 08/1981.
- BELANGER, S. "Alerte aux puces"; Perception, mars-avril, 1983.
- BENNET, CALANTONE, ROY. "Les EFTS et les banques de demain"; Commerce, 09/08/81.
- BERNIER, C. Le travail par équipe, IRAT, bulletin #15, Montréal, 1979..
- BERNIER, C., DAVID, R. Le travail à temps partiel, IRAT, Montréal, 1978.
- BISSON, A. "La Banque de demain"; Gestion, Sept. 1983.
- BOOTHBY, W., TRUDEL, J. "La transformation des succursales bancaire et son impact sur les cadres"; Gestion, avril 1983.

- BOREHAM, G.F. "Evolution du système bancaire", Le Banquier, 08/84.
- BRADFORD, W. "La productivité des banques au Canada"; Le Banquier, 04/83.
- BUMISTER, J. "When does the revolution begin?"; Business Quarterly, W. 1982.
- CREAN, J. "Les banques canadiennes et l'automatisation", Le Banquier, juin 1979.
- "Le système canadien des paiements", Le Banquier, déc. 1979.
- "Les systèmes électroniques de transferts de fonds et le système canadien des paiements", Le Banquier, déc. 1979.
- DOTTO, L. "De l'argent liquide, le jour et la nuit", En route, mai 1984.
- DOUGLAS, T. "L'ordinateur; instrument d'une gestion dynamique", Le Banquier et Revue IBC, vol. 1, no 1, Canada, 1974, pp. 25-27.
- ERNST, Martin "The mechanization of commerce" in The mechanization of work, Scientific American Inc., Freeman & Co, San Francisco, 1982.
- GARON, J. "Le banquier et le choc du présent", Revue MBA, Fév. 1984.
- HORWITCH, A. "Economy forces banks to slash number of branches", Financial POST, août 1982.
- JULIEN, P.A. et al. "Les nouvelles technologies et l'emploi au Québec", Actualité, vol. 60, 3 sept. 84.
- KNOWLES, A. "The banking robot", Canadian Banker, CBA, vol. 67, #1, spring 1960.
- LEPETIT, J.M. "La carte à mémoire ou "vive la puce" ". MBA, octobre 1984.
- LIPIETZ, Alain. "Le tertiaire, arborescence de l'accumulation capitaliste - profitarisme et polarisation" dans Critique de l'économie politique, juillet-sept. 1980.
- LOWE, G.S. "Causes of unionization in Canadian banks", Relations Industrielles, vol. 36, 1981.

- MACDONALD, P. "Les tendances de l'emploi dans l'industrie bancaire", Revue MBA, juin, 1984.
- MCQUEEN, R. "The bank of Montréal's high-tech gamble", Canadian Business, mai-1983.
- MELMAN, A.R. "Computer applications to corporate and project finance lending decisions in a banking environment" Business Quarterly, Fall 1982.
- MORIN, B. "Les banques et les systèmes de paiements électroniques", Le Banquier, déc. 1981.
- PAPADOPOULAS, P. "Les réseaux de succursales bancaires au Canada", Le Banquier, août 1981.
- ST-PIERRE, Céline "Les robots ne sont pas tous d'acier" dans Sociologie et société, presse de l'université de Montréal, vol. XVI, #1, avril 1984.
- SNYDER, Hayes E. "The adrenaline's flowing at the bank of Montreal", dans la revue Fortune, juin 1979.
- THOMSON, H. "The year in retrospect" in the Canadian Banker, vol. 67, #2, summer 1960.
- VANDERVELLE, M. "Two new models tell how much an ATM transaction really costs", Magazine of Bank Administration, June 1983.
- VERDIER, E. "Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire", Critique de l'Economie Politique, Juillet 1980.
- WEIZER, N. "Systems technology in the 1980's" in Bank administration, sept. 1983.
- YAMAMURA, K. et al. "An investigation of the medical data index questionnaire given to women VDT workers involved in advanced office automation - 924 women clerks in a city bank with head and branch offices", Industrial Health, #21, 1983, p. 194-207.
- YOUNG, R.T. "New technologies, Alternative work patterns increase office flexibility" in Industrial Engineering, sept. 1981.

### 3... ASSOCIATION, GOUVERNEMENT

ASSOCIATION DES BANQUIERS  
CANADIENS.

Activités 1983, publication de l'ABC, 1983.

Activités 1984, publication de l'ABC, 1984.

Carrière bancaire, publication de l'ABC, 1984.

BACKETT, E.

"Les syndicats et le personnel bancaire; Leur chemin se croiseront-ils un jour?", Travail Canada, 1984.

CARRIÈRE CANADA

"Les métiers de la banque et des finances", Main d'œuvre et Immigration, Catalogue NP 70-20/16, 1977.

CLSC

"Dossier Tours à bureaux", Santé au travail, CLSC, centre-ville, Montréal, février 1983.

CSN

"Les enjeux dans les caisses populaires", CSN, avril 1983.

FEDERATION INTERNATIONALE  
DES EMPLOYES, TECHNICIENS  
ET CADRES

"Bank workers & new technology", f.i.e.t., Genève, août 1980.

PÉCTCHENIS, S.G.

"Technological change in banking and their effects on employment", Industrie et Commerce, Canada, janvier 1977.

WALLACE, J.

"Le travail à temps partiel", Travail Canada, 1983.

Convention collective 1983-1985 entre T.U.A.C. et Banque Nationale du Canada.

\*\*\*